

O Papel Transformador do Instituto Dom: Inovação no Apoio a Empreendedoras

Prof. Dr. Caio Flavio Stettiner

Fatec Registro | caio.stettiner@fatec.sp.gov.br.

Karl Johnsson

Instituto DOM | karl.johnsson@institutodom.org.br.

Prof. Dr. Alexandre Formigoni

Centro Paula Souza – UPEP | alexandre.formigoni@yahoo.com.br

Prof. Dr. Robson dos Santos

Centro Paula Souza – CESU | robson@fatec.sp.gov.br

Resumo: O presente estudo analisa o Instituto Dom (IDOM), uma organização da sociedade civil que atua na promoção do empreendedorismo feminino em contextos de vulnerabilidade social no Brasil. Inserido no campo da inovação social, o IDOM busca enfrentar desigualdades estruturais por meio de estratégias formativas e de fortalecimento comunitário. Analisa a trajetória, os processos e os impactos do IDOM enquanto organização digital dedicada ao empoderamento econômico de mulheres periféricas. Trata-se de um estudo de caso único, de abordagem qualitativa e exploratória, com base em entrevista semiestruturada com o fundador, análise documental, questionários pré e pós-intervenção (T0 e T1) e observação indireta em redes sociais. A análise dos dados foi feita por codificação temática e triangulação de fontes, com uso de proposições analíticas derivadas de referencial teórico interdisciplinar. O IDOM demonstrou impacto relevante no empoderamento das participantes, evidenciado por aumento de autoestima, práticas de gestão em microempreendimentos e fortalecimento de redes de apoio. O modelo de atuação digital, enxuto e pautado em metodologias empreendedoras baseadas em adaptação e improvisação, permitiu escalabilidade e adaptação ao contexto periférico. Foram observadas limitações na mensuração objetiva do impacto e na sustentabilidade financeira. O estudo mostra que organizações híbridas baseadas em redes digitais podem promover transformações estruturais em populações vulneráveis. Recomenda-se o aprofundamento da avaliação de impacto e o desenvolvimento de modelos híbridos de sustentabilidade financeira para Organizações da Sociedade Civil inovadoras como o IDOM.

Palavras-Chave: empreendedorismo social, empoderamento feminino, inovação organizações da sociedade civil

Abstract: This study analyzes Instituto Dom (IDOM), a civil society organization that promotes female entrepreneurship in contexts of social vulnerability in Brazil. Positioned within the field of social innovation, IDOM seeks to address structural inequalities through educational strategies and community strengthening. It examines the trajectory, processes, and impacts of IDOM as a digital organization dedicated to the economic empowerment of women in peripheral areas. This is a single case study, with a qualitative and exploratory approach, based on a semi-structured interview with the founder, document analysis, pre- and post-intervention questionnaires (T0 and T1), and indirect observation on social media.

Data analysis was conducted through thematic coding and source triangulation, using analytical propositions derived from an interdisciplinary theoretical framework. IDOM demonstrated significant impact on participants' empowerment, evidenced by increased self-esteem, management practices in microenterprises, and the strengthening of support networks. The virtual, lean operating model—guided by entrepreneurial methodologies based on adaptation and improvisation—enabled scalability and responsiveness to peripheral contexts. Limitations were observed in the objective measurement of impact and in financial sustainability. The study shows that hybrid organizations based on digital networks can promote meaningful transformations in vulnerable populations. It is recommended to deepen impact assessment and develop hybrid financial sustainability models for innovative Civil Society Organizations like IDOM.

Keywords: social entrepreneurship, women's empowerment, social innovation, civil society organization

1.Introdução

As desigualdades sociais, econômicas e de gênero no Brasil tem demandado novas abordagens de intervenção social capazes de articular inovação, engajamento comunitário e viabilidade operacional objetivando o fomento do Empreendedorismo. Os empreendimentos sociais surgem como dispositivos relevantes para o enfrentamento de vulnerabilidades estruturais, em contextos urbanos periféricos. De acordo com Mair e Martí (2006) e Vidovic (2023), o empreendedorismo social pode ser compreendido como um meio de transformação institucional em que empreendedores atuam nas lacunas geradas pela ausência das estruturas formais.

Neste contexto, o Instituto Dom (IDOM) constitui-se como um estudo de caso único de organização da sociedade civil voltada à promoção do empreendedorismo como estratégia de emancipação econômica de mulheres em contextos periféricos. Formado em 2020, o IDOM adota uma metodologia própria, centrada em formação empreendedora digital, processos de mentoria orientados por escuta e coautoria, acesso a capital semente e integração comunitária por meio de redes virtuais. Sua proposta articula elementos das teorias da bricolagem e da *effectuation*, refletindo um modelo de atuação adaptável, enxuto e orientado para resultados mensuráveis.

Esta pesquisa procura responder como o Instituto Dom estrutura, implementa e avalia suas estratégias de apoio ao empreendedorismo feminino em ambientes de exclusão no Brasil?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a trajetória, os processos e os resultados do Instituto Dom, com base em dados empíricos oriundos de um questionário qualitativo aplicado ao fundador da organização.

2.Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo foi realizado em cinco eixos articulados, que fundamentam as proposições analíticas e orientam a codificação dos dados empíricos:

empreendedorismo social como prática híbrida; gênero, vulnerabilidade e empoderamento; inovação social digital e redes de solidariedade; bricolagem, *effectuation* e aprendizagem freiriana; teorias de impacto e *accountability* em Organizações da Sociedade Civil (OSCs)

O empreendedorismo social é uma forma de organização que combina a lógica de mercado com propósito social, este modelo híbrido exige do empreendedor social a capacidade de transitar entre racionalidades instrumentais e sensíveis, otimizando recursos ao mesmo tempo que enfrenta desigualdades (Yunnus, 2008; Bornstain & Davis, 2010; Dacin *et al.*; 2010; Kummitha, 2025). Este conceito é ampliado por Mair e Marti (2006) e Vidovic (2023) ao propor o empreendedorismo social como um processo de transformação institucional no qual atores sociais operam em lacunas institucionais e reconfigurando normas, significados e práticas.

