

A Gestão de Organizações Sociais Sob a Ótica do Empreendedorismo Schumpeteriano

Antonio dos Santos-Silva

Programa de Pós-graduação em Administração – PUC Minas – Brasil

Henrique Cordeiro Martins

Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Fumec – Brasil

Antonio Carvalho Neto

Programa de Pós-graduação em Administração – PUC Minas – Brasil

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a gestão de Organizações Sociais (OS) a partir de cinco elementos de empreendedorismo identificados na obra de Schumpeter (1997). As especificidades dessas organizações têm proporcionado estudos que descortinam um campo vasto de conhecimento para pesquisadores da administração. Todavia este se encontra, ainda, carente de discussões mais abrangentes sobre as práticas de seus gestores. Quanto à metodologia, optou-se por uma abordagem qualitativa, tendo sido realizadas dez entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro teve como referência o texto de Schumpeter (1997). Como principais resultados, obteve-se que a distinção real que existe entre organizações com fins sociais e empresas voltadas ao lucro encontra-se no plano dos valores e objetivos. No entanto, devido a pressões ambientais, observa-se, uma escalada de profissionalização na gestão em OS que visa atender a protocolos de interface e transparência na aplicação de recursos, buscando perpetuar relacionamentos com entidades mantenedoras e financiadores. Esta reflexão sobre processos de gestão de OS baseada em elementos de empreendedorismo mostrou-se promissora por permitir uma visualização mais crítica e estruturada do fenômeno empreendedorismo na área social.

Palavras-chave: Schumpeter. Empreendedorismo social. Terceiro Setor. Gestão de organizações sociais.

Social Organizations Management Under the Schumpeterian Entrepreneurship Point of View

Antonio dos Santos-Silva

Programa de Pós-graduação em Administração – PUC Minas – Brazil

Henrique Cordeiro Martins

Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Fumec – Brazil

Antonio Carvalho Neto

Programa de Pós-graduação em Administração – PUC Minas – Brazil

Abstract

This study aims to analyze the management of Social Organizations (SO) from five elements of entrepreneurship identified in the work of Schumpeter (1997). The specifics of SO have provided studies that unveil a vast field of knowledge for management researchers. However, there is need for more comprehensive discussions about SO management practices. As to the methodology we opted for a qualitative approach; ten semi-structured interviews were conducted. As main results the research showed that the real distinction that exists between organizations working for social and profit-oriented companies is the level of values and goals. However, due to environmental pressures, there is an escalation of professionalism in SO management that aims to meet the interface protocols and transparency in the application of resources seeking to perpetuate relationships with sponsors. This reflection on management processes of SO based on elements of Schumpeterian entrepreneurship has shown promise for allowing a view of the most critical and structured phenomenon in social entrepreneurship.

Keywords: Schumpeter. Social entrepreneurship. Third Sector. Management of social organizations.

1 Introdução

O presente trabalho aborda o tema empreendedorismo social (ES) sob uma perspectiva não recorrente na literatura sobre o tema, ao analisar os seus elementos constituintes e a articulação deles no processo de gestão em organizações sociais (OS) (Shaw & Bruin, 2013). Para isso, tomou-se como referência a obra de Schumpeter (1997), literatura pouco comum aplicada ao tema do ES.

Segundo Resende (2003, p. 25) o conceito organizações sociais é bastante amplo: “o termo pode ser compreendido como gênero, onde a espécie pessoa jurídica está inserida”. Pois, há agrupamentos de pessoas ou massa patrimoniais que não chegam a constituir personalidade jurídica, ainda que existindo de direito e de fato, por exemplo, condomínios, as associações de pais e mestres de uma escola, por exemplo. Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (2013, p. 179) define OS como: “pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, destinada ao exercício de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. As organizações sociais não fazem parte da administração pública indireta; são entidades privadas prestadoras de serviço privado de interesse público”.

Embora a literatura consultada (Dess, 1998; Melo Neto & Froes, 2002; Alves, 2002; Oliveira, 2004) apontasse a temática do ES como nova ou em fase primária de construção teórica, a temática tem recebido contribuições importantes mais recentemente (Shaw & Bruin, 2013; Luke & Chu, 2013, Maclean et al; 2012). Todavia, as causas que lhe emprestam o significado possuem raízes históricas. Por exemplo, os efeitos da pobreza são estudados por Crespo & Gurovitz (2002), a qual é apresentada como um fenômeno multidimensional. Após relacionar a pobreza a construtos como sobrevivência, necessidades básicas e privação relativa, Crespo & Gurovitz (2002) concluem que essa é mais bem explicada quando associada à falta de voz, às relações de poder e a dependência que os sujeitam a exploração, à propensão à doença, à falta de infraestrutura básica, à carência de ativos físicos, humanos, sociais e ambientais e à maior vulnerabilidade e exposição ao risco. Não por acaso, Oliveira (2004) defende ser este o cenário propício para se erigir obras cunhadas em ES. Para ele, trata-se de um campo nascente de estudos que parece a antítese do empreendedorismo privado, permeado por conceitos e valores próprios, em que o privado é substituído pelo público, e o lucro, por benefícios coletivos. Assim, o que motiva este estudo é a crença de que o ES reflete práticas que vão além de

iniciativas humanitárias desestruturadas e que possui características próprias. Por suas interfaces com os outros setores da economia pode revelar aspectos que o aproximaria dos identificados em outros setores da sociedade.

As especificidades dessas organizações têm proporcionado estudos que descortinam um campo vasto de conhecimento para pesquisadores de gestão. Todavia este se encontra, ainda, carente de discussões mais abrangentes das práticas de seus gestores. Buscando aprofundar essa discussão, o objetivo desse artigo se concentra em analisar a gestão de OS a partir de cinco elementos de empreendedorismo identificados na obra de Schumpeter (1997).

Portanto, pode-se justificar esta iniciativa por buscar oferecer contribuições ao entendimento do conceito de empreendedorismo, pelo esforço de tentar sistematizar teoricamente a inter-relação dos elementos constituintes à gestão social. Também, por se acreditar que uma abordagem da temática do ES utilizando-se dos apontamentos de Schumpeter (1997) pode contribuir para se delimitar as implicações teóricas de se utilizar o conceito empreendedorismo em OS, mesmo reconhecendo como justificáveis as reservas apresentadas por autores que publicam neste campo em associar teorias geradas para iniciativas lucrativas com gestão social.

Todavia, se no Brasil estas reservas permanecem, pode se citar estudos que têm associado ação empreendedora à solução de dilemas sociais da atualidade (Shaw & Bruin, 2013; Luke & Chu, 2013, Maclean et al; 2012). Nesta linha de investigações, Reficco et al (2006) realizaram um estudo comparando empresas sociais¹ da Europa e dos EUA. Analisando a gênese e o crescimento dessas instituições, os autores associaram o aparecimento e o desenvolvimento dessas organizações à incapacidade dos Estados europeus, e também nos Estados Unidos da América (EUA), em atender de forma satisfatória às necessidades dos cidadãos, ao fim do Estado de bem-estar social e às crises que avassalaram o aqueles países a partir da década de 70. Já Alves (2002), corroborando Reficco et al (2006), afirma que o Terceiro Setor (TS) no Brasil compreende um leque de OS voltadas para áreas normalmente deficitárias do Governo, como saúde, transporte, educação, meio ambiente, dentre outras. Para Alves (2002), o TS pode ser comparado há um grande “guarda-chuva”, porque nele estão enquadradas as organizações confessionais (igrejas e afins), as envolvidas com ações diretas de assistência social (como abrigos e centros de atendimento), institutos e fundações empresariais e associações de interesse mútuo (como clubes cuja finalidade é o bem estar dos associados), grandes fundações sem

fins lucrativos da área de saúde e educação (hospitais e universidades) e organizações de perfil político, que atuam na defesa e promoção de direitos humanos.

2 Referencial Teórico

2.1 Organizações Sociais e Empresas Sociais: uma Aproximação de Contextos

Foi a partir do movimento de redemocratização que houve um avanço considerável no papel das entidades de interesse social no Brasil. Na década de 1990 os fundos públicos se diversificaram e acentuaram-se as exigências para a aferição de sua aplicação, o que deixou a descoberto as dificuldades estruturais administrativas internas destas organizações para atender às demandas da legislação governamental CFC (2003).

