

Empreendedorismo Social em Organizações do Terceiro Setor (ONGs): um estudo de caso

LÉIA MARIA ERLICH RUWER

HAMILTON LUIS KLEINOWSKI

INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - IBGEN

ANGELA MARIA GARCIA DOS SANTOS SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

CYBELE FRAGOSO DOS REIS

Introdução

As iniciativas de Empreendedorismo Social buscam enquadrar e combinar de forma precisa a eficiência dos mercados, exigida pelos negócios, com a orientação para o bem-estar social (BERNARDINO, 2013). Essas iniciativas também se encontram nas organizações do Terceiro Setor (foco do presente estudo), classificadas como ONGs – Organizações Não Governamentais ou entidades de interesse social sem fins lucrativos, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos fundamentais.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Para o êxito deste tipo de organizações, há que se contar com as iniciativas de Empreendedorismo Social e os comportamentos de gestão no sentido de criar estratégias e de gestão de recursos que possibilitem o bom desempenho organizacional. Assim, compreendendo que, normalmente os projetos das ONGs, quando bem executados, trazem benefícios para a sociedade e população envolvida; busca-se, no presente estudo, investigar: Como se aplica o Empreendedorismo Social em uma organização do terceiro setor? E como objetivo geral: analisar a aplicação do Empreendedorismo Social em uma ONG.

Fundamentação Teórica

Pelas suas especificidades, as ONGs constituem um ambiente em que se torna necessário trabalhar alguns atributos-chave para o sucesso, como os apresentados por Carvalho (2001): a) a capacidade de articular iniciativas múltiplas, revitalizando o envolvimento voluntário da comunidade ou de setores da sociedade civil; b) a capacidade de estabelecer parceria com o Estado na gestão de políticas e programas públicos; e, c) a capacidade de estabelecer redes locais, nacionais ou mundiais e, por meio delas, constituir fóruns de escuta e vocalização de demandas, introduzindo-as na agenda política.

Metodologia

A presente pesquisa é exploratória e descritiva, e o objeto de estudo é o Coletivo Abrigo, localizado em Porto Alegre/RS. A amostra foi intencional e os sujeitos de pesquisa definidos foram: a nível de direção, o Diretor da organização; e à nível de beneficiários, 3 respondentes do público atendido. O instrumento foi a entrevista semi-estruturada, realizada por vídeo chamada em Outubro/2020. A técnica de análise de dados foi conduzida segundo o método de Análise de Conteúdo (WEBER, 1990).

Análise dos Resultados

Os resultados demonstraram que o trabalho da ONG está apresentando resultados para os beneficiários; e, mesmo com recursos reduzidos, vem sendo geradas oportunidades em meio aos problemas da comunidade como a Educação e a assistência social. Contudo existe espaço para a adoção de cultura empreendedora, para fortalecimento das estratégias organizacionais e a constante busca de conhecimento em um ambiente que os colaboradores possam inovar, trazendo novas ideias e soluções, para que seja mais tangível a realização de novos empreendimentos.

Conclusão

O crescimento do estudo do tema empreendedorismo social tem aumentado nos últimos anos, se intensificou durante a pandemia e se fez necessário para futuras pesquisas. Há uma motivação no cenário atual do país para que ocorram mudanças nos valores da sociedade, acredita-se que quanto maior o engajamento da sociedade em apoiar a criação de novos empreendimentos sociais, melhores serão os resultados dessas organizações, o empreendedorismo social gera riqueza para a sociedade, uma vez que esse investimento visa desenvolver pessoas e suas habilidades.

Referências Bibliográficas

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>. Acesso em: 20 dez. 2019. BERNARDINO, S. J. Q. (2013). Iniciativas de empreendedorismo social no Terceiro Setor em Portugal: antecedentes, comportamentos e desempenho organizacionais. (Tese de Doutorado), Universidade Portucalense, Portugal.

Palavras Chave

Empreendedorismo social, Terceiro Setor, Cultura Empreendedora

Agradecimento a órgão de fomento

-

EMPREENDEADORISMO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR (ONGS): UM ESTUDO DE CASO

1. INTRODUÇÃO

A palavra empreendedorismo tem se destacado nos últimos anos, em especial no âmbito das organizações, e é, na maioria das vezes, definida como a habilidade de criar, implementar e inovar em um mercado ou negócio. Por isso, o empreendedorismo é também compreendido como o “(...) fazer acontecer com criatividade e motivação (BAGGIO; BAGGIO, 2014, p. 26).

Sabe-se que o empreendedorismo na visão econômica exerce um papel fundamental para o desenvolvimento de uma nação, mas desponta atualmente, cada vez mais, no seu papel social, por meio do comprometimento com a promoção de mudanças no âmbito social – o Empreendedorismo Social, que vem a ser progressivamente aplicado na busca da resolução de questões sociais (BERNARDINO, 2013). Isso se justifica, em um período em que a sociedade brasileira ainda apresenta muitos problemas a vencer, como: a fome, a falta de moradia, a violência urbana e doméstica ou as dependências inúmeras, entre outros.

Assim, o Empreendedorismo Social constitui uma nova área de estudos nas ciências sociais, que busca a conciliação, em uma mesma estratégia, de duas esferas que até o momento eram trabalhadas distintamente: a criação de valor social e a criação de valor econômico. Então, as iniciativas de Empreendedorismo Social buscam enquadrar e combinar de forma precisa a eficiência dos mercados, exigida pelos negócios, com a orientação para o bem-estar social (BERNARDINO, 2013).

Neste contexto, também se encontram as organizações do Terceiro Setor (foco do presente estudo), classificadas como ONGs – Organizações Não Governamentais ou entidades de interesse social sem fins lucrativos, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos fundamentais. Para Cabral (2009) a designação Terceiro Setor se encaixa à um conjunto de organizações privadas, que possuem base no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão, e que possuem atuação voltada ao atendimento das necessidades ou reivindicações sociais. As organizações do terceiro setor possuem amplas atividades, como a atuação na defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a população carente, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos do consumidor, direitos das crianças, entre outros.