A desigualdade de gênero é analisada neste estudo a partir da perspectiva do empoderamento multidimensional conforme discutido por Kabeer (1999) e Anita *et al.* (2024) onde este não se restringe somente aumento de renda mas também a autonomia de decisão, autoestima e participação social.

O microempreendedorismo feminino é analisado como um campo atravessado por tensões entre informalidade, sobrecarga e agência de acordo com Guérin *et al.* (2023), já Gherardi (2017), por sua vez, propõe compreender o saber-fazer das mulheres como uma competência situada, relacional e muitas vezes não reconhecida nos paradigmas formais da gestão. O conceito de inovação social está vinculado à produção de soluções coletivas para problemas estruturais que não são atendidos pelo mercado ou pelo Estado (BEPA, 2010). Adicionalmente a dimensão digital da inovação é analisada com base em Castells (1999) e Haesbaert (2004), os quais discutem as redes como territórios simbólicos de pertencimento e resistência. Já Santos (2021) incorpora o conceito de "solidariedade em rede" para descrever novas formas de engajamento sociopolítico mediados por tecnologias.

A pedagogia adotada pelo IDOM se aproxima do conceito de práxis pedagógica freiriana, conforme adaptado por Moacir Gadotti (2009) no contexto da economia solidária. Para o autor, a economia solidária é também um "espaço educativo", onde o ato de produzir coletivamente é inseparável do ato de aprender e se transformar. Gadotti afirma: "a economia solidária não se aprende, se vive; não se ensina, se partilha" (Gadotti, 2009, p. 13), reforçando o valor da aprendizagem situada e da educação como processo de construção coletiva de saberes.

Esta perspectiva se encontra na prática da metodologia do IDOM, que promove a escuta, a ação das empreendedoras e o uso de tecnologias simples, em uma dinâmica pedagógica centrada na realidade e nas experiências das participantes. Assim como pela aplicação, da bricolagem e a da *effectuation*, a primeira definida por Baker & Nelson (2005) como a capacidade empreendedora de criar soluções a partir de recursos escassos e ambientes incerto e a segunda proposta por Sarasvathy (2001) e Galkina e Jack (2022) complementa esse entendimento com foco na ação empreendedora baseada nos meios disponíveis, na experimentação e na coautoria com parceiros. Ambos os conceitos estão

presentes na estrutura metodológica do Instituto. A avaliação de impacto social em organizações da sociedade civil é discutida por Ebrahim e Rangan (2014) e Benjamin et al.(2023), que propõem uma estrutura para alinhar missão, indicadores e resultados. No contexto brasileiro, a produção do IPEA (2019) e da ABONG (2022) enfatizam a importância da accountability horizontal, da transparência e da gestão baseada em evidências.

3. Metodologia

A metodologia adotada neste estudo foi um estudo de caso único, cuja abordagem é exploratória e qualitativa, conforme sugerido por Yin (2015) e Stake (1995).

A metodológica justifica-se pela natureza específica do objeto de investigação enquanto organização de base digital voltada à emancipação econômica e subjetiva de mulheres em contextos periféricos. A singularidade do IDOM reside no seu campo de atuação e na forma como mobiliza recursos, articula suas redes e produz inovação social por meio de processos formativos mediados por tecnologias acessíveis.

3.1. Proposições

A partir do referencial teórico levantado foram desenvolvidas as seguintes proposições para o estudo:

P1- Empreendedorismo Híbrido: organizações sociais inovadoras tendem a combinar eficiência empreendedora com justiça social, operando com lógica híbrida entre mercado e missão.

P2-Transformação Institucional: empreendedores sociais atuam como agentes de mudança institucional, criando práticas e estruturas alternativas em contextos negligenciados.

P3 – Empoderamento: o empoderamento efetivo exige articular acesso a recursos, fortalecimento da agência e reconhecimento social das participantes.

P4 – Saberes Situados: formações mais eficazes partem dos saberes cotidianos e experiências vividas, respeitando o contexto local e cultural das mulheres.

P5 – Inovação Social em Rede: tecnologias digitais fortalecem redes de solidariedade e expandem o alcance de ações sociais, criando comunidades conectadas.

P6 - Pedagogia Freiriana: modelos formativos baseados em diálogo e coautoria promovem iniciativa, consciência crítica e transformação social.

P7 - Bricolagem: a escassez de recursos estimula práticas criativas e improvisadas, configurando um padrão estratégico viável em OSCs.

P8 - *Effectuation* :em contextos incertos, a ação empreendedora tende a seguir os meios disponíveis, adaptando objetivos ao longo do processo.

P9 – Transparência em OSCs: a legitimidade das OSCs depende tanto da transparência institucional quanto do compromisso ético com as comunidades atendidas.

P10 - Avaliação de Impacto Social: avaliar impacto requer alinhar missão, escopo e resultados, utilizando métricas híbridas que considerem efeitos observáveis e subjetivos.

A unidade de análise foi definida como a própria organização IDOM, considerando, de forma incorporada três subunidades interdependentes: (i) os processos de formação empreendedora com foco em pedagogia crítica, (ii) a estrutura institucional e de financiamento baseada em redes colaborativas, e (iii) a comunidade digital formada por participantes, mentoras e voluntários, esta delimitação permite compreender a lógica interna da organização assim como das suas interações externas.

3.2. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2025, buscou articular múltiplas fontes de evidência, conforme indicado por Yin (2015). As fontes utilizadas foram: entrevista qualitativa em profundidade com o fundador do IDOM, realizada por videoconferência, gravada, transcrita e submetida à codificação temática. O roteiro da entrevista seguiu um protocolo semiestruturado, com ênfase em processos, decisões estratégicas, dificuldades e percepções sobre impacto; também foram analisados documentos institucionais, incluindo relatórios de atividades, materiais de comunicação pública (postagens, apresentações, vídeos institucionais) e questionários aplicados às participantes dos programas do IDOM em momentos pré e pós-formação (T0 e T1), incluindo o uso do indicador Net Promoter Score (NPS) como medida de impacto percebido e por fim foi realizada observação indireta participante de interações em grupos virtuais (plataformas de mensagens instantâneas), registros de reuniões e trocas entre voluntários e beneficiárias, com foco em padrões discursivos, engajamento e dinâmicas horizontais.