Era comum, em período anterior, o investimento de organizações de outros países em instituições brasileiras, mas a eclosão da crise financeira mundial no final década de 1980 repercutiu fortemente nas Organizações Não Governamentais (ONGs) internacionais que, sob a pressão da miséria da África e do Leste Europeu, mudaram seu foco humanitário para essas regiões. Em decorrência desse fato desenvolveu-se no Brasil, uma nova linha de pensamento sobre gestão social conhecida como autossustentabilidade, implementada por doadores internacionais, que significa: capacitar os dirigentes de OS para a gestão institucional, captação de fundos e continuidade da missão institucional. Nesse sentido, os fundos públicos passaram a ser o alvo das entidades de interesse social, bem como as empresas e campanhas de doações voluntárias. Dessa forma, é desenhado o novo cenário de atuação apresentado pelo CFC (2003, p. 19), nesses termos: a) cumprimento de aspectos legais institucionais internos; b) cumprimentos de exigências legais dos órgãos governamentais; c) imunidade ou isenção de tributos como forma de redução de despesas; d) estruturação da contabilidade, não apenas como exigência legal, mas como instrumento auxiliar para os relatórios financeiros de prestação de contas dos projetos, e, e) controle de gastos.

Com a alteração do cenário global surge uma nova forma de relação entre o Estado e as ONGs, as parcerias (Fischer, 2005). No entanto, as leis que regulam o TS, no Brasil, são relativamente novas. Somente em 1998 foi aprovada e publicada a Lei nº. 9.608 que regulamenta o trabalho voluntário no Brasil, principalmente devido aos conflitos com a legislação trabalhista, passando posteriormente a definir o papel do voluntário dentro das

instituições. Em 1999 foi promulgada a Lei nº. 9.790, intitulada a lei das Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) caracterizando, especificamente, as entidades de interesse social perante o Estado, com o objetivo de restringir o acesso generalizado aos recursos públicos de ação social. (CFC, 2003).

Por sua vez, o novo Código Civil apresentou modificações no seu texto sobre as organizações da sociedade civil, inserindo a expressão de “fins não econômicos”, gerando interpretações conflitantes no momento em que essas entidades buscavam a definitiva autossustentabilidade por meio de atividades de cunho essencialmente econômico: prestação de serviços profissionais, fabricação e venda de artesanatos e de outros produtos. O setor também se ressentiu da ausência de normas claras sobre a incidência de tributos sobre seus negócios jurídicos, em sua maioria frutos de doações (CFC, 2003).

Já o estabelecimento de parcerias e convênios com o Governo está condicionado à obtenção de alguns títulos, dentre eles estão: Título de Utilidade Pública, que pode ser de âmbito nacional, estadual ou municipal; Título de Entidade de Assistência Social; Certificado de Filantropia; Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e de OS. Diferentemente do que ocorre no Brasil, na Europa e Estados Unidos é comum uso do termo empresas sociais (Reficco et al, 2006).

Apesar de não ser nova a atuação dessas empresas no cenário internacional, Reficco et al (2006) apontam para um termo com vários significados. Historicamente empresas sociais são vistas como organizações sem fins lucrativos, mas, segundo os autores, falta ainda clareza de definição e limites conceituais. Algumas denominações são: empresa cívica, negócio comunitário, negócios com fins sociais, empreendimentos sociais. Há consenso sobre suas características centrais: têm objetivos sociais e utilizam de mecanismos de mercado, no entanto, segundo eles, é necessário aprofundar a definição das características secundárias.

Com o objetivo de clarear o conceito de empresas sociais, Reficco et al (2006) estudaram características dessas empresas. Para estes autores, a Europa segue a visão francesa sobre empresas sociais voltadas para as *économie sociale*, cujas representantes são cooperativas, sociedades mútuas e associações. O desenvolvimento delas foi vertiginoso e sem embargos ao longo da década de 1970. Tais empresas têm como característica uma grande proximidade do Estado, guardando como referência as empresas governamentais, conservando, todavia sua autonomia gerencial. Os autores relacionam essas características à tradição associativa remanescentes do feudalismo e dos ideais da

Revolução francesa. Na visão europeia, empresas sociais possuem características próprias, tanto econômicas quanto sociais. Seriam critérios econômicos: atividade contínua (não esporádica) dirigida à produção de bens e serviços para a comunidade, alto grau de autonomia, nível significativo de risco, mínimo nível de trabalho remunerado em seu nome; e sociais: objetivo explícito de beneficiar a comunidade, iniciativa oriunda de um grupo de cidadãos, tomada de decisão não baseada na propriedade do capital, natureza participativa na tomada de decisão, limitada à distribuição de retornos. As empresas sociais europeias ocupam e modelam um espaço público, beneficiando a comunidade através da promoção humana, integração e cidadania. Elas surgiram como uma alternativa flexível e eficiente para implementação de políticas públicas, guardando uma relação de dependência de fundos públicos.

Nos EUA, Reficco et al (2006) entendem que as empresas sociais estão muito mais próximas da iniciativa privada. São organizações privadas dedicadas à solução de problemas sociais. Nos EUA o que identifica uma empresa social é a existência de um objetivo social. A grande tradição de filantropia do povo americano proveria esse diferencial. A doação de recursos e mesmo de fortunas têm caracterizado a relação de empresas sociais com o empresariado americano (Macleane et al, 2012). As empresas sociais utilizam mecanismos de mercado em suas operações e são comuns projetos conjuntos e cooperação com empresas privadas. Há mesmo um intenso processo de mimetização (ZAHRA et al, 2009). A relação de confiança e a prestação de contas teriam criado um clima favorável a essa parceria. Há a necessidade de se condicionar a lógica econômica à lógica social, na qual o controle de uma organização não condiciona seus fins, porque lá não existe tensão entre propriedade privada e fins sociais (Sud et al, 2009). A principal fonte de renda dessas empresas advém das receitas de bens e serviços comercializados. As empresas sociais nos EUA surgem do encontro do TS com o setor privado.

Assim, Reficco et al (2006, p. 415) estabelecem três critérios básicos que diferenciam empresas sociais de outros tipos de organizações: ter prioritários os fins sociais, utilizar mecanismos empresariais para alcançar seus objetivos, ser independente. Por fim, autores propõem esta definição: “as empresas sociais são organizações independentes, tanto do Estado como de empresas privadas, que para alcançar seus fins sociais utilizam de mecanismos de mercado”.

No Brasil, o detalhamento das atividades com fins sociais é a apresentada no relatório

do IBGE (2004). O documento apresenta estudo minucioso de atividades sem fins lucrativos segundo a nomenclatura corrente utilizada na legislação brasileira, apresentando números consolidados dessas instituições, suas localizações e áreas de atuação. Elas respondem pela denominação e conceituação jurídica de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), na qual se abriga um vasto escopo de instituições que atendem a várias finalidades no atendimento à população.

Mesmo não entrando no mérito das denominações e seu alcance jurídico, doravante, para uma aproximação necessária ao contexto brasileiro, guardado as devidas proporções, econômicas e sociais do cenário nacional em relação aos países citados, bem como as fontes de recursos para reinvestimentos em programas sociais, para fins deste trabalho, serão consideradas as instituições que ajustarem-se aos critérios de FASFIL contidas no relatório IBGE (2004): (i) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins; (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; (iv) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e, (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

No entanto, com o objetivo de pesquisar organizações que tenham independência gerencial, foram excluídas as fundações e obras sociais mantidas por empresas privadas com o objetivo de viabilizar Responsabilidade Social Corporativa, por estarem engessadas a objetivos definidos *a priori* pelos mantenedores. Excetuando-se essas, tem-se a um conceito de “instituições sem fins lucrativos”, bem próximo ao de “empresas sociais” de Reficco et al (2006), quando essas adotam alguma iniciativa gerencial de captação de recursos (telemarketing, por exemplo), ou através de venda ou comercialização de produtos.

2.2 Da Teoria de Fluxos Circulares à Formulação dos Elementos do Empreendedorismo

O empreendedorismo é um fenômeno de abrangência internacional muito discutido e difundido no Brasil nos últimos anos, mais precisamente a partir dos anos 1990. Muitos

autores discutiram o tema tornando-o popular entre os fatores ligados ao desenvolvimento econômico, geração de empregos e riqueza para sociedade (Baêta, 1999; Tigre, 2006; Fillion, 1993; 1999).

Segundo Dees (1998, p. 1), o termo empreendedorismo tem origem francesa, “*entrepreneur*”, e veio à tona por volta do século XVII ou XVIII. Trata-se de um campo de atuação ocupado por “aquele que empreende um projeto ou atividade significativa”. Com o tempo, esse termo passou a identificar indivíduos arrojados que influenciavam o desenvolvimento econômico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas. Ainda segundo Dees (1998, p. 1), atribui-se a Jean Baptiste Say a autoria desse significado. Já no século XX, o economista mais associado ao termo foi Joseph Schumpeter que descreveu os empreendedores como indivíduos inovadores que conduzem o processo “criativo /destrutivo” do capitalismo. Para Schumpeter, a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção, gerando inovação de processos e de tecnologia.

