

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

ME AJUDA A TE AJUDAR? O CASO DO PORTAL VOLUNTÁRIOS ONLINE

Ana Paula Kieling¹
Cleber Cervi²
Nilvane Boehm Manthey³

Resumo: O presente caso para ensino tem como objetivo oportunizar aos alunos a vivência de situações pertinentes ao contexto de empreendedorismo social por intermédio do Portal Voluntários Online, proporcionando conhecimento e compreensão sobre empreendedorismo e gestão de relacionamento entre parceiros em organizações sociais. Implantado pelo Instituto Voluntários em Ação em 2008, o Portal Voluntários Online é o elo entre as pessoas que querem atuar como voluntárias e ONGs que precisam de ajuda. Em 2014, o portal se depara com um dilema: aperfeiçoar suas práticas para que mais ONGs se utilizem dos recursos humanos disponíveis ou encerrar as atividades do portal. Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para uso em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas, quando do debate de temas como empreendedorismo social e gestão de relacionamento em disciplinas como Empreendedorismo, Marketing, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Organizações sem fins lucrativos. Gestão de Relacionamento. Caso para Ensino.

¹ Mestre em Administração. Estudante de Doutorado em Administração na UNIVALI. anakieling@gmail.com.

² Mestre em Administração. Professor do Curso de Administração na UNIJUÍ. clebercervi@hotmail.com

³ Pós-Graduada em Administração. Estudante de Mestrado em Administração na UNIVALI. nilvane_9@hotmail.com.

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

1 Introdução

Em meados de 2008 um grupo de pessoas interessadas em apoiar ações de voluntariado no estado de Santa Catarina reuniu-se, através do Instituto Voluntários em Ação (IVA), em busca de alternativas para apoiar os inúmeros negócios sociais em vigor na região de Florianópolis e deu vida ao Portal Voluntários Online, uma plataforma virtual que reúne voluntários e organizações sem fins lucrativos (ONGs). A ideia básica do portal era informatizar o processo de cadastro, que até então ocorria de forma manual, unindo as pessoas dispostas a ajudar (voluntárias) e as ONGs que precisam de voluntariado em uma plataforma virtual, de modo a facilitar a relação entre elas.

Uma das mentoras do projeto é Mariana, que sempre carregou o lema da solidariedade e encontrou no desenvolvimento do Portal uma forma de ajudar pessoas a serem ajudadas. Mariana trabalhou diretamente no desenvolvimento do *website* e nos processos de prospecção de organizações e voluntários. Desde a fundação, o Portal passou por diversas reformulações, da mudança de público-alvo à implementação de diferentes estratégias de relacionamento, no entanto, a fase que Mariana e os demais integrantes do grupo do Portal Voluntários Online (VOL) estavam vivenciando em 2014 poderia ser decisiva para a existência do Portal.

Em junho de 2014, após sair de uma reunião com os colegas de trabalho do VOL, Mariana entrou no carro e, no caminho para casa, não conseguia parar de pensar no que havia de errado. Um dos assuntos discutidos no encontro de minutos atrás eram os números do projeto. Após algumas análises, a equipe constatou que apenas cerca de 30% das entidades cadastradas estavam, de fato, utilizando os recursos humanos disponibilizados no Portal.

Embora a ideia original de unir organizações e voluntários em uma só plataforma parecia excelente, ela queria entender como havia tantas pessoas ociosas, mesmo dispostas a ajudar as ONGs cadastradas. Neste momento só havia duas alternativas para o Portal: potencializar as relações para obter resultados mais satisfatórios, ou encerrar as atividades.

Para Mariana, entretanto, encerrar as atividades do Portal Voluntários Online era algo inconcebível, pois ela e a equipe haviam trabalhado muito para implementar esta ideia. Assim, ela não via a hora de se reunir com seus colegas novamente para rever conceitos e pensar em novas estratégias.

Naquela noite, os pensamentos borbulharam na cabeça de Mariana. “Como gerir melhor um relacionamento que parte de interações virtuais? E como tornar os laços entre as partes mais estreitos? De que forma podemos apoiar estas organizações para que possam usufruir do contingente disponível?”. Dormir com tantas dúvidas não foi uma tarefa fácil, mas Mariana sabia que, para quem tem objetivos, não há nada melhor do que um dia após o outro.

