

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**O PERFIL DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS DA CIDADE DE SANTA
MARIA/RS: UM ESTUDO MULTICASO**

**PROFILE OF SOCIAL ENTREPRENEURS OF THE CITY OF SANTA MARIA/RS:
A MULTICASE STUDY**

Leandro Oliveira Pires, Thiago Kader Rajeh Ibdaiwi, Miriam Cristina Silva dos Santos Momolli e
Damiana Machado de Almeida

RESUMO

Problemas financeiros e de pessoal são os mais encontrados em instituições sociais, cabendo ao gestor adotar medidas que levem a instituição à sustentabilidade e sua permanência nos negócios. Este estudo apresenta como objetivo geral identificar qual o perfil dos empreendedores sociais desta cidade, e como objetivos específicos identificar o perfil dos gestores que estão no comando dessas instituições, assim como verificar quais as estratégias que esses gestores utilizam para proporcionar a sustentabilidade dessas organizações, e também, descrever quais são as suas contribuições para a cidade de Santa Maria/RS. Para atingir os objetivos foi utilizado um estudo multicase com aplicação de um questionário descritivo, composto de perguntas abertas e fechadas e uma tabela voltada às características do perfil empreendedor. A amostra atendeu 50% da população, e trabalhou exclusivamente com organizações que atendem crianças e adolescentes em situação de risco social. Os resultados demonstraram as qualidades comportamentais encontradas no perfil dos gestores e suas possíveis implicações na administração das instituições. Percebe-se que a sustentabilidade e a permanência dessas organizações no ramo dependem da iniciativa, habilidade e conhecimento dos gestores sociais.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empreendedor Social, Responsabilidade Social.

ABSTRACT

Financial and personnel problems are found in most social institutions, being the manager take steps to bring the institution and its continued sustainability in business. This study has as main objective to identify which profile the social entrepreneurs of this city, and specific objectives to identify the profile of managers who are in charge of these institutions, as well as checking what strategies these managers use to provide sustainability of these organizations, and also, describe what are their contributions to the city of Santa Maria/RS. To achieve the goals one multicase study with the use of a descriptive questionnaire with open and closed questions and a table facing the characteristics of the entrepreneurial profile was used. The sample has met 50% of the population, and worked exclusively with organizations that serve children and adolescents at social risk. The results demonstrated the behavioral qualities found in the profile of managers and their implications for management of institutions. One realizes that sustainability and permanence of these organizations depend on the branch of the initiative, skill and knowledge of social managers.

Keywords: Entrepreneurship, Social Entrepreneur, Social Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira, por ser ampla e bastante heterogênea, não é devidamente amparada pelo estado, abrindo espaço e oportunidade para inúmeras organizações não governamentais. Estas, por sua vez, trabalham no apoio social em atividades de assessoria, educação popular, pesquisa, informação, capacitação, reunindo atividades com o intuito de proporcionar uma melhora nos quesitos sociais da sociedade.

Essa lacuna deixada pelo estado compõe um mercado amplo de oportunidades de negócios, e ao mesmo tempo, o campo de trabalho para empreendedores sociais. Os empreendedores sociais, segundo Bessant e Tidd (2009), são pessoas capazes de mudar o panorama social para atingirem suas metas e terem uma retribuição psicológica. Possuem características diferenciadas, são ambiciosos, estratégicos, motivados para uma missão, voltados para os resultados, e acima de tudo, talentosos.

Esses empreendedores deixam de lado o lucro como objetivo principal de seu empreendimento e passam a buscar o valor social, através da necessidade de inovar e buscar a mudança da sociedade, porém isso não é suficiente para obter o sucesso nos empreendimentos sociais, é preciso estratégia, conhecimento do negócio, e principalmente, ferramentas de inovação.

Dentro dessas organizações sociais os gestores são peças fundamentais no desenvolvimento das ações sociais e na sustentabilidade, são pessoas altamente comprometidas com a causa social, são corajosas e determinadas a mudar a situação social de crianças, jovens, adolescentes e idosas.

Em Santa Maria/RS, esse cenário não é diferente, inúmeras, associações ou instituições realizam trabalhos sociais, que de acordo com o último levantamento do COMDICA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente), existem 22 organizações que atuam diretamente com crianças e adolescentes, as quais seus gestores as mantêm sustentáveis e operantes. A empresa para ser sustentável, segundo Barbieri e Cajazeira (2009), deve incorporar conceitos e objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável e para isso a responsabilidade social torna-se o seu principal meio efetivo de contribuição.

A importância desse estudo está voltada em conhecer as reais características dos gestores de empreendimentos sociais que possibilitam às instituições a sustentabilidade e a possível lucratividade. Conhecedores destas características, se pode determinar fatores de sucesso nos empreendimentos sociais, bem como, diminuir a grande mortalidade empresarial existente. Nesse sentido, o presente estudo visa responder a seguinte problemática: Qual o perfil dos empreendedores sociais na cidade de Santa Maria/RS?

