

# Mulheres Solidárias: empreendedorismo coletivo feminino

Roberto Sanches Padula<sup>1</sup>

Erika Costa da Silva<sup>2</sup>

Valéria Kabzas Cecchini<sup>3</sup>

## RESUMO

Este trabalho relata a experiência de realização de um projeto de extensão cujo objetivo foi fazer uma avaliação crítica e de resultados do Programa Mulheres Solidárias, visando à elaboração de metodologia a ser replicada. O monitoramento programa foi idealizado como um modelo colaborativo adotando a estratégia de promoção do empreendedorismo coletivo e a formação de rede, visando apoiar mulheres com interesse em empreender de forma coletiva e contribuir com o protagonismo e a geração de renda de uma população em situação de vulnerabilidade social. A necessidade de avaliação de impacto do programa surgiu como uma oportunidade de conectar uma demanda da comunidade e dos idealizadores do programa à pesquisa acadêmica sobre os temas da redução das desigualdades, empreendedorismo e gestão social. Foram empregados como procedimentos metodológicos análise documental, entrevistas em profundidade, aplicação de questionários, critérios para definição de grupo de controle e indicadores baseados nos ODS, gerando dados para construção do Marco Lógico e da Teoria da Mudança. Os resultados da pesquisa e o modelo de avaliação foram discutidos e compartilhados com os parceiros do programa, com ênfase na metodologia a ser replicada. Foi realizado um evento público com todos os parceiros e dois artigos acadêmicos foram apresentados em seminários.

**Palavras-chave:** avaliação de impacto; empreendedorismo feminino; empreendedorismo coletivo.

## Solidary Women: female collective entrepreneurship

### ABSTRACT

This paper reports the experience of carrying out an extension project whose objective was to make a critical evaluation and monitoring of results of the Women Solidarity Program aiming at the elaboration of methodology to be replicated. This program was conceived as a collaborative model adopting the strategy of promoting collective entrepreneurship and network formation, aiming to support women with an interest in undertaking collaboratively and contributing to the protagonism and income generation of a population in situations of social vulnerability. The need to evaluate the program's impact arose as an opportunity to connect a demand from the community and the program's creators to academic research on the themes of reducing inequalities, entrepreneurship, and social management. The methodological procedures used were document analysis, in-depth interviews, questionnaires, criteria for defining the control group and indicators based on the SDGs, generating data for the construction of the Logical Framework and the Theory of Change. The research results and the evaluation model were discussed and shared with the program partners, with emphasis on the methodology to be replicated. A public event was held with all partners and two academic papers were presented at seminars.

**Keywords:** impact evaluation; female entrepreneurship; collective entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> Doutor em Tecnologia e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É pesquisador e professor no curso de Administração na PUC-SP. Coordena cursos de especialização e de extensão na PUC-SP. É coordenador do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor – NEATS da PUC-SP. E-mail: rpadula@pucsp.br.

<sup>2</sup> Mestre em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, Pós-Graduação em Administração para Organizações do Terceiro Setor pela FGV-SP. Membro do Núcleo de Estudos Avançados no Terceiro Setor – NEATS da PUC-SP. Professora do Programa de Pós-graduação da PUC-SP. E-mail: erikacostadasilva1@gmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda e Mestre pelo Programa de Tecnologias da Inteligência e Design Digital da PUC-SP, Possui MBA e graduação em Marketing pela ESPM. É docente de cursos de pós-graduação na PUC-SP. É pesquisadora do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor – NEATS da PUC-SP. E-mail: valeriakc@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho relata a experiência de execução do projeto de extensão que se propôs realizar a avaliação de impacto do Programa Mulheres Solidárias.

Esse programa foi elaborado por uma rede integrada pelo Sebrae — organização proponente do programa —, duas organizações da sociedade civil — Instituto Syn e Instituto Ecoar para Cidadania — e quatro shoppings centers, três deles localizados na cidade de São Paulo e um na região metropolitana do município. O programa Mulheres Solidárias tem como objetivo apoiar mulheres com interesse em empreender de forma colaborativa e contribuir com o protagonismo e a geração de renda de uma população em situação de vulnerabilidade social. A iniciativa foi estruturada em dois eixos: capacitação para o empreendedorismo e criação de lojas colaborativas físicas e no ambiente online.

Foi idealizado um modelo colaborativo, visando também o fortalecimento das iniciativas individuais das empreendedoras, entendendo que ampliaria o potencial do grupo formado e as participantes ganhariam autonomia a partir da atuação coletiva e em rede. A capacitação foi concluída em julho de 2021, e a primeira loja foi inaugurada no Tietê Shopping, localizado no distrito de Pirituba, São Paulo – SP. No início da pesquisa, agosto de 2021, 13 empreendedoras atuavam nessa loja.