Para Schumpeter (1997), a teoria que analisa os movimentos da economia como fluxo circular é incapaz de explicar as rupturas em forma de saltos que caracterizam o processo de desenvolvimento econômico. Para ele, o desenvolvimento pode ocorrer devido às mudanças contínuas e incrementais, que podem transformar uma pequena loja varejista numa grande loja de departamentos. É um processo de adaptação feito em etapas pequenas, a qual ele chama de análise estática. O autor argumenta, no entanto, que a análise estática se torna incapaz de explicar as mudanças descontínuas na maneira tradicional de fazer as coisas, sendo incapaz de explicar as ocorrências de “revoluções produtivas” nem os fenômenos que os acompanham. Torna-se incapaz de apreender rupturas e só pode investigar a nova posição de equilíbrio, depois que as mudanças tenham ocorrido.

O recorte dado por Schumpeter (1997) para os elementos definidores do desenvolvimento econômico já estabelece a direção de suas investigações. A consequência de tal fato, exposto por ele mesmo, é que se não se observar tais fenômenos “intrínsecos”, então não haveria nenhum desenvolvimento econômico. Dito isso, Schumpeter condiciona a explicação desse fenômeno a fatores não econômicos que ocorrem à sua volta, estabelecendo que as causas para sua explicação devam ser buscadas fora do grupo de fatos que são descritos pela teoria econômica. Entende-se, nesse sentido, o grupo de fatos sociais.

Com o objetivo de estudar as mudanças espontâneas e descontínuas do fluxo circular e das suas perturbações no centro de equilíbrio, Schumpeter desloca suas observações para as vidas industrial e comercial, abstraindo-a da esfera das necessidades dos consumidores de produtos finais. Nesse sentido, Schumpeter considera as mudanças no gosto dos consumidores como “dados” que são passíveis de adaptação por não requerer nenhum tratamento novo, centrando sua análise no campo das necessidades, que é o fim da produção, do ponto de vista econômico. Assim, Schumpeter atribui à ação do “homem de negócios” a função de inovar, desconsiderando em sua análise a possibilidade de adaptação do sistema produtivo ao surgimento de novas necessidades dos consumidores.

Por analogia, Schumpeter (1997) desenvolve a compreensão teórica daqueles que seriam os elementos básicos do empreendedorismo, entendido por ele, como a ação empresarial desenvolvida por indivíduos com características especiais, sendo que estes são detentores de habilidades específicas que promovem o desenvolvimento econômico, são eles: 1- Novas combinações (foco nas tarefas), 2- Financiamento (foco na infraestrutura social), 3- Empresários/agentes (foco no comportamento), 4- Mudança (foco no impacto social da mudança), 5- Gerenciamento (foco na estrutura interna e no mercado). Entende-se que esses elementos são estreitamente relacionados, e, em alguns casos, apenas a ocorrência de um deles caracteriza a ocorrência do outro, como eventos dependentes, como é o caso comentado pelo autor de que só há ação empresarial num contexto de mudanças.

2.3 Elementos de Empreendedorismo na Perspectiva Schumpeteriana

1º elemento: Novas Combinações (foco nas tarefas)

Na visão de Schumpeter (1997, p. 76) “produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças”. Esse processo determinaria uma mudança e possivelmente um desenvolvimento no sentido da análise proposta. O elemento “novas combinações” seria responsável por gerar cinco atividades correlacionadas ou fatos autônomos de análise: 1- Introdução de um novo bem - que significa oferecer um bem que os consumidores ainda não conhecem ou que estes não estejam familiarizados ou ainda artigo de uma nova qualidade; 2- Introdução de um novo

método de produção ou comercialização - um método ainda não testado no ramo próprio da indústria de transformação. Este método não precisa necessariamente basear-se numa invenção ou descoberta científica, pode também se constituir numa nova abordagem comercial; 3- Abertura de um novo mercado – pode iniciar ou estruturar um mercado ainda não explorado, ou mesmo um já exista anteriormente; 4- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias- primas ou bens semimanufaturados – este evento ocorre independentemente de ela já existir ou ser criada; 5- Estabelecimento de uma nova organização em qualquer indústria: ex. posição de monopólio ou fragmentação da posição de monopólio

Segundo Schumpeter (1997), duas coisas são essenciais para a compreensão dos fenômenos inerentes às novas combinações: não é essencial que as novas combinações sejam realizadas por pessoas que atuam ou controlam o processo no qual haverá a mudança e não se deve atribuir às novas combinações o emprego de meios de produção que simplesmente estiverem em desuso por questões econômicas ou sociais. Esse aspecto do empreendedorismo é amplamente estudado por pesquisadores que exploram a função de instituições de apoio como Incubadoras Tecnológicas de Empresas e formadoras de mão de obra especializada. Podem-se citar trabalhos com este foco, como o de Baêta (1999). A partir dos anos 1950, trabalhos relativos a esse elemento tornou-se o foco dos estudos sobre estratégia organizacional.

2º elemento: Financiamento (foco na infraestrutura social)

Realizar novas combinações significa, segundo Schumpeter (1997, p. 78), obter comando sobre os meios de produção. A análise fundamental de Schumpeter recai sobre a utilização do crédito na obtenção dos meios de financiar as atividades. Para OS significa desenvolver uma fonte sustentável de recursos. Pois o financiamento corresponde àquela parcela de capital ou de recursos necessários a operacionalizar a nova combinação desejada. Na iniciativa lucrativa, quando o lucro obtido na produção anterior não é suficiente para a aquisição dos bens e serviços necessários, recorre-se ao excedente (fundos de reserva) de “outros” possuidores de riquezas. De acordo com Schumpeter, a posse da riqueza não é um pré-requisito indispensável à ação empreendedora, e que tomadores de recursos munidos de boas ideias têm se servido do crédito para aumentar sua base própria de riquezas. O autor defende a lógica de um sistema financeiro que promova e estimule

ações em bases empreendedoras, financiando arranjos internos de empresas e transferência de recursos entre as mesmas, no objetivo de estimular o fluxo econômico.

3º elemento: o empresário/ agente (foco no comportamento)

O terceiro elemento é entendido por Schumpeter (1997) como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Nas suas palavras, “se chamamos empreendimento à realização de combinações novas, chamamos de empresários aos indivíduos cuja função é realizá-las”. Schumpeter estabelece um conceito amplo para designar empresários, incorporando mesmo indivíduos que atuam em estado de dependência como empregados, fundamentando o que hoje se entende por intraempreendedorismo. Reconhece, também, a possibilidade de atividades empresariais vinculadas aos financistas e promotores, ressaltando, todavia, a diferença entre empresários e administradores.

Para Schumpeter (1997), a ação empreendedora é exercida no curso das novas combinações, diferenciando-a da ação de administrar, que estaria adstrita à rotina do negócio. Compreende-se com Schumpeter que assim que se conclui a etapa de ativação da nova combinação e a ação se resume à manutenção do negócio, com intervenções incrementais, o agente passaria da função de empreendedor a administrador, semelhantes àqueles que atuam no fluxo circular da economia. Esse argumento fundamenta o 5º elemento estudado, o Gerenciamento, por constituí-lo fator chave na sobrevivência do empreendimento.

Assim, Schumpeter reconhece na função empresarial um conjunto peculiar de características do agente, que constituem a personalidade do mesmo e se desdobram em comportamentos de um grupo especial de pessoas. Desta forma, o autor ratifica apontamentos que ele considera anteriores à sua abordagem, que caracterizam o empresário como possuidor de iniciativa, autoridade e previsão e acresce como necessárias, também, a liderança e uma motivação pessoal para o empreendimento.

4º elemento: Mudança (foco no impacto social da mudança)

O elemento mudança permeia a discussão schumpeteriana. O autor não lhe confere, no texto, um *status* de elemento, mas a apresenta como uma resultante da interação dos

demais. Por apresentar uma identidade própria, optou-se por considerá-la também como elemento. Representa o resultado da busca consciente ou não que move a ação empreendedora. A mudança organizacional pode ser alcançada ou mesmo induzida pelas novas combinações, enquanto que a mudança social decorre em grande parte das mudanças do sistema produtivo. Mais recentemente, o tema se demonstrou fértil para pesquisas e consultorias, tendo como objetos de estudo o ambiente interno e a infraestrutura social bem como os impactos dessas mudanças na sociedade. Schumpeter (1997) prevê, ainda, o efeito educativo e adaptativo que a mudança exige da estrutura social.