2 A Iniciativa

O Portal Voluntários Online trata-se de uma iniciativa do Instituto Voluntários em Ação, organização no ramo do empreendedorismo social, centro pioneiro em ações de voluntariado em Florianópolis – SC e parte da Rede Brasil Voluntário.

Com 17 anos de existência, aos poucos o Instituto Voluntários em Ação (IVA) transformou o recrutamento de seus voluntários, que antes era presencial, em um processo virtual. A mudança, gerada pela utilização de novas tecnologias e variações no perfil dos voluntários, foi notada pelos colaboradores do IVA e embalada pelo *benchmarking* de outras

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

instituições de abrangência internacional, presentes na América do Norte e Europa. Assim, surgiu a proposta de desenvolver o Portal Voluntários Online.

Ao propor o novo portal, a ideia do IVA era ampliar sua participação com base em um projeto inovador, colaborando para que um maior número de organizações sem fins lucrativos encontrassem voluntários e, ao mesmo tempo, envolvendo mais pessoas que gostariam de ser voluntárias e não sabiam como ou por onde começar.

Após sete anos de funcionamento, o Portal Voluntários Online conta com 70.456 voluntários cadastrados, dispostos a trabalhar de forma gratuita para uma das 870 organizações inscritas e opera com apoio de uma equipe de trabalho capacitada em gestão formada por sete colaboradores do IVA com diversas formações acadêmicas, entre eles, Mariana, formada em Administração de Empresas.

Em linhas gerais, o VOL opera através de um sistema de dados em um *website* da internet, onde organizações e voluntários cadastram-se, informando suas necessidades (no caso das ONGs) e conhecimentos (no caso das pessoas interessadas em ajudar). O contato de prospecção com estes agentes também ocorre através de divulgação nas redes sociais, espaço que vem ampliando as fronteiras do ativismo online. Através do cadastro no portal, as partes conseguem visualizar recursos humanos disponíveis e oportunidades de trabalho voluntário. Após a identificação da oportunidade de interesse no portal, as partes comunicam-se entre si de forma independente, de modo a realizar o intercâmbio de serviços e interesses.

3 Eu Tenho um Sonho

No dia seguinte à reunião, Mariana ainda estava inquieta e, enquanto bebia seu café passado pela manhã, falava em tom bastante triste com seu marido:

- “Não dá para entender, Fernando. Tantos anos trabalhando lá, tanto suor envolvido nesse sonho que me deu a oportunidade de trabalhar fazendo o que amo, que é ajudar as pessoas, e parece que deixei isso passar”.

- “Do que você está falando? Alguma coisa errada no IVA? O Portal Voluntários Online não está dando certo? Achei que estava bem, você vem sempre tão empolgada pra casa.”

- “Sim, tão empolgada que deixei de lado o mais importante: de que adianta dispor de milhares de voluntários se as organizações não estão usufruindo deles? E sabe-se lá o por quê!”

- “É, não parece certo. Tenta se acalmar e conversa no trabalho, tenho certeza que vocês vão achar uma solução. Não conheço equipe melhor que a de vocês pra resolver um problema de percurso!”.

Enquanto olhava os e-mails no celular e franzia a testa, Mariana quase deixou o marido falando sozinho, largou o café pela metade na pia e saiu, apressada: “Nos vemos a noite, com novidades, espero”.

Chegando no escritório, deu bom dia a todos e ligou o computador. Naquele dia, no entanto, não fez o de sempre: ligar os fones de ouvido e trabalhar em atividades comuns como o gerenciamento do marketing nas redes sociais e a resposta a alguns e-mails com dúvidas de voluntários e entidades. Ela tinha um sonho e um objetivo de vida, que estava muito relacionado a seu trabalho. Não iria desistir fácil. Sentou na cadeira e imediatamente redigiu

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

um e-mail para a equipe convocando uma nova reunião, desta vez para discutir o problema e diagnosticar mais a fundo o que, afinal, estava acontecendo no VOL.

“Colegas, bom dia!