O empreendedorismo entre camadas mais pobres sempre exerceu um papel social. No entanto, empreender por necessidade em condições precárias de trabalho, com baixas possibilidades de retorno devido a fatores como falta de acesso a crédito ou capacitação não oferece oportunidade de transformação social. O combate aos problemas decorrentes da desigualdade de gênero, combinada à desigualdade socioeconômica, demanda o fortalecimento de políticas públicas e iniciativas das organizações da sociedade civil, e envolvem a inserção do público feminino de forma igualitária no mercado de trabalho, bem como o acesso à educação e à saúde, o combate à violência contra a mulher e a promoção de direitos (CEPAL, 2013).

O programa social Mulheres Solidárias adotou como estratégia promover o empreendedorismo coletivo e a formação de rede, incluindo, além da capacitação das participantes, apoio para formalização dos empreendimentos, acesso a microcrédito, iniciativas para redução de custos dos pequenos negócios e conexão com o mercado consumidor por meio de lojas online e física.

A Loja Colaborativa, ofertada pelos parceiros do programa, funciona como um espaço coletivo, onde as empreendedoras comercializam diretamente os seus produtos e serviços, tendo acesso ao mercado consumidor potencial, sem investimento de recursos.

A equipe responsável pela execução do projeto de extensão contou com docentes e discentes, de diferentes áreas de conhecimento, de uma universidade comunitária de São Paulo, são eles um professor da graduação do curso de Administração, duas professoras e uma aluna do curso de especialização em Terceiro Setor, duas alunas de graduação de Serviço Social e uma de Ciências Sociais.

## **2 OBJETIVOS**

Com o programa Mulheres Solidárias em andamento, evidenciou-se a necessidade de avaliação do impacto social das ações, o que se mostrou também uma oportunidade de conectar a demanda social da comunidade à pesquisa acadêmica sobre os temas: redução das desigualdades sociais, o empreendedorismo coletivo e a gestão social.

Diante disso, foi concebido o projeto de extensão com o objetivo de elaborar uma metodologia de avaliação de impacto do programa Mulheres Solidárias.

Foram definidos como objetivos específicos: identificar percepções e expectativas dos parceiros; identificar o perfil e expectativas das participantes; identificar atividades planejadas e executadas; elaborar indicadores quantitativos e qualitativos de processo e resultados; identificar o alcance das metas; identificar e cadastrar o grupo de controle; bem como promover o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre estudantes, professores da Universidade, organizações e empreendedoras participantes do programa.

## **3 AVALIAÇÃO DE IMPACTO**

Considera-se impacto social o conjunto de consequências, positivas e negativas, intencionais e não intencionais, que uma intervenção produz em uma dada realidade. Quando analisamos o impacto social de um projeto ou organização social, buscamos procuramos compreender a capacidade da iniciativa de promover transformação e melhoria mensurável de problemas sociais e ambientais (Aliança, 2015).

A avaliação de impacto é um elemento fundamental para a gestão das iniciativas sociais, tendo papel fundamental para identificar necessidades de ajustes nas ações, gerar oportunidades de melhoria e inovação social, promover ciclos de aprendizado, bem como para justificar investimentos, dar transparência e prestar contas sobre o projeto aos públicos envolvidos e à sociedade como um todo (Bark; Comini; Torres, 2019). O impacto é algo para o qual uma iniciativa colabora e que não consegue realizar sozinha, e refere-se a efeitos de longo prazo. É importante diferenciar o termo “impacto” dos alcances imediatos das intervenções, como quantidade de pessoas atendidas pelos

serviços ou produtos oferecidos. Essas métricas de curto e médio prazos ajudam a monitorar a intervenção, no entanto, avaliar o impacto significa acompanhar os efeitos desses resultados e evidenciar mudanças mais complexas, tanto diretas quanto indiretas, na vida dos indivíduos ou em dinâmicas de grupos sociais (Artemisia, 2017).

Em geral, a transformação não é tão facilmente evidenciada e dimensionada, podendo ser questionada por ser pontual e não sistêmica, por ter efeito imediato e não permanente, por incidir em área muito específica e não mais abrangente ou ser resultante de intervenção indireta. Essas indagações evidenciam a importância de definir qual o impacto e os indicadores que o explicam e permitem monitorar as transformações.

