



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO GABRIEL DE OLIVEIRA ALBUQUERQUE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**OS CINCO ELEMENTOS DO EMPREENDEDORISMO DE
SCHUMPETER NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO MULTICASOS**

CAMPINA GRANDE 2019



JOÃO GABRIEL DE OLIVEIRA ALBUQUERQUE

**OS CINCO ELEMENTOS DO EMPREENDEDORISMO DE
SCHUMPETER NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO MULTICASOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof(a). Lúcia Santana de Freitas.

CAMPINA GRANDE 2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) (Biblioteca da UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, Campina Grande – PB, Brasil)

Albuquerque, João Gabriel Oliveira

Os cinco elementos do empreendedorismo de Schumpeter na gestão de organizações sem fins lucrativos: Um estudo multicase / João Gabriel de Oliveira Albuquerque -

Campina Grande, PB, 2019. 30f.

Trabalho de Conclusão de Curso – UFCG

Campina Grande, PB, 2019.

Orientador. Prof(a). Lúcia Santana de Freitas

1. Terceiro setor. 2. Empreendedorismo Social 3. Organizações não governamentais.

FOLHA DE APROVAÇÃO
JOÃO GABRIEL DE OLIVEIRA ALBUQUERQUE

**OS CINCO ELEMENTOS DO EMPREENDEDORISMO DE SCHUMPETER
NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO
MULTICASOS**

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Lúcia Santana de Freitas (UFCG)

Prof(a). Darcon Sousa, Dr (UFCG)

Prof(a). Hildegardes Santos Oliveira, Msc (UFCG)

CAMPINA GRANDE

2019

OS CINCO ELEMENTOS DO EMPREENDEDORISMO DE SCHUMPETER NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO MULTICASOS

João Gabriel de Oliveira Albuquerque¹

Lúcia Santana de Freitas²

Resumo

As organizações do terceiro setor tem experimentado um crescimento significativo nas últimas décadas, promovendo um vasto campo de conhecimento para pesquisadores da administração, mesmo diante de um avanço significativo essas organizações enfrentam desafios de gestão únicos atrelados as suas características e especificidades. O presente trabalho tem como objetivo analisar a presença dos elementos do empreendedorismo de Schumpeter (1997) na gestão de organizações sem fins lucrativos. Quanto a metodologia foi utilizada uma abordagem qualitativa através do estudo multicaso, o instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada elaborada por Santos Silva et al. (2014) aplicada com os gestores de três organizações pertencentes ao terceiro setor. Em relação aos resultados encontrados observou-se que os elementos do empreendedorismo Shumpeteriano estão presentes no cotidiano dessas organizações, e que os gestores se identificam e internalizam as características comumente atribuídas a figura do empreendedor como: liderança, perseverança, automotivação e paixão pelo que faz. Constatou-se também algumas áreas sensíveis contempladas pelos elementos de Schumpeter(1997) no contexto dessas organizações, como o desafio na captação de recursos sustentáveis e na gestão de uma mão de obra majoritariamente voluntária.

Palavras-chave: Organizações não governamentais, Schumpeter. Terceiro Setor. Empreendedorismo social. Desafios de gestão em organizações sociais.

Abstract

Third-sector organizations have experienced significant growth in recent decades, promoting a vast field of knowledge for management researchers, even in the face of significant progress these organizations face unique management challenges tied to their characteristics and specificities. The present work aims to analyze the presence of Schumpeter's entrepreneurship elements (1997) in the management of non-profit organizations As for the methodology, a qualitative approach was used through the multicase study, the instrument used was the semi-structured interview elaborated by Santos Silva. et al (2014) applied with the managers of three organizations belonging to the third sector. In relation to the results found, it was observed that the elements of Shumpeterian entrepreneurship are present in the daily life of these organizations, and that managers identify and internalize the characteristics commonly attributed to the figure of the entrepreneur as: leadership, perseverance, self-motivation and passion for what he does. It was observed contacted some of the sensitive areas considered by Schumpeter (1997) in the context of these organizations, such as the challenge of attracting sustainable resources and managing a mostly voluntary workforce.

Key words: Non-governmental organizations, Schumpeter. Third sector. Social Entrepreneurship. Challenges of management in social organizations.

¹ Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande – E-mail: joaog255@gmail.com

² Doutora em Administração, pela Universidad de Walladolid, Espanha. Professora titular na UFCG. Líder do grupo de estudos em estratégia e meio ambiente(GEEMA) - E-mail: lucia.sdefreitas@gmail.com

1 Introdução

As organizações do terceiro setor tem experimentado um crescimento e reconhecimento significativo nas últimas décadas, no Brasil segundo dados do IPEA (2016) as organizações da sociedade civil (OSCs) somam mais de 800 mil organizações de iniciativa privada e sem fins lucrativos, empregando mais de 3 milhões de pessoas, o que seria equivalente no ano em que a pesquisa foi realizada a 3% da população ocupada do país.

De acordo com Fernandes (2002) a perspectiva de um terceiro setor indica a existência de um primeiro e um segundo setor, os quais fazem referência ao estado e a iniciativa privada (setor produtivo) respectivamente. As organizações que compõem o terceiro setor além de ter uma estrutura básica desvinculada do governo, devem ser responsáveis por sua própria administração de forma autônoma, e ainda que um eventual superávit seja gerado deve ser reinvestido completamente na organização, uma vez que, essas organizações não podem repassar lucros aos seus diretores, Tachizawa (2014)

Essas organizações possuem algumas semelhanças com as organizações pertencentes aos dois primeiros setores, com o setor público pois segundo Tenório (2008) elas absorvem demandas do estado, e com o setor produtivo pois são iniciativas de caráter privado, por outro lado as organizações do terceiro setor não possuem fins lucrativos, e ainda assim são caracterizadas como organizações não governamentais.

Segundo Hudson (2008) tais fatores geram um modelo de administração diferente comparada aos setores público e privado, são organizações orientadas por valores, que possuem características únicas relacionadas à captação de recursos, ao estabelecimento de parcerias, trabalho voluntário e etc. Entretanto o impacto dessas características também são refletidos no ambiente externo a essas organizações, o mesmo autor afirma que as organizações pertencentes ao terceiro setor são constantemente desafiadas a se manterem desempenhando sua razão social diante de um contexto tão volátil, e recai sobre o gestor a responsabilidade de mesmo diante de tais fatores externos desenvolver as competências necessárias para conduzir a organização ao cumprimento da missão.

Tais competências de gestão podem ser associadas com as capacidades atribuídas ao perfil do empreendedor na literatura, de acordo com Fillion (1999) Essa figura empreendedora é carregada de uma capacidade criativa, da atenção constante a dinâmica do ambiente, assim como a capacidade de estabelecer e atingir metas e objetivos. De acordo com Dornelas (2008) o empreendedor tem a capacidade de estabelecer um planejamento, assumindo riscos calculados naquilo que se propõe a fazer, tendo a habilidade de maximizar os recursos disponíveis, demonstrando paixão pelo que faz.

Os diferentes estudos voltados à figura do empreendedor geralmente relacionam as capacidades e habilidades desses indivíduos no âmbito das organizações do segundo setor (setor produtivo) mas a extensão desses estudos tem enriquecido a literatura com o conceito do empreendedorismo social, para Thompson (2002) os empreendedores sociais, são pessoas que possuem as capacidades e habilidades que geralmente são associadas ao empreendedor, porém estes atuam em comunidade e estão mais preocupados em cuidar e apoiar outras pessoas do que propriamente "ganhar dinheiro".

