

PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL

EDIR ANTONIA DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

ediralmeida1@yahoo.com.br

GEOVANA ALVES DE LIMA FEDATO

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT)

geovanagf@yahoo.com.br

LAUDICEIA NORMANDO DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

laudiceia@usp.br

Introdução

A Inovação Social pode ser conceituada como “uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades” (CLOUTIER, 2003). Estas iniciativas prescindem de uma avaliação de desempenho que envolva os seus resultados (impacto social), bem como seu processo gerencial, por meio do qual são viabilizadas as mudanças sociais almejadas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O objetivo deste artigo é identificar e analisar - por meio de uma revisão sistemática de literatura – as dimensões de avaliação de desempenho, tratadas pelos autores (2009-2014). Dessa forma, busca-se visualizar o panorama desenhado pelos autores acerca da avaliação de desempenho, no contexto da IS

Fundamentação Teórica

Aqui se apresenta e são discutidos os marcos teóricos que sustentam o artigo. Dentre os quais são destacados os seguintes conceitos: Inovação Social, Medição de desempenho, Avaliação de desempenho. Discute-se também a avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social, já trabalhada por diversos autores.

Metodologia

Foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir das bases de dados EBSCOhost e Web of Science com a utilização das expressões booleanas: “social innovation” and performance; “social entrepreneurship” and performance. Os artigos encontrados na busca foram lidos e constatou-se que apenas 12 atendiam aos requisitos da pesquisa. Assim, os artigos foram submetidos a revisão de literatura, tendo como pressuposto de análise as seguintes dimensões de avaliação de desempenho: econômica-financeira; impacto social e eficiência organizacional.

Análise dos Resultados

Após a análise dos artigos selecionados na revisão de literatura, verificou-se que os mesmos careciam de uma análise multidimensional dos fenômenos, tendo em vista que se detiveram às seguintes dimensões: econômico-financeira, impacto social e eficiência organizacional. Ao final das discussões, os autores sugerem, que propostas de avaliação de desempenho das ações em inovação social devem contemplar três dimensões macros de análise: 1) planejamento, implementação, controle e avaliação; 2) Impacto social; 3) atores internos e externos.

Conclusão

Diante do panorama desenhado pela revisão de literatura, avalia-se que há uma demanda reprimida por trabalhos que envidem esforços à compreensão multidimensional da performance da Inovação Social. Em outras palavras, há a necessidade de que a avaliação de desempenho, neste contexto, que contemple as várias faces do fenômeno da IS, abordando tanto processos (aspectos gerenciais), quanto resultados.

Referências Bibliográficas

- BITITCI, P.G., DORFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*. vol. 14, p. 305-327.2012.
- CLOUTIER, J. 2003. Qu'est-ce que l' innovation sociale? Disponível em: Acesso em: 14/10/2014.
- DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A., TRACEY, Paul. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*. pp.1203-1213. 2011.

PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL

1. INTRODUÇÃO

Conforme revisão realizada pelos autores Bititci et al. (2012), a concepção de *performance* ou desempenho está mudando, cada vez mais sendo incorporada por contextos emergentes, tais como setor público, entidades sem fins lucrativos, redes colaborativas, etc. Sob esta nova perspectiva, as medidas de desempenho tradicionais - tais como indicadores de lucro, qualidade e tempo - estão cedendo lugar a uma concepção de desempenho mais integrada e holística, levando em conta aspectos diversos da organização. Dessa forma, esta noção de desempenho compreende também o controle estratégico, no qual é avaliado o cumprimento de metas planejadas pela organização. Nessas circunstâncias, o desempenho é indicador da eficiência gerencial.

Assim, desempenho torna-se um tema de interesse comum a organizações de qualquer natureza, uma vez que extrapola os indicadores econômicos e financeiros, configurando-se enquanto um instrumento mais complexo de avaliação gerencial de qualquer organização.

A sentença acima também se aplica ao campo da Inovação Social (IS), que pode ser conceituada como “uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades” (CLOUTIER, 2003). Estas iniciativas carecem de avaliação dos seus resultados (impacto social), bem como do seu processo gerencial, por meio do qual são viabilizadas as mudanças sociais almejadas. Em outras palavras, as experiências de IS não prescindem de avaliação do desempenho que, neste contexto, significa compreender os impactos econômicos e sociais produzidos pelas mesmas, bem como analisar os processos e rotinas gerenciais, a partir dos quais esses resultados são gerados.

Apesar da relevância da Avaliação de desempenho no contexto da IS, estudos nessa área ainda são incipientes. Murray et al. (2010) avaliam que uma das razões para o lento progresso do campo de estudo reside na confusão existente entre 03 diferentes tarefas das métricas de avaliação: a primeira é fornecer dados sobre o impacto da iniciativa a fornecedores e financiadores, a segunda é proporcionar ferramentas para gerir as escolhas internas e a terceira, é compreender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Mesmo que possa haver uma sobreposição entre elas, é improvável a utilização de uma mesma métrica para avaliação das três funções ao mesmo tempo, bem como também há divergência de interesses entre os atores.

Portanto, pesquisas nesta área têm um grande potencial de contribuição ao desvelamento acerca de concepções e modelos de avaliação de desempenho em contextos de organizações sociais. Neste contexto, insere-se este artigo, cujo objetivo é identificar e analisar - por meio de uma revisão sistemática de literatura - as dimensões de avaliação de desempenho, tratadas pelos autores (2009-2014). Dessa forma, busca-se visualizar o panorama desenhado pelos autores acerca da avaliação de desempenho, no contexto da IS.

A contribuição do estudo pode ser evidenciada de duas formas: num primeiro momento, com base na análise dos artigos da revisão de literatura, identifica-se uma lacuna, constituída pela falta de estudos que busquem compreender a multidimensionalidade do desempenho em Inovação Social - que incorpore análise do processo ou dimensão organizacional (planejamento e implementação das ações) e os consequentes impactos (resultados). De outra forma, almeja-se contribuir com os estudos na área de gestão de desempenho em inovação ao oferecer possibilidade de avaliação das ações de inovação que contemple a lacuna visualizada.