Encontramos, atualmente, em andamento, uma ampla discussão sobre como monitorar as atividades e medir o impacto dos projetos com foco social e/ou ambiental, e o desafio é ir além do acompanhamento de indicadores para uma análise dos resultados transformadores gerados. Uma forma de avaliar esses resultados é tentar responder à pergunta: o que teria acontecido com os indivíduos ou comunidades-alvo caso eles não tivessem sido beneficiados com o projeto? Essa pergunta é importante porque, de forma simultânea ao projeto, podem ter ocorrido mudanças externas às intervenções realizadas.

#### **4 METODOLOGIA**

Para propor uma abordagem inovadora do tema Avaliação de Impacto por meio das atividades de extensão, o projeto promoveu a construção conjunta — integrando a comunidade, discentes e docentes da Universidade e as organizações parceiras da ação — para o desenvolvimento de um processo de avaliação replicável, que confira autonomia aos participantes do programa e gere produção científica, com efeito, amplificando o debate e o conhecimento sobre o tema.

O projeto realizou um estudo de caso do programa social, método indicado quando o objetivo da pesquisa é conhecer fenômenos sociais atuais e complexos, como também para compreender como e por que se estabelecem determinados processos e configuram-se relações e estruturas (Yin, 2014). A pesquisa foi realizada em cinco etapas, conforme apresentado no Quadro 1, sendo definidos os métodos e técnicas de coleta de dados, as categorias investigadas e as fontes de dados empregadas para análise dos diferentes objetos deste estudo.

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos utilizados no projeto

<b>Objetos da Análise</b>	<b>Métodos e técnicas de coleta de dados</b>	<b>Categorias investigadas</b>	<b>Fontes de dados</b>
Contexto do programa	Análise documental	a. Comunicação b. Dados do programa c. Atividades realizadas	a. Material de divulgação, b. Relatórios produzidos pelo Sebrae e c. Registros de apresentações, reuniões e fotos de eventos
Partes interessadas	Análise documental	Partes interessadas do programa	a. Sites das organizações parceiras e b. Materiais de apresentação do programa
	Matriz de poder e interesse	Parceiros do programa	a. Entrevista com gestora do programa e b. Materiais de apresentação das organizações e do programa
	Entrevista em profundidade	Organizações parceiras com alto grau de interesse e poder no programa	Entrevistas com representantes das organizações parceiras envolvidos diretamente no programa
Público beneficiário	Questionário	Mulheres inscritas	Formulário de inscrição aplicado pelo Sebrae com interessadas em participar da capacitação
	Questionário	Mulheres capacitadas	Formulário de avaliação da capacitação aplicado pelo Sebrae com participantes dos cursos
	Observação participante	Mulheres empreendedoras	a. Visitas à loja do Shopping Tietê Plaza b. Participações nas rodas de conversa de empreendedoras
	Entrevista em profundidade	Mulheres empreendedoras	Entrevistas a partir de roteiro estruturado com mulheres empreendedoras da loja do Shopping Tietê Plaza
	Análise de redes	Mulheres empreendedoras	Entrevistas a partir de roteiro estruturado com mulheres empreendedoras da loja do Shopping Tietê Plaza
Portfólio e vendas	Análise documental	a. Produtos comercializados b. Desempenho de vendas	a. Materiais de apresentação do programa b. Relatórios de venda da loja do Shopping Tietê Plaza
	Questionário	Clientes da loja	Formulário de pesquisa aplicado com clientes da loja do Shopping Tietê Plaza
Modelo para avaliação de impacto	Teoria da Mudança e Marco lógico	Indicadores, metas, fontes de verificação e instrumentos de coleta de dados	a. Materiais de apresentação do programa b. Termo de parceria entre Instituto Ecoar e Instituto Syn c. Termo de compromisso entre o Instituto Ecoar e as empreendedoras d. Entrevistas com parceiros do programa, mulheres empreendedoras e clientes da loja do Shopping Tietê Plaza
	Análise de conteúdo	Grupo controle	Formulário de inscrição aplicado pelo Sebrae com interessadas em participar da capacitação
	Análise de conteúdo	Indicadores do programa relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Metas brasileiras de desenvolvimento sustentável da ONU e Indicadores do programa

Fonte: elaborado pelos autores.