Para responder essa problemática temos como objetivo geral identificar o perfil dos empreendedores sociais de Santa Maria/RS, o que nos remete aos seguintes objetivos específicos: (1) identificar qual o perfil dos gestores que estão no comando dessas instituições; (2) verificar quais as estratégias esses gestores utilizam para proporcionar a sustentabilidade dessas organizações; (3) Descrever quais são as suas contribuições para a cidade de Santa Maria/RS.

2 EMPREENDEDORISMO

A origem do termo empreendedorismo, de acordo com Dornelas (2012), é francesa em que *entrepreneur* significa assumir riscos e iniciar algo novo, porém, não é possível definir um marco inicial do empreendedorismo baseando-se nas características do perfil empreendedor. O autor ainda faz uma análise do surgimento do empreendedorismo, pois segundo ele, Marcopolo se destaca como um dos primeiros empreendedores ao estabelecer uma nova rota para Oriente, pois ao assinar um contrato com um capitalista para vender suas mercadorias, inovou e correu riscos para atingir seus objetivos.

Hisrich (2009) aborda o desenvolvimento do empreendedorismo na Idade Média, nos séculos XVII, XVIII, XIX e XX. Na idade média o empreendedor era aquela pessoa que não assumia riscos excessivos e administrava os recursos provenientes do governo. No século XVII aparecem os primeiros indícios do empreendedorismo, na descrição de Richard Cantillon, o empreendedor era aquele que assumia riscos e se diferenciava do capitalista. No século XVIII devido o início da industrialização o empreendedor é diferenciado do capitalista. Nos séculos seguintes, XIX e XX o empreendedor passa a ser aquela pessoa que organiza as empresas, paga os empregados, dirige e controla todas as ações.

Para Leite (2012), ser empreendedor significa ter iniciativa, imaginação fértil e capacidade de aplicar e adaptar suas ideias transformando-as em negócio e principalmente perceber que as mudanças são oportunidades.

Os tipos de empreendedores estão ligados diretamente ao tipo de trabalho que eles desenvolvem e suas características psicológicas, conforme apresenta Quadro 1.

Tipo	Conceito	Autores
Empreendedor nato	É aquele que possui história brilhante, geralmente começou do nada e montou um grande império.	Dornelas (2007) e Bernardi (2007)
Empreendedor que aprende	Aquela pessoa que reconhece uma oportunidade e não a deixa passar. Aprende com as dificuldades e seus próprios erros.	Dornelas (2007)
Empreendedor serial	O serial busca a todo o momento melhorar e multiplicar seus negócios, não se contenta em apenas administrar seu empreendimento.	Dornelas (2007)
Empreendedor corporativo	Geralmente são executivos com grande conhecimento tecnológico e administrativo dentro das empresas. Assumem riscos, são muito ambiciosos e possuem habilidades de persuasão e comunicação. São quatro os elementos chaves do empreendedorismo corporativo: novo empreendimento, autorenovação, espírito de inovação e pró-atividade.	Dornelas (2007) e Hisrich (2009)
Empreendedor social	Busca mudanças sociais intensas através da utilização dos princípios empreendedores, diferindo dos empreendedores tradicionais do setor privado que buscam gerar lucros.	Bessant e Tidd (2009)
Empreendedor por necessidade	Aquele que não tem alternativa, geralmente foi demitido e seus negócios tem pequeno retorno financeiro.	Dornelas (2007)
Empreendedor herdeiro	O empreendedor herdeiro tem a missão de levar em frente os negócios da família, geralmente aprende a arte de empreender com a família. Atualmente buscam no mercado, alternativas para gerir suas empresas.	Dornelas (2007) e Bernardi (2007)
Normal ou planejado	O empreendedor normal assume riscos calculados. Realizam todas as tarefas com planejamento e está sempre preocupado com os próximos passos do negócio.	Dornelas (2007)
Empreendedor tecnológico	Aquele que cria uma empresa de base tecnológica elevada, incorporando processos inovadores. É um negócio de alto risco.	Leite (2012)
Empreendedor artesão	Aquele que inicia um negócio com habilidades técnicas, mas sem conhecimento de gestão de negócios.	Chiavenato (2008)
Empreendedor oportunista	Aquele que possui boa instrução e utiliza procedimentos gerenciais sistemáticos.	Chiavenato (2008)
Empreendedor Startup	Aquele que cria novas empresas, busca investimentos externos, sem regras, grandes riscos calculados, sem vínculos com grandes empresas.	Leite (2012)

Quadro 1 – Principais tipos de empreendedores

Fonte: Elaborado pelos autores

Os tipos de empreendedores em sua maioria possuem as mesmas características comportamentais dos empreendedores de sucesso, o que os diferenciam é o ambiente em que

estão inseridos, as questões socioeconômicas, o histórico familiar e até mesmo questões éticas.