O elemento “mudança” também se orienta pelo diálogo com os demais. Com o primeiro, “novas combinações”, dotando-o de recursos técnicos, tecnológicos e estruturais, e, com o segundo “meios de produção”, orienta-lhe as buscas. A inovação, também, influencia fatores comportamentais que orientam empresários a questionarem o *status quo* vigente em indústrias, produtos e mercados.

Registra-se um intenso diálogo entre mudança, tecnologia e inovação, todos permeados pelas características de personalidade, a criatividade e preferências do empreendedor. Desta forma o elemento mudança é mais bem compreendido, quando relacionado a elementos complementares como tecnologia, inovação e criatividade, e, aos seus efeitos na estruturação do tecido social. Estudos depõem sobre a atualidade desse elemento no estudo do empreendedorismo.

Nesse sentido, Tigre (2006) esclarece que há três tipos de inovações: produtos, processos e mudanças organizacionais. Por produto tecnologicamente novo, entende-se aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os outros produtos anteriormente produzidos pela empresa. Pode-se, ainda, considerar-se inovação de produto o aperfeiçoamento tecnológico melhorando-lhe o desempenho através de utilização de novas matérias primas ou componentes e subsistemas de maior rendimento. As inovações em processos referem-se à melhoria na operação tecnológica através de introdução de novas técnicas de produção, de métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio ou entrega de produtos. Já as inovações organizacionais referem-se às mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, refletidas na articulação de áreas, na especialização de trabalhadores, no relacionamento com clientes e fornecedores e na organização de processos de negócios. Essa visão é convergente com a abordagem schumpeteriana.

5º elemento: Gerenciamento (foco na estrutura interna e no mercado)

A literatura organizacional é rica em exemplos de como a sobrevivência das organizações ao longo da história tem apresentado desafios aos gestores. O foco nem sempre foi o mesmo, e ainda aqui os elementos de empreendedorismo aqui relacionados possuem pesos específicos dependendo do contexto do empreendimento. Nessa linha, destaca-se o trabalho de Mintzberg (2003) sobre as configurações assumidas pelas organizações em resposta à demanda ambiental e às preferências dos gestores. Curiosamente, Schumpeter (1997) considerava encerrado o processo empreendedor quando as atividades da empresa tendem à rotina administrativa. Para ele apenas quando estavam presentes os demais elementos (novas combinações, financiamento, empresários/agentes e mudança) poder-se-ia falar de um processo empreendedor. Mas outros autores consideram empreendimento e gerenciamento como processos complementares.

Nos seus estudos, Filion (1993; 1999), observa o processo empreendedor em termos de visões emergentes, centrais e complementares. Filion (1993) aponta como de grande importância ações corretivas incorporadas ao projeto primário de empresas advindas de ideias complementares num período posterior a sua implantação (já na fase de gerenciamento). Essa perspectiva advoga que o processo empreendedor não se esgota com a implementação da primeira mudança ou ativação da ideia emergente, mas persiste nas ações corretivas que mantêm a saúde do empreendimento durante suas atividades. Dessa forma, é possível observar todos os aspectos estruturais e comportamentais do empreendedorismo em empresas já constituídas através das linhas de ações escolhidas por seus gerentes e subordinados em termos de criatividade, comunicação interna, relacionamento com o risco, abertura à participação, cultura interna, etc. Ainda é importante no trabalho de Filion a ideia de inter-relação entre os elementos no processo empreendedor, conforme proposta deste trabalho.

Em Filion (1993), encontra-se o estudo de quatro elementos relacionados à visão: *weltanschauung* (imagem), energia, liderança, e aquele considerado o mais importante entre eles, o sistema de relações. Ao promover a articulação desses elementos, Filion cria o que chama Metamodelo Empreendedor, cujas inter-relações entre os elementos demonstram a continuidade do processo empreendedor no gerenciamento.

Conforme se observa pela comparação entre os elementos explicitados por

Schumpeter (1997) e Fillion (1993), dependendo do estudo que se tem em foco, ou do recorte que se dê ao tema empreendedorismo, alguns elementos considerados por Schumpeter como complementares pode aparecer como elementos básicos em outros estudos. Optou-se por considerar aqueles que não constituírem os elementos básicos de Schumpeter (1997) como elementos complementares, o que explica o fato de aparecerem replicados e correlacionados aos elementos básicos em situações distintas. No entanto, o uso da nomenclatura utilizada pelos autores mais recentes parece adequada para a explicação de fenômenos nos quais o recorte teórico é mais específico, por exemplo, o estudo de visões e os estudos com foco em inovações de Fillion (1993) e Drucker (2004).

Em decorrência dos estudos citados foi elaborado um quadro síntese, quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Elementos de empreendedorismo

Elementos de empreendedorismo Schumpeter (1997)	Foco dos estudos Schumpeter (1997)	Elementos complementares (discussões posteriores) Fillion (1993, 1999); Tigre (2006); Drucker (2004); Dees (1998); Oliveira (2004), Simon (1965)
Novas combinações	Tarefa/ação	Introdução de um novo bem (ou serviço); Introdução de um novo método de produção; Abertura de um novo mercado; Conquista de uma nova fonte de oferta de matéria prima ou de bens semimanufaturados; Estabelecimento de nova organização de qualquer indústria
Financiamento	Infraestrutura social (controle dos meios de produção)	Linhas de crédito/financiamento; Poupança pessoal; Excedente da atividade anterior; Ambiente empresarial/meio social
Empresário/ agente	Comportamento	Iniciativa; Autoridade; Previsão; Motivação; Liderança
Mudança	Impacto social da mudança	Mudanças descontínuas; Perturbações no fluxo normal; Rupturas; Tecnologia; Inovação; Novos arranjos organizacionais e estruturais
Gerenciamento	Estrutura interna e de mercado	Gerenciamento de visões (emergentes, centrais e complementares); Aspectos culturais; Estabelecimento de regras, rotinas e procedimentos

Fonte: Elaborado a partir de Schumpeter (1997), Drucker (2004), Fillion (1993) e Choo (2006).

No Quadro 1, os elementos básicos de Schumpeter (1997) foram relacionados aos demais elementos complementares num mesmo plano de análise para que a riqueza dos trabalhos mais recentes não fosse desprezada. Conforme se observa, há evidências que cada um desses elementos explicitados por Schumpeter (1997) tenha dado origem às grandes escolas de estudos em empreendedorismo, simultaneamente ou em períodos históricos distintos.

3. A pesquisa realizada: aspectos metodológicos

O presente estudo possui abordagem qualitativa, de natureza descritiva e, quanto aos fins, se constituiu de múltiplos casos (Yin, 2005). Assumiu-se como unidades de análise as OS da região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) que atenderam aos critérios estabelecidos por Reficco et al (2006) ajustadas ao conceito de FASFIL caracterizadas no relatório do IBGE (2004). Por isto, as OS selecionadas para efeitos dessa pesquisa foram aquelas que atenderam a dois: tiverem como prioritários fins sociais; utilizarem mecanismos empresariais para alcançar seus objetivos; forem independentes (não possuir órgãos mantenedores).

Devido ao recorte específico a que se propõe, dados do supracitado relatório do IBGE (2004) dão conta de um total de 39.395 instituições voltadas à assistência social em todo o Brasil, sendo que 17.520 localizam-se em Minas Gerais. Não se tem um recorte mais específico para a RMBH. Assim, fez-se necessária uma triagem prévia que enquadrasse um número representativo de instituições, segundo critérios não probabilísticos, dentre as quais foram selecionadas 8 organizações de forma aleatória e por acessibilidade que atenderam aos critérios de seleção acima relacionados, dando-se preferência para as de maior porte e de maior tempo de atuação na atividade assistencial. Dos diretores de organizações contatadas, 9 concordaram em conceder entrevista, sendo que em uma delas foram realizadas duas entrevistas. As unidades sociais de análise foram selecionadas por serem referências em suas áreas de atuação. A pesquisa foi realizada em 2009 e 2010.

