

# Modelo organizacional baseado no empreendedorismo social: o caso de uma ONG

JOÃO BENTO DE OLIVEIRA FILHO (UFU)  
EDILEUSA GODOI DE SOUZA (UFU)  
ANAMÉLIA BORGES TANNUS DAMI (UFU)  
ANDRE FRANCISCO A FAGUNDES (UFU)  
JOSÉ EDUARDO RIBEIRO DE LIMA (UFU)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

OLIVEIRA FILHO, João Bento de et al. Modelo organizacional baseado no empreendedorismo social: o caso de uma ONG In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 371-382.

## Resumo

A abordagem deste estudo é de natureza qualitativa, e se fundamenta nas bases conceituais do empreendedorismo social. O objetivo principal de “analisar a dinâmica das ações no terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social” centrou-se no desenvolvimento de um estudo das ações empreendedoras sociais nas Organizações Não-Governamentais (ONGs). Pretendeu-se desenvolver referências através de análises conceituais e de uma pesquisa empírica envolvendo uma Organização Não-Governamental, para desta forma descrever e explicar a ação dos empreendedores sociais. Inicialmente, é construída uma base conceitual onde resgatamos os conceitos e definições fundamentais do empreendedorismo, enfatizando as características do comportamento empreendedor. Na seqüência, apresentamos algumas reflexões acerca do terceiro setor. Finalizando a parte conceitual, apresentamos o estudo de caso em uma Organização Não-Governamental com unidades localizadas em São Paulo, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Os resultados da pesquisa sugerem que o relacionamento entre as dimensões estudadas é bastante dependente do contexto em que atuam as organizações do terceiro setor. Várias análises são feitas sobre as relações entre as dimensões, lançando algumas luzes sobre um tema bastante novo e controverso.

## 1. INTRODUÇÃO

Entre os vários conceitos de empreendedorismo, desde os voltados às suas origens históricas (Cantillon,1755; Say, 1803; Schumpeter,1934), aos mais contemporâneos (Drucker, 1979; Pinchot, 1985; Fillion,1986; Dolabela,1986; Leite, 2000), é imprescindível que as organizações voltem-se para este tema, sendo o papel do empreendedor fundamental na sociedade, seja na área ecológica, saúde, financeira, social ou administração de organizações sem fins lucrativos.

Uma das questões centrais que se colocam sobre esse tema é a ampliação da capacidade empreendedora, a qual, até recentemente, segundo Albagli & Maciel (2002), foi associada estritamente à qualificação formal de indivíduos (capital humano). Evidencia-se entretanto, cada vez mais, que tal capacidade não se resume ao aprimoramento de pessoas e empresas isoladamente, por meio do incremento da dotação de trabalhadores qualificados e treinados. Acredita-se ainda,

que o empreendedorismo possui melhores condições de desenvolver-se em ambientes propícios à colaboração, à interação e ao aprendizado. Nessa visão, de acordo com os mesmos autores, o complexo de instituições, costumes e relações de confiança locais conducentes à cooperação assume um papel crítico para o empreendedorismo, assim como as relações – pessoais e sociais – que constituem os principais veículos ou canais por meio dos quais o aprendizado e a inovação têm lugar.

Nesse contexto, estão sendo fortalecidos conceitos e expressões como a do empreendedorismo social. Embora esse termo tenha sido usado por William Drayton (fundador e presidente da Ashoka - uma instituição que oferece apoio a pessoas que trabalham para promover mudanças sociais na Ásia, África, América Latina e Europa Central) em 1980, só agora ele começa a soar familiar no Brasil.

Ocorre que, ao longo das últimas décadas, as denominadas organizações sem fins lucrativos normalmente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nesta área de conhecimento: o empreendedorismo social.

Ao passo que o empreendedorismo social está associado às organizações sem fins lucrativos, também denominadas organizações do terceiro setor, há de ser mencionada a relevância dessas organizações no contexto da economia e da sociedade contemporânea.