Nesse contexto do empreendedorismo Schumpeter (1997) afirma que a figura do empreendedor é responsável pela inovação, a qual ele chama de “destruição criadora”, de acordo com Santos Silva et al. (2014) da obra de Schumpeter é possível extrair alguns elementos que estão intrinsecamente associados à figura do empreendedor. O autor enfatiza que os cinco elementos tem implicações em diversas esferas, as quais envolvem o comportamento do empreendedor, sua capacidade de gerar novas combinações, além de contemplar as áreas de financiamento e gerenciamento, de forma que a ocorrência de um dos elementos acarreta na manifestação de outros.

O objetivo deste artigo é analisar a presença dos elementos do empreendedorismo de Schumpeter (1997) na gestão de organizações sem fins lucrativos. Estes elementos foram extraídos da sua obra acerca da teoria do desenvolvimento econômico publicado pela primeira vez em 1911, tais elementos podem ajudar a delimitar as implicações da utilização da abordagem do empreendedorismo, relacionado à gestão das organizações do terceiro setor, possibilitando a compreensão do perfil empreendedor, dos gestores das organizações sem fins lucrativos e a relação das capacidades atribuídas na literatura à figura do empreendedor, frente às práticas e competências dos gestores das organizações do terceiro setor, assim como as implicações dessas capacidades na administração das organizações em que atuam.

2 Organizações sem fins lucrativos

2.1 Desafios de gestão no terceiro setor

A expressão terceiro setor surgiu como tradução do termo “*Third Sector*” nos Estados Unidos, o termo passou a ser utilizado na conceituação de organizações sem vínculos governamentais e que não possuem fins lucrativos, de acordo com Tozzi (2017) O conjunto das ações promovidas pela sociedade civil aliada a cooperação na execução de políticas públicas é a definição legislativa para as entidades sem fins lucrativos, as quais interagem com o primeiro e o segundo setor formando a base da nossa sociedade.

De acordo com Albuquerque (2006) no contexto nacional a origem das organizações do terceiro setor ocorreu ainda no período colonial, na época a igreja católica exercia um

importante papel assistencialista através de diversas ações nas áreas de saúde, educação e assistência social. O mesmo autor enfatiza que a maioria dessas iniciativas na época foram financiadas por homens ricos, que por vezes faziam diversos donativos, destinando a elas doações em dinheiro, propriedades e bens.

Segundo Albuquerque (2006) de fato a temática do terceiro setor ainda carece de uma reflexão teórica mais profunda, um dos grandes desafios proposto a temática do terceiro setor no âmbito teórico é conseguir inserir o tema nos grandes campos das disciplinas clássicas, gerando a interação entre as mais diversas áreas de conhecimento. Também existem algumas dificuldades na classificação das organizações do terceiro setor, segundo Oliveira e Romão (2011) faltam delimitações claras, o que torna o conceito muito “elástico” em sua abrangência dentro da literatura constitucional, Reficco et al. (2006) destaca que há uma grande dificuldade relacionada às limitações conceituais envolvendo as organizações do terceiro setor, mesmo que tais organizações não façam parte de um fenômeno recente. De fato as organizações do terceiro setor possuem características distintas dos demais setores e, portanto lidam com demandas únicas e enfrentam desafios de gestão peculiares.

Segundo Cabral (2015) a gestão peculiar das organizações do terceiro setor se caracterizam pela reprodução de valores sociais muitas vezes enraizados no fator religioso, além do aspecto subjetivo relacionado aos princípios e valores, Tachizawa (2014) aponta que as organizações do terceiro setor devem ser autônomas, sendo responsáveis por sua própria administração, o autor enfatiza que as organizações pertencentes ao terceiro setor tem como um dos maiores desafios a captação de recursos, o que se torna algo mais alarmante no cenário de competitividade e escassez de recursos em que vivenciamos no contexto atual, segundo Tozzi (2017) quase todas as dificuldades que estas organizações enfrentam partem das questões de sustentabilidade econômico-financeira, o autor reforça que este possivelmente se configura como o grande desafio dos gestores das organizações do terceiro setor.

Além da captação de recursos outro grande desafio é estabelecer as parcerias necessárias para manter as atividades da organização, no âmbito externo no tocante ao financiamento das operações da organização, mas também parcerias que se estendem ao âmbito interno da organização. De acordo com Tenório (2008) As relações colaborativas internas relacionadas ao trabalho voluntário, também são essenciais para que a organização possa cumprir sua razão social, pois nem sempre é possível para as organizações sem fins lucrativos remunerar todo o corpo de colaboradores demandados pelas atividades diárias.

O mesmo autor enfatiza que um dos grandes desafios dessas organizações ocorre devido ao desgaste, gerado pela incerteza da disponibilidade de cada pessoa que realiza um trabalho

voluntário. Por não haver uma relação de trabalho remunerado e formalizado por contrato, muitas organizações pertencentes ao terceiro setor ficam dependentes da “boa vontade” dos voluntários que muitas vezes estão envolvidos em atividades chave para o funcionamento e manutenção das atividades cotidianas.

Outra questão relacionada ao voluntariado levantada pelo autor é que nem todas as pessoas que ocupam os cargos ou funções demandadas possuem as habilidades técnicas ou o conhecimento específico necessário para desempenhar determinadas atividades. Diante de cada um desses desafios cabe ao gestor das organizações do terceiro setor desenvolver as habilidades e competências necessárias para garantir não só a continuidade mas o sucesso da iniciativa social que estas organizações se propõem.

Para Tozzi(2017) os desafios que envolvem o contexto da gestão no terceiro setor são muitos e estão presentes nas mais diferentes esferas (captação de recursos, falta de certificações, ausência de mensuração de resultados, falta de conhecimento e metodologia) contudo todos podem ser contornados a partir de uma gestão eficiente, que busque gerar para a organização a sustentabilidade necessária, garantindo sua continuidade e o cumprimento dos seus ideais junto a sociedade.

Diante de um contexto tão volátil e características peculiares, que geram diversos desafios para os gestores das organizações sem fins lucrativos, pode-se utilizar da temática do empreendedorismo a fim de buscar respostas para as mais variadas demandas e problemáticas enfrentadas na gestão das organizações do terceiro setor.

2.2 O empreendedor Schumpeteriano

A figura do empreendedor tem sido alvo de diversos estudos, vários autores de diversas áreas de conhecimento têm se debruçado para entender o fenômeno do empreendedorismo, tema tão importante no modelo de sociedade atual, para Chiavenato (2012) O espírito empreendedor exerce um papel fundamental numa sociedade capitalista, funcionando como uma espécie de alavanca de recursos, capaz de potencializar talentos e de gerar novas abordagens de forma criativa.

O mesmo autor enfatiza que o empreendedorismo tem sua origem conceitual por volta do século XVIII e XIX, a partir dos esforços dos economistas da época, os quais compreenderam que a economia era de fato afetada pelas forças e os mecanismos de mercado através da livre concorrência, dessa forma a figura do empreendedor era compreendida como o indivíduo que aproveita as oportunidades, assumindo riscos intrínsecos à atividade econômica que ele busca exercer, a fim de obter lucros a partir dessa iniciativa.

Embora os estudos acerca do empreendedorismo tenham amadurecido desde então, e os conceitos de empreendedorismo e empreendedor pareçam uma abordagem moderna, Schumpeter (1997), economista austríaco nascido em 1883 já falava acerca da figura do empreendedor o qual ele se referia como um empresário agente de novas combinações, responsável pela destruição criativa que segundo o autor funciona como o motor da economia capitalista, introduzindo novos processos ou bens no mercado. Schumpeter (1997) enxergava o empreendedor pela ótica da inovação, o simples fato do indivíduo ter iniciado um negócio e estar à frente dele não era suficiente para se enquadrar na perspectiva schumpeteriana de empreendedor, o elemento da inovação por meio da inserção de novos bens ou novos meios de produção, se fazia indispensável.