3.3. Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida por meio da codificação temática, suportada por categorias teóricas derivadas do referencial apresentado seguindo o método de correspondência de padrões, buscando identificar alinhamentos e ou desvios entre as proposições analíticas e as evidências empíricas, empregando-se a técnica de análise de proposições rivais.

A qualidade metodológica deste estudo foi assegurada a partir dos quatro critérios clássicos propostos por Yin (2015). A validade de construto foi promovida pela triangulação de múltiplas fontes de evidência (entrevista, documentos e observação participante) e também da proposição analítica com base em categorias teóricas amparados no referencial teórico; a validade interna foi realizado por meio de construção de cadeia de evidências, já a validade externa foi relacionada à possibilidade de generalização analítica.

Os resultados têm possibilidade de serem transferíveis para outras OSCs de base digital com foco em empoderamento, dada a semelhança organizacional, respeitando o princípio da replicabilidade, já a confiabilidade foi assegurada por meio do desenvolvimento de uma documentação dos procedimentos realizados a partir de um protocolo metodológico desenvolvido e utilizado desde a coleta até a análise dos dados

4.Descrição do Caso

4.1.Contexto de Atuação e Justificativa Social do Empreendimento

A iniciativa do Instituto Dom (IDOM) acontece como resposta concreta aos efeitos das desigualdades de gênero, raça, classe e território no Brasil. Sua atuação é orientada à promoção do empreendedorismo em comunidades periféricas, onde mulheres enfrentam escassez de recursos financeiros, assim como formas de exclusão simbólica, institucional e cultural.

O contexto de vulnerabilidade enfrentado pelas participantes dos programas do IDOM inclui baixa escolaridade, dependência econômica de terceiros, sobrecarga de trabalho doméstico, acesso precário à internet e, em muitos casos, histórico de violência doméstica ou social. Neste contexto o empreendedorismo não é compreendido como uma escolha racional de um livre mercado, mas sim uma estratégia de sobrevivência e de reinvenção pessoal diante da ausência de oportunidades no mercado formal de trabalho. A justificativa social para a criação do IDOM está centrada na percepção de que a transformação da realidade de geração de renda e poder de decisão dessas mulheres exige mais do que doações pontuais ou ações assistencialistas. Trata-se, de a priori investir na formação de capacidades empreendedoras que permitam às participantes adquirirem autonomia econômica, fortalecendo sua liberdade nas decisões de negócio, nas dinâmicas familiares e na construção de novos projetos de vida.

Deste modo o IDOM se posiciona no campo da inovação social, onde opera a partir de uma lógica emancipatória, mas sem prescindir de indicadores concretos de resultados — como aumento de renda, formalização de negócios, desenvolvimento de competências e articulação comunitária mútua. A instituição atua em rede, com base em tecnologias de comunicação online, esta opção mostra-se como uma estratégia operacional de baixo custo com possibilidade de escalar seu resultado e alcance territorial. Essa característica adquire especial relevância em um país continental como o Brasil, em que a interiorização das políticas públicas ainda enfrenta graves limitações logísticas e orçamentárias pois em análise comparativa de organizações europeias destaca-se a importância de adaptar os modelos de apoio às necessidades específicas das empreendedoras em situação de vulnerabilidade (Šebestová & Krejčí, 2021)

O Instituto desenvolve ações formativas, processos de mentoria orientados por escuta e coautoria e de apoio psicológico a partir de uma estrutura tecnológica acessível, deste modo o IDOM transforma o modelo tradicional de organizações localizadas fisicamente em comunidades específicas, ao propor uma nova arquitetura de impacto social baseada na descentralização e na conectividade. O IDOM se diferencia de outras iniciativas por adotar um paradigma sistêmico de intervenção, que compreende a pobreza e a desigualdade não apenas como ausência de renda, mas como expressão de múltiplas carências interligadas: informacionais, emocionais, relacionais e institucionais. Por meio deste olhar, as atividades do instituto são desenvolvidas com base em um diagnóstico

multidimensional do público-alvo, respeitando suas limitações, mas sobretudo investindo em capacidade de transformar.

A formação empreendedora das mulheres atendidas não se restringe ao desenvolvimento técnico de habilidades, mas envolve também a reconstrução subjetiva de identidades fragilizadas, o acesso a repertórios de mundo antes inacessíveis, e a abertura de novas possibilidades de futuro.

Metodologia de Intervenção e Princípios Norteadores do Instituto Dom

A metodologia de intervenção do Instituto Dom é composta por um conjunto articulado de ações estruturadas em quatro etapas: (i) capacitação empreendedora no formato de Ensino a Distância (EAD); (ii) processos de mentoria orientados por escuta e coautoria individuais e coletivas realizadas virtualmente; (iii) concessão de capital semente em forma de bens ou microcrédito; e (iv) integração em uma comunidade virtual de apoio mútuo. Esta estrutura pedagógica e operacional foi desenvolvida a partir de referenciais internacionais, especialmente a metodologia da Organização Internacional do Trabalho (OIT), além de práticas observadas em outros programas voltados a microempreendedores de base popular, entretanto, o IDOM realizou adaptações metodológicas para garantir aderência à realidade brasileira de seu público-alvo, caracterizado por baixa escolaridade, tempo escasso e múltiplas responsabilidades familiares.

A atuação do Instituto combina elementos da pedagogia crítica de base freiriana com abordagens contemporâneas de aprendizagem por competência e micro learning. A capacitação empreendedora é organizada em "pílulas de conhecimento", distribuídas em módulos curtos, com linguagem acessível e exemplos contextualizados.

A utilização de tecnologias educacionais simples, como vídeos curtos, atividades práticas e materiais visuais, permite que as participantes acessem os conteúdos de forma autônoma e no tempo disponível entre suas múltiplas jornadas, este tipo de abordagem respeita os ritmos individuais de aprendizagem, ao mesmo tempo que promove uma adesão progressivo com temas centrais da gestão de pequenos negócios, como controle financeiro, precificação, planejamento e marketing digital.