Segundo os estudos de Rifkin (1997), nos Estados Unidos há 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos ou organizações não governamentais. Dez por cento de sua força de trabalho remunerada encontra-se nesse setor. De acordo com o autor, se o setor sem fins lucrativos dos Estados Unidos fosse uma economia, seria a sétima maior economia do mundo. Para se ter ainda mais uma idéia da relevância das organizações do terceiro setor, pode ser citada uma publicação recentemente no Brasil de uma pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos da Religião (ISER), no qual detectou-se 29 milhões de pessoas trabalhando em organizações desse tipo em todo o mundo. No Brasil, o levantamento do ISER encontrou 1,45 milhão de pessoas atuando nessas organizações. Atualmente, elas se aproximam de 380 mil registradas na Receita Federal, sob o termo de entidades civis sem fins lucrativos.

Para Silva (2004), na medida em que as organizações vinculadas ao terceiro setor têm uma importância significativa na sociedade e economia contemporânea, o empreendedorismo social, necessariamente, tende a ocupar uma posição de enorme destaque no contexto da gestão organizacional, a exemplo do destaque que o empreendedorismo mais relacionado com o enfoque empresarial teve ao longo das décadas de 80 e 90.

Procurando delimitar uma conceituação específica e ao mesmo tempo evidenciar a sua diferenciação do empreendedorismo mais associado à área empresarial, Dees (1998) estabelece as seguintes características próprias do empreendedorismo social:

- a adoção de uma orientação (ou missão) voltada para a criação e manutenção do valor social (diferentemente do valor econômico);
- a identificação e o firme diligenciamento na procura de novas oportunidades de empreendimentos que viabilizem a consecução da missão da organização;
- o engajamento no processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo;
- a ação corajosa em face da limitação de recursos com que se defrontam, geralmente, as organizações do Terceiro Setor;
- a demonstração de um elevado senso de responsabilidade cívica para com os segmentos de público com os quais a organização está envolvida e a conseqüente sustentabilidade dos resultados obtidos.

Acredita-se que, para essa nova sociedade - a do conhecimento - o espírito empreendedor é condição *sine qua non*. Dentro dessa perspectiva, o empreendedorismo social assume papel relevante para indicar os caminhos que conduzem ao bem-estar social, por ser ele sensível aos valores interpessoais.

A partir destas considerações iniciais, o presente estudo pretende explorar as origens e os conceitos de empreendedorismo social, enfocando a sua aplicação no contexto do terceiro setor mostrando como e porquê o empreendedorismo social constituiu-se numa alternativa para a solução dos diversos problemas dentro do complexo mosaico social. Assim, este trabalho discute, basicamente, como as práticas empreendedoras sustentam as ações de uma ONG?

### 1.1 Justificativa

Para que seja possível entender em maiores detalhes a dinâmica da gestão nas organizações do terceiro setor, é necessário, em um primeiro momento, analisar particularidades do empreendedorismo social, tendo como base os conceitos mais importantes encontrados na literatura. Logo, tal análise tem a possibilidade de permitir a identificação de pontos críticos, cuja compreensão destes pode contribuir para o êxito destas organizações.

Assim, espera-se estabelecer uma referência que possibilite uma visão sobre o empreendedorismo social e que isso facilite o entendimento e a aplicação deste, tanto no campo científico como na prática.

### 1.2 Objetivos do trabalho

O objetivo principal do trabalho é analisar a dinâmica das ações no terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social e entender como as práticas empreendedoras sustentam as ações de uma ONG. Como objetivos específicos, procuramos verificar as relações entre os conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social; entender as relações que sustentam as ações de uma ONG através de práticas empreendedoras; e compreender as ações de uma ONG no sentido de empreendedorismo.

### 1.3 Metodologia do trabalho

Este trabalho buscou analisar a dinâmica das ações no terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único e holístico por focar uma unidade de análise como um todo (YIN, 1994). A abordagem predominante estabeleceu-se dentro das premissas da pesquisa qualitativa, no qual foi privilegiada a revisão e a seleção da bibliografia, bem como a análise de documentos que se relacionavam ao problema, ao tema e aos assuntos correlatos. A pesquisa qualitativa, segundo Silva (2000, p.20) é "uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números". Na pesquisa de campo foi analisada a situação da organização objeto de estudo, através da observação não participante, entrevista semi-estruturada e registros documentais. Os dados coletados foram analisados conforme a técnica da triangulação (FLEURY *et al*, 1997), com o objetivo de convergência de conclusões e proposições.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Sobre o Terceiro Setor

Atualmente assiste-se a um surgimento muito grande de organizações sem fins lucrativos, principalmente em função da incapacidade dos governos federal, estaduais e municipais de atenderem cada vez um número maior de pessoas, e com recursos cada vez mais escassos. Em função da tendência humana de reunir pessoas com o escopo de propiciar serviços para si próprias e

para outras, visando um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura no mundo em que vivem, nasce o “terceiro setor”.

O terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos, portanto “sua essência engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.” (HUDSON, 1999, p. 11)

Segundo Coelho (2000, p.57), “várias denominações têm sido dadas para essas organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor ou ONGs, termo mais usado no Brasil”. Na verdade, de acordo com ele, essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns.

Cardoso (1997), acrescenta que não dispomos ainda no Brasil de informações sistemáticas e confiáveis sobre o terceiro setor. Os dados estão dispersos por instâncias governamentais e particulares, sendo trabalhados de maneira heterogênea e irregular. “O que se sabe, é que no país, como de resto em toda América Latina, o terceiro setor existe, está em processo de fortalecimento e tem um papel insubstituível na mobilização de recursos humanos e materiais para o enfrentamento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social” (CARDOSO , 1997, p.9).

Para Hudson (1999, p. 11), o termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”.

*“O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas tomar providências nesse sentido. [...] Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro.”*

Na visão de Drucker (1999, p. 14), “as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada.”

Portanto, para que se possa identificar possíveis ações empreendedoras nas organizações do terceiro setor, é necessário, em um primeiro momento, visualizar os conceitos e práticas do empreendedorismo, e ao mesmo tempo, identificar as diferenças e semelhanças entre as organizações sociais tradicionais e as organizações sociais empreendedoras.

## 2.2 Conceitos e Práticas do Empreendedorismo

O termo "empreendedor" surgiu na economia francesa por volta dos séculos XVII e XVIII. O economista francês mais reconhecido por dar a tal expressão um significado particular é Jean Baptiste Say (1803). E no século XX, o economista mais proximamente associado ao termo foi Joseph Schumpeter (1934). É verdade que muitos dos empreendedores que Say e Schumpeter têm em mente servem a suas função iniciando novos negócios com fins de lucro, mas iniciar um negócio não é a essência do empreendedorismo. Embora outros economistas possam ter usado o termo com diversas matizes, a tradição de Say e Schumpeter que identifica os empreendedores como os catalisadores e inovadores por trás do progresso econômico serviu de base para o uso contemporâneo deste conceito.

O empreendedorismo abrange diversos ramos de atividades, não se restringindo apenas à concepção de um negócio propriamente dito, mas, envolvendo um conjunto de atividades onde a exigência

básica é a inovação. Neste sentido, pode-se empreender como funcionário em uma empresa de terceiros, o que se denomina de intraempreendedorismo ou mesmo executar atividades de ação benemérita, sem fins lucrativos, estabelece-se o empreendedorismo social.

O empreendedor pode ser visto como um visionário que tem a capacidade de identificar oportunidades e fazer de suas idéias um produto de sucesso. Segundo Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Desta forma, estudar o empreendedorismo é estudar a natureza comportamental do ser humano diante de desafios.

Logo, o empreendedorismo envolve sempre a identificação de uma nova oportunidade, a paixão, a vontade de transformar o meio social, e todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas organizações.

Ao tomar como base este paralelo, verifica-se que o comportamento empreendedor impulsiona mudanças estruturais em todos os setores relevantes dentro das organizações, o que pode contribuir também para transformações significativas no contexto social.

### 2.3 O Empreendedorismo Social

O termo “empreendedorismo social” pode ser novo, mas o fenômeno não. Sempre tivemos empreendedores sociais, mesmo não os chamando como tal. Como exemplo, podemos citar alguns bem conhecidos: Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcutá, Herbert de Souza (Betinho) e tantos outros. Originalmente, eles construíram muitas das instituições e filosofias que hoje temos como referência. Entretanto, o novo termo é importante, uma vez que implica na indistinção das fronteiras do setor social.

Dees (1998), explica que em adição aos novos empreendimentos sem fins lucrativos, o empreendedorismo social pode incluir empreendimentos de negócios de propósitos sociais, tais como bancos de desenvolvimento comunitário com fins de lucro e organizações híbridas, juntando elementos sem fins lucrativos com elementos com fins de lucro, tais como abrigos para sem-tetos que iniciam pequenos negócios para manter e empregar seus residentes. Desta forma, o novo termo ajuda a ampliar o campo de ação. Já que o empreendedor social busca os métodos mais efetivos que sirvam à sua missão social.