Pelas suas especificidades, as ONGs constituem um ambiente em que se torna necessário trabalhar alguns atributos-chave para o sucesso, como os apresentados por Carvalho (2001): a) a capacidade de articular iniciativas múltiplas, revitalizando o envolvimento voluntário da comunidade ou de setores da sociedade civil; b) a capacidade de estabelecer parceria com o Estado na gestão de políticas e programas públicos; e, c) a capacidade de estabelecer redes locais, nacionais ou mundiais e, por meio delas, constituir fóruns de escuta e vocalização de demandas, introduzindo-as na agenda política.

Entretanto, para o real êxito destas organizações, há que se contar com as iniciativas de Empreendedorismo Social e os comportamentos de gestão no sentido de criar estratégias e de gestão de recursos que possibilitem o bom desempenho organizacional. Assim, compreendendo que, normalmente os projetos das ONGs, quando executados com profissionalismo e

comprometimento, trazem benefícios para a sociedade e população envolvida; com melhoria de qualidade de vida, acesso à cultura e novas expectativas; busca-se, no presente estudo, investigar como o Empreendedorismo Social se dá na prática; por meio da seguinte questão de pesquisa: **Como se aplica o Empreendedorismo Social em uma organização do terceiro setor?** Para responder essa questão, apresenta-se como objetivo geral: analisar a aplicação do empreendedorismo numa organização do terceiro setor.

E a fim de se alcançar esse objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Pesquisar e analisar como a ação empreendedora social está sendo executada na organização;
- b) Apresentar as metas e estratégias da organização no incentivo à ação empreendedora social;
- c) Verificar as formas de divulgação e de parcerias com empresas para manter o projeto;
- e,
- d) Verificar junto à comunidade atendida, os benefícios das ações desenvolvidas pelos projetos desenvolvidos pela organização.

O objeto do presente estudo é o Coletivo Abrigo, que teve origem em uma comunidade cristã – “O Abrigo” - que surgiu em Porto Alegre no ano de 2015, no bairro Sarandi, e em 2017 iniciou novos núcleos nas cidades de Belo Horizonte, em Minas Gerais e Rio Grande, no Rio Grande do Sul. O Coletivo Abrigo é uma ONG que atua na promoção e proteção dos Direitos Humanos e sociais da sociedade, onde se desenvolvem estratégias de ações para a cidade nas áreas de sustentabilidade, educação e assistência social, além do desenvolvimento de boas práticas dos direitos humanos. Em 2015, o coletivo Abrigo foi reconhecido pela ONU - Organização das Nações Unidas pelo trabalho desenvolvido na luta pela equidade de gênero e o envolvimento com o Movimento “*He For She*” (Eles por elas - www.onumulheres.org.br).

O presente artigo tem por motivação o estímulo do empreendedorismo dentro das ONGs, e da organização objeto de estudo, a fim de engajar as pessoas que fazem parte do coletivo Abrigo em um processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo. Tendo, também como foco a possível e futura introdução de melhorias reais para a comunidade na busca de caminhos inovadores para garantir que os seus empreendimentos tenham acesso aos recursos necessários pelo tempo que estiver gerando valor social sempre procurando alcançar sua missão de transformação social e exibir um senso de transparência para com seus parceiros e público pelos resultados gerados.

O artigo visa contribuir para a academia de forma que seja possível, visualizar o Empreendedorismo Social da mesma forma que é visualizado o empreendedorismo tradicional, com a estruturação de um negócio, mas que não está ligado diretamente ao lucro como fim, mas tendo o seu retorno de investimento no impacto social.

Para um dos pesquisadores, o trabalho se justifica, pois o mesmo é colaborador do Coletivo Abrigo e estando próximo a realidade do coletivo, consegue identificar alguns aspectos a serem trabalhados para o desenvolvimento da organização.

Por fim, justifica-se o estudo em um momento em que país necessita explorar ainda mais o assunto, pois vivencia tempos de crise econômica e sanitária e social, com aumento de demanda

para as organizações do terceiro setor e é necessário desenvolver tais habilidades para suprir essas demandas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Conforme Candido (2016) o empreendedorismo está ligado a duas principais características na evolução humana, a curiosidade e o descontentamento; e ambos são pontos fundamentais para empreender. Segundo o autor, “(...) a ação, motivada pela curiosidade, nos impulsiona a sair da zona de conforto e chegar a um determinado conhecimento. A geração desse conhecimento acontece quando saímos do que é seguro e nos jogamos em busca do desconhecido.” (CANDIDO, 2016. p.12).

Tajra (2019) defende que o empreendedor pode ser uma pessoa que cria um negócio ou lida de uma maneira diferenciada em ocasiões diversas, pessoais e profissionais. O empreendedorismo está diretamente ligado à economia, mas também possui outras ligações. Dentre elas, o empreendedorismo está ligado à educação e o desenvolvimento do indivíduo desde a fase inicial, por exemplo na invenção de alguma brincadeira nova ou um novo jeito para realizar determinada tarefa. Ainda, conforme o autor, a postura empreendedora pode ser desenvolvida pela educação familiar, pelas escolas e ao longo de toda a trajetória de vida. É necessário que o indivíduo deseje ser empreendedor e busque o seu desenvolvimento pessoal e profissional para atingir esse objetivo.

Em relação às características do empreendedor, o empreendedor é uma pessoa única, que possui motivação extraordinária, que é apaixonado pelo que faz, gosta de ser destacado entre os demais e quer ser enxergado pelas suas virtudes, querem deixar um legado. Dornelas (2018) aponta que se os empreendedores estão revolucionando o mundo, tanto eles, quanto os processos utilizados, devem ser estudados e entendidos. Como deveria ter como padrão, tudo que é novo e traz utilidades importantes, deveria ser estudado, para que seus passos sejam seguidos e multiplicados pelo máximo de pessoas e organizações possíveis. Isso ajudaria em a melhorar processos e atitudes defasadas (DORNELAS, 2018).