Na primeira etapa, foi realizada uma análise do contexto do programa, incluindo seus objetivos, atividades, metas e responsabilidades definidas, planejadas e executadas. Essa etapa

envolveu a identificação de documentos do programa e reuniões com representantes do Sebrae. Na segunda etapa, as partes interessadas foram identificadas a partir de dados secundários, disponíveis nas páginas das organizações na internet. Na fase seguinte, foram realizados levantamento e análise dos materiais de apresentações do programa e de relatórios de execução, além de entrevista com a gestora do projeto, visando à análise inicial das relações de interesse e poder de influência das partes interessadas identificadas. Na terceira etapa, tendo como objeto de análise o público-alvo do programa, foram utilizados dados dos questionários aplicados pelo Sebrae, entrevistas em profundidade e a observação participante nas visitas à Loja Colaborativa e nas rodas de conversas das empreendedoras, que ocorriam mensalmente como prática de fortalecimento do grupo e gestão coletiva dos empreendimentos. Para análise das vendas e produtos comercializados, foram utilizados como fontes de dados os materiais de apresentação do programa e relatórios de vendas da loja colaborativa. Na última etapa para a proposição de um modelo de avaliação de impacto do programa, foram analisados dados coletados na ONU e em materiais gerados pelos distintos atores envolvidos no programa.

A diversidade de técnicas e métodos aplicados fez parte do esforço que a equipe do projeto de extensão realizou para apropriação dos diferentes aspectos do programa, permitindo conhecer com mais profundidade tanto o contexto, a diversidade de atores sociais envolvidos quanto a prática social planejada e desenvolvida.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Um dos objetivos da pesquisa foi identificar e analisar o grau de interesse e o poder de influência das principais partes interessadas (*stakeholders*), conforme colocado por Carvalho e Rabechini Jr. (2011), envolvidas na concepção, execução e avaliação do programa Mulheres Solidárias. No programa, foram identificadas quinze partes interessadas divididas em cinco categorias: público beneficiário; realizadores e apoiadores; clientes e parceiros potenciais; público indireto; e mídia.

Com relação aos critérios de seleção da população alvo e objetivos do programa, foi observado que o perfil das mulheres empreendedoras, especialmente quanto à renda e à inclusão em benefícios sociais, atingiu público diverso diferente do planejado inicialmente, ou seja, mulheres em situação de vulnerabilidade social. A capacitação precisou ser adaptada ao formato remoto online por conta da pandemia da COVID-19. Com estas essas alterações, o público do programa foi modificado para “mulheres impactadas pela situação da pandemia da Covid-19 que têm interesse em empreender de forma colaborativa” (SEBRAE, 2021).

Para a estruturação lógica do programa social foram identificados insumos necessários para as atividades a serem desenvolvidas tendo em vista a geração dos produtos e o alcance dos resultados e impactos previstos, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Teoria da Mudança do programa Mulheres Solidárias: Loja Colaborativa

Insumos	Atividades	Produtos	Resultados	Impactos
Conteúdo e material pedagógico adequados	Oferecer cursos de capacitação	Capacitação técnica	Mulheres capacitadas em gestão de negócios	Melhoria do padrão socioeconômico das beneficiárias e dos seus familiares
Monitores treinados	Promover acesso a crédito e Rodada de negócios	Loja online ( <i>Marketplace</i> )	Lojas colaborativas em funcionamento	Emancipação e autonomia das participantes
Estrutura física das lojas colaborativas	Promover a gestão colaborativa das lojas	Lojas físicas colaborativas	Gerar novas oportunidades de negócios	Promoção do empoderamento feminino
Plataforma de <i>marketplace</i>				

Fonte: elaborado pelos autores.

Para o detalhamento da estrutura, foram identificados quatro eixos centrais a serem desenvolvidos que contribuam para a superação de barreiras que dificultam a inserção das beneficiadas no mercado de trabalho: capacitação técnica das beneficiadas; infraestrutura — recursos físico, tecnológico e financeiro; gestão colaborativa da loja e funcionamento da loja — gestão dos empreendimentos.

Foram também estabelecidos quatro objetivos específicos com onze metas, quatro produtos, 24 atividades e seus respectivos 55 indicadores com metas, relacionados aos eixos identificados.

Com relação à avaliação de impacto, foi empregada a abordagem de adicionalidade para análise dos beneficiários em relação às não participantes da intervenção social. Nessa abordagem, avalia-se o que poderia ter acontecido ao público na ausência do investimento por meio de comparação com grupos de controle similares que não foram contemplados pelo programa.

Como principais resultados do projeto de extensão, destaca-se a troca de conhecimento, evidenciada principalmente na realização das entrevistas em profundidade com as organizações parceiras e as mulheres empreendedoras com a participação da equipe de alunas e professores. Destaca-se, ainda, a oportunidade de contato das alunas com o referencial teórico da pesquisa relacionado à prática da pesquisa, processo que fundamentou análises e discussões no grupo.