De acordo com a visão do mesmo autor, a noção de empreendedorismo social não possui nenhum viés economicista, pelo contrário, como o próprio termo aponta seu viés é social, ou seja, fincado nas questões da sociedade e das relações sociais. E é justamente neste campo que os empreendedores sociais atuam com seus grupos, iniciativas, projetos e organizações. Dees ainda aponta cinco características básicas, comuns aos empreendedores sociais:

- 1) “Adotar uma missão de gerar e manter valor social (não apenas valor privado)”;
- 2) “Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão”;
- 3) “Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo”;
- 4) “Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis”; e
- 5) “Exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados”.

Segundo Melo Neto (2002), empreender não é apenas estimular a criação do futuro em ambientes de negócios, com a identificação de novos produtos e novos métodos de produção. Não se limita aos estudos de oportunidades de mercado e inovação tecnológica. Envolve também a transformação de indivíduos, a partir de novos padrões de comportamento, na procura por soluções dos problemas essenciais para a sobrevivência de populações de baixa renda. Neste sentido, segundo o mesmo autor, o empreendedorismo de caráter social tem como finalidade a gestão de um empreendimento coletivo, que promova o desenvolvimento sócio-econômico de uma região. Trata-se da inclusão de

peças sem renda ao processo criativo e produtivo. É um compromisso político que pode gerar grandes transformações sociais com a utilização de poucos recursos financeiros, com base na ação solidária de membros de uma comunidade.

### 2.3.1 Diferenças entre Empreendedores Sociais e de Negócios

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais através da inovação e força de recursos financeiros, em prol ao desenvolvimento social, econômico e comunitário.

Na figura 3, evidenciam-se algumas características comparativas entre empreendedores de negócio e sociais, no que tange a sua força e experiência profissional, no foco, na sua liberdade, na aplicação do lucro, e também quantos aos riscos assumidos.

**FIGURA 3 – Comparação entre Empreendedores de Negócio e Empreendedores Sociais**

<b>Empreendedores de Negócio</b>	<b>Empreendedores Sociais</b>
Força é experiência pessoal, energia e conhecimento	Força é sabedoria coletiva e experiência de organizações é a chave
Foco em pequenos termos financeiros	Foco na capacitação organizacional
Liberdade de idéias	Idéias baseadas na organização estão na missão
Lucro é um fim	Lucro é um significado
Lucro embolsado e/ou distribuídos para acionistas	Lucro retorna a organização na ordem para servir mais pessoas
Riscos pessoais e/ou financiador em ativos	Riscos ativo organizacional, imagem e crença pública

Fonte: Thalhubner, 2001.

Assim, através de um estudo de caso, o propósito deste estudo, como já foi dito, é entender como as práticas empreendedoras sustentam as ações de uma ONG.

## 3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso realizado em uma Organização Não-governamental que atende pessoas portadoras de deficiência física, será apresentado em três partes, na seguinte ordem: (1) Histórico da Organização em Estudo, (2) Diagnóstico organizacional baseado nas práticas do empreendedorismo social, e (3) Perspectivas futuras.

### 3.1 Histórico da Organização em Estudo

Criada em 1950, a organização objeto desta pesquisa desenvolve um trabalho sem fins lucrativos. Uma das principais metas dela é possibilitar a integração do portador de deficiência física à sociedade, ou seja, inclusão social. Preocupa-se também por manter serviço de assistência médica, pedagógica, social e terapias às crianças, adolescentes e adultos portadores de necessidades especiais.

Por 48 anos a ONG se concentrou na cidade de São Paulo. Há seis anos, porém, iniciou-se um programa de expansão: Pernambuco, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, além da região leste de São Paulo (Mooca), Osasco e Rio de Janeiro. Desta maneira, aumentou a capacidade de atendimento em mais de três vezes, o que significa atualmente mais de 4.285 atendimentos por dia em suas unidades.

O trabalho é desenvolvido por uma equipe multidisciplinar, que envolve a área médica (neurologista infantil e adulto, fisiatra, ortopedista e urologista), de terapias (fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiologia, psicologia, pedagogia, musicoterapia e hidroterapia) e de assistência social.