Os processos de mentoria orientados por escuta e coautoria constituem a segunda camada da metodologia do IDOM, elas funcionam como espaços de escuta, orientação e construção em parceria de estratégias aplicadas aos negócios das participantes. Ao contrário de uma consultoria técnica tradicional, a mentoria no IDOM é realizada por voluntários capacitados, muitas vezes estudantes ou profissionais vinculados a instituições parceiras que atuam com base em princípios da participação igualitária, empatia e da ação da empreendedora.

A relação mentor-mentorada é concebida como um espaço de aprendizagem mútua, em que se valoriza o conhecimento prévio da participante, suas experiências, e suas formas singulares de fazer negócio em contextos de informalidade e escassez de recursos. Já a etapa do capital semente é um dos diferenciais mais sensíveis do modelo de intervenção. Ao contrário de transferências monetárias diretas, o IDOM opta pela aquisição de bens

produtivos identificados como essenciais para o desenvolvimento de cada empreendimento como geladeiras, materiais de produção, mobiliário ou equipamentos de trabalho.

Esta estratégia visa garantir o uso produtivo do recurso, evitando desvios de finalidade e reforçando a noção de investimento estratégico no negócio. Além disso, o Instituto tem realizado, em projetos específicos, a oferta de microcrédito orientado, sempre com acompanhamento técnico e educacional, buscando não apenas financiar, mas qualificar o uso do crédito.

A etapa final consiste na comunidade virtual das participantes, este espaço horizontal de troca, pertencimento e continuidade do apoio as participantes do projeto, ao finalizar os módulos de treinamento, as mulheres permanecem conectadas entre si e com a equipe do Instituto, por meio de grupos em aplicativos de mensagens e plataformas sociais. Ainda que o acompanhamento sistemático a longo prazo enfrente limitações operacionais, essa rede tem se mostrado oportuna para a manutenção da autoestima, a resolução de dúvidas e o estímulo à busca por outras oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Os pilares que fundamentam esta metodologia incluem a escuta ativa, o respeito à trajetória de vida das empreendedoras, o reconhecimento da diversidade de saberes, a construção coletiva do conhecimento, e o compromisso com a transformação das condições de vida, estes pilares permitem que o IDOM assumira uma postura pedagógica e política que valoriza tanto o processo quanto os resultados, considerando a formação de sujeitos autônomos como finalidade de sua intervenção social.

4.2. Perfil do Empreendedor Social e Cultura Organizacional do IDOM

A liderança do Instituto Dom é exercida por um empreendedor social cuja trajetória pessoal e profissional combina formação técnica com engajamento voluntário de longa data. Engenheiro de formação, com pós-graduação em Finanças e Marketing, e experiência como gestor de projetos em multinacionais, o fundador do IDOM representa o que a literatura em empreendedorismo social reconhece como um "agente híbrido" (Dacin, Dacin & Matear, 2010, Kumitha et al 2025) alguém que transita entre os campos da racionalidade empresarial e da sensibilidade social. Seu percurso revela uma transição consciente de um perfil de empreendedor tradicional para uma atuação voltada à transformação de realidades marginalizadas por meio da aplicação de competências gerenciais a causas coletivas.

Essa transição não se dá de forma espontânea, mas está ligada a motivações éticas e políticas. O empreendedor declara como motor de sua atuação o desejo de combater as injustiças sociais, raciais e de gênero que marcam o cotidiano das mulheres periféricas brasileiras. Esse engajamento vai além da solidariedade ocasional e se traduz em um compromisso continuada com a redistribuição de oportunidades, conhecimentos e recursos.

Ao procurar "devolver" à sociedade parte das competências e privilégios que acumulou ao longo da vida, o líder do IDOM assume uma postura que encontra eco na

concepção de “solidariedade empreendedora” (Yunnus, 2007), marcada pela lógica do impacto social como vetor de valor.

Em termos de estilo de gestão, o fundador do IDOM atua como um articulador e facilitador ao valorizar a escuta e delegar responsabilidades objetivando o fortalecimento da inteligência coletiva. Ao reconhecer os limites da atuação individual, a organização estruturou, ao longo do tempo, camadas intermediárias de coordenação, com diretores e coordenadores voluntários os quais compartilham a condução das atividades. Esta escolha representa uma tentativa deliberada de construir uma cultura organizacional colaborativa, autogerida e baseada em princípios de horizontalidade, ainda que desafios importantes persistam neste caminho como o respeito à comunicação assíncrona, à rotatividade voluntária e à sobrecarga de tarefas entre os membros mais engajados.

A cultura organizacional do IDOM é moldada por uma ética do compromisso, da simplicidade e da adaptabilidade. Inspirada na lógica da bricolagem (Baker, Nelson, 2005) e Flaminiano (2024), a organização faz uso criativo dos recursos disponíveis, evitando a dependência de grandes estruturas e operando de forma enxuta, com pequeno custo fixo. Essa racionalidade permite maior resiliência diante da instabilidade dos financiamentos e reflete uma mentalidade de racionalizar a utilização de recursos característica marcante de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) em fase de consolidação. Outro aspecto da cultura organizacional é o alto grau de intencionalidade pedagógica. Desde a comunicação com as participantes até a gestão interna, há um esforço consciente de manter uma linguagem acessível, acolhedora e focada no fortalecimento da autonomia. Essa preocupação se manifesta, por exemplo, na forma como os processos de mentoria orientados por escuta e coautoria são estruturadas, no conteúdo das capacitações e nas interações cotidianas com as beneficiárias.

O Instituto busca não apenas transmitir conhecimento, mas também construir um ambiente de confiança, pertencimento e valorização da trajetória de cada mulher atendida.

O perfil do empreendedor social à frente do IDOM e a cultura organizacional da instituição operam em sinergia. Ambos expressam uma concepção de transformação social, fator que tem sido decisiva para a legitimar o Instituto frente a doadores, voluntários e beneficiárias, contribuindo para sua sustentabilidade e expansão mesmo diante de adversidades estruturais significativas.