Para efeito de organização, este artigo é constituído da seguinte estrutura: após esta introdução, segue o primeiro tópico referente à fundamentação teórica, necessária à compreensão de conceitos-chave tais como IS, Avaliação de Desempenho e Controle Gerencial. No tópico seguinte, são apresentados os resultados e análises da revisão sistemática de literatura, na qual se desenha um panorama de estudos acerca das dimensões de avaliação de desempenho à IS, do período em questão. Ao final do ensaio, são tecidas as considerações finais, momento em que são deixadas as impressões das autoras acerca do tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Marco conceitual de Inovação Social

A proliferação de núcleos e centros de pesquisa sobre o tema indica o interesse da comunidade acadêmica pelo mesmo. Para citar alguns, ressalta-se o trabalho desenvolvido pelas universidades de Stanford, Harvard e Brown, nos Estados Unidos, as quais têm desenvolvido programas de pesquisa e cursos sobre o tema. No Canadá, há uma produção proeminente conferida aos membros do CRISES – *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*. Na Europa, destaca-se a atuação do INSEAD, da Universidade de Cambridge, o qual desenvolve os seguintes projetos e atividades: EMUDE – *Emerging User Demands for Sustainable Solutions* -, o *Consumer Citizenship Network*, o *Creative Communities for Sustainable lifestyles* e o ISESS- *Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services* (BIGNETTI, 2011).

O termo IS não é novo, mas, contemporaneamente, aparece em 1970, nos trabalhos de James B. Taylor, no qual apresenta a experiência de IS como uma mudança no campo da prática social que requer a cooperação de diferentes membros da comunidade envolvida (HARRISON et al., 2012).

O conceito de IS ainda está em construção, por isso não há uma definição consensual. Ao contrário disso, há uma profusão de conceitos, os quais abrangem um amplo espectro de dimensões e concepções de análise. Eis algumas definições:

Figura 1. Definições de Inovação Social

Autores	Definições
Cloutier (2003)	Uma resposta nova , definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (<i>empowerment</i>) através da inovação nas relações na comunidade e na governança comunitária.
Mulgan et al. (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
CRISES (2013)	Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações.

Fonte: Bignetti, 2011.

Percebe-se a diversidade de definições sobre o tema, podendo significar “uma resposta”, “um processo”, “uma ideia”, podendo se apresentar de forma processual, outras, institucional ou organizacional. Dessa forma, não há uma única forma de compreensão e de apresentação do fenômeno (CLOUTIER, 2003).

Outro aspecto relevante sobre a natureza de uma IS reside no fato de que não significa, necessariamente, uma novidade, pois inovar nem sempre é sinônimo de criação de algo novo (MULGAN et al., 2007), podendo significar o fornecimento de uma alternativa, que muitas vezes pode ser um reencaixe em situações passadas.

Assim, as definições são elaboradas a partir de variadas compreensões e abordagens, entretanto, pode-se identificar, pelo menos, dois elementos principais implícitos em qualquer conceito de IS: o primeiro é sobre o objetivo da IS, o qual é solucionar ou atender a uma demanda social. O segundo refere-se à expectativa de seus resultados, a qual é realizar uma mudança social. A seguir, são discutidas as abordagens concernentes ao tema.

2.2. Diferentes abordagens de Inovação Social

Tão diversas quanto às definições, são também as abordagens sobre o tema, as quais escolhem suas dimensões ou lentes de análise. Uma primeira abordagem concebe 04 dimensões de análise da IS: **forma** - a IS pode ser caracterizada por ser intangível ou imaterial ligada mais à ideia de serviço, ao invés de produto; **processo de criação** - está vinculado à participação dos usuários, ou seja, ele é um agente efetivo em todo o processo de desenvolvimento da inovação e implantação; **atores** - são os diversos envolvidos no desenvolvimento de uma IS, dentre os quais: empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, outros representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários; **objetivos** de mudança que busca atingir - referem-se à resolução de problemas, os quais podem abranger uma diversidade de ações, tais como respostas a situações sociais até o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais (BIGNETTI, 2011).

Caracterizando uma nova lente, o CRISES aborda a IS e as transformações sociais a partir de três eixos de estudos complementares: **território** - inter-relação estabelecida pelos atores no âmbito local e seu papel nas práticas de inovação social (CAILLOUETTE et al., 2009); **condições de vida** - preocupa-se em analisar as melhorias das condições de vida das pessoas, bem como a intersecção das políticas públicas e movimentos sociais; **trabalho e emprego** - refere-se à organização do trabalho, regulação de emprego e governança corporativa no setor produtivo e serviços, no serviço público, analisando as dimensões organizacionais e institucionais (ANDREW; KLEIN, 2010).

Cloutier - também pesquisadora do CRISES - desenvolve uma abordagem semelhante (BIGNETTI, 2011), entretanto, centra suas análises aos **níveis do indivíduo** - busca compreender as mudanças duradoras que a inovação proporciona ao indivíduo, no que diz respeito à capacidade do mesmo de conduzir sua própria vida, ou seja, analisa a dotação de *empowerment* individual, auferida pela inovação; **meio** - preocupa-se com as mudanças de melhoria da qualidade de vida de comunidade e grupos de indivíduos, viabilizadas pela criação de novas instituições ou pela remodelagem do papel das já existentes. Referem-se às ações como nutrição, transporte, saúde, educação e lazer; e **empresa** - as IS nas empresas buscam compreender as novas formas organizacionais e novas formas de produção, das quais decorra nova organização social, capaz de proporcionar a melhoria da qualidade de vida no trabalho (CLOUTIER, 2003).

As inúmeras abordagens, bem como as variadas definições identificadas se constituem enquanto lentes teóricas pelas quais podem ser observados o fenômeno da IS.

2.3. Atores e parcerias no processo de Inovação Social

É quase inconcebível se pensar no processo de IS sem imaginar uma teia de atores que se aglutinam em prol da implementação de um objetivo social, uma vez que a longevidade da iniciativa requer a soma de esforços de uma variedade de atores, trabalhando em conjunto ou separadamente (CAILLOUETE et al., 2009; WESTLEY; ANTADZE, 2010). De fato, as experiências de IS decorrem de diversos arranjos locais, envolvendo atores de vários segmentos sociais, tais como empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores, outros representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários.