Cerca de 85% dos tratamentos são gratuitos. Como uma das estratégias de sustentabilidade, é oferecida à comunidade a Oficina Ortopédica com produtos a preços acessíveis. O seu lucro retorna para a instituição ajudando a manter os outros setores. Durante o decorrer do ano são realizadas também as campanhas de “Cartões de Natal”, brindes e a do “Cofrinho”, esta última busca desenvolver parcerias com estabelecimentos de diversos segmentos que queiram disponibilizar um pequeno espaço em suas lojas para a instalação de um cofrinho, possibilitando a colaboração de seus clientes.

Outra estratégia de sustentabilidade e multiplicação da instituição é um programa ao vivo, que anualmente é apresentado durante 24 horas ininterruptas, em rede nacional de televisão, acompanhado por diversos veículos de comunicação como: rádios, revistas e jornais. Há mais de 10 anos a entidade busca o apoio de veículos de comunicação para a realização desse evento. A cada programa é construído um novo centro de reabilitação no país, e ainda realizadas as melhorias necessárias e a modernização nos centros já existentes.

Além dessas fontes de renda, a entidade também conta com as contribuições dos sócios, eventos, convênios realizados na área da saúde, clientes particulares, entre outros. Doações de alimentos, materiais de escritório, roupas, sapatos, materiais de limpeza, eletrodomésticos, enfim, uma infinidade de produtos dos mais variados segmentos também são recebidos pela instituição e revertidos em benefício para milhares de pacientes carentes atendidos.

Hoje a organização possui um quadro com 1.287 funcionários e mais de 1.200 voluntários espalhados por todas as suas unidades. Os voluntários contribuem, semestralmente, com uma pequena parcela em dinheiro, organizam também um bazar onde são vendidos produtos doados pelos próprios voluntários e pela comunidade, sempre a custo baixo.

### 3.2 Diagnóstico Organizacional Baseado nas Práticas do Empreendedorismo Social

A partir das entrevistas e análise documental da organização, com ênfase no Relatório de Atividades de 2003 e no Balanço Social, foi revelado um conjunto de dimensões da estrutura organizacional (Figura 4) que definem os principais aspectos relacionados ao empreendedorismo social, de acordo com elementos definidos por Dees (1998).

A primeira dimensão consiste na gestão baseada na **mudança social**, o que caracteriza um modelo organizacional que busca criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis.

A segunda dimensão refere-se ao **valor social**, ou seja, o lucro não é a medida da geração de valor; nem a satisfação dos consumidores; o impacto social é a medida.

Um terceiro aspecto está em reconhecer e buscar novas **oportunidades**. Aqui o elemento chave é a persistência combinada com a disposição de realizar ajustes como parte do objetivo.

O quarto aspecto é engajar-se num processo de **inovação, adaptação e aprendizado contínuo**. Isso significa procurar caminhos inovadores para garantir que o empreendimento tenha acesso aos recursos pelo tempo que estiver gerando valor social.

Um quinto aspecto é **agir arrojadamente** sem se limitar pelos recursos disponíveis. Aqui a idéia é fazer mais com menos e a atrair recursos de terceiros.

Finalmente, um outro aspecto que merece atenção é exibir um elevado senso de **transparência** para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados. Ou seja, criar mecanismos de *feedback*

semelhante aos do mercado, para reforçar sua transparência. Criar também, uma harmonia entre os valores dos investidores e as necessidades da comunidade.