O autor afirma que a ideia que estrutura os movimentos da economia como um fluxo circular, não consegue explicar os pontos de rompimento em forma de “saltos” que é possível observar no desenvolvimento econômico, segundo o autor as mudanças não podem ser justificadas através de uma análise estática. Diante da incapacidade da análise estática de analisar o movimento gerador desse salto no desenvolvimento econômico, o autor passa a focar na figura do empresário, como o responsável pela inovação, se tornando para Schumpeter um objeto de desequilíbrio na teoria do fluxo circular, através da destruição criativa.

2.3) Elementos do empreendedorismo de Schumpeter

A partir da concepção de Schumpeter acerca da figura do empreendedor Santos Silva et al. (2014) extrai da sua obra: A teoria do desenvolvimento econômico, cinco elementos básicos do empreendedorismo os quais fazem parte da ação do empresário inovador defendido por Schumpeter, o autor destaca as características “especiais” desses indivíduos, pois são detentores de habilidades específicas capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico. Os cinco elementos extraídos pelo autor são: 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)

1º Elemento - Novas combinações: Para Schumpeter(1997) produzir está relacionado a combinação de recursos materiais e forças que estão ao alcance daquele que produz, sendo assim a perspectiva de novas combinações ocorre quando o indivíduo promove a interação desses recursos mas de uma perspectiva diferente, os combinando de uma forma inovadora. O autor enfatiza que a partir das novas combinações é desencadeado o processo de ruptura ou os “saltos” defendidos por Schumpeter na teoria do desenvolvimento econômico.

O elemento novas combinações segundo Santos Silva et al. (2014) geram cinco atividades distintas, porém interligadas entre si, são elas: 1- Introdução de um novo bem – o qual se estabelece a partir do oferecimento de algo novo ainda desconhecido pelos consumidores, ou um bem incomum o qual os consumidores ainda não estão habituados; 2- Introdução de um novo método - Desenvolvimento de uma nova metodologia relacionada à produção ou comercialização. 3- Abertura de um novo mercado – Ocorre através da abertura ou estruturação de um mercado ainda não explorado; 4- O estabelecimento de uma nova fonte que oferece matérias- primas ou bens semimanufaturados – pode ocorrer independentemente de ela já existir ou ser criada; 5- Estabelecimento de uma nova organização em qualquer modalidade de indústria.

O elemento novas combinações para Shumpeter (1997) é essencial na figura do empreendedor, de fato sua frase célebre acerca da destruição criativa do capitalismo promovida pelo “empresário inovador” está diretamente ligada a manifestação desse elemento, o qual Santos Silva et al. (2014) destaca que está associada ao foco nas tarefas desenvolvidas pelo empreendedor e norteadas pela perspectiva da inovação.

2º Elemento - Financiamento: Shumpeter (1997) afirma que para o empreendedor possa realizar novas combinações será necessário obter recursos atrelados aos meios de produção, tais recursos não precisam necessariamente ser próprios do empreendedor e podem ser obtidos através do acesso ao crédito que financiará as atividades. Segundo Santos Silva et al. (2014) o elemento financiamento no contexto das organizações do terceiro setor estaria ligado a sustentabilidade da organização, garantir uma fonte de recursos sustentável minimizando as incertezas geradas pela sazonalidade de receitas, acaba sendo primordial para a continuidade das atividades de qualquer organização. A ideia do financiamento está intrinsecamente ligada ao elemento novas combinações pois é a partir dessa parcela de capital que possibilita o empreendedor gerar as novas combinações. O autor enfatiza que nas iniciativas privadas é comum que mesmo quando o lucro obtido não é suficiente para financiar novas operações a empresa pode recorrer a fundos de reserva, formado por recursos de outras instituições possuidoras de riquezas, assim o fato do empreendedor possuir ou não essa parcela de capital necessária para o financiamento das novas combinações, não é relevante visto que ele pode recorrer a alguma fonte alternativa de recursos.

3º Elemento - Empresário: Para Schumpeter(1997) o elemento novas combinações é determinante para os saltos do desenvolvimento econômico defendidos pelo autor, sendo assim como o “motor” gerador das novas combinações está a figura do empreendedor, o autor defende que a atuação empreendedora está diretamente ligada a inovação, portanto o indivíduo que

consegue desenvolver novas combinações se torna naquele momento um empreendedor, entretanto a partir do momento que a etapa da inovação termina, e o processo passa a amadurecer o indivíduo acaba se tornando um administrador, assim como aqueles presentes no fluxo circular da economia.

Para Santos Silva et al. (2014) mesmo Schumpeter dando maior ênfase a figura do empreendedor vinculada diretamente a inovação, ele não menospreza o administrador que esse indivíduo irá se tornar após o amadurecimento do processo, afinal todo empreendimento necessita de um acompanhamento diário para sobreviver e sobretudo prosperar, o qual Schumpeter enfatiza no quinto elemento acerca do gerenciamento. O terceiro elemento acerca do empresário evidencia um foco natural no comportamento e nas características pertencentes a esse seletivo grupo responsável pela inovação, Santos Silva et al. (2014) aponta que para Schumpeter o indivíduo que se torna um empreendedor a partir da inovação carrega consigo algumas características especiais e singulares pertencentes a personalidade empreendedora entre elas ele ressalta a iniciativa, liderança, automotivação, autoridade e capacidade de previsão.

4º Elemento - Mudança: Toda a análise desenvolvida por Schumpeter acerca do empreendedor parte do princípio da inovação e conseqüentemente da mudança que as novas combinações irão desencadear, de acordo com Santos Silva et al. (2014) embora Schumpeter não tenha elencado a mudança no mesmo nível dos demais elementos, é perceptível que a interação de outros elementos trazem à tona a mudança, assim o autor opta por considerá-la também como um dos elementos e não apenas uma consequência natural deles. O autor afirma que o elemento mudança é o fruto de uma busca seja consciente ou não que faz com que o empreendedor tome uma atitude, de forma que a partir da ação do empreendedor o qual gera novas combinações, a consequência seria o elemento mudança impactando o sistema produtivo e em seguida promovendo uma mudança no contexto social.

A mudança apresenta um foco no impacto social que tal elemento é capaz de produzir, para Schumpeter (1997) esse elemento também desencadeia um processo adaptativo e um efeito educativo a partir do momento que promove uma ruptura no fluxo circular da economia e depois tende a voltar a um novo ponto de equilíbrio. Santos Silva et al. (2014) destaca que nesse contexto ocorre uma forte relação entre a mudança e a ascensão de novas tecnologias sempre considerando as características da personalidade criativa do empreendedor, através desses elementos é que o impacto social se estabelece.

5º Elemento: Gerenciamento - A obra de Schumpeter deixa evidente a distinção que o autor faz entre a figura do empresário inovador (empreendedor) e o que ele chama de administrador,

essas duas “faces” podem fazer parte da mesma moeda visto que ele as trata como uma espécie de status, de forma que um indivíduo que conduz um processo de inovação através das novas combinações para Schumpeter assume o status de empreendedor, entretanto a partir do momento que o processo da inovação se estabelece retornando assim para um novo ponto de equilíbrio no fluxo circular da economia, esse mesmo indivíduo passa a assumir o status de administrador, e a partir daí surge o elemento gerenciamento.

Esse quinto elemento embora na concepção de Schumpeter não esteja diretamente ligada a ação empreendedora o autor reconhece a importância do elemento afinal após a etapa da inovação, é indispensável o gerenciamento e acompanhamento diário do processo, segundo Santos Silva et al(2014) esse elemento traz um foco na estrutura interna mas também no mercado, nesse contexto Fillion (1993) enfatiza que é fundamental atitudes e ações corretivas nessa etapa pós inovação que é o gerenciamento, diferentemente de Schumpeter o autor defende não só a importância da fase administrativa mas também inclui na esfera do gerenciamento na perspectiva empreendedora.