2.1.1 Empreendedorismo Social

Sobre o Empreendedorismo Social, Peredo e McLean (2006) apontam que o mesmo é exercido quando um indivíduo ou grupo: (i) objetiva a criação de valor social; (ii) apresenta capacidade para reconhecer e aproveitar oportunidades que criam valor; (iii) empregam inovação; (iv) estão propensos a aceitar um nível de risco acima da média em função de criar e disseminar o valor social; e (v) são especialmente criativos e não se intimidam frente à escassez de recursos na operação da sua iniciativa social.

Na visão de Marins (2018) o conceito de Empreendedorismo Social é um tema surgido nos anos 90, como uma nova ideia e de um conceito desafiador, traduz em um movimento descentralizado sem muitas informações na história, se apresentando capaz de trazer a redistribuição de poder democrático, possibilitando o engajamento de agentes econômicos distintos.

Para Anastácio (2019, p.13):

“(…) os empreendedores sociais, criam ou transformam instituições ao concretizar a missão de buscar resultados não apenas pela criação de valor privado (financeiro), mas também pelo valor social e cívico gerado a partir das soluções que apresentam ao mundo. (ANASTÁCIO, 2019, p.13).

Segundo Carmona (2017) o Empreendedorismo Social vem atraindo a atenção dos pesquisadores, e isso pode ser observado a partir do aumento de pesquisas, artigos, eventos e conferência sobre o tema, tendo como objeto de estudo o próprio empreendedor, avançando o conhecimento sobre como ele se comporta, e como ele pensa dentro das organizações. Segatto (2019) tem a mesma percepção quanto ao aumento de estudos do tema, ao que atribui à carência de profundidade, destacando que o melhor método para atrair parcerias é através da inovação social, e que; infelizmente o Brasil possui baixo apoio governamental no setor, sendo que as parcerias criadas buscam apenas a sobrevivência dos negócios, principalmente financeiras e de gestão.

Dees (1998) apresenta como características do empreendedor social, onde os mesmos desempenham um papel de agentes de mudança no setor social:

- ✓ Adoção de uma missão capaz de criar um valor social e assim mantê-lo;
- ✓ Reconhecimento e busca de novas oportunidades para atender a missão;
- ✓ Envolvimento no processo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- ✓ Agir com ousadia, desconsiderando a limitação dos recursos disponíveis;
- ✓ Senso elevado de transparência e responsabilidade com grupos atendidos e resultados gerados.

Destacam-se, nas definições de características do empreendedor social, a sua apresentação como ser um agente de mudança, altamente responsável, dedicado e tendo um alerta social. Para Silva (2019. p. 42):

“O empreendedor social sabe aproveitar as oportunidades, apresenta competências gerais para a resolução de problemas, é uma pessoa pragmática, responsável e não desiste diante dos obstáculos. Possui habilidades como visão clara, iniciativa, participação, equilíbrio, negociação, perfil estratégico, criatividade, crítica, flexibilidade, foco, inteligência, objetivo e trabalho em equipe. Quanto às competências, é visionário, sensível com problemas sociais, persistente, consciente, líder, competente, sabe improvisar e possui senso de responsabilidade e de solidariedade.”

Esse profissional também cria estratégias para geração de riqueza, mas a sua finalidade será alcançar sua missão social. Ademais, pode-se incluir nessa lista a liderança, persistência, criação de valor social, dedicação, responsabilidade, inovação e gestão. O empreendedor social é o indivíduo que possui um conjunto de comportamentos, capaz de entregar valor social aos desfavorecidos por meio de um empreendimento financeiramente independente, autossuficiente e sustentável (SILVA, 2019. p. 41).

Silva (2019) também aponta que a comunicação é uma característica fundamental do empreendedor social, uma vez que a mesma é que vai permitir a compreensão e desenvolvimento das respostas às necessidades da sociedade. Além disso, como destaca Marins (2018) é essencial para o empreendedor social o senso de moral e ética o qual introduz grandes mudanças na estrutura da sociedade, principalmente mudar como as pessoas fazem determinadas coisas. A probabilidade de sucesso é reduzida de forma significativa quando não apresenta a ética e a moral em suas ações.

2.1.2 Parcerias em Empreendedorismo Social

Na visão de Zanella (2019) as parcerias governamentais que são realizadas no terceiro setor dividem-se em parcerias público e privada, cuja diferença está na concessão patrocinada e na concessão de serviço público comum é a que diz respeito à forma de remuneração; assim mesmo, essa diferença pode desaparecer se, na concessão tradicional, houver previsão de subsídio pelo poder público e ao compartilhamento entre os parceiros de ganhos econômicos decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos utilizados pelo parceiro privado.

Segatto (2019) faz uma comparação do Brasil com um país desenvolvido como o Reino Unido, por exemplo, onde as parcerias vão além dos negócios, e acaba tendo um efeito transformador na sociedade gerando valor e competências essenciais nos seus projetos. Além de apresentar como característica básica, a busca por soluções para os diversos problemas sociais, como os da área da saúde, alimentação, moradia, entre outros. A sua essência está na criação de valor social e na melhoria dos padrões gerais de qualidade de vida da população, podendo atingir diferentes níveis, do rural a nível internacional.

Conforme Sebrae (2016), Tem crescido, nos últimos anos, o número de negócios de impacto no Brasil. Paralelo a esse avanço, inúmeras iniciativas têm surgido dentro deste ecossistema com o objetivo de oferecer mais apoio, estabilidade, incentivos, dentre outros. Esses atores advêm de inúmeras esferas diferentes, como internacionais, públicas e privadas (SEBRAE, 2016, p.4).