Na perspectiva de Westley e Antadze (2010), dentre os diversos atores da IS, podem ser encontrados dois agentes com objetivos distintos: os empreendedores sociais e os empreendedores institucionais. Os primeiros correspondem a indivíduos que iniciam ou criam programas inovadores, produtos ou processo e que recorrem a uma organização que possa levar a inovação ao mercado. Já os empreendedores institucionais referem-se a indivíduos ou redes de pessoas que buscam mudar o sistema social mais amplo por meio de alterações na política, economia, instituições jurídicas ou culturais, ou outros meios, tendo em vista o florescimento da inovação social.

De qualquer forma, a atuação e mobilização destes atores têm engendrado experiências de diversos alcances econômicos, sociais e políticos, conforme relatos e análises encontrados na literatura. Nesse sentido, cabe destacar as análises de experiências inovadoras de desenvolvimento local e regional, espalhadas pelo mundo, realizadas por Klein et al. (2008), no que diz respeito à interação de atores. Os autores destacam as estratégias de desenvolvimento viabilizadas pela mobilização de atores e políticas. Identificaram 23 experiências em diversos países tais como Alemanha, Áustria, Canadá, Dinamarca, Espanha, EUA, etc. Um panorama geral destas iniciativas ao redor do mundo aponta para a convergência das mesmas no que se refere aos arranjos institucionais estabelecidos, envolvendo um amplo espectro de parcerias entre os atores, tais como governo – vários níveis -, empresários locais, movimentos sociais, ONG's, etc.

Outras configurações de alianças entre atores são relatadas em diversos trabalhos, tais como: no sistema de Inovação Social em Québec, estruturado por uma rede colaborativa entre diversas instituições públicas e privadas (ROLLIN; VINCENT, 2007); a experiência de parceria entre empresa pública produtora e distribuidora de energia elétrica e a associação de defesa dos direitos do consumidor, em Québec (HARRISON et. al., 2012); a gestão colaborativa envolvendo empresas privadas, entidades sem fins lucrativos e o governo metropolitano de Seul para melhoria da qualidade dos serviços públicos (O'BYRNE et al., 2013).

À luz destas iniciativas analisadas e com base no que preconizam os autores, depreende-se que a colaboração entre os atores não se constitui apenas como uma característica dos processos de IS, mas, sobretudo, é condição para a viabilidade de implementação e sucesso das experiências.

2.4. Inovação e Empreendedorismo Social

Também conhecido como organizações híbridas, o empreendedorismo social (ES) é um constructo em construção, cujo debate acerca de sua natureza e características ainda está vigente. A definição mais aceita dá enfoque à missão, havendo um razoável consenso acerca de que a sua missão primária seja criar valor social fornecendo soluções para problemas sociais.

Dees (2001) faz a seguinte afirmação:

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agente de mudança do setor social, por:

- adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado)
- reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão,
- envolver-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem,
- agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos atualmente na mão, e.
- Exibir uma elevada responsabilidade com o eleitorado e com os resultados criados. (DEES, 2001, p.4)

Na avaliação do autor, quanto mais for satisfeita estas condições, mais enquadramento se fará ao modelo de empreendedor social. Portanto, nesta perspectiva, o empreendedorismo social descreve um conjunto de comportamentos na arte de empreender.

Apesar de serem tratados como conceitos diferentes, há uma intersecção entre os conceitos de IS e o ES, tendo em vista que os empreendimentos sociais, na maioria das vezes, se configuram como IS, uma vez que fornecem soluções aos problemas sociais (DEES, 2001) e a implementam de forma inovadora, seja pela articulação de recursos, mobilização de atores e instituições ou pela forma de gestão. Os empreendedores sociais são atores protagonistas de experiências de IS, enquanto que as empresas sociais são verdadeiras incubadoras de criação de IS.

Portanto, as empresas sociais são uma das configurações possíveis de uma IS, podendo assumir o formato jurídico de associações, cooperativas, empresas. São estes formatos organizacionais de IS, nos quais mais se aplicam os conceitos e estratégias de avaliação de desempenho.

2.5. Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho não é uma preocupação recente das organizações, muito menos um tema novo de pesquisa. Entretanto, uma nova concepção de desempenho tem sido engendrada nas últimas décadas, especialmente, a partir dos anos 80 – segunda fase do desempenho - (MARTINS, 2002). Nesta fase que vigora até os dias atuais, a ênfase do campo de estudo muda, agregando um conjunto de medidas de desempenho – financeiras e não financeiras, internas e externas, de processo e resultado -, diferentemente do enfoque dado na primeira fase, centrada em medidas financeiras e de produtividade, influenciada pela contabilidade gerencial.

Nesta nova fase, a avaliação de desempenho está sendo cada vez mais incorporada por contextos emergentes, tais como setor público, entidades sem fins lucrativos, redes colaborativas, etc. (BITITCI et al., 2012). Dessa forma, as medidas de desempenho tradicionais - tais como indicadores de lucro, qualidade e tempo-, estão cedendo lugar a uma concepção de desempenho mais integrada e holística, levando em conta aspectos diversos da organização.

Mas antes de justificar as motivações que levam à apropriação da avaliação de desempenho por diferentes organizações é necessário realizar uma delimitação de conceitos, tendo em vista que, muitas vezes medição de desempenho e gestão e avaliação de desempenho são tratados como sinônimos (LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011; MULVANEY *et al.*, 2006).

A medição de desempenho é uma abordagem utilizada para a avaliação do programa de prestação de contas (BLISS, 2007 *apud* LYNCH-CERULLO, COONEY, 2011). É "um processo contínuo de estabelecimento de objetivos de desempenho, transformando esses objetivos mensuráveis em componentes; e coleta, análise e comunicação de dados sobre essas medidas" (MULVANEY *et al.*, 2006, p. 432 *apud* LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011, p.366). Esses dados podem ser do processo (atividades), de saída (produtos e serviços) e dos resultados (mudanças em decorrência da ação do programa).