**FIGURA 4 – Análise dos aspectos de empreendedorismo social em uma ONG**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Ação Administrativa</b>	<b>Referencial Teórico</b>
Mudança social	A organização em estudo possui vários programas voltados para a reintegração social, destaque para o “Programa Trabalho Eficiente” que desenvolve atividades para restaurar e preservar a capacidade profissional do paciente em reabilitação. A inclusão do adulto portador de deficiência física no mercado de trabalho, como etapa final do processo de reabilitação, eleva a auto-estima do indivíduo.	De acordo com Dees (1998), as ações dentro do empreendedorismo social são voltadas para as causas básicas dos problemas, ao invés de apenas tratar os sintomas. O objetivo é criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis.
Valor social	A instituição existe há mais de 50 anos, criada para tratar e reabilitar vítimas de Paralisia Infantil e que hoje se especializou no tratamento de deficiências físicas que comprometam o aparelho locomotor. Está presente em cinco estados brasileiros - São Paulo (duas unidades na capital e uma em Osasco), Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco e Rio Grande do Sul - realizando cerca de cinco mil atendimentos diários, dos quais 96% são gratuitos. Sua missão é manter um amplo serviço de assistência médica, pedagógica e social voltado, principalmente, às crianças e adolescentes, promovendo a reabilitação e reintegração social dessas pessoas. O público-alvo da organização é toda a comunidade, principalmente os carentes. O paciente encontra uma equipe multidisciplinar especializada, explorando toda sua capacidade. Isso faz com que o deficiente físico desenvolva habilidades que superem suas próprias limitações, sejam elas físicas, sociais ou emocionais. O trabalho do Voluntariado na instituição segue os padrões de exigências dos países de primeiro mundo e a pessoa que se dispõe a integrar esse grupo, deve ser maior de 25 anos e não estar movida por um apelo emocional momentâneo e sim por uma decisão madura e bem pensada.	Dees (1998), esclarece que no empreendedorismo social, a missão social é fundamental. O que se procura são retornos sociais de longo prazo e melhorias duradouras. Assim, o importante é pensar sobre como manter o impacto social.
Buscar oportunidade	Um exemplo de percepção de uma necessidade social e visão de como alcançar melhorias é a Oficina Ortopédica da instituição - uma das maiores da América Latina, sendo considerada um centro internacional de referência para a formação de técnicos em órteses e próteses. Desde sua criação, a oficina já promoveu 25 cursos, formando mais de 870 técnicos vindos de 72 países. No primeiro semestre de 2004 foram produzidos 26.765 aparelhos ortopédicos.	Na visão de Dees (1998), os empreendedores sociais não são guiados simplesmente pela percepção de uma necessidade social ou pela sua compaixão, ao invés disso, eles têm uma visão de como alcançar melhorias e são determinados para fazer sua visão funcionar. Assim, os modelos que eles desenvolvem e a abordagem que eles têm podem, e muitas vezes acontece, gerar mudanças, uma vez que os empreendedores aprendem sobre o que pode ou não dar certo.
Inovação, adaptação e aprendizado contínuo	1950 - Início das atividades da instituição. No início, os colaboradores/voluntários exerciam apenas uma função social; com o crescimento e as transformações havidas na instituição, os colaboradores mudaram o seu enfoque de assistência social, adquirindo um perfil mais personalizado,	Na concepção de Dees (1998), empreendedores são inovadores. Eles superam novas motivações, desenvolvem novos modelos e são pioneiros em novas abordagens. Sua inovação pode aparecer na