3 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES

Vários estudos sobre características comportamentais dos empreendedores buscam encontrar no seu perfil o fator primordial do sucesso. Por vezes as características são encontradas em diferentes intensidades e não são exatas, mas as pesquisas indicam que para ser empreendedor as pessoas possuem características diferenciadas. Bernardi (2007) traça características de perfil compatíveis com a personalidade de um empreendedor: senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, otimismo, persistência, propensão ao risco, liderança carismática, entre outras.

Degen (2009) caracteriza o empreendedor como alguém inconformado, com necessidade de fazer algo novo e de desafiar. Para empreender as pessoas precisam ter disposição para assumir riscos, conhecer o negócio, ter flexibilidade perante as oportunidades e preparo individual estritamente ligado à autoconfiança. O autor ainda aponta sobre o capital social, que são as características herdadas da sociedade, da família, da religião, enfim, as características incorporadas em seu perfil proveniente de seu envolvimento social (valores, experiências, paradigmas e imagem) que influem na capacidade do empreendedor, sendo elo entre o risco e o planejamento.

Leite (2012) acredita que as características do empreendedor podem ser divididas em: conjunto de realização, conjunto de planejamento e conjunto de poder, conforme o Quadro 2.

Conjunto de realização	Conjunto de planejamento	Conjunto de Poder
Busca de oportunidades e iniciativa: antecipação às circunstâncias e aproveitamento das oportunidades para expandir e iniciar novos negócios.	Busca por informações: dedica-se pessoalmente na busca de informações sobre stakeholders e consulta especialistas na área técnica e comercial.	Persuasão e rede de contatos: utiliza estratégias de persuasão assim como, palavras chaves como agentes para atingir objetivos. Desenvolve e mantém relações comerciais.
Persistência: age rapidamente frente aos obstáculos, assume responsabilidades.		
Correr riscos calculados: avalia todas as alternativas e age para reduzir os riscos, desafia.	Estabelecimento de metas: estabelece metas e objetivos de longo prazo e de curto prazo mensuráveis.	Independência e autoconfiança: confia na sua capacidade, busca autonomia em relação a normas. É otimista.
Exigência de qualidade, eficiência e eficácia: encontra maneiras de fazer as coisas melhores e exige sempre padrões altos de qualidade.		
Comprometimento: sacrifica-se para completar uma tarefa, colabora com os empregados para terminar um trabalho e esmera-se para manter clientes satisfeitos.	Planejamento e monitoramento sistemáticos: planeja dividindo as tarefas. Revisa constantemente os planos e mantém registros financeiros	

Quadro 2 – Conjunto de características do empreendedor

Fonte: Leite (2012)

Dornelas (2007) atribui características marcantes do empreendedor corporativo. O empreendedor tem paixão pelo que faz, dedicação, organização e liderança. A liderança é uma característica importantíssima e está ligada diretamente a motivação. Segundo Maximiliano (2011), a liderança está ligada a motivação dos liderados, nas suas necessidades e valores, nos seus objetivos, naquilo que eles acreditam e no que o empreendedor puder propor para conseguir a colaboração dos seus liderados.

Ambiciosos, estratégicos, talentosos e acima de tudo focados e motivados em uma

missão e voltados para o resultado: assim são os empreendedores sociais, segundo Bessant e Tidd (2009). A característica principal desses empreendedores conforme esse autor é a vontade de mudar o ambiente social. Através de suas habilidades e perseverança são capazes de mover uma grande quantidade de recursos financeiros, políticos e humanos.

Maximiano (2011) define o empreendedor com as características primordiais, conforme Quadro 3.

Característica	Observação
Criatividade e capacidade de implementação	Fazer as coisas novas e ter capacidade de colocá-las em uso, flexibilizar e chegar a uma fórmula de sucesso.
Disposição para assumir riscos	Significa conhecer que tipos de despesas podem aparecer, ter coragem para iniciar a caminhada sem medo dos imprevistos que certamente acontecerão.
Perseverança e otimismo	Buscar a todo o momento melhorar o negócio e não deixar de trabalhar, o empreendedor sabe que se parar por um momento seu serviço pode ruir. Ele também é otimista, enxerga o futuro de seu empreendimento, trazendo os problemas como oportunidades de melhoria.
Senso de autonomia	É acreditar no seu potencial, ter confiança.

Quadro 3 – Características primordiais do empreendedor

Fonte: Maximiano (2011).

Já Lenzi (2009) atribui a competência dos empreendedores a três fatores primordiais: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento está ligado à técnica e informações sobre o negócio, a habilidade está ligada a aplicação do conhecimento e isso difere em relação ao gerenciamento das empresas, a atitude é a pró-atividade propriamente dita, a capacidade de interceder diante dos fatos e oportunidades.