2.1.3 Impacto social

Para Limeira (2018. p.3) “(...) Impacto Social é o conjunto de mudanças positivas nas condições de vida da população-alvo, sustentáveis nos médio e longo prazos, que resultam dos produtos, serviços e programas desenvolvidos pelos empreendedores sociais.” Segundo o autor, os empreendimentos de impactos social possuem as seguintes características:

- ✓ Um propósito social cujo objetivo principal seja a criação de uma nova solução para atender e superar os desafios do público-alvo.
- ✓ Um modelo de negócio que seja um negócio de impacto inovador pois implementam soluções novas para desafios antigos por meio da tecnologia, pensamento crítico comportamento empreendedor para atender a demanda da população mais vulnerável.
- ✓ Mensuração do impacto social para formar gestores que busquem desenvolver o entendimento dos conceitos e metodologias envolvidas na avaliação de impacto com o objetivo de acompanhar e interpretar os resultados.
- ✓ Governança participativa envolvendo os representantes, ou seja, os stakeholders nos processos decisórios da organização através de consultas, fóruns, eleições. Assembleias, conselhos entre outros canais de comunicação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória pois, segundo Gil (2002), é uma pesquisa que tem como principal objetivo trazer a familiaridade com determinado assunto, aprimorando ideias já existentes ou traçando um panorama do fenômeno. Descritiva, pois, segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de um fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (especialmente em pesquisas quantitativas).

A Abordagem de Pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa traz consigo a ideia de busca pela qualidade, pelos aspectos mais sensíveis e subjetivos do fenômeno investigado. Gerhardt e Silveira (2009) argumentam que nessa abordagem não existe uma preocupação com a representatividade numérica, mas sim com o alcance de compreensões amplas e profundas.

O objeto da presente pesquisa é o Coletivo Abrigo, localizado em Porto Alegre/RS. A População (ou universo da pesquisa) foi escolhida utilizando o critério conhecido como amostras intencionais, onde são escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/ universo. Desta forma, optou-se por entrevistar a nível de direção, o Diretor da organização; e à nível de beneficiários, foram selecionados, por conveniência de acesso de pesquisa, 3 respondentes da população atendida. As entrevistas ocorreram no mês de Outubro/2020, utilizando o recurso de vídeo chamada com o diretor, e com os respondentes por meio de *whatsapp*.

O instrumento para coleta de dados foi a entrevista estruturada, com um roteiro prévio, A técnica de análise de dados foi conduzida segundo o método de Análise de Conteúdo, que, segundo Weber (1990), usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Entrevista com a Direção

Inicialmente buscou-se questionar o entrevistado acerca da sua percepção acerca do Impacto Social que projeto empresta à sociedade. Nesse sentido, foi evidenciado pelo entrevistado que o principal impacto social da organização na sociedade se dá por meio de proporcionar o acesso à educação de forma gratuita e inclusiva. Destaca-se na fala do sujeito que: “(...) um diferencial da nossa organização foram as palestras em formato de aulas públicas que aconteceram em espaços públicos, de forma que qualquer pessoa poderia participar.”

Essa afirmativa dá conta de que existem resultados na forma de serviços proporcionados à uma população pelo Coletivo, que passa a ter um ambiente de convivência e troca de conhecimento, com eventos direcionados para suas necessidades, e isto está de acordo com o que aponta Limeira (2018) ao destacar o Impacto Social como um conjunto de mudanças positivas nas condições de uma população, resultantes dos programas desenvolvidos pelos empreendedores sociais.

Na sequência, buscou-se indagar sobre qual o valor social empregado na organização. O respondente apontou que o principal valor social que a organização possui é dar autonomia para

os seus colaboradores desenvolverem os projetos do coletivo. Nas palavras do diretor: (...) a gente instiga muito que as pessoas assumam grupos de trabalho; assumam projetos, desenvolvam projetos e uma das qualidades dentro do coletivo seria essa autonomia. Este apontamento está de acordo com a afirmativa de Dees (1998, p. 4) de que os empreendedores sociais têm dificuldade em mensurar a geração de valor social. Entretanto, é possível considerar aqui que a autonomia a que o sujeito se refira como valor, possa ser para os beneficiários algo como aponta Anastácio (2019, p.83), quando afirma que "(...) o empoderamento e a independência socioeconômica permitem que essas pessoas fujam da submissão e ganhem autonomia nas suas vidas."

Dando continuidade, buscou-se identificar o funcionamento da comunicação interna e externa do organização. Segundo respostas do Diretor, o coletivo utiliza as ferramentas digitais para a comunicação entre os colaboradores através de grupos de *whatsapp* e reuniões virtuais (face à PANDEMIA COVID-19, uma vez que antes eram presenciais). Ainda, segundo o entrevistado, a comunicação com o público atendido é presencial, pois usar as mídias sociais, nem sempre alcança a todos, principalmente as pessoas de maior vulnerabilidade social; e, sendo presencial, o coletivo consegue entender melhor as necessidades da comunidade. Nas palavras do diretor: (...) a realidade das pessoas lá, nem sempre é de acesso à internet, nem sempre é familiarizada com a tecnologia, então acaba que a nossa comunicação com esse público tem que ser presencial". Nesta resposta apesar do diretor ter se baseado na comunicação de âmbito institucional, em que ocorre a comunicação organizacional, destaca-se a necessidade de considerar nestes projetos, a comunicação mobilizadora, que pode ser compreendida como aquela que ocorre na relação com o público beneficiário/sujeito das atividades, que passa a ser construída a partir de demandas do grupo, considerando e respeitando a sua própria dinâmica e movimento, bem como o público em questão (PERUZZO, 2013).