Para Neely *et al.* (2005) a medição é o processo de quantificação da ação que leva à *performance*. Ou seja, "a medição do desempenho pode ser definida como o processo de quantificação da eficiência e eficácia da ação." Assim, uma medida de desempenho pode ser concebida como uma "métrica utilizada para quantificar a eficiência e ou a eficácia de uma ação." (NEELY *et al.*, 2005, p. 1229). Nessa perspectiva, a *performance* da empresa está intrinsecamente relacionada com os conceitos de eficácia - medidas de cumprimento das exigências dos clientes-, e eficiência – medidas de quão economicamente os recursos são utilizados à satisfação das exigências do cliente.

A gestão e avaliação de desempenho utiliza os dados da medição para a tomada de decisão, a partir da identificação de problemas e do planejamento estratégico (MULVANEY *et al.*, 2006 *apud* LYNCH-CERULLO, COONEY, 2011). Assim, a medição de desempenho complementa a avaliação, sem substituí-la, pois, enquanto a medição de desempenho verifica componentes específicos, tomando um programa como unidade primária de análise, a avaliação analisa a eficácia do programa como um todo.

A avaliação tenta responder "por que uma iniciativa não foi eficaz", questões que a medição de desempenho não responde. A medição de desempenho se preocupa em demonstrar as mudanças que ocorrem nas pessoas em momentos pontuais, já a avaliação se concentra em analisar as mudanças de longo prazo, provocadas pelo programa (GUERON, 2005 *apud* CERULLO, COONEY, 2011).

Nesse sentido, o desempenho vincula-se à discussão de planejamento estratégico¹, uma vez que é por meio do mesmo que as metas e objetivos são alcançados. Uma concepção mais abrangente de planejamento e controle denomina-se Controle Gerencial, que consiste em um processo cujo objetivo é a obediência de todos os membros da organização às estratégias definidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O ciclo de controle gerencial compreende: Planejar, executar, controlar e avaliar desempenho. Assim, nessa perspectiva, a avaliação de desempenho corresponde a uma etapa essencial do controle estratégico, por meio da qual se avalia a eficiência da gestão. (FREZATTI *et al.*, 2009).

Portanto, a avaliação de desempenho está associada à noção de controle estratégico, no qual é avaliado o cumprimento de metas planejadas pela organização, ou seja, o desempenho deve ser indicador da eficiência e eficácia organizacional. Assim, os sistemas de medição de desempenho devem estar à serviço da avaliação do desempenho, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos pela empresa e os resultados alcançados pela mesma. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.6. Avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social

O que caracteriza a IS é a busca de alternativas para resolução de um problema social, ou seja, é a intervenção na realidade com o objetivo de mudança social. Para atingir os objetivos, as iniciativas de IS criam seu repertório próprio de ação, moldado por articulações diversas de atores (KLEIN et al., 2008; WESTLEY; ANTADZE, 2010) e arranjos institucionais, bem como reinventam formas de produção, gestão e organização do trabalho (SINGER; SOUZA, 2000; CAILLOUETE et al., 2009). Portanto, as medidas de avaliação de desempenho, comumente associadas às organizações com finalidades lucrativas, tais como indicadores econômicos e financeiros, não são suficientes para representar a eficiência e eficácia das iniciativas (MCCRELESS; TRELSTAD, 2012; DEES, 2001), sobretudo, não conseguem revelar as mudanças sociais decorrentes das ações de IS.

Portanto, avaliar os resultados e desempenho da IS se constitui em uma árdua tarefa, tendo em vista as particularidades destas experiências, sua natureza complexa e as suas múltiplas dimensões - isso justifica, em parte, os poucos trabalhos encontrados que se dedicam a essa empreitada.

Nesse sentido, Murray et al. (2010) explica que uma das razões pelas quais esta temática não conseguiu grandes progressos, reside na confusão existente entre 03 diferentes tarefas das métricas: a primeira é fornecer dados sobre o impacto da iniciativa a fornecedores e financiadores, a segunda é proporcionar ferramentas para gerir as escolhas internas e a terceira, é compreender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Mesmo que possa haver uma sobreposição entre elas, é improvável a utilização de uma mesma métrica para avaliação das três funções ao mesmo tempo, bem como também há divergência de interesses entre os atores, no que diz respeito aos resultados (MURRAY et al., 2010).

Na avaliação dos autores, as métricas identificadas, em sua maioria, buscam atender à primeira tarefa, ou seja, prestar contas ao investidor, uma vez que os principais instrumentos/métricas utilizadas para aferir os resultados ou performance da IS são: métricas operacionaisⁱⁱ, BSCⁱⁱⁱ e métricas comparativas^{iv}.

Esta situação constatada pelos autores contraria a expectativa no que se refere à avaliação de desempenho no contexto da IS. O que se depreende, a partir da compreensão da literatura de ambos os assuntos (avaliação de desempenho e inovação social) é que apenas as métricas de avaliação de resultados (econômico, financeiro) não dão conta de satisfazer as demandas dos vários atores envolvidos em uma IS (investidores, empreendedores sociais, gestores, beneficiários, comunidade no qual a IS se insere, etc.). Por isso é necessária a ampliação de visão de avaliação de desempenho para além da medição dos resultados, levando em conta amplos aspectos da organização, conforme preconiza Bititci et al. (2012).

Assim, analisa-se que a eficácia e eficiência de uma IS envolve o cumprimento da missão da instituição – **resultados** -, perpassando pela avaliação do **processo gerencial** de implementação do planejamento estratégico. Em outras palavras, sugere-se que a avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social é uma tarefa complexa, a qual implica em analisar os resultados (econômico, financeiro, impacto social) como também o processo gerencial (eficiência organizacional).

3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos por este artigo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir das seguintes Bases de Dados: Ebscohost e *Web of Science*. Na base da Ebscohost foi efetuada uma busca avançada, utilizando as seguintes frases booleanas: “*social innovation*” and performance; “*social entrepreneurship*” and performance. Em virtude de

inúmeros artigos encontrados em outras áreas de conhecimento, refinou-se a busca da seguinte forma: a) data de publicação: 2009 a 2014; b) tipo de fonte: revistas acadêmicas; c) base de dados: *Academic Search Premier* e *Business Source Complete*.