As características de um empreendedor podem ser avaliadas, segundo Bessant e Tidd (2009), como sendo fruto das relações do seu histórico religioso e familiar, da sua educação formal e de seu perfil psicológico. Para Degen (2009), assumir riscos é uma das principais características empreendedoras e pode ser caracterizado numa escada ascendente onde conhecimento do negócio, domínio das tarefas complexas, desenvolvimento da capacidade gerencial, domínio da complexidade do negócio e acúmulo de experiência são degraus a serem conquistados.

Não são apenas as características intrínsecas dos empreendedores que são responsáveis ou não pelo seu sucesso, Farah (2011) inclui um novo elemento, a formação. “O conjunto que compõe o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso, ou seja, o know how tecnológico e domínio de ferramentas gerenciais são visto como consequência do processo de aprendizado de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos” (FARAH, 2011, p. 30).

O empreendedor possui inúmeras características, umas mais acentuadas que outras, mas a propriedade que ele possui de fazer o meio se adaptar as suas ideias e planejamento é o que faz ser diferenciado. A maioria das histórias empreendedoras de sucesso tratam dos empresários ou funcionários com grandes ideias e liderança reconhecida, todos voltados a grande necessidade capitalista, o lucro. Pouco se falava em sociedade, nas suas mazelas, mas um novo tipo de empreendedor tem modificado essas afirmações, o empreendedor social, aquele capaz de mudar o ambiente social desfavorável, sem muitas vezes obter lucro com isso, mas sim ter um novo processo.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL: O PAPEL DO EMPREENDEDOR SOCIAL

De acordo com Tenório (2006), a origem da responsabilidade social pode ser dividida

em dois períodos: o primeiro tem início no século XX até os anos de 1950, a passagem da vida do campo para a era industrial e com a própria revolução industrial. Nessa época, a responsabilidade social estava atrelada ao trabalho honesto do empresário, a geração de emprego e o pagamento de impostos. A administração científica de Taylor, Ford e Fayol trazem a sistematização e o mecanicismo ao trabalho industrial e condena a prática da responsabilidade social.

Ainda segundo Tenório (2006), o aumento da produção e a geração do lucro traz uma crescente perda da qualidade de vida, da questão ambiental e das relações de trabalho. O segundo período após 1950 e até os dias de hoje adota o conceito de que as empresas estão inseridas em um ambiente complexo, onde suas atividades tem ação direta na comunidade/sociedade e por isso devem incorporar a responsabilidade social no planejamento dos seus negócios.

Já para Melo Neto (2001) existe uma tríade geradora de desigualdades, poder, consumo e dinheiro. A grande competitividade gerada juntamente com a globalização produz efeitos devastadores na sociedade, como empobrecimento, negligência à cidadania, abandono da solidariedade, entre outros. Segundo o autor esse ambiente de grandes desigualdades sociais foi o primeiro campo de trabalho para os assistencialistas, para ele a atividade de filantropia, um auxílio assistencial aos excluídos em que o retorno é o conforto moral do praticante, difere da responsabilidade social que busca a sustentabilidade do grupo através de ações periódicas, planejadas e monitoradas, com retorno social coletivo.

Tachizawa (2009) indica que futuramente a sobrevivência dos negócios dependerá das políticas ambientais e sociais desenvolvidas pelas empresas. O autor ainda lembra que a responsabilidade social está ligada a estratégias de sustentabilidade, excluindo aos poucos a filantropia e o assistencialismo. Para Tenório (2006), a responsabilidade social corporativa possui três interpretações distintas: a primeira abordagem é de que a responsabilidade social significa o cumprimento das obrigações legais. A segunda refere-se ao envolvimento da empresa com atividades comunitárias e uma terceira abordagem que é o compromisso da empresa com a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Barbieri e Cajazeira (2009) referenciam Carrol, que em 1979 conceituou responsabilidade social que compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009).

As dimensões econômicas, legais, éticas e discricionárias também são descritas por Machado Filho (2011). Para o autor, a dimensão econômica está ligada à produção empresarial, aos serviços e atividades ligadas à geração de empregos e lucros, a dimensão legal ao enquadramento da empresa e às regras formais estabelecidas. Já a ética está ligada ao comportamento além da legalidade formal e a dimensão discricionária está ligada ao conceito de responsabilidade social e filantropia.

Melo Neto (2001) indica oito mandamentos da empresa socialmente responsável: ecológica, filantrópica, flexível, interessada, saudável, educativa, comunitária e íntegra, ou seja, é necessário todo um planejamento para desenvolver atividades ligadas à preservação ambiental, e isso inclui todo um processo de logística reversa, aberta a estudantes para visitação e a funcionários para aprimoramento pessoal, bem como, preocupar-se com a saúde de seus colaboradores, liberdade aos funcionários para prática de filantropia e acima de tudo, evitar propagandas enganosas.