4.3. Resultados Observados e Impacto Gerado nas Participantes

A avaliação dos resultados e impactos sociais gerados pelo Instituto Dom (IDOM) revela um conjunto de transformações observáveis na vida das mulheres atendidas, cujas trajetórias estão marcadas por condições históricas de exclusão econômica e social. Ao longo de cinco anos de operação, o Instituto implementou projetos de capacitação empreendedora, mentoria, apoio financeiro e inclusão digital que, segundo dados autorrelatados e observações institucionais, contribuíram para a reconfiguração de práticas, atitudes e expectativas de futuro entre as beneficiárias. Um dos principais indicadores de resultados

é o aumento da autoestima e da autoconfiança das participantes, frequentemente registrado em depoimentos espontâneos, pesquisas anônimas e interações em redes de apoio virtual. Embora de complexa quantificação por métricas convencionais, estes efeitos são fundamentais na literatura sobre empoderamento feminino em contextos de vulnerabilidade (Kabeer, 1999; Anita et al. 2024). Ao perceberem-se como agentes capazes de gerir seus próprios negócios, acessar recursos e tomar decisões, as mulheres atendidas começam a reconstruir sua subjetividade a partir de sua capacidade de tomar decisões e não mais apenas de carência configurando em muitos casos, o primeiro passo para mudanças estruturais em suas trajetórias pessoais e profissionais. Operacionalmente, a gestão do IDOM observa a adoção progressiva de práticas de gestão entre as empreendedoras, como a separação entre finanças pessoais e do negócio, o registro de receitas e despesas, o uso de pró-labore e a adoção de ferramentas de controle simples. Essas mudanças, muitas vezes sutis, revelam um processo de internalização de princípios de gestão que, quando aplicados de forma contínua, tendem a melhorar a sustentabilidade dos microempreendimentos. Em alguns casos, essas práticas já resultaram em ganhos concretos de renda, conforme declarado pelas próprias participantes, ainda que o IDOM reconheça as limitações metodológicas e operacionais para medir esse dado com precisão estatística.

Outro resultado refere-se ao fortalecimento das redes de apoio entre as empreendedoras, mediado pela comunidade virtual criada pelo Instituto. Ainda que o formato digital limite interações mais profundas, os grupos em aplicativos de mensagens têm servido como espaços de troca de experiências, esclarecimento de dúvidas e de apoio emocional. A possibilidade de compartilhar dificuldades, celebrar conquistas e manter o vínculo com a equipe do IDOM após o encerramento formal dos projetos contribui para a sensação de pertencimento e continuidade do processo de empoderamento.

Os resultados também se manifestam em mudanças de comportamento frente ao aprendizado e à busca por oportunidades. De acordo com relatos institucionais, muitas participantes passam a valorizar a educação empreendedora como instrumento de transformação pessoal, buscando novos cursos, processos de mentoria orientados por escuta e coautoria e editais de apoio após sua passagem pelo programa., desta maneira o Instituto Dom atua como catalisador de uma trajetória de longo prazo de emancipação econômica, funcionando como porta de entrada para outras políticas e iniciativas. Esse efeito multiplicador é um dos pontos mais promissores do modelo do IDOM, ainda que a organização reconheça limitações na capacidade de realizar acompanhamento sistemático de longo prazo.

Em termos de resultado econômico direto, o aumento de renda declarado pelas participantes é um dado relevante, ainda que difícil de aferir com rigor científico. O Instituto utiliza instrumentos comparativos aplicados antes e depois da intervenção (T0 e T1) como estratégia de avaliação, somados a pesquisas de satisfação baseadas em NPS (Net Promoter Score).

Estas ferramentas fornecem um retrato geral do progresso percebido pelas beneficiárias, mas ainda carecem de triangulação com dados externos ou indicadores objetivos contínuos.

Esse desafio é comum em organizações de pequeno porte que operam com poucos recursos para monitoramento e avaliação sistemática, e aponta para a necessidade de desenvolver soluções tecnológicas e metodológicas mais robustas para essa finalidade no futuro. Os resultados observados nas participantes do IDOM superam os indicadores tradicionais de desempenho econômico e apontam para dimensões subjetivas, relacionais e formativas do impacto social. A organização tem conseguido, com uma estrutura leve e atuação digital, gerar efeitos significativos na vida de mulheres excluídas, demonstrando que a combinação entre educação empreendedora, apoio técnico e redes de cuidado pode produzir transformações duradouras ainda que persistam desafios importantes de escala, sustentabilidade e avaliação, os efeitos até aqui registrados indicam a funcionalidade do modelo.

4.4. Desafios Estruturais e Estratégias de Sustentabilidade do Instituto Dom

Assim como em outras organizações da sociedade civil que operam no campo da inovação social, o IDOM enfrenta uma série de desafios estruturais que limitam sua capacidade de expansão, diversificação de serviços e institucionalização de boas práticas. Entre esses desafios, destacam-se a instabilidade na captação de recursos, a rotatividade e disponibilidade limitada de voluntários, a ausência de um modelo de receita própria e as dificuldades inerentes à comunicação organizacional em ambientes 100% virtuais, estes obstáculos não apenas afetam a operação cotidiana, mas também colocam em risco a perenidade das atividades desenvolvidas pela organização.

A dependência de editais públicos, leis de incentivo e doações pontuais de pessoas físicas configura-se como uma fragilidade do ponto de vista financeiro. Embora o IDOM tenha obtido sucesso na participação em editais como os das plataformas GlobalGiving, programas como Ambev VOA e a Lei Rouanet, o fato de não possuir fontes de receita recorrente gera imprevisibilidade orçamentária e limita o planejamento de longo prazo. Além disso, a ausência de patrocínios empresariais regulares ou de contratos com o setor público reforça o grau de vulnerabilidade da instituição frente a flutuações políticas e econômicas, como já identificado por autores que analisam OSCs no Brasil (IPEA, 2019). Em função deste cenário, o IDOM adota uma política de austeridade operacional rigorosa, com ênfase em baixos custos fixos, estruturas horizontais de gestão e uso intensivo de tecnologias gratuitas ou de baixo custo (como Google Drive, Moodle, plataformas de mensagens instantâneas, entre outros). Essa estratégia de sustentabilidade baseada em bricolagem (Baker & Nelson, 2005; Flaminiano, 2024) tem permitido à organização operar de forma eficiente mesmo com recursos limitados. No entanto, essa racionalidade, embora eficiente no curto prazo, também impõe limites à profissionalização da equipe, ao acompanhamento de resultados a longo prazo e à sistematização de processos internos.