3 Metodologia

Esse estudo tem caráter qualitativo de natureza descritiva, que de acordo Vergara (2007) uma pesquisa de cunho descritivo se propõe a abordar as características de uma determinada população, amostra ou fenômeno, sem a responsabilidade de explicar o fato abordado, mas simplesmente de expô-lo.

O método utilizado foi o estudo multicaso realizado a partir do instrumento da entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram aplicadas com os gestores de cada organização a partir do modelo de Santos Silva et al. (2014), baseado nos elementos do empreendedorismo extraídos da obra de Schumpeter(1997). Ao todo foram registrados mais de 3 horas em material de áudio, transcritos em 18 páginas de texto.

As organizações foram selecionadas a partir dos critérios utilizados pelo IBGE para conceituar as fundações e associações sem fins lucrativos (Fasfil) no relatório do IBGE (2010) são eles: (a) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; (b) 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; (c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; (d) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e (e) 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 tocante a escolha dos casos foi levado em consideração o critério da acessibilidade, as três organizações escolhidas pertencentes ao terceiro setor, atuam como associações civis, e duas são qualificadas como organizações sociais. Em termos geográficos essas organizações atuam na cidade de Campina Grande-PB, Soledade-PB e região.

A fim de preservar a identidade das organizações e dos seus respectivos gestores, as organizações foram denominadas como ORG1, ORG2 e ORG3. Cada gestor concordou em fornecer as informações requisitadas e assinaram um documento autorizando o registro e compartilhamento das informações no presente trabalho.

No caso 1 a ORG1 possui projetos focados na capacitação, recuperação, desenvolvimento e acolhimento, embora a maior parte da população assistida pela organização sejam crianças e adolescentes, a iniciativa também alcança adultos e idosos, a organização é sediada em Soledade-PB mas possui atuação em diversos municípios e comunidades da região, a organização é uma associação civil já qualificada como OS.

No caso 2 a ORG2 possui projetos voltados para a assistência de mulheres através de uma casa de passagem e outras iniciativas que prestam assistência a moradores de rua e comunidades carentes na cidade de Campina Grande-PB, a organização também é uma associação civil qualificada como OS.

No caso 3 a ORG3 possui um trabalho voltado exclusivamente para a assistência de crianças que residem numa comunidade carente de Campina Grande –PB, fornecendo lazer, educação cristã, familiar e social, alimentação, além de incentivar a pratica de esportes, a organização é caracterizada como uma associação civil e ainda não possui nenhum título público de qualificação.

As principais questões contempladas no modelo de Santos Silva et al. (2014) baseado no empreendedorismo Shumpeteriano estão descritas no quadro 3.1 a seguir:

4 Apresentação dos resultados

Os cinco elementos extraídos da obra de Shumpeter relacionados ao empreendedorismo ajudam a delimitar as implicações teóricas dessa temática no contexto das organizações sem fins lucrativos, assim de acordo com o modelo de Santos Silva et al. (2014) foi possível avaliar através das questões propostas aos entrevistados a presença dos elementos e da atuação empreendedora que cada um desempenha no contexto social.

Afim de conhecer de forma mais aprofundada os gestores e as respectivas organizações em que atuam, a princípio foi questionado algumas informações básicas sobre a carreira individual e a organização que estão à frente.

No **caso 1** o gestor e idealizador da ORG1 relatou que embora já tenha começado dois cursos superiores nunca concluiu nenhum, mesmo sem formação superior o gestor destaca que sempre teve o desejo de desenvolver um trabalho social.

A organização conta com mais de 70 funcionários assalariados, com 8 anos de atuação em diversos projetos sociais focados na capacitação, recuperação, desenvolvimento e acolhimento principalmente para crianças e adolescentes, mas também atende adultos e idosos.

Segundo o gestor aproximadamente 1000 pessoas são atendidas mensalmente, a organização possui atuação em diversas cidades da Paraíba, e recentemente conquistou um prêmio nacional de reconhecimento como organização social, ficando em quarto lugar entre mais de mil organizações em todo o Brasil, atrás apenas de alguns gigantes nacionais do terceiro setor como o renomado instituto Ayrton Senna.

No **caso 2** o gestor e idealizador da ORG2 relatou que em relação a sua carreira profissional ele quase terminou o curso de serviço social inclusive chegou a estagiar por um tempo na área, mas não conseguiu concluir o curso, a partir dessa aproximação com o contexto e as demandas sociais, ele resolveu iniciar seu próprio trabalho social.

Inicialmente a organização funcionava como uma casa de passagem, que tem como objetivo auxiliar famílias carentes que vem de outras cidades para acompanhar seus parentes internados na UTI, na casa a organização oferece as três refeições principais, local para dormir, roupa de cama e banho.

A partir da casa de passagem novas iniciativas surgiram como o projeto “Todo dia é Natal” que faz um trabalho de assistência quinzenal a famílias de bairros carentes de Campina Grande-PB, e o projeto “Banho de Amor” que opera através de um carro equipado com toda uma estrutura que oferece banho, corte de cabelo, alimentação e roupas limpas para moradores de rua.

A ORG2 caracterizada como associação civil recentemente obteve o reconhecimento público e está qualificada como organização social, com pouco mais de quatro anos de atividade, atendendo cerca de 200 pessoas por mês e contando com mais de 50 voluntários, a organização embora qualificada como OS ainda necessita preencher alguns critérios afim de estar plenamente habilitada para utilizar verbas públicas.

No **caso 3** a gestora e idealizadora da ORG3 enfatizou que pensa em fazer um curso na área de psicologia, mas no momento não possui nenhuma formação superior, a partir de uma

história de vida difícil na infância, nasceu o desejo de realizar trabalhos sociais focados em crianças em situação de risco.

A organização nasceu com o objetivo de fornecer alimentação, lazer, educação cristã, familiar e social, para crianças residentes numa comunidade carente situada na cidade de Campina Grande-PB, a partir de atividades realizadas semanalmente na sede da organização.

O trabalho iniciou com apenas 14 crianças e 9 voluntários, hoje no quarto ano de funcionamento já possui 215 crianças matriculadas, além de desenvolver algumas atividades exclusivas para os pais, contando com o auxílio de mais de 30 voluntários, a organização sobrevive dependente exclusivamente de donativos, pois ainda não possui nenhuma qualificação que dê acesso a utilização de verbas públicas.

O primeiro aspecto que vale destacar quanto ao perfil individual dos entrevistados, é que embora reconheçam a importância da profissionalização na gestão de uma organização sem fins lucrativos, nenhum dos gestores possui algum tipo de formação superior.

Outro ponto relevante observado a partir da fala de cada um, foi a presença de elementos relacionados ao aspecto religioso, todos constataram que fazem o que fazem movidos por princípios e valores relacionados a crença que cada um cultiva, em consonância com o autor Albuquerque(2006) a forte presença do fator religioso acompanha o contexto das organizações do terceiro setor desde sua origem no Brasil, a partir da iniciativa da igreja católica, ainda no contexto do Brasil colonial.

A princípio além das questões básicas relacionadas a história individual de cada gestor e a organização que atuam, foi questionado se é possível empreender no contexto social, e de forma unanime todos responderam que sim, afirmando que é possível e extremamente necessário, nesse contexto vale ressaltar a fala do gestor do caso 1:

“Com certeza! Se você parar e avaliar, o melhor investimento que alguém pode fazer é em outra pessoa...uma atitude empreendedora é essencial no início procuramos advogados e contadores que entendessem um pouco do terceiro setor, mas incrivelmente é algo muito difícil de se encontrar, e por conta disso gastamos muito tempo e dinheiro com alteração de estatuto e correção de documentação no cartório, você por exemplo faz administração, e provavelmente não viu quase nada relacionado ao terceiro setor mas, no final das contas tudo deu certo, e podemos ver diariamente a transformação na vida de pessoas, e esse é o nosso lucro.”