Foco, estratégia e papel são os elementos que definem, segundo Melo Neto (2001), a visão de responsabilidade social que a empresa possui. São diferentes visões relacionadas a marketing, comportamento ético, valores, estratégia de recursos humanos, inserção e desenvolvimento da comunidade, como consciência ecológica, como exercício de capacitação profissional e como estratégia de inserção social. Para o autor, a responsabilidade social é maior à medida que a empresa aumenta sua participação na análise das ações sociais, na análise de

seu comportamento ético e da política institucional.

Peredo (2005 apud SILVA, 2009) aponta que, há um amplo consenso de que os empreendedores sociais e seus empreendimentos são guiados por metas sociais, que é o desejo de beneficiar a sociedade de alguma forma, o que na opinião da autora, seria outra maneira de dizer que o empreendedor social visa aumentar o valor social. Porém a mesma admite que haja uma discussão a respeito da relação entre metas sociais e o status de organização sem fins de lucro.

O desenvolvimento econômico e atrelado às mazelas do capitalismo criam problemas sociais diversos e na maioria das vezes destroem a natureza. Um ambiente totalmente desfavorável é para Bessant e Tidd (2009) um local de grandes oportunidades para o desenvolvimento de negócios. Deste modo, alguns paradigmas devem ser quebrados, como o dos pobres não representarem um mercado viável, não possuírem consciência de marca, que são difíceis de alcançar e que não estão interessados em tecnologias avançadas. O empreendedor social ou filantropo de alto rendimento trabalha nesse nível piramidal, em que encontra inúmeros paradigmas e dificuldades. O filantropo de alto rendimento tem habilidade de conectar-se e capacidade de modificar essas estruturas sociais menos favorecidas.

No desenvolvimento de suas atividades o empreendedor social, segundo Bessant e Tidd (2009), deve possuir criatividade suficiente para alocar recursos e administrá-los guiando os participantes ao seu objetivo central, deve planejar estrategicamente e evitar o idealismo desacreditado. Junto a essas gestões a inovação e os vínculos de trabalho fortalecidos são aliados poderosos a uma excelente gestão.

De acordo com Tachizawa (2004), a gestão de programas sociais do terceiro setor difere da gestão social das empresas privadas, o que significa dizer que o bom executivo não será necessariamente um excelente gestor social. Para Melo Neto (2001), uma empresa responsável social e sustentável atua em três dimensões: na preservação ambiental, no apoio ao desenvolvimento econômico e na promoção da igualdade social.

Segundo Bessant e Tidd (2009), algumas dicas de empreendedores sociais experientes são importantes, como identificar um vazão no mercado e preenchê-lo basicamente onde o setor público e privado falham, objetividade e paciência suficiente, não ter medos e saber se relacionar com várias pessoas e comunidades, gerenciar o caixa e tirar o máximo do mínimo de recursos existentes, utilizando-se para isso do marketing viral e principalmente do boca-a-boca, utilizando para isso a internet. Ter uma estratégia e saber como sair de situações desfavoráveis e pedir ajuda técnica para avaliar seu negócio.

5 MÉTODO

Segundo a visão de Lakatos (1991) é através do método que é possível alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, através de atividades sistemáticas e racionais que traçam caminhos e detectam erros auxiliando as decisões dos cientistas.

Conforme Cervo (2002), a pesquisa descritiva estabelece o estudo da descrição das características e propriedades de grupos ou indivíduos. Busca observar, registrar e relacionar os fenômenos sem alterá-los ou manipulá-los. Este estudo buscou identificar as características individuais dos gestores que podem ou não interferir no desenvolvimento da sustentabilidade das empresas não-governamentais.

Existem em Santa Maria/RS vinte e duas organizações não governamentais ligadas às atividades sociais que trabalham com crianças e adolescentes, a amostra trabalhada foi de 50% da população. A proposta de estudo não se limitou a um único caso, mas a um conjunto de onze instituições pré-selecionadas, é necessário adotar o conceito de estudo multicaso.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário em uma amostra não probabilística típica da população, separada por conveniência. O questionário foi dividido

em duas partes: a primeira, composta por 23 perguntas abertas e fechadas, as quais serviram para compor o perfil do empreendedor, as características da organização social e o motivo que levou o gestor a trabalhar na área social.

A segunda parte do instrumento foi constituída por uma tabela adaptada do modelo de Dornelas (2007) com 85 itens de avaliação sobre o perfil empreendedor, visando responder aos objetivos propostos. Os itens foram marcados numa escala de 1 a 5, demonstrando a frequência com que realiza certas atividades. A soma de seis itens da tabela menos o fator de correção gera um número entre 0 e 30 que identifica as características do empreendedor. Para demonstrar se o gestor possui a característica de um empreendedor utiliza-se da seguinte classificação: de 0 a 10 = baixo, de 11 a 20 = médio, de 21 a 25 = médio-alto e de 26 a 30 = alto. Por ser um instrumento não pessoal de coleta de dados, o questionário apresenta vantagens com relação a outras técnicas, uma vez que alcança um número maior de pessoas e possibilita obter respostas mais rápidas e precisas.