A experiência também possibilitou melhorar o entendimento dos *stakeholders* do programa sobre a importância e sobre os processos de avaliação de impacto. Por parte da equipe de pesquisa, foi possível evidenciar e lidar com as dificuldades de implantação do modelo, bem como conciliar os interesses dos diversos parceiros.

Os resultados da experiência foram compartilhados com os *stakeholders* em reunião com a participação de todos os parceiros do programa, cujo objetivo foi apresentar a análise dos dados coletados ao longo do projeto e o modelo de avaliação de impacto social elaborado a ser replicada pelos gestores nas demais lojas colaborativas do programa.

Foi também realizado encontro presencial aberto à comunidade, na Universidade, ao final do projeto, com uma mesa composta pelos discentes e docentes pesquisadores, empreendedoras da loja colaborativa do Tietê Shopping e representantes dos parceiros do programa, incluindo gestores e colaboradores do programa e convidados de outros programas. O evento foi transmitido ao vivo e permanece disponível no canal do YouTube da Universidade, o que ampliou significativamente a divulgação da experiência, dando oportunidade de diálogo entre o público acadêmico e a sociedade

Foram também apresentados artigos nos Seminários de Administração da FEA/USP (SEMEAD) e no Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS) como forma de ampliação da divulgação e discussão da temática no ambiente acadêmico.

## **6 IMPACTO SOCIAL DO PROJETO DE EXTENSÃO**

A realização deste trabalho mostra que, além de produzir evidências acerca da eficácia pública do projeto social, a pesquisa pode, sobretudo, contribuir com a produção de conhecimento científico com potencial de apontar caminhos de aplicabilidade das intervenções sociais e de aperfeiçoamento da capacidade de gestão no campo das políticas, programas e projetos sociais.

Promover espaços institucionais favoráveis à troca de experiências e produção de novos conhecimentos, com possibilidade de relacionar teoria e prática tanto da ação individual quanto da ação coletiva, é uma oportunidade de dar respostas abrangentes e estruturadas aos desafios de nossa sociedade. Repensar a teoria do campo social em que experiência se situa é evidenciar os questionamentos críticos, os limites e os fundamentos necessários sobre a própria prática social como elemento central no processo de transformação individual e coletiva.

## **7 CONCLUSÕES**

O objetivo de contribuir com a elaboração de um modelo para avaliação de impacto do programa foi atingido, e os resultados da experiência foram compartilhados com todos os envolvidos no processo.

Entre as dificuldades enfrentadas ao longo da execução do projeto de extensão, destaca-se a necessidade de equilibrar a demanda de apoio e supervisão das discentes, que se mostrou bastante desigual em função dos distintos perfis e diferenças de conhecimento. Algumas discentes tiveram

problema para conciliar demandas pessoais e acadêmicas com a participação no projeto, o que chegou a gerar desistência antes da finalização do trabalho.

Um desafio previsto inicialmente para a execução do projeto era a dificuldade de acesso a informações e as pessoas-chave do programa. Essa barreira não se mostrou significativa devido à facilitação da gestora do programa, que intermediou os contatos com os parceiros e com as empreendedoras, reforçando com estes quais eram os objetivos e que os resultados seriam compartilhados.

Todos os envolvidos no programa tiveram poder de agregar fatos novos para a compreensão da realidade em questão, do desenvolvimento do projeto e do alcance das metas estabelecidas. Por meio do projeto de extensão foi executada a construção conjunta, integrando a comunidade, discentes e docentes da Universidade e as organizações parceiras do programa para o desenvolvimento de um processo de avaliação replicável, conferindo autonomia aos envolvidos, gerando produção científica e amplificando o debate e o conhecimento sobre o tema.

## 8 AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. que, por meio do seu plano de incentivo a projeto de extensão, apoiou esta atividade extensionista. Agradecemos a colaboração dos gestores e parceiros do Programa: Sebrae, Instituto Syn, Instituto Ecoar e as mulheres empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

- ALIANÇA. **Aliança pelos investimentos e negócios de impacto**. 2015. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/>. Acesso em: 2 abr. 2023.
- ARTEMÍSIA. **Avaliação para Negócios de Impacto: Guia Prático**. 2017. Disponível em: <https://impactosocial.artemisias.org.br/lp-guia-pratico> . Acesso em: 10 out. 2022.
- BARK, E.; COMINI, G.; TORRES, H. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CEPAL - COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. **Mulheres na economia digital: superar o limiar da desigualdade**. CEPAL. Santiago, 2013.
- SEBRAE. **Apresentação do Programa Mulheres Empreendedoras: loja colaborativa**. Sebrae: São Paulo, 2021.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.