A partir desse depoimento vale destacar em consonância com os autores Reficco et al. (2006) e Oliveira e Romão (2011) o desafio relacionado a desinformação no contexto do terceiro setor.

Diante dos diversos desafios explicitados pelos gestores na atuação das organizações em que atuam, foi possível observar em consonância com o que afirma o autor Dornelas (2008) sobre as características do empreendedor, a identificação que eles tem com a figura

empreendedora, a partir da presença de características como a iniciativa e paixão pelo trabalho que desempenham a frente dessas organizações.

Em relação as organizações abordadas, todas são associações civis, mas apenas no caso 1 a organização estava plenamente apta como OS para utilizar verbas do estado. Esse diferencial diante dos dados apresentados demonstrou um grande impacto, visto que a organização consegue atuar em diversas iniciativas, mantendo 78 funcionários assalariados e atendendo um número de pessoas bem superior aos casos 2 e 3.

4.1) Primeira Categoria de Análise: Novas combinações - Tarefa/Ação

O primeiro aspecto analisado foi acerca do elemento novas combinações que segundo Shumpeter(1997) parte do princípio da inserção de um novo bem, abertura de um novo mercado ou meio produtivo, Santos Silva et al(2014) destaca que esse elemento implica diretamente nos aspectos relacionados as tarefas e ações operacionalizadas pelos gestores sociais.

Quando questionados sobre como era feito a introdução de um novo bem social, dentro das organizações em que atuam, foi possível observar que os novos projetos nascem principalmente através da demanda social apresentada no contexto de atuação dessas organizações.

No **caso 1** o gestor destacou que possui uma equipe composta por: diretoria, presidente, secretário, tesoureiro, conselheiros fiscais, além do corpo de funcionários. Na organização são realizadas reuniões mensais com todos os membros, para acompanhamento das atividades e projetos.

Nessas reuniões, quando é identificado uma determinada demanda social, a situação é colocada em pauta, de forma que todos os membros da organização podem agregar algo novo afim de montar a ideia do novo projeto, se houver um consenso, assina-se uma ata que irá documentar a decisão afim de conseguir recursos junto ao estado.

O gestor enfatiza que, no cotidiano da ORG1 muitas ideias vão surgindo, de acordo com a demanda social que se apresenta, nesse contexto vale destacar o seguinte trecho da entrevista:

“Por exemplo no início teve momentos que crianças desmaiaram de fome aqui na ONG, então vimos a necessidade de realizar alguma ação nessa área, foi quando surgiu o Pequenos Restaurante Social que é o único restaurante do país a oferecer de segunda a sexta, as três refeições principais de graça, em troca dos pais fazerem um curso profissionalizante também de graça, se eles faltarem a aula não podem fazer as refeições na ONG.”

No **caso 2** o gestor enfatizou que sempre haverá ideias para novos projetos sociais, visto que as iniciativas surgem diante da demanda social, ele afirmou que inúmeras situações se apresentam no cotidiano da organização, e muitas vezes a solução daquele problema implica na elaboração de um novo projeto social.

A partir do momento que foi identificado alguma demanda, o gestor apresenta a situação para os voluntários e aos mantenedores mais ativos, afim de desenvolver e planejar a nova iniciativa, o gestor destaca que tem muitas ideias que não puderam ser colocadas em prática devido a limitação de recursos.

De forma semelhante no **caso 3** a gestora afirma que são as necessidades sociais que movem a organização, a própria sede da ONG está localizada dentro da comunidade carente em que atuam, logo a gestora enfatiza que existem diversos casos de crianças que entram na organização e a partir da história de vida de cada um vem à tona a necessidade por novos projetos sociais.

A partir do momento que é identificado a necessidade, a gestora afirma que toda a equipe é mobilizada a fim de tomar uma iniciativa como resposta a demanda apresentada, segundo ela se os recursos não forem suficientes no momento, é feito uma campanha de arrecadação afim de suprir aquela necessidade.

A inserção de um novo bem social como visto nos depoimentos está muito relacionado a percepção de uma necessidade social, os gestores também enfatizaram como são avaliados os novos projetos implementados, de forma geral é perceptível que tal avaliação acaba sendo muito subjetiva, se dando principalmente através do feedback proporcionado pela sociedade.

No **caso 1** observou-se a utilização de métricas para avaliação dos projetos mais consistentes quando comparado aos casos 2 e 3, embora a maior parte da avaliação dessas iniciativas sejam de cunho subjetivo.

O gestor enfatiza que nas reuniões de avaliação a equipe pode analisar a quantidade de pessoas atendidas, se houve mais demanda do que oferta em determinado projeto e como se deu o feedback por parte da própria sociedade.

Nos **casos 2 e 3** foi possível observar que não há nenhuma métrica mais consistente na avaliação dos projetos desenvolvidos na organização, em ambos os casos esse feedback acontece de forma bastante subjetiva, através do retorno da sociedade e dos colaboradores, nesse contexto vale destacar um trecho da entrevista da gestora do caso 3:

“O sorriso deles, mostra que estamos no caminho certo! Na pratica fazemos reuniões constantemente para avaliar o andamento de cada uma das atividades, temos pessoas atuando e encabeçando cada parte do projeto, então conversamos entre si para ver o que está dando certo, o que podemos melhorar e o que não está surtindo tanto efeito, assim tomamos as devidas providencias.”

No contexto novas combinações foi possível observar elementos muito semelhantes nos 3 casos abordados, de forma unanime todos os gestores afirmaram que a inserção de um novo bem social nasce das demandas sociais percebidas no cotidiano da organização.

Este resultado também foi encontrado por Santos Silva et al(2014) o que evidencia que o elemento novas combinações no contexto do terceiro setor está intimamente relacionado à percepção das demandas sociais.

Outro aspecto relacionado as novas combinações observado foi a subjetividade na avaliação dos novos projetos sociais, do ponto de vista administrativo de fato nos três casos observou-se uma “lacuna” principalmente no registro de dados consistentes os quais poderiam ser utilizados a fim de aperfeiçoar os processos relacionados aos novos projetos, de forma que quanto maior a proporção da iniciativa, maior também a necessidade de métricas de avaliação mais consistentes, as quais foram observadas de forma superficial apenas no caso 1, a ausência de profissionalização principalmente nos casos 2 e 3 também corroboram para este resultado.

4.2) Segunda Categoria de Análise: Financiamento - Infraestrutura Social

Segundo Shumpeter(1997) Para que haja as novas combinações é necessário o elemento financiamento que se dá através do domínio dos meios de produção. Na aproximação de contextos promovida por Santos Silva et al(2014) o elemento financiamento nas organizações sem fins lucrativos está relacionado com as fontes de recursos que financiam as operações das organizações sem fins lucrativos.

No **caso 1** pelo fato da organização ter a qualificação de OS reconhecida pelo estado, o gestor enfatiza que não tem problemas para conseguir recursos para novos projetos, entretanto os recursos advindos de verbas públicas não podem ser aplicados na manutenção das atividades da organização, somente em novas iniciativas sociais.

Portanto, mesmo tendo acesso as verbas públicas, este recurso já vem “engessado” desde a fonte, assim a organização depende de doações para manutenção das atividades diárias, o gestor enfatiza que é um grande desafio de gestão arrecadar recursos suficientes para pagar os custos operacionais e os 78 funcionários assalariados da ONG.

A organização no momento não desenvolve especificamente um tipo de produto para eventualmente vender e garantir uma fonte de recursos alternativa, porém segundo o gestor sempre que tem demanda eles alugam o espaço do auditório da ORG1 que comporta cerca de 500 pessoas, esse aluguel é revertido em receita para a manutenção das atividades da organização.