Por ser uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa os resultados quantitativos foram tabulados, e os dados qualitativos foram alvo de reflexões detalhadas.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados analisados foram divididos em três etapas: a primeira corresponde a uma breve contextualização dos dados das instituições pesquisadas e suas principais dificuldades, na segunda etapa, apresenta-se o perfil dos gestores e por fim, a análise das principais motivações e/ou razões que os levaram a trabalhar com instituições sociais. Foi possível perceber as principais atividades realizadas pelas instituições, conforme o Quadro 4.

Instituição	Objetivos	Público Atendido
Escola de Ensino Fundamental Paulo Freire	Educação e orientação a crianças em situação de rua.	Acima de 50 crianças
Núcleo de Práticas Profissionais	Assistência de profissionais da saúde a crianças que não possuem plano de saúde.	Até 50 crianças
Lar de Joaquina	Orientar e dar apoio psicossocial a crianças do sexo feminino em situação de vulnerabilidade social.	Acima de 50 crianças
Lar Vila das Flores	Apoio socioeducativo em meio aberto, programa de erradicação do trabalho infantil educação e orientação para as mães.	Acima de 50 crianças
Lar Acalanto – Casa de apoio a crianças com HIV/AIDS	Alimentar, abrigar e dar assistência médica a crianças portadoras de HIV.	Até 50 crianças
Pastoral da Criança	Ações básicas de saúde, nutrição, educação e cidadania.	Acima de 50 crianças
ASENA	Educação, cidadania, Projeto Remar.	Até 50 crianças
Instituto Sociedade Civil Servos da Caridade – Pão Dos Pobres Santo Antônio	Apoio socioeducativo em meio aberto e cursos profissionalizantes a crianças em situação de risco.	Acima de 50 crianças
Aldeias Infantis SOS	Alimentar, abrigar e dar assistência médica a crianças vítimas de violência, negligência e abandono.	Acima de 50 crianças
Instituição Benéfica Lar de Mirian e Mãe Celita	Proteção integral à criança.	Acima de 50 crianças
Centro Social Marista-Santa Marta	Serviços sociais, atendimento médicos, odontológicos, de enfermagem e psicologia a crianças da comunidade e bairros próximos.	Até 50 crianças

Quadro 4 - Instituições sociais e seus objetivos

Fonte: Elaborado pelos autores

O presente estudo também buscou identificar quais são as principais dificuldades encontradas pelos gestores na administração das instituições. Como retorno, consideram a dificuldade financeira em 66,70% e a dificuldade de pessoal em 33,40%.

Os problemas financeiros estão ligados à necessidade de sustentabilidade e os problemas de pessoal em relação à mão de obra e questões trabalhistas. Os gestores responderam como arrecadam recursos para o desenvolvimento de suas atividades, podendo marcar mais de uma opção. Os recursos que movem essas instituições são oriundos das seguintes fontes: 28,27% do governo, 14,10% de instituições particulares, 19,03% de projetos internos, 5,60% de ONGS e 33% utilizam atividades como rifas, risotos, telemarketing, convênios e outros eventos para suprir a demanda de recursos.

Lidar com problemas financeiros e de pessoal para Bessant e Tidd (2009) são capacidades inerentes aos empreendedores sociais. Das organizações pesquisadas 54,50% possuem problemas financeiros, contudo, apenas 18% dos gestores possuem características comportamentais que os habilitam a administrar esses recursos.

Dando sequência à análise dos dados, foi possível verificar o perfil dos gestores, utilizando como base a primeira parte do instrumento de coleta de dados, com questões abertas e fechadas sobre os gestores. Dos gestores pesquisados percebe-se que 54,50% são do gênero feminino e 45,50% do masculino, e possuem idade entre os 21 e 50 anos. Em média, estão há mais de onze anos na função. Quanto ao estado civil 55% são solteiros, 45% são casados. Dos casados, todos possuem filhos e sua renda familiar está situada entre R\$ 1.500 a R\$ 5.000 reais mensais.

Apenas 2 (dois) gestores possuem outro trabalho além da organização social, os demais dedicam-se apenas às atividades de gestão social. Dos gestores pesquisados 6 (seis) recebem uma remuneração específica pelo trabalho desempenhado, os demais exercem atividades de forma voluntária.

Entre os onze gestores, apenas 5 (cinco) possuem ensino superior completo e 2 (dois) o curso em andamento, sendo que o curso de administração é a principal formação. Os pesquisados afirmam também que estão em constante atualização, realizando cursos de gestão social, liderança e logística. Farah (2011) destaca a importância do conhecimento como instrumento necessário nas atividades de gestão empreendedora, principalmente quando o foco é social.