A seguir, buscou-se identificar de qual forma a organização trouxe inspiração para mudanças nas relações sociais. Pela resposta do entrevistado, além da assistência social proporcionada pelo Coletivo, a educação também é um dos trabalhos de destaque. Como as aulas públicas em espaços públicos em Porto Alegre não eram muito comuns, e o Abrigo começou a fomentar essa atividade na cidade e outras organizações começaram a seguir o exemplo e a fazer esse trabalho. O Diretor exemplifica: "(...) percebo que era uma novidade esse trabalho por aqui e acabou inspirando outras aulas públicas de movimentos sociais, políticos". Neste ponto, sua fala pode ser consistente com o apontamento de Marins (2018) de que é essencial para o empreendedor social o senso de moral e ética o qual introduz grandes mudanças na estrutura da sociedade; e, principalmente mudar como as pessoas fazem determinadas coisas.

Depois perguntou-se no sentido de compreender de quais formas os assuntos de sustentabilidade e meio ambiente fazem parte das pautas da organização. O respondente apontou que o Abrigo possui um grupo de trabalho que atende essas demandas, adotando algumas práticas do dia a dia, como: a reutilização de copos e não utilizando copos descartáveis, e palestras de conscientização sobre o meio ambiente para a comunidade, com foco na separação e redução de lixo, e ainda a realização do descarte corretamente. Nas palavras do entrevistado: "(...) gera um impacto importante porque acaba estimulando que as pessoas no seu dia a dia em outros espaços adotem essa prática também". Esta resposta coaduna com os apontamentos de Souza (2017) quando afirma que por meio do empreendedorismo e a sustentabilidade, surge o empreendedorismo sustentável; que, a partir de empreendimentos

específicos, busca compreender e atender as necessidades da sociedade ao integrar em novas formas de negócios as esferas econômica, social e ambiental.

Seguindo, perguntou-se no sentido de entender se a organização possui uma cultura empreendedora. O sujeito respondeu que a organização possui alguns projetos culturais, porém não se desenvolveram pela falta de incentivo, e conhecimento sobre o empreendedorismo, assim impossibilitando aplicabilidade dessas ações. Sendo, entre eles, uma cooperativa, a longo prazo, na comunidade atendida. Conforme palavras do Diretor: “Desenvolver na comunidade um trabalho cooperativo em uma cooperativa e poder desenvolver um trabalho permanente de educação e formação.” Esta situação relatada coaduna com os apontamentos de Tajra (2019, p.14) de que “(...) no Brasil, existe uma cultura ainda muito tímida para o estímulo da postura. Poucas são as escolas e organização que incentivam o espírito de realização”.

A próxima pergunta buscou compreender como são trabalhados dentro da organização os tópicos de inovação, criatividade e aprendizagem. Nesta resposta, o entrevistado apontou que, de acordo com as demandas que aparecem na organização vão mudando as prioridades, e todos trabalham para atender essas demandas. Como exemplo, citou cursos de criação de artes digitais para os colaboradores realizarem postagens de eventos e campanhas do Abrigo, realizadas recentemente. Segundo o Diretor: “(...) “Essas práticas de realizar pequenos cursos dentro da organização, acabaram capacitando a todos para essa atividade.” As práticas relatadas conferem com a afirmativa de Limeira (2018, p.20) de que: “(...) no ecossistema empreendedor, o fator cultural se refere às redes sociais locais e os ambientes informais de convivência e troca de conhecimento, como os eventos de empreendedorismo e as feiras de negócios”.

Dando sequência, abordou-se quais metas a organização possui e qual objetivo estas metas atendem. O entrevistado destacou que, quanto às metas estipuladas, umas das principais metas seria o alcance financeiro de seus colaboradores. O mesmo citou que, mensalmente os colaboradores realizam doações para auxiliar na manutenção da organização e seus trabalhos, porém são doações voluntárias, sem um valor fixo, então o valor é variável de um mês para outro. E, e para seguir com as atividades e prestar auxílio a comunidade, o Abrigo conta com parcerias de fora da organização que acabam contribuindo através do site e redes sociais. Segundo as palavras do entrevistado: “(...) temos muitos recursos que vem de fora, então a gente acaba alcançando a meta, mas sempre com aquela certa insegurança de recursos”. Essa afirmativa representa bem os desafios que são as metas e a avaliação de desempenho nas organizações do Terceiro Setor, corroborando ao apontamento de Da Costa et al (2019) que destaca que esta é uma tarefa complexa, considerando que este tipo de instituições trabalham com a promoção de melhor qualidade de vida a um determinado grupo de pessoas e, em função disso, devem considerar os pontos de vistas e anseios desse público-alvo e, ao mesmo tempo, mensurar as despesas investidas para o alcance dos propósitos. Considerando também, que de acordo com lei específica, essas organizações do Terceiro Setor devem prestar contas com grande transparência e publicidade, estipulando metas e resultados a serem atingidos nos projetos desenvolvidos, prevendo critérios de avaliação de desempenho.

A seguir, buscou-se levantar o aspecto transparência, com que a organização atual. Nesta resposta, o Diretor apontou que, em relação a transparência financeira, a organização possui um portal de transparência no seu site, onde os doadores e colaboradores possuem acesso para acompanhar as entradas e saídas de suas doações. Assim, podem identificar para qual fim foi destinado cada valor. Nas palavras do entrevistado: “(...) entendemos que, para formularmos os

nossos projetos e falar de autonomia, é importante que as pessoas saibam o quanto a gente tem para investir.” Essa resposta vai de encontro ao que propõe Board et al. (2002) quando destaca que os critérios mais citados no processo de transparência são a divulgação financeira, a disponibilidade de informações operacionais e administrativas aos diferentes públicos, o acesso às instalações físicas e a divulgação dos nomes dos membros da administração.