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes ou pessoas diretamente ligadas ao processo de gestão das referidas empresas, que tinham dentro de suas atribuições a responsabilidade de orientar e implementar os rumos estratégicos das organizações, conforme apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2- Identificação dos entrevistados da pesquisa

Entrevistado	Organização Social	Cargo	Tempo de atividade em OS
E 1	A	Superintendente (também atua como captadora de recursos)	19 anos
E 2	B	Assessor (participou da constituição da instituição)	25 anos
E 3	C	Diretor/ coordenador	29 anos
E 4	C	Coordenadora geral	23 anos
E 5	D	Captadora de recursos (acumula cargo de coordenação)	35 anos
E 6	E	Gerente administrativo (acumula cargo de captação de recursos)	35 anos
E 7	F	fundadora presidente)	60 anos
E 8	F	Captadora de recursos	19 anos
E 9	G	Captador de recursos (acumula cargo de coordenação)	35 anos

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo

O instrumento de coleta utilizado foi a entrevista semiestruturada.. Dessa forma, foram aplicadas 9 (nove) entrevistas semiestruturadas. As entrevistas geraram cerca de 16 horas de áudio que transcritas resultaram em 225 páginas de texto em espaço simples, fonte Times New Roman, tamanho 12. O quadro 3, a seguir, apresenta as principais questões levantadas para os entrevistados.

Quadro 3: Principais perguntas da pesquisa distribuídas por categoria de análise

Categoria de análise	Principais perguntas feitas aos entrevistados
Primeiro elemento: Tarefa/ação	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os elementos gerenciais são mais importantes na condução de uma organização sem fins lucrativos? - Como se avalia e se decide pela possibilidade de uma nova atividade social na organização? - Você percebe diferenças significativas entre a gestão de empresas privadas (voltadas ao lucro) e sociais? - Como são avaliados os resultados das atividades sociais?
Segundo elemento: Infraestrutura social (controle dos meios de produção)	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais fontes de recursos utilizadas nos projetos da instituição? - A organização possui algum canal regular de prestação de contas aos mantenedores e associados? - A organização possui produtos próprios comercializados? - Em que medida uma fonte de recursos próprios ajuda (ou poderia ajudar) na gestão da organização?
Terceiro elemento: Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Você considera a gestão de projetos sociais como uma atividade (passível de ser) profissionalizada? Há benefícios na profissionalização? - Quais as principais habilidades (requeridas) dos gestores de projetos sociais? - Há autonomia dos gestores de projetos sociais em relação aos seus mantenedores?
Quarto elemento: Impacto social da mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Como são definidas as prioridades em atividades sociais? Quais os critérios são observados? - Existe clareza de objetivos para as partes envolvidas em projetos sociais? Gestores, colaboradores e comunidade?
Quinto elemento: Estrutura interna e de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Quais princípios são observados na hora de se estabelecer regras, rotinas e procedimentos para as atividades internas? - Regras, rotinas e procedimentos pré-estabelecidos são fontes de conflitos internos na organização? - Os colaboradores compreendem bem a finalidade da atividade da organização? - Existe demanda para uma maior participação nas decisões por parte dos colaboradores e dos mantenedores?

Fonte: Elaborado a partir de Schumpeter (1997)

A análise dos dados realizou-se por meio da análise de conteúdo (Freitas & Janissek, 2000), de natureza qualitativa. Especificamente, após serem coletados os dados das entrevistas e identificados os elementos de empreendedorismo, buscou-se compreender como eles se articulam no processo de gestão dessas organizações. As categorias de análise utilizadas nesse trabalho compreendem o foco dos estudos dos elementos de empreendedorismo da obra schumpeteriana e posteriores, como dispostos no Quadro 1.

4. Apresentação dos Resultados

4.1 Empreendedorismo na Perspectiva dos Gestores de Organizações Sociais

A análise do fluxo econômico apresentada em Schumpeter (1997) é um marco na compreensão do fenômeno do empreendedorismo. Analisado em termos de rupturas e

saltos dos movimentos econômicos e sociais, o empreendedorismo tem na figura do empreendedor o seu elemento central ao qual são atribuídas as iniciativas voltadas ao desenvolvimento e crescimento sociais. Contudo, uma percepção própria quanto a sua identificação como empreendedor, de forma conceitual, não é fator relevante para a realização do trabalho social. Embora alguns dos entrevistados compreendam o alcance do conceito, eles se definem muito mais por seus valores e objetivos: “Eu acho que eu sou meio que sonhador, acho que isso se mistura com meu lado empreendedor, acho que na sociedade tem que ter lugar para todos e do lado de dentro, isso me colocou uma inquietude histórica.” (E4)

Os depoimentos mesclam visões mais valorativas com outras mais estruturadas e técnicas. Entretanto, ao serem perguntados se é possível ser empreendedor na área social, houve consenso de que é uma necessidade para se manter viva a proposta de trabalho do trabalho social. Nesse sentido, os depoimentos a seguir ilustram a percepção dos entrevistados sobre a postura empreendedora dos gestores sociais. Percebem como importante essa postura, mas destacam que ela deve ser mesclada por valores próprios do trabalho social.

Eu sempre fiz da minha insatisfação quanto à inclusão social não uma revolta interior, mas algo que mobiliza para eu investir e transformar essa realidade de miséria, de pobreza, de isolamento dessas comunidades. Isso me fez uma pessoa empreendedora e realizada. (E2)

É aqui, na cabeça, eu não paro. Eu tenho 85 anos e estou sempre querendo mais. E peço a Deus mais uns anos de vida, e, além disso, ele me dá muita saúde. Eu trabalho de manhã e de tarde, é isso que me faz viver. (E7)

O depoimento a seguir reafirma os apontamentos de Dees (2006) quando estes caracterizam o fenômeno do ES como uma variação do empreendedorismo descrito pelos economistas e destacado em Schumpeter (1997).

Nós temos duas indústrias dentro do projeto social. Então, temos que gerir muito bem. A parte mais social fica mais comigo, a parte das indústrias fica mais com o presidente. Então, toda a equipe trabalha sob a coordenação dele para essa gestão. A fábrica de macarrão tem um gerente comercial, que é a pessoa responsável pela colocação do produto no mercado. (...) A única diferença é que uma grande empresa chega ao supermercado e compra uma ponta de gôndola, nós não, nós negociamos com o gerente. Então a gente consegue, se ele tem uma visão mais

social, a gente não paga, porque a gente não tem como pagar. (E5)

Se por um lado as OS atendem demandas específicas das comunidades, por outro essas se encontram inseridas num contexto econômico do qual extraem suas fontes de financiamento e prestam contas. Numa outra ponta de exigências, encontra-se a relação com a força de trabalho empregada, regida pelas mesmas leis da iniciativa privada e numa escalada de profissionalização.

(...) então... hoje existe um descrédito muito grande das ONGs, porque muitas ONGs não são profissionalizadas, não têm gestão. Por isso, eu acho que a gestão é um ponto fundamental para o sucesso de um empreendimento social. Obviamente o empreendedor social tem que ter um compromisso, tem que ter uma causa, ter uma parcela de doação de altruísmo que é fundamental, uma característica importante, por outro lado se ele não for profissional ele está fadado a 'morrer'. (E9)

Passa-se, agora, à análise das cinco categorias extraídas de Schumpeter (1997).

4.2 - Primeira Categoria de Análise: Tarefa/Ação

Essa categoria origina-se do elemento de empreendedorismo “novas combinações”. Para Schumpeter (1997), a esse elemento atribuem-se a criação de novas formas de intervenção, as ofertas às demandas sociais e a educação dos demandantes. Sua característica principal é a leitura criativa do ambiente organizacional, das possibilidades de seus atores e dos recursos disponíveis.

Os mecanismos da introdução de um novo bem social são percebidos de diversas formas pelos entrevistados. Em alguns casos, a demanda nasce de um trabalho em andamento, em decorrência dele é feito um estudo empírico da situação, realizam-se adaptações e a estrutura anterior passa a abrigar uma nova atividade, às vezes, subavaliando as dificuldades de gerenciamento, por humanitarismo.

Nos últimos anos o governo federal e as instituições ligadas ao governo federal começaram a entender que o paciente com deficiência física mental, precisa ser tratado pela família e não pelo governo. Então criou-se quase nada de espaço para esse tipo de paciente no país. (E3)

A criação de um novo serviço na área assistencial é precedida por questões

valorativas que em várias situações superam a verdadeira capacidade de gerar o serviço de forma equilibrada. A demanda que os origina é ditada muitas vezes pela sobrevivência do assistido. Quando é vencida essa primeira etapa de resgate da dignidade humana, os empreendedores sociais partem para etapas mais elaboradas com finalidade de promoção humana. Algumas instituições que mudaram seu foco, em definitivo, para promoção humana referem-se com indignação a condições que limitam o indivíduo a contentar-se com o mínimo necessário.