Quando questionado em relação aos mecanismos de prestação de contas praticados na organização, o gestor respondeu que são enviados e-mails para os mantenedores cadastrados, e através de um software os parceiros tem acesso as informações financeiras, que a cada quatro meses são atualizadas com novos balanços financeiros. Além destes mecanismos o gestor

ênfatiou o uso das redes sociais (Facebook e Instagram) como canal alternativo para prestação de contas.

No **caso 2** a organização no momento depende exclusivamente de donativos, embora o gestor ênfatize que juntamente com toda a equipe, eles tem buscado atender a todos os critérios necessários para receber o acesso as verbas do estado.

A organização possui apenas um funcionário assalariado na casa de passagem, todo o resto da mão de obra demandada   suprida pelos mais de 50 voluntários ativos.

O gestor que também tem uma empresa do ramo de confecção de camisas, utiliza seu conhecimento no ramo para confeccionar camisetas do projeto que são vendidas, assim como alguns artigos personalizados, garantindo um recurso extra para a manutenção das atividades.

No tocante a prestação de contas o gestor utiliza basicamente as redes sociais (Facebook , Whatsapp e Instagram), afim de promover as atividades da organização e realizar a prestação de contas junto aos mantenedores.

No **caso 3** a organização não possui acesso a nenhum tipo de verba estatal, a gestora ainda v  tal possibilidade como algo distante, mas reconhece que seria muito bem vindo, pois a organização depende exclusivamente de donativos.

A gestora ênfatiza que conseguiu criar uma rede de mantenedores que garantem a continuidade da organização, em parceria com algumas comunidades evangélicas da cidade de Campina Grande-PB.

A organização não possui nenhum funcionário assalariado, e todas as atividades são realizadas pelos mais de 30 voluntários da organização.

Quando questionada acerca da possibilidade de desenvolver alguma atividade comercial, a gestora demonstrou certa indiferença apontando que poderia ser mal visto pelos mantenedores e por isso nunca pensou em desenvolver nenhum produto ou serviço com essa finalidade.

No tocante a prestação de contas a ORG3 semelhantemente a ORG2 também utiliza as mesmas redes sociais como principal canal a fim de promover um feedback aos mantenedores e parceiros, a gestora também ênfatizou que eventualmente faz um relatório público para as igrejas parceiras da ONG.

De fato o elemento financiamento em consonância com Tozzi (2017)   um dos grandes desafios na gestão no terceiro setor, embora algumas organizações tenham acesso a verbas do estado, as doações são indispensáveis para a manutenção das atividades diárias, de forma unanime entre os entrevistados foi possível observar essa dificuldade relacionada ao financiamento das operações.

Diante das dificuldades relacionada a captação de recursos nas organizações do terceiro setor, muitas dessas organizações tem desenvolvido formas alternativas de renda através de mecanismos de mercado e comercialização de bens e/ou serviços. Segundo Tachizawa (2014) não há nenhum problema que organizações sem fins lucrativos desenvolvam atividades econômicas desde que o lucro obtido seja investido nas atividades da organização.

Nesse aspecto observou-se que no caso 1 e 2 os gestores exploram essa possibilidade, mas no caso 3 a gestora demonstrou desconhecimento desse aspecto, embora a comercialização de algum produto ou serviço não tenha nenhum problema legal, todos os gestores manifestaram cautela quanto ao que os mantenedores poderiam pensar, nesse contexto vale ressaltar a fala do gestor do caso 1:

“Já pensamos na ideia de fundar uma Escola Particular Cristã, porque funcionaríamos com o projeto pela manhã, e a escola particular no turno da tarde, por exemplo, e isso é permitido, sem nenhum problema, mas também existe um lado negativo porque os colaboradores poderiam criar dúvidas a respeito da necessidade das doações e talvez se desestimulassem.”

Outro aspecto muito importante segundo os gestores entrevistados, no elemento financiamento está relacionado com a transparência e a prestação de contas da organização para com seus doadores, todos destacaram a importância de gerar transparência e confiança diante da sociedade.

O último ponto abordado no elemento financiamento foi a questão da mão de obra, que em consonância com Tenório (2008) é outro grande desafio na gestão de organizações sem fins lucrativos, visto que o trabalho voluntário não constitui nenhuma relação formal.

Os gestores enfatizaram que lidar com esse tipo de mão de obra acaba sendo um desafio a parte, no caso 1 o gestor enfatiza que o porte que a organização ganhou exigia mão de obra qualificada e assalariada, nos casos 2 e 3 observou-se a predominância da mão de obra voluntária.

4.3) Terceira Categoria de Análise: Empresário - Comportamento

O terceiro elemento de acordo com Santos Silva et al. (2014) tem o foco nas competências e habilidades do empreendedor e o seu reflexo na organização, o leque de habilidades conferidas a figura do empreendedor tem sido alvo de discussão para diversos autores da temática, para Shumpeter (1997) algumas características essenciais são: A iniciativa, liderança, automotivação, autoridade e capacidade de previsão.

Nesse contexto foi questionado aos entrevistados quais as habilidades eles julgam importantes para um gestor de organizações sem fins lucrativos, além de questões relacionadas a relevância da profissionalização no contexto do terceiro setor.

No **caso 1** o gestor enalteceu as habilidades e competências gerenciais relacionadas ao planejamento, visão e controle, outro ponto levantado pelo gestor é a capacidade de se manter “frio” diante de situações inerentes as atividades da organização, como explicitado pelo mesmo durante a entrevista:

“Você precisar ser um pouco calculista em alguns momentos, imagina você com duzentas mãos dormindo na calçada para tentar garantir uma das oitenta vagas na nossa creche, é de partir o coração mas se eu não fechar nas oitenta e abrir pra todo mundo, não conseguiríamos sustentar nem um mês de operação, é triste mas as vezes precisamos ser um pouco frio.”

O gestor enalteceu que além das atividades da ONG ele é dono de uma casa lotérica na região, segundo ele administrar está intrinsecamente ligado a dirigir pessoas e por mais que existam amplas diferenças no contexto de organizações do terceiro e do segundo setor, ele reconhece que as habilidades gerenciais são de suma importância nas duas esferas.

Com relação as questões relacionadas a profissionalização no contexto do terceiro setor, o gestor afirmou ter o conhecimento de causa dos benefícios da profissionalização, segundo ele a organização conta com 78 funcionários e boa parte possui graduação em diversas áreas como saúde, psicologia, assistência social e licenciatura.

O gestor enalteceu que trabalhar com profissionais significa mais eficiência nas atividades e um melhor resultado, ele lamentou o fato de não possuir nenhuma graduação, e se mostrou consciente de que poderia fazer mais se tivesse buscado uma qualificação. Mesmo reconhecendo os benefícios da profissionalização, ele afirmou que é um grande desafio em termos financeiros, conseguir manter essa mão de obra qualificada no contexto da organização.

No **caso 2** o gestor enalteceu principalmente habilidades de cunho subjetivo e relacionadas a suas crenças religiosas, como explicitado pelo mesmo durante a entrevista:

“Eu diria que na administração de uma ONG as habilidades de gestão são muito importantes, mas principalmente você tem que ter a sensibilidade e o amor por aquilo que você faz, afinal não existe ali uma relação de lucro, não estamos ali por nós mas sim pelo outro, o mandamento é: Amai o teu próximo como a ti mesmo.”

O gestor que também empreende no ramo de confecção e estamperia, afirma que a grande diferença nas habilidades requeridas para administrar uma organização do segundo e do terceiro setor está na capacidade de ter empatia pelo próximo, segundo ele empreender na área social significa muitas vezes abrir mão do seu bem estar para ajudar terceiros.