Devido aos dados dispostos no nosso encontro de ontem, penso que chegou a hora de entendermos os reais motivos para números tão baixos no relacionamento entre voluntários e instituições.

Acredito que somente com maiores informações poderemos resolver este problema e gerar os resultados desejados pelo IVA. Portanto vamos nos reunir em uma nova reunião hoje à tarde, às 14h, na Sala de Conferências.

*Conto com a presença de todos, atentamente
Mariana Andrade”.*

4 Entendendo os Porquês

No mesmo dia a equipe reuniu-se e todos pareciam inquietos. Mariana então deu bom dia e logo começou a falar:

- “Primeiramente gostaria de agradecer a presença de todos. Passei uma noite em claro pensando no problema que estamos enfrentando e acho que precisamos entender os porquês desta situação”.

Com a deixa dada por ela, os colegas começaram a se manifestar:

- “Pra isso temos que dedicar algum tempo, analisar os relatórios mensais e anuais, trocar uma ideia. Não é tão simples, Mariana”, disse Rodrigo, um dos colaboradores mais antigos do Portal.

- “Você tem razão, Rodrigo. E é por isso que estamos aqui. Espero que não tenham marcado mais nada até o fim do dia. E, se precisar, continuamos amanhã. Aqui estão os relatórios, fiz questão de buscar no arquivo hoje mais cedo. Também acabei de mandar uma cópia para cada um de vocês via e-mail”.

Os colegas se entreolharam e até ficaram um pouco assustados com o tratamento enérgico proposto por Mariana, mas não falaram mais nada. Percebendo o clima hostil, ela disse:

- “Pessoal, lembrando que essa *task-force* é por um bem maior. Sei que, como eu, todos gostam de trabalhar neste projeto. Vamos fazer o seguinte, que tal nos dividirmos em três grupos e analisarmos em conjunto? Eu trouxe café quentinho, bolo e biscoitos pra todos, assim podemos fazer um *coffee break* a qualquer hora, caso a fome aperte”.

- “Vamos lá! Sugiro trabalharmos por um período, pararmos para o café e depois apresentarmos as impressões de cada grupo aos demais. Que tal?”, sugeriu Luiza, dando um apoio à colega.

Mais animados, os colegas concordaram e começaram a se dividir naturalmente em três grupos de dois e três integrantes. Por cerca de uma hora e meia, analisaram os materiais e trocaram ideias em seus grupos. Relaxados após o *coffee break*, partiram para as apresentações.

O primeiro grupo, em que estava Rodrigo, André e Camila, tomou a iniciativa de expor o que encontraram nos arquivos, assim como suas opiniões a respeito:

- “Bom, gente, analisamos o cenário dos últimos tempos e chegamos a algumas conclusões. Até fizemos uma apresentação rápida no computador para que todos possam

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

visualizar melhor. Lembrando que o que nos reuniu aqui foi a necessidade de descobrirmos por que temos um número tão baixo de instituições cadastradas que estão se beneficiando dos voluntários disponíveis e, a partir daí, buscarmos soluções”, disse Camila.

- “Muitos dados chamam a atenção nos relatórios. Um deles é que nossa participação dentro das ONGs tem sido mínima. Como estamos bastante focados no trabalho do escritório, como manter o site atualizado com as informações corretas e divulgar as vagas em redes sociais, sobra mesmo pouco tempo pra isso”, colocou André, continuando em seguida “além disso, pela descrição das visitas que lemos, deu pra perceber que não há um fluxo contínuo de colaboradores dentro das instituições cadastradas. Em algumas ONGs o “entra e sai” de funcionários é tão grande que é possível que alguns gestores nem saibam que exista um cadastro no Portal Voluntários Online, muito menos que temos voluntários sobrando”.

Rodrigo, então, finalizou: “Outra coisa que percebemos é a falta de um *status* detalhado de como estão as atividades dos nossos voluntários ativos. Talvez as instituições estejam desistindo de utilizar essa força de trabalho porque eles não fizeram um bom trabalho ou não respeitaram prazos estipulados e nem temos como saber!”.

Após os comentários do grupo, Mariana tomou a palavra:

“Pessoal, muito pertinentes as colocações da equipe, obrigada. Júlia e Andressa, conseguiram analisar o material? O que vocês acharam?”.