Outro desafio recorrente diz respeito à formação e retenção de equipes voluntárias. A OSC opera praticamente com colaboradores não remunerados, cuja disponibilidade de

tempo e nível de engajamento variam no tempo. A falta de critérios rigorosos na seleção de voluntários nos primeiros anos resultou em dificuldades de alinhamento de expectativas, descontinuidade de ações e baixa produtividade em algumas frentes. Nos últimos anos, o Instituto passou a estruturar diretorias e coordenações intermediárias, buscando criar maior transparência e controle social e também distribuir responsabilidades de forma mais funcional, contribuindo para a construção de uma governança mais estável, embora ainda que dependa da capacidade de articulação do fundador e do comprometimento individual de seus membros.

Em relação à sustentabilidade institucional, o IDOM reconhece a necessidade de desenvolver um modelo de negócio híbrido que combine impacto social com alguma forma de geração de receita própria. Ainda que essa transição não esteja plenamente formulada, há iniciativas em curso para desenvolver produtos e serviços digitais como cursos online, assessorias, ou sistemas internos que possam ser monetizados sem comprometer a gratuidade das ações voltadas ao público-alvo prioritário. Essa estratégia, inspirada em modelos de negócio de OSCs de impacto social como a Artemisia (2025) ou o Instituto Elos (2025), busca desenvolver fontes alternativas de receita capazes de financiar parte da operação da organização de forma mais autônoma e resiliente.

5.Resultados e Discussão

A partir da análise do Instituto Dom (IDOM) como um caso representativo de inovação social digital com foco no empoderamento de mulheres periféricas, foi possível observar evidências consistentes de transformação em múltiplas dimensões. A seguir, os resultados são discutidos à luz das dez proposições previamente estabelecidas.

5.1. Empreendedorismo Híbrido

O IDOM se apresenta como um exemplo típico de organização híbrida, conforme Dacin *et al.* (2010), na medida em que articula lógicas de eficiência empreendedora (uso enxuto de recursos, resultados mensuráveis) com princípios de justiça social e empoderamento. Essa hibridização se manifesta tanto na racionalidade estratégica da liderança quanto nas práticas pedagógicas de suas ações. Como destacado por impacto Yunus (2008), organizações que operam sob essa lógica são movidas pelo valor do, e não pelo lucro, dimensão evidenciada no modelo de atuação do IDOM.

5.2.Transformação Institucional

A atuação do IDOM em territórios digitais, substituindo estruturas presenciais tradicionais, configura um caso de transformação institucional tal como descrito por Mair e Martí (2006) e Vidovic (2023). A organização intervém em lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado como a ausência de capacitação acessível, crédito produtivo e suporte contínuo, criando novas regras, rotinas e significados sociais. A mudança institucional se dá tanto na estrutura de oportunidades das mulheres quanto na forma como estas passam a se perceber: de receptoras de assistência a sujeitas autônomas.

5.3. Empoderamento Multidimensional

A categoria de empoderamento empregada neste estudo segue Kabeer (1999) e Anita et al. (2024), que propõe um modelo composto por recursos, agência e realizações. O IDOM atua diretamente sobre todos esses eixos: (i) oferece recursos materiais (bens, microcrédito), (ii) promove agência por meio da escuta ativa e processos de mentoria orientados por escuta e coautoria horizontalizadas, e (iii) favorece conquistas que extrapolam o plano econômico — como autoestima, confiança e pertencimento. Guérin *et al.* (2023) reforçam que tais conquistas são especialmente significativas em contextos de informalidade e vulnerabilidade.

5.4. Saberes Situados

Ao reconhecer e valorizar os saberes práticos das empreendedoras, o IDOM aproxima-se da abordagem de Gherardi (2017), que trata o conhecimento como algo incorporado, relacional e produzido no cotidiano. As formações não impõem um currículo rígido, mas partem das realidades e experiências das participantes. Isso reflete uma pedagogia crítica de base freiriana, ampliada por Gadotti (2009), segundo o qual “a economia solidária é um espaço educativo onde se aprende vivendo”.

5.5. Inovação Social em Rede

O uso de plataformas digitais como plataformas de mensagens instantâneas, Moodle e Google Drive para realizar atividades formativas e manter o vínculo pós-formação demonstra uma lógica de inovação social mediada por rede, conforme Castells (1999) e Santos (2021). A formação de comunidades simbólicas, com laços afetivos mediados por tecnologia, fortalece a noção de territorialidade expandida (Haesbaert, 2004) e permite ao IDOM alcançar localidades onde a presença física não seria viável financeiramente.

5.6. Pedagogia Freiriana

O modelo de atuação do IDOM é fortemente inspirado na pedagogia do oprimido (Freire, 1979), adotando princípios como escuta, diálogo e construção coletiva do conhecimento. Gadotti (2009) argumenta que a economia solidária é, por natureza, educativa, e o IDOM dá concretude a essa tese ao transformar cada módulo, mentoria e grupo virtual em espaços pedagógicos de formação da mulher como sujeito de direitos.

5.7. Bricolagem Empreendedora

Na gestão institucional, o IDOM revela características típicas da bricolagem organizacional, tal como definida por Baker e Nelson (2005) e Flaminiano (2024) mobilização de recursos disponíveis, adaptação criativa e resistência à dependência de financiadores tradicionais. A estrutura horizontal, a gestão voluntária, o uso de ferramentas gratuitas e o foco em entregas práticas com poucos recursos evidenciam essa racionalidade, comum a muitas OSCs de base (IPEA, 2019).