Há casos, também, em que o empreendedor social reconheceu que o seu trabalho não era mais necessário, que os eventos sociais que geraram aquela demanda não mais existem.

Eu te falei, há seis meses atrás tinha saído 200 famílias lá de dentro da casa, elas estão saindo com auxílio moradia e estão morando em outros lugares, e depois vão voltar para os prédios que estão sendo construídos. (E10)

Os empreendimentos sociais podem apresentar alternativas para novos métodos de produção e prestação de serviços, em alguns casos com desempenho superior ao estabelecido, ou pela produtividade e ou qualidade. Nessa linha de raciocínio, as OS pesquisadas buscam consolidar parcerias duradouras, que garantem os subsídios necessários à realização da tarefa.

Nós fizemos uma parceria com a prefeitura de Betim, então nós administramos 5 restaurantes populares, e o PSF, que é o Programa de Saúde da Família, tem 40 PSFs no município.” (E 5)

Schumpeter (1997) valoriza a habilidade gerencial para driblar as restrições do mercado de oferta de matérias primas, ou mesmo a inserção neste com recursos antes ignorados. A indústria da reciclagem é um bom exemplo de oferta alternativa de matéria prima para a indústria produtora de bens. Nesse caso, a criação do valor econômico daí derivado é fruto da criatividade de seus idealizadores. Dos casos estudados apenas uma organização social forneceu elementos para se enquadrar nessa subcategoria. Essa abordagem econômica é exemplificada no depoimento a seguir:

(...) Foi a luta pela sobrevivência daqueles que foram perdendo tudo, e que de repente viu no lixo uma fonte de garantia da sua sobrevivência. Acho que eles não só desafiaram a sociedade a rever suas práticas de consumo, de descarte, mas instituíram um valor econômico naquilo que a sociedade descarta e não vê nenhum

valor. (E2)

Por último, o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, relaciona-se às mudanças organizacionais ocorridas na estrutura gerencial da empresa. Para OS, essas mudanças visam à adequação delas à realidade social dos assistidos.

(...) nós temos duas indústrias que funcionam aqui dentro e que estão no mercado. Ao mesmo tempo que nós somos uma organização social, somos um núcleo que produz e comercializa. Estamos sujeitos às leis do mercado. Temos que ser super empreendedores para poder para gerir as duas organizações ao mesmo tempo.” (E 5)

A demanda de serviços sociais é o que impulsiona a estruturação do trabalho social. O trabalho de Reficco et al (2006) já apontava para as lacunas de serviços sociais percebidos em comunidades menos favorecidas de países em desenvolvimento, onde as políticas públicas são menos inclusivas. Uma aproximação da realidade de OS é necessária para que as subcategorias inspiradas nas obras de Schumpeter (1997), aqui utilizadas, consigam descrever seus processos de gestão com fidelidade. Substitua-se a palavra produto por serviços sociais e mercado por comunidades e o cenário de atuação dessas organizações se completa. Nesse sentido, a ação dessas instituições é claramente marcada pelos objetivos da sua constituição e por não perseguir lucros. O resultado é social, conforme esclarece Oliveira (2006).

4.3 Segunda Categoria de Análise: Infraestrutura Social

Esta categoria origina-se do elemento de empreendedorismo “financiamento”. Segundo Schumpeter (1997) a esse elemento atribui-se o comando dos meios de produção. Para empreendimentos sociais, ele é mais bem compreendido quando, ao se estudar as fontes de recursos dos empreendimentos, consegue-se determinar suas origens, mensurá-las, prever seu fluxo e determinar um ciclo virtuoso recorrente e, se possível, sustentável.

É bastante peculiar o problema de gestão em OS quando se fala de financiamento das atividades. O elemento financiamento tem recebido destaque nos trabalhos recentes sobre o TS porque, diferentemente das empresas privadas lucrativas, nesse setor a fonte de recursos é externa (não é fruto de reinvestimentos de excedentes da produção de bens e serviços ou de poupança pessoal ou financiamentos reembolsáveis, mas de doações e

convênios), é negociada com os mantenedores fixo (o governo) e ou esporádicos (empresas e pessoas físicas). Em muitos casos, essa fonte caracteriza-se pela incerteza no tempo de aporte e pela variabilidade, gerando problemas de gerenciamento.

No plano da sociedade civil você tem uma série de possibilidades (acesso a recursos), mas que passa necessariamente pela sua capacidade de se relacionar e de responder a burocracia do Estado brasileiro. (E2)

O primeiro aspecto considerado foi o legal, principalmente, ao se pleitear um recurso para financiamento de atividades sociais junto a entidades públicas. As dificuldades e as limitações para se conseguirem verbas são expressas nos depoimentos coletados, tendo como destaque a burocracia que envolve os processos. Por ainda não possuírem pessoal especializado, ou mesmo pela morosidade do processo, muitas OS têm preferido abrir mão dessas verbas e constituírem formas alternativas de arrecadação junto as empresas e fundações através de projetos, ou com pessoas físicas por doações diretas como: telemarketing, doações em contas de luz, água ou carnês.

Toda pessoa que você ia, você tinha uma informação diferente. Não existia uma trilha. Então, é um negócio muito penoso. No final nós tínhamos um resto de dinheiro, uns R\$2.700,00 e estava tão difícil com o pessoal lá, que a gente resolveu devolver.” (E 10)

Em OS há relatos de que muitos empreendimentos iniciam-se com recursos do idealizador, mas a continuidade da obra social requer fontes renováveis visto que todos os recursos são aplicados na atividade fim. Mesmo apresentando todo esse leque de possibilidades para aquisição de recursos, as OS se declaram carentes de recursos devido às dificuldades impostas pelas atividades, ao custo de manutenção das estruturas, ao engessamento de verbas de projetos e à morosidade na liberação de recursos pelos órgãos públicos. Nesse caso, uma fonte de renda própria (da instituição) torna-se desejável, mas apenas em dois casos foram encontradas iniciativas concretas nesse sentido. As instituições que desenvolveram uma visão mais gerencial estão abordando a carência de recursos de forma criativa. Diversificam fontes, fazem planejamentos mais detalhados e buscam estreitar os relacionamentos com os mantenedores.

Atualmente, toda discussão em torno de aquisição e gestão de recursos em OS passa necessariamente por prestação de contas. O cumprimento da legislação através da publicação de demonstrativos financeiros, a constituição de parcerias com o governo e

empresas e o estreitamento das relações com mantenedores inauguraram preocupações gerenciais novas para gestores de OS. A vinculação da renovação de certificados essenciais para candidatar-se às verbas públicas e a prestação de contas às empresas privadas e fundações passaram a exigir um preparo maior dos gestores. De certa forma, essa mudança ambiental desencadeou mudanças profundas no relacionamento das OS com o seu micro e macros ambientes organizacionais, exigindo uma postura mais profissionalizada.

O que se observa é que existem organizações em vários estágios dessa leitura ambiental. Existem aquelas que nem cogitam de criar uma estrutura produtiva para produtos e serviços (ou porque acreditam que a lei não permite ou por se julgarem inaptas), existem outras que fazem de forma rudimentar (bazares e festas) e existem aquelas que se profissionalizaram e criaram uma estrutura empresarial. Nesse sentido, a opinião de um dos gestores das organizações que possui produtos comercializados destoa das demais e soa esclarecedora:

Eu acho que é conservadorismo que não se justifica no momento em que nós vivemos agora. Não existe nenhum impedimento legal. Você pode gerar recursos, pode produzir e comercializar, desde que todo recurso que tiver aplique dentro da organização. Você não pode reinvestir na fábrica, nem remunerar diretoria, tem que aplicar no projeto social. (E5)

Quando não se fala especificamente na atividade fim, a aplicação de recursos em OS é um capítulo à parte. Devido ao trato direto com assistidos, as OS, principalmente as assistenciais, são intensivas em mão de obra. Nem sempre as verbas arrecadadas podem ser aplicadas em folhas de pagamentos (por virem engessadas das fontes) e quase sempre a mão de obra voluntária é insuficiente e ineficaz. Os entrevistados falaram sobre a realidade do uso de mão de obra em suas instituições. Os gestores das OS fazem questão de diferenciar os funcionários dos voluntários, tanto pela relação de deveres e direitos, quanto pelo escopo do trabalho prestado à instituição. Se para alguns trabalhos sociais o voluntariado tem agregado valor e reduzido gastos essa não parece a regra para instituições assistenciais com pacientes em regime de internato, conforme os depoimentos.