No tocante a profissionalização o gestor destacou que embora seja um objetivo pessoal e para a organização como um todo, segundo ele financeiramente é um grande desafio visto que a mão de obra qualificada significa um maior custo para organização

No **caso 3** a gestora enalteceu principalmente o senso de proposito, segundo ela para empreender na área social é necessário ter uma grande convicção daquilo que se deseja fazer, do contrário a iniciativa estaria fadada ao fracasso

A gestora também enalteceu habilidades de relacionamento e a capacidade de gerar confiança através da transparência e perseverança. Fazendo menção de princípios religiosos ela também relatou que a esperança e a coragem são elementos indispensáveis para o empreender no contexto social.

No contexto da profissionalização a gestora relatou que em algumas oportunidades a ONG conseguiu oferecer as crianças matriculadas, acesso a aulas e consultas com profissionais das áreas de pedagogia e psicologia, respectivamente.

A gestora enalteceu o ótimo resultado dessa interação do terceiro setor com profissionais de diversas áreas, segundo ela a organização tem alguns voluntários qualificados, mas a maioria não tem tanto tempo disponível para as atividades da ONG.

Através dos depoimentos dos gestores, foi possível observar uma identificação pessoal de cada um frente as habilidades e competências descritas na literatura clássica acerca da figura do empreendedor.

Os gestores demonstraram que reconhecem as habilidades gerenciais como essenciais tanto para empreendedores no contexto social como para os empreendedores do setor produtivo, além dessas habilidades destacadas foi possível observar a importância que os entrevistados deram aos princípios relacionados a valores e crenças pessoais, resultado também encontrado por Santos Silva et al. (2014).

Outro ponto ressaltado, foi acerca da profissionalização dos funcionários e na própria gestão das organizações sem fins lucrativos, de forma unanime os entrevistados avaliarão de forma bastante positiva a profissionalização, o desafio segundo eles acaba sendo relacionado aos recursos, visto que uma mão de obra qualificada acarreta custos maiores.

Entre as organizações abordadas a única que de fato possui uma interação ativa entre profissionais e as atividades da ONG, foi o caso 1, a organização conta com um leque de profissionais em diversas áreas do conhecimento atuando ativamente no dia a dia da organização.

Através dos depoimentos foi possível observar que os gestores reconhecem não só os benefícios mas também a necessidade da profissionalização a medida que a organização vai crescendo.

4.4) Quarta Categoria de Análise: Impacto Social da Mudança

Para Shumpeter(1997) a mudança é fruto das novas combinações, logo o foco desse elemento está no impacto social que a mudança irá acarretar, no âmbito das organizações esse

contexto da mudança está intrinsecamente relacionado ao efeito dos esforços da organização junto a sociedade.

Nesse sentido foi questionado aos entrevistados como era definido as prioridades nas atividades sociais e quais seriam os critérios utilizados, além da posição da organização diante de um contexto externo tão volátil, nos depoimentos foi possível observar como o elemento do impacto social tem relevância no contexto dessas organizações:

No **caso 1** o gestor enfatizou que a ORG1 trabalha com diversas iniciativas com focos diferentes nas áreas de saúde, educação, lazer e esportes. Segundo o gestor a prioridade é dada de acordo com a necessidade da própria sociedade, onde houver uma maior demanda, maior será os esforços e o foco do de toda a equipe visando atender aquela necessidade específica.

Com relação ao posicionamento da organização diante do cenário externo, o gestor reconheceu os erros e desafios encarados pela própria no início da sua história, pelo fato de não ter atentado para as mudanças que ocorriam de fora para dentro, houveram alguns danos que poderiam ter sido evitados.

No **caso 2** o gestor enfatizou que a prioridade é definida de acordo com o cronograma das atividades, pelo fato da organização possuir apenas a casa de passagem com atividades diárias, os demais projetos desenvolvidos na organização ficam em segundo plano, até o momento que se aproxima da data na qual aquela iniciativa social acontecerá.

Segundo o gestor da ORG2 não há como evitar a volatilidade do ambiente externo, mas para ele uma boa gestão precisa estar preparada e até antever algumas mudanças no contexto em que a organização está inserida.

No **caso 3** a gestora afirmou que a prioridade sempre será fornecer os elementos básicos, a qual a organização se propõe que é a alimentação e o ensino, a gestora enfatiza que os critérios utilizados assim como no caso 1 é própria demanda e necessidade social, que no contexto da organização está geralmente atrelada as duas esferas citadas por ela.

A gestora reconheceu que a ORG3 já sofreu com algumas mudanças burocráticas relacionadas a atividade da organização, visto que seu público alvo são crianças, segundo ela o gestor precisa estar sempre alerta a fim de manter o bom funcionamento da organização em harmonia com o ambiente externo.

A partir dos depoimentos dos gestores é possível perceber que o elemento mudança, através do impacto social está bem evidente no cotidiano das organizações do terceiro setor, no caso 1 e 3 foi possível observar que a demanda social que dita as prioridades da organização. No caso 2 a questão do cronograma foi mais determinante até pelo formato sazonal que a organização adotou na atuação dos projetos que desenvolve.

Além de serem agentes da mudança, as organizações abordadas também estão inseridas num contexto totalmente volátil que é o ambiente externo a organização. Todos os gestores enfatizaram a necessidade de atentar para as mudanças que estão ocorrendo à sua volta que podem partir desde o governo, da sociedade, e até dos próprios colaboradores, como explicita o gestor do caso 1:

“Estamos sempre lidando com a sazonalidade de recursos, de mão de obra e eventuais mudanças burocráticas, como relatei principalmente no início da ONG sofremos bastante, justamente por não acompanhar esse aspecto burocrático que envolve toda a parte de formalização da organização.”

Em consonância com Tozzi (2017) foi possível observar que a harmonia com ambiente externo pode ser determinante para o bom funcionamento de uma organização do terceiro setor, através dos depoimentos fica evidente que desconsiderar as eventuais mudanças externas pode acarretar severas consequências para tais organizações.

4.5) Quinta Categoria de Análise: Gerenciamento- Estrutura Interna e de Mercado

O elemento gerenciamento para Shumpeter(1997) está ligado a toda parte administrativa que permite a continuidade das atividades da organização, Santos Silva et al. (2014) destaca que nesse tópico existe uma grande aproximação com o contexto das organizações dos demais setores, visto que as rotinas, regras e procedimentos internos são pontos cruciais tanto em organizações sem fins lucrativos quanto em organizações pertencentes ao primeiro e segundo setor.

Embora nesse aspecto haja muita semelhança, também há algumas particularidades observadas nos depoimentos, os gestores foram questionados, quanto aos princípios observados na hora de estabelecer regras, rotinas e procedimentos nas atividades internas, e sobre eventuais conflitos que estes princípios poderiam acarretar dentro da organização.

No **caso 1** o gestor enfatizou que cultiva sobretudo princípios cristãos na organização, sempre buscando o objetivo principal da ONG que é de desenvolver pessoas, ele enfatiza que tudo relacionado as rotinas, regras e procedimentos são ancorados nesses dois pilares.

No tocante aos conflitos que tais princípios, regras e procedimentos possam gerar, o gestor destacou que no início quando a organização trabalhava com mão de obra majoritariamente voluntaria, era mais comum a presença de alguns atritos nesse sentido. Porém a partir do momento que a organização transitou para uma mão de obra majoritariamente assalariada, o gestor afirma que conseguiu exercer um maior controle nesse aspecto, visto que ele mesmo seleciona os novos funcionários a partir de um alinhamento com os princípios cultivados na organização.