5.8. *Effectuation*

O processo decisório do IDOM também pode ser interpretado sob a ótica da *effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001) e Galkina e Jack (2022). As escolhas não partem de metas definidas a priori, mas se constroem a partir dos meios disponíveis, da coautoria com mentoras e da experimentação constante com os públicos atendidos. A flexibilidade e o foco em “começar com o que se tem” são princípios visíveis tanto na atuação das empreendedoras quanto na organização como um todo.

5.9. Transparência em OSCs

Embora o IDOM ainda enfrente limitações para institucionalizar indicadores e mecanismos robustos de prestação de contas, observa-se uma preocupação crescente com a governança, a transparência e a formalização de processos. A criação de coordenações intermediárias e o uso de relatórios de atividades refletem um movimento de transição de uma lógica informal para práticas mais alinhadas ao que ABONG (2022) define como *accountability* horizontal, ou seja, de compromisso com os públicos envolvidos — voluntários, beneficiárias e apoiadores.

5.10. Avaliação de Impacto Social

A medição de resultados ainda é um ponto frágil da organização. O uso de instrumentos comparativos aplicados antes e depois da intervenção cujas perguntas abordam a probabilidade de recomendação da iniciativa, o cumprimento da missão institucional, a aderência aos valores do Instituto (como respeito, transparência e solidariedade), e os efeitos percebidos em termos de aumento de renda, crescimento dos negócios e mudanças nos resultados, também avalia a utilidade das mentorias, capacitações e encontros mensais, oferece indícios de impacto percebido, mas carece de triangulação com indicadores objetivos. Como apontam Ebrahim & Rangan (2014), e Benjamin et al. (2023) a mensuração de impacto em OSCs exige alinhamento entre missão, escopo e resultados. O IDOM demonstra essa intenção, mas precisa avançar na construção de sistemas avaliativos integrados e contínuos.

Segue abaixo Tabela 1 com as categorias analíticas, suas descrições, autores referência e as evidências de pesquisa encontradas:

Tabela 1 - Categorias Analíticas

Categoria Analítica	Descrição da Categoria	Autores/Referências	Evidências
Empreendedorismo Híbrido	Combinação entre racionalidade econômica e sensibilidade social no empreendedorismo.	Dacin et al. (2010); Bornstein & Davis (2010); Yunus (2008); Kumitha et al (2025)	A atuação do IDOM articula eficiência e justiça social, com uso de indicadores mensuráveis e propósito emancipador.

Transformação Institucional	Mudança nas normas e estruturas sociais a partir da atuação de empreendedores sociais.	Mair & Martí (2006); Vidovic (2023)	Criação de nova arquitetura institucional baseada em rede e conectividade para atuar onde Estado e mercado falham.
Empoderamento Multidimensional	Ampliação das capacidades das mulheres em termos de renda, decisão e reconhecimento social.	Kabeer (1999); Guérin et al. (2023); Anita et al. (2024)	Relatos de aumento da autoestima, autoconfiança, renda, tomada de decisão e ação nas dinâmicas familiares.
Saberes Situados	Valorização de saberes cotidianos, comunitários e não formais nas práticas pedagógicas.	Gherardi (2017); Gadotti (2009)	Valorização dos saberes das empreendedoras, metodologias que respeitam ritmos e realidades vividas.
Inovação Social em Rede	Uso de tecnologias digitais para formar laços de solidariedade e expandir o alcance.	Castells (1999); Haesbaert (2004); Santos (2021)	Uso estratégico do WhatsApp, para formação e manutenção de vínculos com participantes.
Pedagogia Freiriana	Educação como prática libertadora centrada na escuta e coautoria dos participantes.	Gadotti (2009); Freire (1979)	Formações e mentorias baseadas na escuta ativa e na reconstrução de trajetórias de vida com base no diálogo.
Bricolagem Empreendedora	Uso criativo de recursos escassos e improvisação estratégica no desenvolvimento organizacional.	Baker & Nelson (2005), Flaminiano (2024)	Operação enxuta com uso de recursos acessíveis, voluntariado, e criatividade para contornar escassez.
Effectuation	Ação empreendedora orientada pelos meios disponíveis e pela cocriação com parceiros.	Sarasvathy (2001), Galkina & Jack (2022)	Decisões baseadas em recursos disponíveis e adaptação contínua de metodologias ao contexto das mulheres.

Accountability em OSCs	Transparência, legitimidade e comunicação entre OSCs e públicos diversos.	ABONG (2022); IPEA (2019)	Criação de coordenações intermediárias, relatórios e esforços por maior controle social e governança.
Avaliação de Impacto Social	Mensuração da efetividade das ações sociais com base em resultados e escopo de missão.	Ebrahim & Rangan (2014); PNUD (2022), Benjamin et al. (2023)	Aplicação de T0/T1 e NPS; reconhecimento da limitação de dados objetivos e planos de avanço em avaliação.

Fonte: Autores

A análise de resultados do Instituto Dom demonstra que a combinação entre pedagogia crítica, inovação digital e racionalidade empreendedora pode gerar efeitos significativos na vida de mulheres periféricas. Ao operar na fronteira entre ação social e empreendedora, o IDOM contribui para o debate sobre o papel das OSCs no enfrentamento das desigualdades estruturais no Brasil, e oferece um modelo replicável em função de seus resultados positivos de intervenção emancipadora em rede.

Considerações Finais

O presente estudo de caso do Instituto Dom (IDOM) oferece uma contribuição para a compreensão das dinâmicas contemporâneas do empreendedorismo social no Brasil, especialmente em ambientes de exclusão e econômica. A trajetória, os processos e os resultados da organização analisada revelam a complexidade e o potencial de iniciativas que articulam inovação metodológica, compromisso ético e uso estratégico de tecnologias digitais na promoção da justiça social. A partir de uma atuação marcada por simplicidade operacional com foco em impacto direto e escuta ativa das participantes, o IDOM tem conseguido promover mudanças estruturais na vida de mulheres periféricas excluídas dos circuitos formais de crédito, formação e oportunidades de mercado.