Para ilustrar as características empreendedoras foi utilizada uma tabela proposta por Dornelas (2007) em que os gestores preencheram 85 questões sobre atitudes e reações rotineiras na instituição. Uma única alternativa foi marcada para cada questão com um índice de 1 a 5 (1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Algumas vezes, 4 - Frequentemente e 5 - Sempre). Para cada característica empreendedora foi realizado um somatório dos índices encontrados em cinco questões da tabela. Por fim, um fator de correção é subtraído das pontuações totais para evitar que a pessoa crie uma imagem favorável de si mesma.

Os resultados encontrados, por características, receberam a seguinte classificação: de 0 a 10: baixo (indica que a pessoa terá que desenvolver ações para atingir seu potencial), de 11 a 20: médio (existe potencial latente, que quando requisitado se manifesta), de 21 a 25: médio-alto (pode contar, seu potencial está presente), de 26 a 30: alto (é uma característica forte, é sua força).

Para ilustrar a quantidade de características empreendedoras que os gestores possuem utilizou-se o Gráfico 1. Podemos concluir que 45,50% dos gestores possuem algumas características empreendedoras altas como planejamento sistemático, busca por oportunidades, persistência e exigência de qualidade. Segundo Leite (2012), essas características estão ligadas ao conjunto de realização do empreendedor. Além dos gestores que apresentaram características comportamentais altas pode-se destacar os que apresentaram características médias-altas em quantidades superiores a 65%, como no caso dos Gestores 1 e 6.

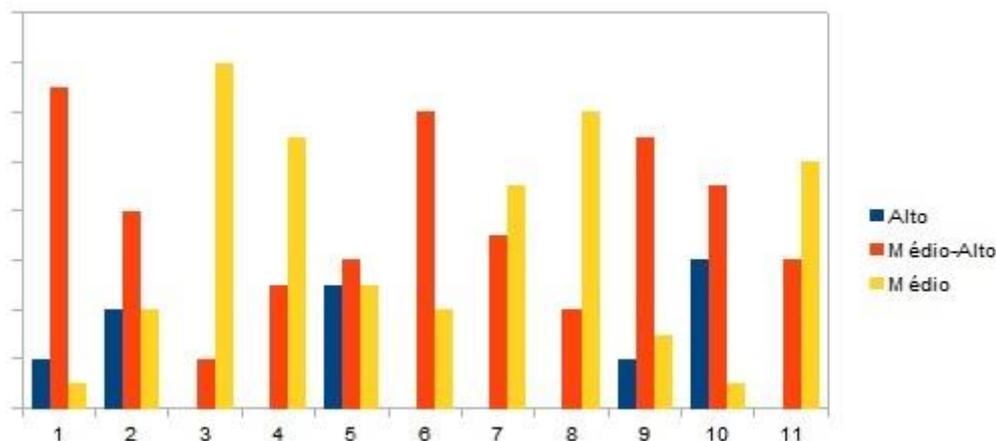


Gráfico 1 - Presença de características empreendedoras

Fonte: Elaborado pelos autores

Os itens classificados como médios indicam que o gestor possui características empreendedoras, porém, para aparecerem devem ser requisitadas. Os itens classificados como médio-alto indicam que a característica é latente no gestor e pode ser usada em seus empreendimentos, porém as características altas que são o diferencial empreendedor. A experiência entre os gestores é um importante degrau no desenvolvimento da capacidade de assumir riscos, segundo Degen (2009).

Dos gestores analisados 55,6% trabalham há mais de 10 anos no trabalho social, o que lhes remete a um conhecimento amplo sobre a atividade. Conhecimento, habilidade e atitude são fatores primordiais à competência dos empreendedores segundo Lenzi (2009). A iniciativa, sinônimo de atitude é característica média-alta de 4 (quatro) dos 11 (onze) gestores.

A análise dos resultados remete à existência de uma interligação entre as características empreendedoras que fazem com que o gestor apresente perfil empreendedor. Dos onze (11) perfis estudados apenas um aproximou-se a um perfil esperado de um empreendedor, com 90,01% das características altas e média-altas.

A terceira etapa da análise dos dados buscou-se identificar as principais razões e/ou motivações de estarem na gestão de uma instituição social, as quais são apresentadas no Gráfico 2. Na visão de Spector (2002), motivação é um termo difícil de definir e geralmente é definido como um sentimento interior que faz uma pessoa agir de determinada maneira ou desenvolver certo tipo de comportamento. O questionário apresentou cinco motivos, sendo que o pesquisado não teve restrição com relação ao número de proposições marcadas. As cores identificam a motivação de acordo com o gestor.