Por meio do Portal da CAPES, buscou-se as bases de dados: *Web of Science*, *Emerald* e *Elsevier*, tendo em vista que são referências na nossa área de conhecimento. Na busca simples (selecionando as duas bases de dados) utilizou-se as mesmas frases: “*social innovation*” and *performance*; “*social entrepreneurship*” and *performance*. A maioria dos artigos das bases citadas encontrava-se sem acesso e alguns já haviam sido localizados pela busca na base anterior.

Após uma leitura prévia dos artigos baixados, concluiu-se que somente 12 atendiam aos requisitos da pesquisa. Dessa forma, a revisão de literatura baseou-se nestes artigos encontrados. Buscou-se identificar e analisar as dimensões abordadas pelos autores no que diz respeito à avaliação de desempenho. Para tanto, cabe discriminar o conteúdo das dimensões:

Figura 2- Dimensões abordadas pelos autores

Dimensão	Descrição
Econômico-financeira	Preocupa-se em elaborar e analisar ferramentas e métricas que medem o resultado econômico e financeiro da experiência de IS.
Impacto Social	Implica em encontrar o quanto um determinado problema foi aliviado em decorrência da atuação da entidade, ou seja, analisa a mudança social proporcionada pela IS.
Eficiência Organizacional	A preocupação aqui é com o cumprimento da missão social, reportando ao controle estratégico e análise de desempenho. Enfim, busca-se avaliar a eficiência organizacional.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após a identificação dos artigos e classificação conforme a dimensão abordada (fig.2), procedeu-se à análise e discussão da adequação das dimensões à natureza da IS.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

À luz da literatura, concebe-se que a avaliação de desempenho no contexto estudado deveria analisar a eficiência e eficácia da experiência como um todo (processos e resultados), ou seja, deveria apresentar uma visão multidimensional de avaliação. Fundamentados nessa tese com base na revisão de literatura sobre a temática, buscou-se analisar de que forma a avaliação de desempenho tem sido abordada no contexto da Inovação Social. Assim, a seguir, discute-se os trabalhos encontrados.

Lynch-Cerullo e Cooney (2011) Fazem uma revisão de literatura sobre medição de desempenho de acordo com uma estrutura conceitual que usa a teoria neo-institucionalista para examinar a difusão e a institucionalização de suas práticas, analisando vários níveis. Conclui que apesar das pressões e atividades institucionais em nível de campo, a adoção de práticas de medição de resultados no nível organizacional aparece variada e muitas vezes superficial.

Mouchamps (2014), em seu trabalho, cria três categorias principais de ferramentas de avaliação de resultados. Estas podem ser classificadas em: ferramentas de informação, ferramentas de planejamento estratégico e técnicas de otimização econômica. Conforme seus objetivos, as ferramentas podem ter fins internos e fins externos à organização. As

ferramentas de planejamento estratégico tendem a atingir fins internos, enquanto ferramentas de relatórios focam em fins externos.

Cunningham e Ricks (2014) fazem uma pesquisa com doadores individuais de entidades sociais, buscando identificar a importância de medição de resultados para os mesmos. Constatam que os doadores individuais: 1- Não veem a necessidade de medição; 2- não têm tempo para avaliar a medição; 3- Não têm confiança na medição; 4- Não querem ver seus recursos dedicados à medição.

Edgeman e Eskildsen (2014) analisam os resultados por meio da avaliação *Springboard*, modelo de Excelência Empresarial Sustentável, o qual enfatiza que a implementação eficiente e eficaz contribui para o valor da empresa. Analisam que as sinapses pessoas, equidade, ecologia, planeta, lucro e economia representam a criação de um melhor desempenho social sustentável, ambiental sustentável e financeiro sustentável.

Lane e Casile (2011) identificam na literatura existente semelhanças na medição de desempenho de empresas sociais e, com base nestas características comuns, desenvolvem uma estrutura para pensar sobre medição de desempenho nessas empresas. As conclusões gerais apoiam a reivindicação que ES devem desenvolver sistemas de medição de desempenho que são multidimensional e abordam o impacto social com o meio ambiente em que operam. Identificam três categorias diferentes de objetivos, exigindo cada uma distintamente diferentes métricas.

Ortega et al. (2014) desenvolveram um quadro de decisão que aborda estratégia como uma sequência de eventos. A estrutura permite que a escolha do modelo ideal seja testado em primeiro, segundo, terceiro e assim por diante, validando-se com o sucesso, criando o efeito de *validação snowball*.

McCress e Trelstad (2012) procuram criar uma imagem completa e precisa do impacto social. Em analogia ao GPS, que cruza informações de vários satélites, cruzam várias metodologias de medidas de impacto, a fim de obter uma imagem mais precisa. As informações de impacto têm três dimensões primárias: tipo de impacto, a natureza do impacto (s) em cada pessoa ou organização; escala de impacto do número de pessoas ou organizações afetadas; e profundidade de impacto - quantidade ou intensidade de mudança experimentada, por tipo de impacto, por pessoa afetada.

Parenson (2011) levanta critérios para avaliação do impacto social. Critérios: 1) o impacto social da organização e não apenas a atribuição financeira e resultado; 2) diferenças no impacto de duas organizações que estão operando na mesma campo; e 3) a seleção de grupo-alvo e análise de todos os impactos das atividades.

El Ebrashi (2013) estuda as motivações subjacentes e as condições em que as empresas sociais evoluem. Identifica tipologias de empreendimentos sociais e respectivos sistemas de medição de impacto social. Trabalha com a concepção de impacto social sustentável. Para eles, os empreendedores sociais criam uma mudança sustentável e medem o sucesso de suas organizações a partir da criação dessa mudança. Com base na teoria do comportamento social empresarial, elabora a definição de empreendedorismo social, empreendedorismo social transformadora, e empreendedorismo social serial.

Canales e Rafter (2014) analisam a experiência de 06 anos da Fundação James Inverne sobre avaliação de desempenho. Criam um quadro de avaliação de desempenho da Fundação, a partir das várias alavancas pelas quais a fundação cumpre sua missão. O relatório foi organizado por temas, entre os quais estão: contexto de atuação dos programas; progresso (em relação às metas); avaliações e monitoramento para melhoramento (implementação estratégica); liderança da fundação (parcerias para ampliar impacto); percepção de terceiros (*feedback* do trabalho); saúde financeira e organizacional (indicadores de retorno, custos, etc.).