	<p>quanto à filosofia e técnica.</p> <p>1957 - Iniciaram-se as Campanhas de Arrecadação de Fundos, com o objetivo de possibilitar a continuação dos serviços assistenciais prestados à comunidade.</p> <p>1972 – Inauguração de mais uma unidade em São Paulo.</p> <p>1997 - A instituição recebe o Prêmio “Bem Eficiente”.</p> <p>1998 - A organização se lança a um novo desafio: a multiplicação da instituição em outros Estados brasileiros.</p> <p>1998 - A instituição recebe o Prêmio “Marketing Best”.</p> <p>1999 – Inauguração de uma unidade em Recife – Pernambuco.</p> <p>1999 - A instituição recebe o Prêmio “Dr. Carlos Correa Roux” pelo desenvolvimento de almofadas digitalizadas, com tecnologia Cad-Cam, para adequação postural.</p> <p>E recebe ainda, pela segunda vez, o Prêmio “Marketing Best”, com a Campanha de Cartões de Natal.</p> <p>2000 - Inaugurada a unidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul.</p> <p>Quando completou meio século de vida, a instituição mudou de nome graças a um plebiscito feito entre seus pacientes.</p> <p>2000 - A instituição recebe, pela segunda vez, o Prêmio “Bem Eficiente”.</p> <p>Recebe ainda, o seu terceiro Prêmio “Marketing Best”, categoria Melhores do Século, e, também, o Prêmio “Colunistas” - com o filme publicitário Astronauta – e ainda o Prêmio “Top de Marketing”.</p> <p>Recebe também o Prêmio Internacional “Best Use of Digital Projection”.</p> <p>2001 – Inaugurada a Unidade de Uberlândia em Minas Gerais.</p> <p>2003 – Inaugurada a unidade em Osasco-SP.</p> <p>2003 - Recebe pela terceira vez o Prêmio “Bem Eficiente”. E ainda o Prêmio “Top Hospitalar 2003” - Na categoria "Destaque Especial Instituição Filantrópica"</p> <p>2004 – Inaugurada a unidade do Rio de Janeiro.</p>	<p>forma como eles organizam seus trabalhos principais ou como reúnem os recursos e os financiamentos necessários. No lado do financiamento, os empreendedores sociais procuram caminhos inovadores para garantir que seus empreendimentos terão acesso aos recursos pelo tempo que estiverem gerando valor social. O autor explica que, essa prontidão para inovar é um processo contínuo de exploração, aprendizado e melhoria.</p>
Agir arrojadamente	<p>A organização busca, constantemente, práticas que lhe garantam sustentabilidade em longo prazo. Desenvolve algumas atividades produtivas e realiza campanhas de arrecadação de donativos para conseguir atender gratuitamente pacientes carentes e manter-se em funcionamento. São elas: Doações espontâneas da comunidade, Oficina Ortopédica - Hospital - Contribuição de associados - Donativos em espécie - Centro de Reabilitação (pacientes pagantes/convênios) – Cofrinhos - Centro de Diagnósticos (pacientes pagantes/convênios) - Ações do voluntariado - Lanchonete - Estacionamento - Maratona televisiva que se destina à arrecadação de fundos - Cartões e brindes de Natal - Produtos com a marca da organização comercializados em quiosques de <i>shopping-centers</i>.</p>	<p>Dees (1998), explica que empreendedores sociais não permitem que seus limitados recursos os afastem da busca de suas visões. São habilitados a fazer mais com menos e a atrair recursos de terceiros. Usam eficientemente seus escassos recursos e os alavancam através de parcerias e colaboração com os outros. Exploram todas as opções de recursos, da filantropia pura aos métodos comerciais da economia. Eles não são limitados pelas normas do setor social nem por nenhum outro tipo de tradição.</p>
Transparência	<p>Com o objetivo de dar transparências às suas ações, a instituição publica anualmente seu Balanço Social, Relatório de Atividades, um Catálogo Institucional e</p>	<p>De acordo com Dees (1998), no empreendedorismo social há a busca de um entendimento real do</p>

	mensalmente o Jornal Informativo da Instituição. Conta ainda, com uma página na <i>Web</i> trazendo todas as informações pertinentes à instituição.	seu trabalho por parte de todos aqueles públicos a quem sua missão serve. Quando possível, de acordo com o autor, os empreendedores sociais criam mecanismos de feedback semelhante aos do mercado, para reforçar sua transparência. Eles avaliam seu progresso em termos de resultados sociais, financeiros e de gestão, e não simplesmente em termos do seu tamanho, produtos gerados ou processos.
--	---	---

Fonte: Os autores

Este diagnóstico permite, além de um entendimento melhor sobre a gestão nas Organizações Não-Governamentais, a identificação de pressupostos do empreendedorismo no terceiro setor, a saber:

- Nas etapas do processo de formação da rede de parceiros para a instituição, os níveis de visão, criatividade e determinação, características básicas dos empreendedores, são fundamentais para enfrentar os desafios e dificuldades encontrados no processo.
- A captação, tratamento e disponibilização dos recursos financeiros, oriundos da rede de parceiros, são um desafio constante, contudo, o “agir arrojadamente”, principal característica dos empreendedores, é essencial no processo.
- A busca de métodos mais efetivos de gestão requer das instituições inovação, adaptação e aprendizado contínuo, práticas estas que vêm de encontro com a filosofia do empreendedorismo social.

### 3.3 Perspectivas Futuras

A organização em estudo amplia a cada dia a sua participação no contexto social, consolidando uma imagem de serviço e qualidade no atendimento ao portador de deficiência física. Por isso, muitas são as ações previstas para os próximos anos, visando manter a imagem, a sua estrutura organizacional e a sua relação com o social.