Por fim, buscou-se conhecer as formas de divulgação do trabalho da organização para fomentar parcerias. A resposta do entrevistado apontou que a divulgação do Coletivo Abrigo é através das mídias sociais com foco na transparência, trazendo todas as informações de projetos que foram realizados, que estão em andamento, mostrando como estão sendo aplicados os recursos financeiros que a organização possui das doações. As parcerias que mais surgem são de pessoas físicas. Sobre o apoio governamental ou privado o entrevistado exemplifica com a fala: “(...) o apoio governamental é inexistente na organização e as empresas possuem diversos impedimentos burocráticos para fazer uma parceria”. Nesta resposta pode-se identificar semelhança com os apontamentos de Segatto (2019) quando destaca a carência de profundidade no tema de empreendedorismo social e que o melhor método para atrair parcerias é através da inovação social, uma vez que, infelizmente o Brasil possui baixo apoio governamental no setor, e as parcerias criadas buscam apenas a sobrevivência dos negócios, principalmente financeiras e de gestão.

4.2 ENTREVISTAS COM BENEFICIÁRIOS DO ABRIGO

Perfil: Respondente A (32 anos, Mulher); Respondente B (41 anos, Mulher); Respondente C (49 anos, Homem).

A questão inicial buscou entender como os respondentes conheceram o trabalho do Coletivo Abrigo. Pelas respostas, a ONG foi apresentada aos moradores, através de seu diretor que morava na comunidade e tinha contato direto com as pessoas que residiam naquele local. E, a partir disso, as ações do Abrigo, também começaram a ser voltadas a Vila Elizabeth, tendo em vista suas necessidades. O relato do Respondente B exemplifica esse apontamento ao afirmar: “(...) conhecemos o abrigo através do - nome do diretor - que trouxe o abrigo para dentro da comunidade, e através das ações que eram realizadas, começamos a interagir com o grupo e entender o seu trabalho”.

A seguir foi apresentada uma questão que buscou entender qual a relevância do Coletivo Abrigo para a comunidade. Os respondentes apontaram que o público atendido pelo Coletivo compreende que o trabalho da organização funciona como uma rede de apoio permanente na comunidade; que vai além das expectativas, do que apenas visitas em datas festivas, mostrando preocupação de fato com a comunidade no seu dia a dia. Isso também é exemplificado no trecho do Respondente C: “(...) o abrigo nos acendeu a luz da esperança e conforto aqui pra nossa comunidade, auxiliando os mais necessitados através de doações, compartilhando conhecimento e motivando principalmente as crianças e jovens.” Aqui pode-se observar a concretização do que Limeira (2018, p. 3) aponta como Impacto Social: “(...) um conjunto de mudanças positivas nas condições de vida da população-alvo, sustentáveis nos médio e longo prazos, que resultam dos produtos, serviços e programas desenvolvidos pelos empreendedores sociais.”

Depois buscou-se identificar como funciona a comunicação do Coletivo Abrigo com os moradores da Vila Elizabeth. Nesta resposta transpareceu que a mesma ocorre de forma presencial, através de visitas feitas pelo grupo a comunidade, pois a comunicação pela internet não alcança a todos os moradores; e as pessoas mais atendidos pelo Abrigo não possui acesso à internet. Nesses contatos, a organização consegue identificar as necessidades das pessoas, conforme eficácia apontada no relato do Respondente A: “(...) estamos sempre em sintonia, o abrigo é muito presente por aqui”. Esse relato coaduna com o apontamento de Limeira. (2018, p.149) de que: “(...) os públicos de baixa renda ou em estado de vulnerabilidade se encontram em áreas de difícil acesso. Assim, o contato direto com as comunidades, muitas vezes, é a única alternativa de se comunicar com esse público.”

Na sequência buscou-se compreender quais ações realizadas pelo Coletivo Abrigo, foram mais relevantes para a comunidade. As respostas dão conta de que todas as ações trouxeram benefícios, mas por abranger diversas necessidades diferentes, as campanhas de doações de roupas, material escolar, alimentos, auxílio jurídico e educacional para as crianças tiveram destaque principalmente durante a pandemia. Isso foi destaque na resposta do Respondente C, que afirmou que: “(...) durante a pandemia muita gente perdeu o emprego e o Abrigo imediatamente entrou em ação para ajudar as pessoas mais afetadas, desde a alimentação até orientação a comunidade de seus direitos, como auxílio emergencial”. Essa rápida resposta coaduna com a postura de um empreendedor social, uma vez que, nas palavras de Dees (1998) uma das características do empreendedor social, é o desempenho de um papel de agentes de mudança no setor social. Sendo uma delas a adoção de uma missão capaz de criar um valor social e assim mantê-lo”.

Depois, questionou-se sobre como são abordados os assuntos de sustentabilidade e meio ambiente nos projetos do Coletivo Abrigo. As respostas apontaram que esses temas são abordados por meio de ações na comunidade com ênfase para as crianças e adolescentes como palestras, dinâmicas e brincadeiras. Todas as ações realizadas no sentido de trazer mais conhecimento as pessoas sobre esses temas. Essa prática pode ser exemplificada através do trecho destacado pelo Respondente B: “(...) incentivam o plantio, e ensinam como reciclar o lixo a importância de economizar a energia e água e mostram o impacto que essas ações causam ao meio ambiente”. Aqui percebe-se ações que compreendem a colaboração com o ambiente por parte do Coletivo Abrigo, sendo que o mesmo atua no caminho para estar de acordo com Souza (2017), quando aponta que o principal objetivo do empreendedorismo sustentável seria produzir bens e serviços que atuem nas soluções dos problemas da sociedade.

A próxima pergunta buscou identificar se os respondentes conhecem os demais trabalhos para a comunidade e se eles conhecem outras vertentes de trabalhos que o Abrigo realiza para a cidade. Nesta resposta, os sujeitos responderam que possuem conhecimento de outros projetos realizados pelo Abrigo, como as aulas públicas, a participação de movimentos sociais, políticos e a pastoral. Apesar de não participarem de todos os eventos e ações os moradores sempre são convidados a participar. O Respondente A apontou: “(...) o abrigo nos informa de todos os eventos da sua agenda e nos convida a participar, mesmo que durante a pandemia seja apenas no formato virtual”. Nas palavras de Celso Figueiredo (2010) a essência de um relacionamento provém da comunicação e para isso temos que desenvolver formas de comunicação.