Demacarty (2009) compara os retornos financeiros de Empresas de Responsabilidade Social (CSR) em relação às empresas tradicionais (CSI), baseado na teoria dos jogos e na teoria evolucionista. Conclui que ambos são levados a um estado de equilíbrio, porque se um ou outros forem oferecer maiores lucros, iria atrair mais jogadores que disputam as melhores oportunidades até que não haja diferença na média de lucro. Argumentam que o que realmente causa o resultado positivo não seja, provavelmente, a RSE, mas sim, a habilidade de gestão.

El-Haddadeh e Weerakkody (2011) descrevem e avaliam o efeito que iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadores têm em facilitar a coesão social. As análises resultam do desenvolvimento do projeto Alliance – em andamento- que na sua segunda parte prevê a medição de impacto social das iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM) pré e pós melhoria da coesão social. A ALLIANCE propõe o desenvolvimento de uma matriz de indicadores-chave de desempenho para avaliar a coesão social e melhorar a participação interessada e na definição e modelagem de iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadoras para o setor público.

Um panorama das abordagens utilizadas pelos autores pode ser observado na figura 3. Percebe-se que a maioria dos trabalhos ainda trata de métricas para avaliar o desempenho da experiência de IS, as quais tangem aspectos como econômico-financeiro e o impacto social de sua atuação, ou seja, preocupam-se com os resultados atingidos pela atividade. Isso se justifica em parte, tendo em vista que muitos empreendimentos precisam prestar contas aos seus investidores, como condição de novos financiamentos.

Por outro lado, são identificados poucos trabalhos que se preocupam com a eficiência organizacional em um sentido mais restrito, os quais detêm atenção a métodos e técnicas que possam contribuir com o processo gerencial.

Entretanto, foi encontrado um trabalho que se preocupou tanto com o processo gerencial quanto com os resultados atingidos, representando uma visão holística e multidimensional de avaliação de desempenho.

Figura 3. Dimensões abordadas pelos autores

Autor	Síntese do artigo
Lynch - Cerullo; Cooney, 2011	-Revisão de literatura sobre medição de desempenho, conclui que apesar das pressões e atividades institucionais no campo, a adoção de práticas de medição de resultados no nível organizacional aparece variada e muitas vezes sup
Mouchamps, 2014	- Analisa a adequação e relevância de cada ferramenta de desempenho tradicionais em relação às características e das empresas sociais. Apontam para três categorias principais de ferramentas de avaliação de desempenho: infor planejamento estratégico e técnicas de otimização econômica.
Cunningham; Ricks, 2014	- Fazem uma pesquisa com doadores individuais, buscando identificar a importância de medição de desempenho mesmos. - Constatam que os doadores individuais: 1- Não veem a necessidade de medição; 2- não têm tempo para medição; 3- Não têm confiança na medição; 4- Não querem ver seus recursos dedicados à medição.
Edgeman, Eskildsen, 2014	-Analisa o desempenho por meio do modelo de Excelência Empresarial sustentável; Analisam que a excelência de sustentáveis é consequência do equilíbrio tanto do concorrente e interesses complementares dos segmentos das p interessadas, incluindo a sociedade e o ambiente natural. Usa a avaliação <i>Springboard</i> de excelência empresarial s
Lane; Casile, 2011	- Identifica três categorias diferentes de objetivos, exigindo cada distintamente diferentes métricas. Dentro da ter categoria, realização da mudança social, a literatura consultada propõe a consideração separada de alterações no t político e ambientes culturais.
Ortega et. al. 2014	-Apresenta um modelo sistêmico para impacto social da inovação; Desenvolveram um quadro de decisão que o <i>estratégia como uma sequência de evento</i> . A estrutura permitiu que a equipe escolhesse o modelo ideal, se val sucesso, criando o efeito de <i>validação snowball</i> .
McCreless e Trelstad, 2012.	- Preocupa-se com métricas para criar uma imagem completa e precisa do impacto social, em analogia ao GP informações de vários satélites, cruzam várias metodologias de medidas de impacto, a fim de obter uma i precisa.
Parensen, 2011	- Levanta critérios para avaliação do impacto social; -Critérios: 1) o impacto social da organização e não apenas a atribuição financeira e resultado. 2) - diferenças n duas organizações que estão operando no mesma campo; e 3) a seleção de grupo-alvo e análise de todos os atividades.”

Figura 3. Dimensões abordadas pelos autores

Autor	Ideias/sínteses do artigo
El Ebrashi, 2013	- Estuda as motivações subjacentes e as condições em que as empresas sociais evoluem; Identifica tipologias de empreendimentos sociais e respectivos sistemas de medição de impacto social; analisa as condições, contextos e motivações que provocam essas tipologias;
Canales e Rafter (2014)	- Analisam a experiência de 06 anos da Fundação James Invirne sobre avaliação de desempenho; Criam um quadro de Avaliação de Desempenho da Fundação, a partir das várias alavancas pelas quais a fundação cumpre sua missão; O quadro procurou representar uma visão holística do trabalho da fundação, olhando-o como um todo e não como uma série de peças.
Demacarty, 2009	- Compara os retornos financeiros de Empresas de Responsabilidade Social (CSR) em relação às empresas tradicionais (CSI), baseado na teoria dos jogos e na teoria evolucionista, concluindo que não há diferenças entre ambas. Argumentam em relação aos resultados de pesquisas empíricas que demonstram lucro nas CSR, que o que está realmente causando este resultado não seja, provavelmente, a RSE, mas sim, a habilidade de gestão.
El-Haddadeh; Weerakkody, 2011	- Descreve e avalia o efeito que iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadores têm em facilitar a coesão social; As análises resultam do desenvolvimento do projeto Alliance – em andamento- que na sua segunda parte prevê a medição de impacto social. Demonstra a necessidade de uma investigação empírica para medir o impacto de iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM) pré e pós melhoria da coesão social. Tem a proposta de ajudar a estabelecer uma melhor compreensão das iniciativas alternativas de serviços socialmente inovadores para inculcar coesão social dentro das diversas sociedades europeias. Para tanto, a ALLIANCE propõe o desenvolvimento de uma matriz de indicadores-chave de desempenho para avaliar a coesão social; e melhorar a participação interessada na definição e modelagem de iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadoras para o setor público.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.1. Proposta alternativa para análise das ações em inovação social