(...) se eu ficasse só trabalhando com voluntários, não tivesse essa equipe altamente qualificada, não estaria assim. E eu tenho certeza, porque o voluntário tem tempo restrito. Eu tenho quatro cozinheiros, eu atendo mais de 400 pessoas por dia. E como vou conseguir quatro cozinheiros que cheguem às sete horas da manhã, todo

dia? Porque o almoço tem que estar pronto dez para as onze..., voluntários? Todo dia..., de segunda a sexta feira? (E1)

Questionados se o ambiente social favorece iniciativas com fins sociais, foram oferecidas leituras conflitantes. Essas leituras se devem, principalmente, ao leque amplo das configurações de OS e suas relações com esse ambiente. A relação com o ambiente organizacional torna-se objeto de discussão quando visões conflitantes entre as instituições e os mantenedores resultam em desequilíbrio da continuidade da assistência às comunidades. A questão da tributação dos resultados das atividades é outro foco de discussões, uma vez que os gestores apresentam justificativas para discordarem das imposições de tributos sobre a ação social. A legislação e a conjuntura social também são citadas como empecilho para se desenvolver atividades sociais. Para os gestores, o tratamento em pé de igualdade com empresas lucrativas, em termos de tributação, dificulta a gestão das OS, além disso, as leituras ambientais são diferentes. A instituição de parcerias com o governo, através de convênios, e com empresas privadas e fundações, através de projetos, passaram a exigir posturas gerenciais mais transparentes das organizações com fins sociais.

A análise dos depoimentos desta segunda categoria tipifica ações que se orientam para iniciativas de cunho gerenciais, muito embora, teóricos do TS como Marçon & Filho (2001) apontem para um princípio de descaracterização destas atividades sociais. Argumenta-se, no entanto, que foi em resposta a mudanças ambientais que essa escalada gerencial tem se manifestado. A constituição de parcerias, a construção e gestão de projetos junto a fundações e a celebração de convênios passaram a exigir das empresas sociais uma postura gerencial, antes não demandada.

4.4 Terceira Categoria de Análise: Comportamento

Essa categoria de análise visou compreender o escopo de atuação dos gestores, os limites impostos por fenômenos sociais e pelos eventos gerenciais na condução de OS. Ainda, aspectos da prática gerencial e as habilidades requeridas. Para Fillion (1999), após a construção conceitual do novo empreendimento, inicia-se a fase de materialização da visão. Os indivíduos visionários se tornam empreendedores ao materializarem o plano da nova organização. Já, a autoridade em OS obedece a um processo de transição. Outrora especificamente carismática, hoje se manifesta limitada por artifícios da legalidade

escorada pelos dispositivos do vínculo profissional. Dessa forma, pode-se questionarem quais seriam as habilidades gerenciais requeridas ao trabalho social? Os depoimentos obtidos ilustram que as habilidades de gerentes aproximam-se em muitos pontos às requeridas na gestão das iniciativas lucrativas.

O depoimento a seguir reflete uma prática comum, em que o principal indicador de avaliação do projeto é o retorno oferecido pela sociedade em forma de aceitação do trabalho social.

Hoje nós não temos um formulário para avaliar. Não temos nada formal que possa registrar isso. Nós percebemos pelos resultados dos projetos. A gente começa um projeto, ao final dele a meta foi alcançada..., não foi... E aí a gente faz um relatório de prestação de contas para cada projeto. Agora, para a instituição acompanhamos pelo reflexo que a sociedade dá. (E8)

O trato com pessoas em estado de carência física, psíquica ou social, envolve características individuais de empatia. Recentemente, no entanto, esses valores têm se restringido aos idealizadores dos projetos sociais, uma vez que o TS tornou-se grande empregador. Dos empregados, como alguns gestores preferem se referir, exige-se habilidades para a tarefa profissional, apesar de valores convergentes à área social serem desejáveis. A motivação para os participantes do empreendimento, então, pode advir tanto da realização profissional quanto do retorno da atividade social em termos de promoção dos assistidos. Sob esse aspecto, a religião é citada pelos entrevistados como um fator de motivação pessoal e estruturador de valores, mas que pode apresentar efeitos não desejados.

A religião, ela é muito conservadora. A nossa organização não é religiosa. Ela nasceu com esse propósito de estar respeitando as religiões. (...) Mas muitas vezes elas são resistentes à melhoria da gestão. (...) Eu não acho que choca, eu acho que eles acham que sim (...) o fato de a gente ter uma gestão moderna. Isso aí é sagrado.” (E 5)

A análise da categoria comportamento aponta para preocupações muito semelhantes dos gestores de OS e de empresas lucrativas. Mais uma vez, fica evidenciado que a diferença crucial entre os dois modelos de organização circunscreve-se aos objetivos para os quais foram criadas.

4.5 - Quarta Categoria de Análise: Impacto Social da Mudança

A mudança promovida pela introdução de novas combinações dá origem a um conjunto de eventos e fenômenos que traçam uma linha de causa e efeito entre a ação empreendedora e as transformações sociais. Devido a sua identidade remissiva, Schumpeter (1997) identifica o poder transformador da mudança pelo impacto social dela decorrente. Estudado na atualidade pelos efeitos desejáveis, o impacto social da mudança carrega o estigma do efeito que busca as causas que na forma de leis, decretos, isenções e benefícios de impostos, verbas de fundações e as iniciativas pessoais buscavam-se viabilizar. No âmbito de ação das organizações com fins sociais, destacam-se ainda aspectos culturais e valores dos empreendedores que se manifestam nos efeitos dos empreendimentos.

Esse aspecto se refere a processos adaptativos advindos de fatores externos como a publicação de uma nova lei, a mudança de uma fonte de financiamento ou mesmo de demanda de serviços sociais. Esses processos são também seguidos por mudança estrutural ou de configuração organizacional. No caso das organizações com fins sociais pesquisadas, as mudanças se manifestam de forma reativa ao monitoramento externo.

“Eu acho que são mais reativas do que propositais. No nosso caso, foi reativa em relação à população que chegou aqui e precisava de ajuda, e nós reagimos a isso. Quando você cria uma cooperativa, você está reagindo a uma necessidade, uma demanda...” (E 5).

Em alguns casos, a mudança pode ser tão brusca que determina um rompimento com práticas anteriores ou o fim de um ciclo ou de um projeto social. Às vezes, a ruptura acontece na filosofia do trabalho, rompendo-se com práticas assistencialistas e evoluindo para a promoção humana. A inovação, por sua vez, é percebida também no espectro de ação de organizações com fins sociais. A própria configuração dessas organizações representa alternativa aos modelos de empresas lucrativas. Em alguns casos, é marcante o processo inovador da configuração organizacional. Nesse caso, a ênfase no trabalho social arregimenta práticas baseadas nos valores de seus fundadores e financiadores, diferentes em escopo e na forma das aplicadas em empresas lucrativas.

“A necessidade de mudança fica bem evidente. Você tem alguns sinalizadores que fazem você perceber essa necessidade de mudança. São os sinalizadores da própria

gestão mesmo.” (E 6)

Já os novos arranjos organizacionais são resultados do monitoramento ambiental em busca de soluções para problemas que surgem na operacionalização das atividades ou na tentativa de gerar maior eficiência na prestação do serviço social.

Tem a ver com a dinâmica da própria sociedade. Se nós ficarmos estagnados ou fechados no mundo, nesse mundinho pequeno onde nós atuamos e deixarmos de perceber o que está acontecendo em torno é um risco absurdo. (E 2)

4.6 - Quinta Categoria de Análise: Estrutura Interna e de Mercado

O elemento gerenciamento está na origem dessa categoria. Após a fase inicial da atividade empreendedora, ganham relevância as ações que visam perpetuar o empreendimento. Para organizações com fins sociais, assim como para as empresas lucrativas, são as revisões periódicas e reflexivas que devem avaliar rotinas, regras e procedimentos internos de forma a testar suas validades e a eficiência no atendimento das demandas sociais. Em princípio, os depoimentos fazem pouca distinção da gestão em empresas privadas lucrativas e em OS, mas reconhecem a existência de mecanismos próprios de OS pelos objetivos que trazem, como ilustrado no depoimento:

Utiliza-se de outros mecanismos. Porque não é só o mercado. Se fosse só o mercado eu não faria esse trabalho com a maternidade. Não faria. Porque não tem dinheiro entrando. (E1)

Em organizações com fins sociais, as regras operacionais são frutos de intensa negociação. Observa-se que elas estabelecem rotinas próprias adaptadas ao trabalho social desenvolvido. Mesmo assim, há sinais de conflitos. Algumas organizações escolhem se pautar pela flexibilidade e informalidade. Em outras instituições, opta-se por formas mais rígidas de relacionamentos. Observa-se que são aspectos da cultura organizacional, da característica da mão de obra empregada ou da atividade desenvolvida que aí se manifestam.