No desenvolvimento seqüencial destas ações, possivelmente, estão muitos desafios da organização: a busca por práticas cada vez mais profissionais, a busca de mecanismos de sustentabilidade mais eficazes e uma cooperação mais intensiva entre os parceiros da instituição.

Para tanto, há a necessidade premente de se estruturar a rede de parceiros, exercendo uma gestão compartilhada, adequando inovadoras soluções e gerando aprendizado baseado no empreendedorismo social.

## 4. CONCLUSÃO

A análise dos dados coletados revela uma concepção de organização social empreendedora. A conclusão se baseia na identificação de algumas variáveis relacionadas aos conceitos de empreendedorismo social como: gestão baseada na mudança social, busca de novas oportunidades, procura por caminhos inovadores para garantir acesso aos recursos que garantam sustentabilidade para a instituição, um forte senso de adaptação ao ambiente sócio-econômico e aprendizado contínuo. Ressaltamos aqui também, uma outra dimensão, observada por um dos entrevistados, “um dos segredos do sucesso da instituição é a gestão baseada na transparência”.

Nota-se, assim, que os principais objetivos da instituição vão de encontro com algumas das práticas empreendedoras: explorar ao máximo as oportunidades, criar valor para a sociedade e assumir riscos calculados.

Assim, o estudo contribui para uma transferência de informações e conhecimentos ao demonstrar claramente que a visão empreendedora ajuda a encontrar novos caminhos em direção a sustentabilidade das ações de organizações do terceiro setor. Uma vez que, no empreendedorismo social o diferencial se apóia na busca e experimentação de formas flexíveis e inovadoras de ação e solução, redesenhando as abordagens viáveis e as alternativas utilizáveis para o enfrentamento dos problemas sociais, promovendo parcerias, recursos e competências, somando esforços, catalisando iniciativas. Para isso, o empreendimento social deve aperfeiçoar seus instrumentos de trabalho e construir mecanismos de auto-sustentação financeira e social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINI, João Paulo (2001). **Critérios de avaliação para projetos empreendedores sociais**. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia (2004). **Capital social e empreendedorismo local**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/>>

BRINCKERHOFF, Peter C. (2000) **Social Entrepreneurship: the art of mission-based venture development**. New York, USA: Library of Congress.

CARDOSO, Ruth (1997). Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro. Paz e Terra.

COELHO, S. de C. T. (2000). **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC.

DEES, Gregory (1998). **O Significado de Empreendedorismo Social**. Universidade de Stanford. Disponível em: <[www.academiasocial.org.br/empreendedorismo](http://www.academiasocial.org.br/empreendedorismo)>

DORNELAS, José Carlos Assis (2001). **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus.

DRUCKER, P. F. (1985). **Inovação e Espírito Empreendedor** – Entrepreneurship. 6 ed. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, Peter F. (1999). **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira.

FILION, Louis Jacques (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 5-28, abr./jun.

FILION, Louis Jacques (2001). **Empreendedorismo**, Nemp Inatel, Disponível em: <<http://www.mater.br/nemp.empres.num>>.

FLEURY, Maria Tereza Leme, SHINYASHIKI, Gilberto, STEVANATO, Luiz Arnaldo. (1997). Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

HUDSON, Mike (1999). **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books.

Mc LEVINSEN, Arthur P. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. Academy. **Management Review**, n. 2, p. 356, 1984.

MELO NETO, Cesar Froes Francisco P. (2002). **Empreendedorismo Social: Transição para a Sociedade Sustentável**. Disponível em:  
<<http://www.executivosnegocios.com.br/empreendedorismo/empreendedorismo006.htm>>

RECEITA FEDERAL. <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>

RIFKIN, Jeremy (1997). Identidade e Natureza do Terceiro Setor. In: 3º Setor: **Desenvolvimento social sustentável**. Org. Evelyn Ioschpe. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

SILVA, Edna Lúcia da.(2000). **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação** – Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes, Florianópolis, Laboratório de Ensino a distancia da Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Hélio Eduardo da. (2004) **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI**. Disponível em: <<http://www.idr.org.br/artigos/admin/arquivos/artigo37.php>>

THALHUBNER, Jim. **Empreendedorismo**. Disponível em:  
<<http://www.socialentrepreneurs.org/entredf.html>>.

YIN, Robert K. (1994). **Case study research: design and methods**. 2nd ed., Applied social research methods series, v. 5. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London – New Delhi.