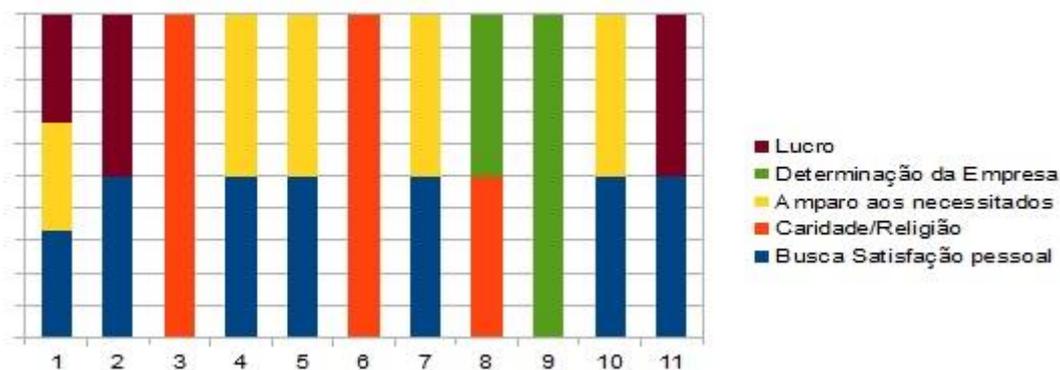


Gráfico 2 - Motivos para trabalhar na área social

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que inúmeras são as razões por empreenderem na área social, porém merece destaque a busca pela satisfação pessoal. A área social é um grande campo para empreendedores que buscam grande rendimento como afirma Bessant e Tidd (2009), porém os gestores pesquisados não apresentam grande interesse em lucro, apenas 27% deles procuram lucro no desempenho de atividades sociais.

Por fim, solicitou-se aos gestores que citassem duas características importantíssimas no desempenho de suas funções, obtiveram-se quinze resultados: dedicação (13,30%), amor (13,30%), competência técnica, qualidade no atendimento, humildade, fidelidade, dedicação, honestidade, compromisso, perseverança, gostar do que faz e ética (6,70%), todas obtiveram a mesma média.

É notório que as características citadas estão relacionadas diretamente ao relacionamento com o público-alvo da instituição, que é prioritário para esse tipo de empreendedor, diferenciando-se dos demais. Conforme Melo Neto (2001), a medida do sucesso do empreendedor social é o impacto social que esse exerce na sociedade a qual está inserido.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das organizações sociais que trabalham com crianças e adolescentes foi realizado através de uma pesquisa aplicada e descritiva com questionário de abordagem qualitativa e quantitativa e que faz parte de um estudo multicaso. O objetivo foi identificar o perfil dos gestores que estão à frente dessas instituições, as estratégias para a tomada de decisões sustentáveis e descobrir suas reais contribuições para a sociedade de Santa Maria/RS.

A partir dos resultados apresentados chegamos às seguintes conclusões. A experiência ligada ao conhecimento e a autoconfiança remete o gestor a possibilidade de enxergar novas oportunidades que aparecem e através de sua iniciativa criar e assumir riscos no desenvolvimento desse novo projeto. O projeto passa por um planejamento de utilização de recursos financeiros e de pessoas, por um estabelecimento de metas a serem atingidas e pelo comprometimento do empreendedor. Por ser persistente, e principalmente, pela qualidade dos produtos e serviços que oferece, é reconhecido por sua eficiência. Suas atitudes motivadas e sua autoconfiança lhe dão a característica de um líder, capaz de conduzir com o exemplo e sua *expertise* os seus comandados.

Assim, são os gestores das empresas de sucesso, pois possuem características empreendedoras que lhe dão suporte para desenvolver novos projetos e assumir riscos calculados. Ao utilizarem seus conhecimentos para inovar em suas organizações, os gestores poderão atingir bons resultados a níveis financeiros e de sustentabilidade.

Como exemplo de perfil empreendedor, destaca-se o Gestor 10 que possui seis características empreendedoras marcantes e nove características empreendedoras latentes, trabalha sem remuneração, de forma voluntária, buscando satisfação pessoal através do amparo aos necessitados.

As instituições sociais trabalham com crianças e adolescentes, atendem um mercado superior a 1000 crianças e são de suma importância no contexto social, tendo em vista não haver programas e instituições governamentais capazes de atender a esse público.

A sustentabilidade dessas instituições está atrelada a inovação e a busca de oportunidades, qualidades pouco encontradas nos gestores analisados. Atualmente vários projetos internos são realizados em instituições sociais, mas não são frequentes nem autossustentáveis.

O empreendedor social tem como objetivo principal aumentar o valor social. Nesse sentido, o trabalho desenvolvido pelas instituições sociais cumpre com seu objetivo. Para manter a instituição funcionando e sustentável os gestores devem buscar oportunidades e

informações a todo o momento, trabalhar sua autoconfiança e serem persistentes em seus objetivos buscando construir uma liderança baseada em características essenciais como habilidade, atitude e conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1 ed.5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CERVO, Arnaldo Luiz. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. 7 Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: os debates e as implicações**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- SILVA, Amalin Vieira da. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 2009. 102f. Trabalho de conclusão de Curso de Mestrado Executivo (Dissertação) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, EBRAPÉ, Rio de Janeiro, 2009.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor - criação de ONGs e Estratégias de atuação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão Ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade Brasileira**. 6 ed. Rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 2 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.