Embora, conforme relatado em seções anteriores, as perspectivas para análise da inovação social tenham demonstrado evolução, observa-se que uma revolução na área depende de mecanismos de medição e avaliação de desempenho que contemple múltiplas dimensões. Além disso, é importante considerar que dentre os conceitos de inovação trabalhados, a inovação social é retratada como “novas ideias” (MULGAN et al., 2007), ou “uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração” (CRISES (2013), o que denota o caráter de complexidade da ação, e que destoa dos atuais modelos de medição em voga, principalmente, na discussão do meio empresarial, sendo necessário fazer adaptação contextual para ser possível utilização adequada.

Diante dos desafios apresentados à área de medição de desempenho em iniciativas de inovação social e de acordo com o desenvolvimento já obtido, considerando os estudos analisados, sugere-se que propostas de avaliação de desempenho das ações em inovação social contemplem três dimensões macros de análise:

- **Processo:**

- Planejamento: políticas, planos, metas;
- Execução e implementação: mecanismos de ação;
- Controle: mecanismos de controle, monitoramento e *feedback*;
- Avaliação: nova ideia gerada versus benefício;

- **Impacto social:** resultados, difusão, mudança social - parcerias e beneficiários;

- **Atores internos e externos:** financiadores, executores (papel e envolvimento).

As dimensões sugeridas contemplam fatores internos e externos à proposta de inovação, ou seja, todos os *stakeholders* envolvidos. A primeira dimensão, a de processos, contempla fatores internos, considerando as ações dos atores imersos na proposta. Nesta dimensão, considera-se relevante o acompanhamento da ação, iniciando com planejamento e *feedback* constante por meio de indicadores, adequados a cada situação em análise. A partir destes dados é possível avaliar a inovação implementada.

O impacto social consiste num dos objetivos principais da inovação. Assim, é relevante mensurá-lo para ter ideia do impacto que a ação de inovação causou, principalmente ao público alvo, quando comparada com a situação inicial, ou seja, é importante dimensionar a mudança social causada pela inovação.

O papel dos atores é relevante quer seja como fomentadores, executores ou financiadores da ação de inovação. Avaliar o desempenho e fornecer *feedback* pode ter o sentido de *accountability* ou transparência do projeto ou da ideia a ser implementada, sendo útil para os atores refletirem sobre sua atuação. Os indicadores a serem utilizados em cada dimensão dependem dos atores envolvidos e da especificidade de cada proposta de inovação social.

A partir dos elementos considerados acredita-se que seja possível obter um retrato da ação empreendida a partir da avaliação tanto do processo como dos resultados e impactos provocados.

5. CONCLUSÃO

Este artigo partiu do pressuposto de que somente as métricas utilizadas pelos sistemas de medição de desempenho não são suficientes para avaliar o desempenho das iniciativas de inovação social. Assim, a noção de avaliação de desempenho neste trabalho filia-se à

concepção de alguns autores, para os quais a mesma vincula-se ao planejamento estratégico, ou seja, é uma etapa do controle gerencial. Nesta perspectiva, avaliar desempenho torna-se um instrumento mais complexo de avaliação gerencial e significa analisar a eficácia e eficiência organizacional.

Transpondo esta perspectiva para o contexto da IS, isso significa compreender os impactos econômicos e sociais produzidos pelos mesmos (**resultados**), bem como analisar os **processos** e rotinas gerenciais a partir dos quais esses resultados foram gerados. Em outras palavras, a avaliação no contexto da inovação social, além de analisar a dimensão financeira, precisa avaliar as mudanças sociais decorrentes das ações, bem como analisar o todo o processo gerencial, a fim de se obter a eficiência e eficácia organizacional.

Pautados nesta concepção, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, com objetivo de identificar as dimensões abordadas pelos estudos sobre o tema (figura 3). Percebeu-se que a maioria dos trabalhos ainda busca métricas para avaliar o desempenho da experiência de Inovação Social, as quais tangenciam apenas alguns aspectos de suas atuação tais como resultado econômico-financeiro e o impacto social, ou seja, preocupam-se com os resultados atingidos pela atividade. Isso se justifica, uma vez que muitos empreendimentos precisam prestar contas aos seus investidores, como condição de novos financiamentos.

Foram identificados poucos trabalhos que se preocuparam com a eficiência organizacional em um sentido mais restrito, os quais detêm atenção a métodos e técnicas que possam contribuir com o processo gerencial.

Por outro lado, foi encontrado um trabalho que se preocupou tanto com o processo gerencial quanto com os resultados atingidos, representando uma visão holística de avaliação de desempenho. Tal visão concebe a eficiência e eficácia da gestão de uma IS como fatores resultantes do cumprimento da missão da instituição – **resultados** -, mas que também perpassam pelo **processo gerencial** de implementação do planejamento estratégico.

Diante deste panorama avalia-se que há uma demanda reprimida por trabalhos que envidem esforços à compreensão multidimensional da *performance* da Inovação Social. Em outras palavras, há a necessidade de que a avaliação de desempenho neste contexto contemple as várias faces do fenômeno da IS, abordando tanto aspectos financeiros, econômicos, de impacto social e de eficiência gerencial.

Por último, a despeito das limitações deste trabalho, espera-se contribuir com o campo de conhecimento sobre avaliação de desempenho, por meio da elaboração do panorama das abordagens no contexto da IS, apresentado neste trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREW, C.; KLEIN, J. Social Innovation : What is it and why is it important to understand it better. Disponível em:<
https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudesteoriques/CRISES_ET1003.pdf >>.
Acesso em: 01/11/2014.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. Ciências Sociais. **Unisinos**. v.47, n.1, pp.3-14, 2011.

BITITCI, P.G., DORFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**. vol. 14, p. 305-327.2012.