No **caso 2** o gestor enfatizou que na organização ele preza muito pela responsabilidade e transparência, além do sentimento de pertencimento a uma causa maior, atrelado ao fator religioso, como explicitado na fala do próprio gestor:

“Nós somos bem criteriosos, procuramos sempre manter a organização, responsabilidade e transparência, como lidamos com pessoas tudo é muito delicado, além de tudo somos cristãos e tudo que fazemos precisa louvar a Deus, então precisamos ter muita responsabilidade.”

O gestor destacou que já teve alguns conflitos principalmente no início da organização, mas que atualmente ele tem se esforçado para promover em cada voluntário a visão da ONG, e isso tem minimizado as ocorrências de atritos na equipe.

No **caso 3** a gestora enfatizou principalmente princípios relacionados ao aspecto religioso, como explicitado na entrevista:

“Somos cristãos então os princípios bíblicos servem como um farol para nós. Toda a gestão tem base nisso, uma vez que acreditamos que a Bíblia é um livro de conselhos completo, então o nosso norte é o princípio do amor ao próximo.”

Segundo a gestora embora eventualmente haja atritos internos a maioria dos conflitos gerados não parte dos colaboradores e sim das crianças atendidas pela ONG, ela enfatiza que são crianças que vem de um contexto social e familiar muito delicado, e é normal atritos e conflitos por parte delas quando confrontadas pelos princípios preservados na organização.

Como o elemento gerenciamento tem um foco não somente interno, mas também externo a organização, que por meio da aproximação de contextos promovida por Santos Silva et al. (2014) dos elementos de Shumpeter e o terceiro setor, esse cenário externo seria o equivalente ao mercado, a partir desse conceito foi questionado aos gestores se há uma demanda maior por participação nas decisões por parte dos colaboradores e mantenedores.

De forma unanime os gestores declaram que eventualmente surge sim alguma iniciativa a partir do corpo de colaboradores, mas dificilmente essa atitude parte dos mantenedores e agentes externos a organização.

Nos três casos observou-se que as organizações tem abertura para receber ideias e conselhos de agentes externos, entretanto segundo os gestores não existe tanta demanda nesse sentido, e quando há sempre é visto com bons olhos por parte da gestão.

No elemento gerenciamento mais uma vez, foi possível observar nos três casos a forte presença de princípios e valores de cunho religiosos na elaboração das regras e procedimentos internos a organização.

No contexto do gerenciamento cabe ao administrador resolver conflitos internos e de pessoal para garantir a harmonia e continuidade das atividades da organização, nesse sentido vale destacar o caso 1 no qual o gestor explicitou que a ocorrência de eventuais conflitos tinha

uma maior incidência nos primeiros anos, quando a organização trabalhava principalmente através de mão de obra voluntária.

Os atritos diminuíram a partir do momento que a organização passou a trabalhar principalmente com mão de obra assalariada, visto que com uma relação formal de trabalho fica facilitada para o gestor controlar e guiar o rumo da organização de acordo com os princípios pré-estabelecidos, visto que o mesmo está investido de uma certa “autoridade” como patrão.

Nos casos 2 e 3 foi possível observar na fala dos gestores a importância da transmissão da visão da organização visto que em ambos os casos o voluntariado é a principal mão de obra que garante a manutenção das atividades da organização, logo observou-se que o aspecto motivacional precisa ser bastante enfatizado afim de sanar e evitar eventuais conflitos internos.

5 Considerações finais

A perspectiva do empreendedorismo no contexto de organizações sem fins lucrativos não é tão comum, geralmente essa temática é comumente associada a empresas que tem como propósito o lucro, entretanto foi possível observar através dos cinco elementos do empreendedorismo extraídos da obra de Shumpeter, que de fato a temática ajuda a delimitar as implicações teóricas associadas a gestão das organizações do terceiro setor. Cada um dos elementos na perspectiva dos gestores entrevistados apresentaram relevância na gestão dessas organizações, demonstrando que a abordagem utilizada é sim uma fonte promissora de pesquisa no contexto do terceiro setor.

De forma direta foi possível observar a presença de cada um dos cinco elementos na gestão das organizações, dependendo das características e do tipo de gestão praticado, alguns desses elementos se sobressaem mais em uma organização do que na outra.

No geral vale destacar que o elemento financiamento demonstrou uma maior relevância entre os entrevistados, por ser um aspecto muito sensível na gestão do terceiro setor, essa busca por recursos sustentáveis que possibilitem a manutenção das atividades da organização, acaba ganhando um maior foco na gestão, e por isso o elemento financiamento ganha certo destaque.

Além do elemento financiamento vale destacar a identificação pessoal dos gestores, quando questionados acerca do elemento empresário, que tem como foco o comportamento e as habilidades do gestor/empreendedor no âmbito social.

Os gestores entrevistados de fato demonstraram que valorizam e buscam internalizar diversas habilidades, que são geralmente atribuídas pelos autores do tema a figura do empreendedor, como: a liderança, perseverança, automotivação e paixão pelo que faz. Além de

cultivar tais características, todos enfatizaram que não só é possível, mas também necessário empreender no âmbito social.

Embora não fosse o foco da pesquisa, é válido destacar que além das habilidades, os fatores culturais relacionados as crenças e valores de origem religiosa foram determinantes no resultado obtido principalmente no elemento empresário e no elemento gerenciamento, além de estar presente em aspectos subjetivos nos demais elementos, assim como foi na origem das organizações sem fins lucrativos no Brasil, o fator religioso ainda é bastante presente no contexto do terceiro setor.

Segundo os próprios gestores entrevistados a temática das organizações do terceiro setor ainda carece de estudos mais aprofundados, todos relataram a grande dificuldade de se obter informação útil e aplicável a realidade das organizações sem fins lucrativos.

Pode-se concluir que de fato a temática do empreendedorismo ajuda a delimitar as implicações teóricas da gestão no terceiro setor, contribuindo na compreensão da figura do gestor e da própria gestão das organizações sem fins lucrativos, embora essa pesquisa seja limitada quanto ao seu raio de abrangência que contempla apenas três organizações, com atuação no estado da Paraíba, espera-se que a contribuição deste trabalho possa auxiliar futuras pesquisas nesse universo do terceiro setor ainda pouco explorado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos carneiro. **Terceiro setor. história e gestão de organizações** 1.ed.São Paulo: Summus,2006.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza Terceiro setor : **gestão e controle social** / Eloisa Helena de Souza Cabral. - 2. ed. – São Paulo : Saraiva, 2015. 248 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: **transformando idéias em negócios**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: O terceiro setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas. v. 34, n. 2, p. 05-28, abr-jun. São Paulo, 1999.

. _____. **Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor**. RAE, 33, 1993.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 2004 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil** – Fasfil 2010. Rio de Janeiro: IBGE; Ipea, 2012. (Estudos e Pesquisas, n. 20). Disponível em: <<https://goo.gl/tvZbpg>>. Acesso em: 12 março 2019.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

OLIVEIRA, A.; ROMÃO, V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas. Trabalhista, Previdenciária, Contábil e Fiscal**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REFFICO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociais: uma espécie em busca de reconhecimento? **Revista de Administração**, 41, 2006.

SANTOS, S.A.; CARVALHO, N.A.; CORDEIRO, H. A. Gestão de Organizações Sociais Sob a Ótica do Empreendedorismo Schumpeteriano. **Teoria e Prática em Administração**, Minas Gerais, v.4, n.1. pp.227-260, 2014.

SCHUMPETER, A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008

THOMPSON, John L. **The world of the social entrepreneur**. International Journal of Public Sector Management, Vol. 15 Issue: 5, p. 412-431. 2002.

TOZZI, José Alberto **ONG sustentável: o guia para organizações do terceiro setor economicamente prósperas** / José Alberto Tozzi. - São Paulo: Editora Gente, 2017.

Anexos

Principais perguntas de acordo com a categoria analisada

Categoria	Principais questões
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	<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? - 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 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: Santos Silva et al. (2014)