Em seguida perguntou-se sobre a transparência da organização com os seus beneficiários e se as pessoas têm acesso aos trabalhos realizados com as doações. Os respondentes divergiram

nas respostas, uma vez que dois deles apontaram que não tem acesso ou conhecimento dessas informações do Coletivo, visto que não tem acesso à internet. O outro respondente informou que possui conhecimento destas informações, pois tem acesso à internet e consulta portal da transparência através do site. O Respondente A destaca: (...) sim, eles possuem essa informação no site deles. Também sou doadora e então de vez em quando dou uma olhada no site”. E, de acordo com Dees (1998) uma das características de um empreendedor social é ter senso elevado de responsabilidade e transparência com os grupos atendidos e os resultados gerados.

Por fim, buscou-se perguntar e compreender se as pessoas entrevistadas recomendariam o Coletivo Abrigo para outras pessoas e empresas. Os respondentes foram unânimes em responder que indicariam sim o trabalho do Coletivo Abrigo tanto para pessoas que gostariam de investir, quanto para as pessoas que precisam de assistência da organização. O Respondente C afirma: “(...) o abrigo é uma organização que faz muito bem para a nossa comunidade, nos ajuda a crescer como pessoas, sempre que eu puder quero ajudar para que eles cresçam mais e alcancem outras pessoas”. Essa resposta reafirma a percepção sobre os empreendedores sociais, que, de acordo com Silva (2019) são revolucionários e reformadores, mas apresentam missão social e almejam mudanças em como as coisas são realizadas no setor social.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a aplicação do empreendedorismo numa organização do terceiro setor. E a fim de se alcançar esse objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) Pesquisar e analisar como a ação empreendedora está sendo executada na organização; b) Apresentar as metas e estratégias da organização no incentivo à ação empreendedora; c) Verificar as formas de divulgação e de parcerias com empresas para manter o projeto; e, d) Verificar junto à comunidade atendida, os benefícios das ações desenvolvidas pelos projetos desenvolvidos pela organização.

O primeiro objetivo específico; Pesquisar e analisar como a ação empreendedora está sendo executada na organização foi plenamente atendido, levantando-se que a Diretoria do Coletivo Abrigo incentiva a autonomia de liderança dos colaboradores para assumirem projetos e executá-los, através da educação e assistência social. Destacou-se como ação empreendedora as práticas realizadas na educação, por meio das aulas públicas com diferentes temas e atividades sobre a sustentabilidade e meio ambiente, e também na assistência social por meio das doações de roupas e alimentos fornecidos as pessoas dessa comunidade, criando assim um valor social e o entregando para a comunidade com a finalidade de alcançar sua missão social.

O segundo objetivo específico; b) Apresentar as metas e estratégias da organização no incentivo à ação empreendedora; foi atendido pois identificou-se que a principal meta na organização é financeira e que para tanto, seus colaboradores, mensalmente realizam doações para auxiliar na manutenção da organização e seus trabalhos, porém são doações voluntárias sem um valor fixo, ocasionando uma grande variação a cada mês, impossibilitando o planejamento e a realização de grandes empreendimentos. Basicamente a organização trabalha com o que possui financeiramente em seus projetos, tentando através da inovação social atingir suas metas.

O terceiro objetivo específico, verificar as formas de divulgação e de parcerias com empresas para manter o projeto, foi atendido, uma vez que levantou-se que, para manter o projeto utiliza-se a divulgação basicamente é através das mídias sociais, Facebook, Instagram e através do site.

Porém mantendo foco na transparência das informações, de projetos que foram realizados, que estão em andamento, mostrando como estão sendo aplicados os recursos financeiros que a organização possui das doações. As parcerias que mais surgem são de pessoas físicas e acredita-se que a transparência é o trunfo da organização para essas parcerias. Quanto ao apoio governamental e apoio de outras empresas para investimento na organização ainda é muito baixo.

O quarto objetivo específico, que foi verificar junto à comunidade atendida, os benefícios das ações desenvolvidas pelos projetos desenvolvidos pela organização também foi atendido, e que as respostas dos entrevistados demonstraram que o Coletivo Abrigo é um movimento importante para a comunidade e que as suas ações trouxeram benefícios, atendendo diferentes necessidades. Com destaque para as campanhas de doações de roupas, materiais escolares, alimentos, auxílio jurídico e educacional para as crianças tiveram destaque principalmente durante a pandemia.

Entretanto; após a análise de dados, observa-se a falta da adoção de uma cultura empreendedora na organização “Coletivo Abrigo”, sendo então preciso fomentar essa cultura empreendedora, estimulando internamente as pessoas para desenvolverem determinados comportamentos, para a aquisição ou aperfeiçoamento de habilidades pessoais, técnicas e profissionais. A busca pela inovação é outro ponto a se fortalecer na organização para inovar é necessário repensar a abordagem, plano estratégico, apresentação e pensar fora da caixa. Investir em criatividade não reflete apenas no resultado financeiro, mas também melhora a gestão, a relação entre os *stakeholders*, além de criar um ambiente convidativo para trabalhar. Ouvir mais os colaboradores e o público atendido é muito importante pois pode surgir melhorias e parar gerar boas soluções. Definir uma estratégia de marketing e propaganda, podendo utilizar além das redes sociais algumas ferramentas como e-mail marketing, canal no *youtube*, *podcast*, trabalho de SEO - *Search Engine Optimization* no *google* entre outros. Pode-se contratar uma consultoria de marketing para auxiliar a organização na divulgação de forma mais ampla do coletivo Abrigo com o objetivo de fomentar novas parcerias de pessoas e empresas. Quanto às metas da organização são necessárias que sejam reavaliados os objetivos internos e externos do coletivo Abrigo, com seus colaboradores e seu público atendido, avaliar e entender onde a organização quer chegar e quais caminhos serão necessários para atingir esse fim. E a partir disso, realizar uma reestruturação na organização, tirar as ideias do papel e colocar na prática e isso requer foco, disciplina, dedicação e confiança para atingir bons resultados.