CAILLOUETTE; j. GARON, S.; DALLAIRE, N.; BOYER, G.; ELLYSON, A. Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas. Disponível

em: < https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0903.pdf>. Acesso em 14/12/2014.

CANALES, James E.; RAFTER, Kevin. Assessing One's Own Performance. **Stanford Social Innovation Review**. pp.20-23, 2014.

CLOUTIER, J. 2003. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Disponível em:< https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudestheoriques/CRISES_ET0314.pdf> Acesso em: 14/10/2014.

CUNNINGHAM; RICKS, 2014. Nonprofits use metrics to show that they are efficient, But what if donors don't care? Why measure. **Stanford Social Innovation Review**. Disponível em: <http://www.ssireview.org/articles/entry/why_measure>. Acesso em: 01/11/2014.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A., TRACEY, Paul. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**. pp.1203-1213. 2011.

DEES, J. Gregory.2001. The meaning of "Social Entrepreneurship". Disponível em: < http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acesso em: 24/11/14.

DEMACARTY, Peter. Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders. **Business and Society Review**, vol. 114, 3, pp. 393–433, 2009.

EL EBRASHI, R. Social Entrepreneurship Theory and Sustainable Social Impact. **Social Responsibility Journal**, vol. 9, n 2, pp. 188 – 209 2013.

FREZATTI, F., ROCHA, W, NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E. Controle Gerencial. São Paulo; Atlas. 2009.

HARRISSON, D.; COMEAU-VALL, M; CHAARI, N. Analyse d'une pratique innovante intersectorielle. *Entreprise publique et associations de défense des droits des consommateurs*. **Finisterra**, XLVII, 94, 2012, pp. 29-19, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KLEIN, J; FONTAN, J; HASSEN, T. B. 2008. Interaction d'acteurs et politiques de développement économique et régional: repérage international et description sommaire. Disponível em: https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0802.pdf >. Acesso em: 27/11/2014.

LANE M; CASILE. M. D,. Angels on the head of a pin: The SAC framework for performance measurement in social entrepreneurship ventures. **Social Enterprise Journal**, Vol. 7, n. 3, pp. 238 – 258, 2001.

LYNCH - CERULLO, K. -; COONEY, K.; Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. **Administration in Social Work**, vol.35, pp. 364–388, 2011.

MARTINS, Roberto Antonio. Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistemas de medição de desempenho. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD ROOM.

MCCRELESS, M.; TRELSTAD, B. A GPS for Social Impact: Root Capital and Acumen Fund propose a system for program evaluation that is akin to GPS. **Stanford. Social Innovation Review**, pp. 21-22, 2012.

MOUCHAMPS, Hugues. Weighing elephants with kitchen scales The relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 63 Iss 6 pp. 727 – 745, 2014.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 25, n. 12, pp. 1228-1263, 2005.

O'BYRNE, I.; MILLER, M.; DOUSE, C.; VENKATESH, R. Social Innovation in the Public Sector: The Case of Seoul Metropolitan Government. **Journal of Economic and Social Studies**.V.1, n.01, 2014.

OLIVEIRA, Édson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil**: atual configuração, perspectivas e desafios –notas introdutórias. Revista FAE, V.7, n.02, p. 9-18, jul./dez.2004. Disponível em: < http://cac- php.unioeste.br/projetos/casulo/docs./art_fae.pdf>. Acesso em: 26/11/2014.

OLIVEIRA, Ellen R. G; FEDATO, Geovana A. L. **Planejamento e Controle das atividades numa entidade de ensino por meio da metodologia do *Balanced Scorecard***: um estudo de caso. Anais do IV Ciclo de Palestras em Ciências Sociais Aplicadas: oportunidades e desafios: relações interorganizacionais, trabalho e renda. 2010.CD Room.

ORTEGA, S., FURR, N., LIMAN, E.,FLINT, C. The Science of Social Impact Innovation: How to Deliver More Impact through Innovative Business Models. **International Journal of Innovation Science**.V.06, n.02, pp. 73-82, 2014.

PÄRENSEN, Tuuli. The criteria for a solid impact evaluation in social entrepreneurship. **Society and Business Review**, v.6, n.1, pp.-36-48, 2011.

ROLLIN J.; VINCENT, V.2007. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Disponível em: < http://ptc.quebec.ca/rqis/system/files/documents/membres/Sophie%20Duchaine/Ouvrage_2009_pour_ptc.pdf>. Acesso em: 03/11/2014.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (orgs). A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

WESTLEY, F; ANTADZE, N. Making a Difference Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, V. 15(2), article 2, pp. 1-19.2010.

ⁱ Planejamento estratégico é uma saída e uma necessidade das empresas para que ocorra uma gestão controlada (STORCH, NARA, STORCH, 2004 *apud* OLIVEIRA; FEDATO, 2010).

ⁱⁱ **Métricas operacionais** - tais como as métricas de estatística de controle de produção, detectam problemas emergentes. Por exemplo, “um estudo sobre os dados operacionais de reparos de habitação pública, em descobriram que o tempo empregado variou desde alguns minutos a 85 dias, e as variações foram piorando”. O fato levou a um redesenho do sistema, que reduziu o tempo médio de trabalho para oito dias e reduziu o grau de variação (MURRAY *et al.*, 2010).

ⁱⁱⁱ **Balanced Scorecards** (BSC) é uma ferramenta de medição de desempenho para avaliar se as atividades operacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos mais amplos (MURRAY *et al.*, 2010). O BSC - elaborado por Kaplan e Norton é uma ferramenta que têm sido tem sido instrumentalizada no contexto das organizações sem fins lucrativas para avaliar a eficiência organizacional, tendo em vista a eficácia do modelo em analisar o cumprimento da missão da organização (VIDI, 2009; OLIVEIRA; FEDATO, 2010).

^{iv} **Métricas comparativas** - inclui métricas de desempenho e aferição de custo para operações e automonitorização, bem como meios qualitativos de avaliação e comparação - tais como prêmios, auditorias, avaliação de pares, ou competições, como as concessões de serviço público. São cada vez mais utilizadas por organismos internacionais, objetivando identificar as políticas que se encontram na contramão (MURRAY *et al.*, 2010).