Há, por parte dos gestores o estímulo à participação dos funcionários na elaboração das regras internas. A gestão participativa tem sido utilizada para se reduzir conflitos e obter maior comprometimento dos funcionários. Em trabalhos de natureza social, a colaboração é vital. Quando se lida com pacientes incapacitados, com educação e outras

atividades integradoras, a motivação pessoal para o trabalho ganha relevância.

Lá (...) a gente se reúne enquanto colegiado, é uma reunião aberta, os catadores me criticam, eu coloco meu ponto de vista sobre a realidade do trabalho. Eles contrapõem e a gente tenta uma construção coletiva. Entender o que é melhor para o coletivo. (E 2)

Os depoimentos descrevem uma das principais características de OS apontada por Oliveira (2006), a gestão participativa. Ainda assim, é preciso compreender que essa gestão não pode prescindir da legalidade e da transparência. Nesse sentido, iniciativas que se utilizam de ferramentas gerenciais têm sido utilizadas para melhorar o dinamismo das organizações, e porque não dizer a produtividade e a qualidade dos serviços prestados às comunidades. Sabedores da análise crítica realizada pelos financiadores, as OS buscam nessas ferramentas a manutenção de uma eficiência mínima, que as mantenham merecedoras da continuidade das parcerias.

A estratificação dos depoimentos, vinculando-os a ação desejada ou atendida na organização cumpre a função de demonstrar a concepção e aplicações de regras no processo de gestão de organizações com fins sociais. Percebe-se que, mesmo tendo gestão participativa e cumprindo uma função social sem fins lucrativos, essas organizações não sobreviveriam com um processo de gestão anárquico. A atribuição de funções, o cumprimento de horários e a hierarquia são comprovados pelos depoimentos mesmo que permeados por valores humanitários.

Na gestão não. A única coisa que eu vejo de diferente é o objetivo final: o de uma empresa privada é o lucro, o de uma instituição filantrópica é o crescimento humano e a valorização da vida. O objetivo final é diferente nas duas, mas a gestão não tem como separar. (E3)

5. Considerações Finais

Os elementos de empreendedorismo foram identificados em todo o processo de gestão de OS, demonstrando ser este um caminho bem promissor para estudar gestão por abranger múltiplos aspectos envolvidos neste processo. Em maior ou menor escala, todas as OS apresentaram os traços desses elementos, sendo que, dependendo da finalidade da constituição e da configuração que a OS apresenta, alguns elementos sobressaem sobre os outros em grau de importância. No decorrer do trabalho uma pergunta nos instigou: é

possível constituir-se no Brasil empresas sociais à semelhança das descritas por Reficco et al (2006)? Os resultados da pesquisa permitem afirmar que sim, e tais organizações já existem, conforme comprovado pela pesquisa. Todavia dado ao extenso leque de possibilidades de tipos de OS, o determinante para o modelo de gestão adotado, parece-nos ser, ainda o foco de sua constituição.

A decisão de aplicação de um referencial teórico de natureza schumpeteriana, não recorrente ao campo, nos pareceu eficaz para leitura da temática empreendedorismo social quando se trata de processos de gestão, e apenas de processos de gestão. Não discutimos sobre valores, pois este não foi o foco da pesquisa. Acreditamos que a aderência da literatura escolhida foi facilitada pela interface atual dos empreendimentos sociais com as atividades dos demais atores sociais (governo, empresas, doadores) que exigem das OS maior transparência nas atividades.

Quanto às categorias da pesquisa, em sentido coletivo, analisando-se a amostra das oito OS que originaram as dez entrevistas, a presença dos elementos de empreendedorismo é comprovada pelas narrativas, mas não significa em absoluto uma forte articulação entre os fatores em questão, dadas as múltiplas configurações que essas organizações podem apresentar. Há fortes indícios de lacunas conceituais que se refletem em práticas gerenciais conservadoras. Mesmo depondo pela necessidade de profissionalização da gestão e apresentando avanços nesse sentido, o conservadorismo é denunciado pelas práticas rotineiras de aquisição de recursos baseadas principalmente em repasses de verbas governamentais, pelas doações espontâneas e pela manifestação cultural histórica do fator religioso como desencadeante das iniciativas de empreendimentos sociais. O fator religioso, em especial, tem oferecido resistência maior ao processo de profissionalização e remuneração do quadro administrativo, o que tem reduzido a eficiência gerencial das algumas instituições por não contar com profissionais especializados e com dedicação exclusiva.

Por fim, no discurso dos gestores, pode se perceber a consciência da influência de fatores ambientais na gestão das OS. Os relatos sobre forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, termos advindos do planejamento estratégico, reforçam a proeminência dos elementos schumpeterianos financiamento e gerenciamento nas atividades destas organizações.

A nosso ver esta pesquisa contribui com o campo ao expor de forma sistematizada elementos dos processos de gestão em OS, identificando suas causas ambientais que

somente numa perspectiva de abordagem mais ampla pode ser captada. A leitura da gestão por meio do empreendedorismo nos pareceu um caminho. Todavia a pesquisa é limitada pela abrangência apenas localizada na RMBH e pelo relativo pequeno de OS participantes. Espera-se que esta contribuição possa inspirar futuras pesquisas que utilizem de literaturas alternativas (e por que não clássicas?), para ler o campo de gestão social.

Referências

- Alves, M. Organizações do Terceiro Setor e sua(s) racionalidade(s). XXVI EnANPAD, *Anais...* 2002. CD ROM.
- Baêta, A. Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: ampliando as fronteiras do ensino e da pesquisa acadêmica. *Universidade indústria: perspectivas da UFMG*. 1999.
- Choo, C. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2006.
- Conselho Federal de Contabilidade (CFC) *Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social*, 2003. http://www.cfc.org.br/uparq/Livro_manual_fund.pdf.
- Crespo, A.; Gurovitz, E. A pobreza como um fenômeno multidimensional. *RAE Eletrônica*, 1, 2002.
- Dees, J. The Meaning of 'Social entrepreneurship'. In: *Center for the advancement of Social Entrepreneurship*. 1998. <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>.
- Druker, P. A disciplina da inovação. *Harvard Business Review*, 2004.
- Filion, L. Diferença entre sistemas empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE*, 39, 1999.
- _____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE*, 33, 1993.
- Fischer, R. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *RAUSP*, 40, 2005.
- Freitas, H.; Janissek, R. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>.
- _____. Pesquisa de informações básicas: Perfil dos estados brasileiros, 2013. ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil_Estados/2013/estadic2013.pdf.
- Luke, B.; Chu, V. Social enterprise versus social entrepreneurship: an examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 31, 2013
- Macleon, M.; Harvey, C.; Gordon, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31 2012.
- Melo Neto, F.; Froes, C. *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.
- Oliveira, E. Empreendedorismo social no Brasil: configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. *Rev. FAE*, 7, 2004.
- Reficco, E.; Gutiérrez, R.; Trujillo, D. Empresas sociais: una espécie en busca de reconocimiento? *Revista de Administração*, 41, 2006.
- Resende, T. *Roteiro do Terceiro Setor: associações e fundações, o que são, como instituir, administrar e prestar contas*. Rio de Janeiro: Prax Editora, 2003.
- Schumpeter, A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- Shaw, E.; Bruin, A. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal*, 31, 2013.
- Simon, H. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- Sud, M.; Vansandt, C.; Baugous, A. Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, 2009.
- Tigre, P. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Zahra, S. et al., "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, 24, 2009.

Weick, K.; Westley, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Orgs.). *Handbook of Organisation Studies*. Londres: Sage, 1996.

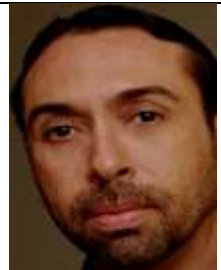


Antonio dos Santos Silva

Doutorando em Administração

Membro Pesquisador do Grupo NERHURT - Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho do PPGA da PUC Minas.

Email: antoniosantosilva@yahoo.com.br



Henrique Cordeiro Martins

Doutor em Administração

Professor Titular da Universidade Fumec

Email: henrique.martins@fumec.br



Antonio Carvalho Neto

Professor permanente do PPGA da PUC Minas

Pesquisador CNPQ

Email: carvalhoneto@pucminas.br