Assim, para responder à questão problema: **Como se aplica o Empreendedorismo em uma organização do terceiro setor?** foram utilizadas as referências bibliográficas e a análise de resultados, destacando-se os seguintes elementos: por meio da adoção de uma missão social cujo impacto social gera valor em seus investimentos a longo prazo; Identificação e busca de novas oportunidades com uma visão de como alcançar melhorias; Ter senso de transparência com seus parceiros e público, promovendo melhorias reais para a comunidade; engajamento no processo de inovação procurando caminhos inovadores para que seus empreendimentos tenham sucesso e ser agentes de mudança no setor social, atacando de fato a causa dos problemas, não apenas seus sintomas.

O crescimento de estudo do tema empreendedorismo social tem aumentado nos últimos anos, se intensificou durante a pandemia e se fez necessário para futuras pesquisas. Há uma motivação no cenário atual do país para que ocorram mudanças nos valores da sociedade,

acredita-se que quanto maior o engajamento da sociedade em apoiar a criação de novos empreendimentos sociais, melhores serão os resultados dessas organizações, o empreendedorismo social gera riqueza para a sociedade, uma vez que esse investimento visa desenvolver pessoas e suas habilidades.

No que se refere às limitações da pesquisa, a intenção inicial tinha-se planejado um questionário pessoal e uma pesquisa qualitativa para aplicar aos beneficiários do coletivo Abrigo para a coleta de dados e observação de outros fatores qualitativos para a pesquisa, porém com a PANDEMIA COVID-19, tal iniciativa foi impossibilitada.

Sugere-se que sejam feitos estudos com questionários específicos sobre o tema, utilizando escalas para possibilitar um maior número de análises. O cruzamento de dados levantados por questionário com outros métodos quantitativos, pode também revelar importantes elementos da atividade empreendedora social no país.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imes.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- BERNARDINO, S. J. Q. (2013). *Iniciativas de empreendedorismo social no Terceiro Setor em Portugal: antecedentes, comportamentos e desempenho organizacionais*. (Tese de Doutorado), Universidade Portucalense, Portugal.
- BOARD, J.; SUTCLIFFE, C.; WELLS, S. *Transparency and Fragmentation: Financial Market Regulation in a Dynamic Environment*. London: Palgrave Macmillan, 2002.
- CABRAL, Heloisa Helena de Souza. *Gestão Social no Terceiro Setor: avaliação de processos e missão institucional*. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654438005.pdf>. Acesso em: 07 fev.2021.
- CANDIDO, Patrícia Patrício, Alexandre Manduca. *Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. *Introdução à temática da gestão social*. In: ÁVILA, Célia M. de (org.). *Gestão de projetos sociais*. 3. ed. rev. São Paulo: AAPCS –Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. (Coleção gestores sociais)
- CARMONA, Ana Luísa Dal Belo Carneiro Leão, MARTENS, Cristina Dai Prá, NASSIF, Vânia Maria Jorge Nassif, FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. *Empreendedorismo social: Conhecimento acumulado, estratégias e tendências de pesquisa na área de negócios*. Curitiba: ANPAD Artigo:3Es2017, 2017.
- DA COSTA, Larissa Martinatto et al. *Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema*. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 109-135, maio 2019. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6368>>. Acesso em: 09 fev. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e32018109-135>
- DEES, O Significado do “Empreendedorismo Social” - Versão traduzida. California: Universidade de Stanford ,1998.

DORNELAS. Empreendedorismo, transformando ideias em negócios. São Paulo: Empreende, 2018.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise Tolfo. Metodologia da pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

FIGUEIREDO. Turbine o seu negócio: propaganda para a pequena empresa. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal, Pedro de Luna. Negócios De Impacto Social: Guia para os empreendedores. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARINS, Mari Regina Anastacio, CRUZ FILHO, Paulo Roberto. Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro. Curitiba: Pucpress, 2018

PEREDO, A., MCLEAN, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.

PERUZZO, C. M. K. (2013). Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. *Revista FAMECOS*, 20(1), 89-107. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2013.1.13641>

SOUZA, Carla Maria Holanda de Lima Façanha, ALBUQUERQUE, Jacqueline Rios Fonteles, MARQUESAN, Fábio Freitas Schilling. Negócios de Impacto Social e Sustentabilidade: Mensuração e Entendimentos. São Paulo: Anpad Código: GCT636, 2017.

SEGATTO, Rodrigo Luiz Morais da Silva, JUSTEN, Gelciomar Simão. Configuração de Parcerias em Inovação Social nos Contextos Brasileiro e Britânico. São Paulo: Anpad ITE922, 2019.

SEBRAE, Guia Sobre Oferta De Capital Para Negócios De Impacto Social – Rio de Janeiro: SEBRAE, 2016

SILVA, Bruno de Souza Lessa, FERREIRA, Adriana Greco, GALLI, Adriano , VELHO, Maria Regina, ANASTÁCIO, Mari Regina. Empreendedorismo Social. Porto Alegre: Sagah, 2019.

TAJRA. Empreendedorismo: Conceitos e práticas inovadoras. São Paulo: Érica, 2019.

WEBER, Basic Content Analysis, second ed. Series: Sage University Papers. Quantitative Applications in the Social Sciences, vol. 49. London: Sage Publications Ltd., 1990.

ZANELLA, Di Pietro. Parcerias na administração pública. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019.