Tais transformações envolvem tanto mudanças práticas — como o uso de ferramentas de gestão e aumento de renda — quanto subjetivas, especialmente o fortalecimento da autoestima, da autoconfiança e da consciência de direitos. O modelo metodológico do Instituto, estruturado em quatro etapas (capacitação EAD, processos de mentoria orientados por escuta e coautoria, capital semente e comunidade), mostra-se produtivo na combinação entre acessibilidade, aplicabilidade e empoderamento. Além disso, a cultura organizacional baseada na bricolagem, na participação igualitária e na ética do cuidado contribui para a construção de uma instituição resiliente, adaptável e comprometida com seus princípios fundantes. A liderança do empreendimento, exercida por um agente híbrido com formação técnica e sensibilidade social, também se configura como um fator-chave de sucesso.

Entre os desafios enfrentados destacam-se a instabilidade financeira, a dificuldade de mensuração de impacto de longo prazo e a manutenção de vínculos comunitários em um modelo de operação virtual. A resposta a esses desafios tem incluído a busca por novas formas de financiamento, o fortalecimento da equipe interna e o desenvolvimento de sistemas e produtos que possam sustentar a escalabilidade do modelo. Do ponto de vista teórico, o caso do IDOM permite dialogar com diversas abordagens do campo da inovação social e do empreendedorismo em ambientes adversos. As noções de bricolagem (Baker & Nelson, 2005; Flaminiano 2024), effectuation (Sarasvathi, 2001) e empreendedorismo institucional (Tracey, Jarvis, 2007; Naatu et al. 2022) encontram eco nas estratégias adotadas pela organização. O estudo também reforça a importância de modelos pedagógicos críticos, inspirados em Paulo Freire (1979), para a formação de sujeitos autônomos e politicamente conscientes.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos longitudinais que acompanhem o percurso das beneficiárias após a participação nos programas, bem como análises comparativas com outras OSCs que atuam com base digital e foco em empreendedorismo. Investigações quantitativas que explorem o resultado econômico das intervenções, assim como estudos de redes que mapeiem os ecossistemas de colaboração em que o IDOM está inserido, também podem enriquecer a compreensão do fenômeno. Em um contexto marcado por crescentes retrocessos sociais, econômicos e ambientais, experiências como a do Instituto Dom reafirmam a ação da sociedade civil organizada para a promoção de mudanças estruturais a partir da base. Ao combinar estratégia, sensibilidade e compromisso com o bem comum, o IDOM se apresenta como uma possibilidade de ação transformadora em rede, operando a partir da periferia para reconfigurar os centros de poder, saber e oportunidade. Seu percurso inspira não apenas outras organizações, mas também a academia, o setor público e a sociedade em geral a repensarem suas formas de intervir no mundo.

6.Referências

- ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. (2022). *Marco regulatório das organizações da sociedade civil: Desafios e perspectivas*. ABONG. <https://abong.org.br>
- Artemisia. (s.d.). *Quem somos*. Artemisia. Recuperado em 18 de julho de 2025, de <https://artemisia.org.br/quem-somos>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit organizations and the evaluation of social impact: A research program to advance theory and practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 313S-352S.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS – BEPA. *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2010. Disponível em: https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/system/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf. Acesso em: 18 jul. 2025.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (6ª ed.). Paz e Terra.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>

- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Felicia Naatu, Ilan Alon & Rehema Uwamahoro (2022) Micro-Franchising in the Bottom of the Pyramid Market: Rwanda, *Journal of Social Entrepreneurship*, 13:1, 71-91, DOI: 10.1080/19420676.2020.1755347
- Flaminiano, J. P. C. (2024). Entrepreneurial bricolage: A key to innovation for SMEs in a developing economy. *Small Business International Review*, 8(1).
- Freire, P. (1979). *Pedagogia do oprimido* (17ª ed.). Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2009). *Economia solidária como práxis pedagógica*. Instituto Paulo Freire. <https://acervo.paulofreire.org/handle/7891/2801>
- Gherardi, S. (2017). *Practice as a collective and knowledgeable doing* (University of Siegen Working Paper Series, No. 17/2). University of Siegen. <https://mediarep.org/bitstreams/c1746535-c7ca-40d9-8769-261c4f022699/download>.
- Guérin, I., Doligez, F., & Morvant-Roux, S. (2023). *Microfinance, debt and over-indebtedness: Juggling with money*. Routledge.
- Haesbaert, R. (2004). *O mito da desterritorialização: Do “fim dos territórios” à multiterritorialidade*. Bertrand Brasil.
- Instituto Elos. (s.d.). *O que fazemos*. Instituto Elos. Recuperado em 18 de julho de 2025, de <https://institutoelos.org/o-elos/>
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2019). *As organizações da sociedade civil no Brasil: Um panorama institucional*. IPEA. https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/191205_panorama_osc.pdf
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Kummitha, R. K. R. (2025). *Social Entrepreneurship: A Well-Being Based Approach*. *Journal of Business Ethics* (Springer).
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2022). *Avaliação de impacto de iniciativas sociais no Brasil*. <https://www.undp.org/pt/brazil>
- Raj, Anita & Dey, Arnab & Rao, Namratha & Yore, Jennifer & McDougal, Lotus & Bhan, Nandita & Silverman, Jay G. & Hay, Katherine & Thomas, Edwin E. & Fotso, Jean Christophe & Lundgren, Rebecka, 2024. "The EMERGE framework to measure empowerment for health and development," *Social Science & Medicine*, Elsevier, vol. 351(S1).
- Santos, B. de S. (2021). *O futuro começa agora: Da pandemia à utopia*. Boitempo.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Šebestová, J. D., & Krejčí, P. (2021). How do social enterprises deliver tailored support to minority entrepreneurs? In T. M. Cooney (Ed.), *The Palgrave Handbook of Minority Entrepreneurship* (pp. 439–464). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66603-3_22
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667–685. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x>
- Uddin, M. K., Al Sayed, A., & Khan, S. I. (2024). Unveiling the Drivers of Social Entrepreneurship Intentions: Insights from Business Graduates in Bangladesh. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2400914>
- Vidovic, D. (2023). The meaning of being a social entrepreneur in the society of multiple transitions. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 237–255.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed., trad. C. M. Herrera). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Yunus, M. (2008). *Criando um mundo sem pobreza: O social business e o futuro do capitalismo*. Elsevier.