As meninas que formavam o segundo grupo então apresentaram suas impressões baseadas na análise dos dados disponibilizados por Mariana:

-“Bom, Mari, além de algumas informações que já foram pontuadas pelo grupo anterior, conseguimos gerar outros *outputs* dos relatórios. Antes de qualquer coisa, queríamos complementar o que o André comentou. Essa questão da rotatividade de colaboradores também chamou nossa atenção, pois assim há uma perda imensa de conhecimento nas ONGs. Pensa que o cara trabalhou lá por um ano, recebeu capacitação pra utilizar o Portal de forma correta e depois saiu da organização, sem treinar a pessoa que vai entrar no lugar dele”, disse Júlia.

-“Verdade, gente. Outro aspecto gritante que conseguimos perceber através das fotos do relatório anual: diversas ONGs não tem estrutura adequada. Em várias imagens vimos salinhas minúsculas com um único computador caindo aos pedaços. E se não tiverem alguém pra realizar serviços de manutenção?! Ou mesmo uma boa conexão de internet? Vamos combinar: assim fica difícil postar as vagas e mexer no sistema do VOL. É claro que existem organizações modernizadas que conseguem conduzir negócios sociais pela internet com sucesso, mas penso que são poucas”, afirmou Andressa.

Mariana concordou com a cabeça e disse: -“Bem colocado, meninas, obrigada. Bom, pra fechar esta etapa, eu e o Francisco também chegamos a nossas conclusões. Apesar de estar há pouco tempo conosco, o Chico já tem uma boa percepção do que há de errado. Diz aí!”.

-“Então, pessoal, uma questão interessante é a própria nomenclatura que usamos. Ainda na semana passada um professor comentou em aula lá na minha faculdade, sobre isso. Hoje em dia, muitas pessoas não se identificam mais com o termo “voluntário”. A gente ouve por aí termos como ativistas, cidadãos, facilitadores, apoiadores, mobilizadores... ou até mesmo pessoas voluntárias sem denominação. Sabe... sem rótulos. Parece besteira, mas não seria hora de ir além e reformularmos o projeto neste sentido?”.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

-“Legal, Chico. Embora tenhamos muitos voluntários cadastrados, isso pode, sim, impactar essas relações e é algo a se pensar, mesmo. O que será que as ONGs acham dessa mudança de pensamento?”, questionou Rodrigo, pensativo.

Um burburinho de conversa entre os colegas percorreu a sala e Mariana interrompeu.

-“Gente, quantos desafios estavam na nossa cara e não havíamos percebido. Vocês foram incríveis e muito perceptivos. A questão agora é como podemos influenciar para modificar este cenário, vencer estes obstáculos e mudar esses números, ampliando nosso impacto como agentes de mudança e verdadeiros empreendedores sociais”.

-“Sem dúvida, Mari.”, disse Júlia. E complementou em seguida: “O primeiro passo já foi dado: diagnosticamos o problema e conseguimos sistematizar as questões-chave que estão nos impedindo de ter resultados melhores como intermediários neste relacionamento. Parabéns, turma!”.

O pequeno discurso de Júlia gerou palmas de todos, que pareciam satisfeitos com o conjunto de informações que conseguiram gerar a partir dos dados presentes nos relatórios. Após, Mariana encerrou a reunião com as seguintes palavras:

“Faço minhas as palavras da Júlia. Parabéns a todos. Peço que me enviem seus comentários e percepções pelo e-mail, vou compilar as informações para então partirmos para uma segunda etapa: discutirmos as possíveis soluções para cada tópico. Feito isso, poderemos seguir para a parte mais importante deste processo: a mudança!”.

Assim, todos se levantaram e, após algum tempo de conversa informal na sala, cada um foi para sua mesa de trabalho.

Mariana estava radiante! Embora não tivesse ainda uma única possível solução para o problema listado, eles já sabiam grande parte dos porquês. Após concluir suas atividades, voltou pra casa e comentou com Fernando, empolgada:

-“Você tinha que ver! Todo mundo focado, animado, trabalhando pra achar as razões do nosso problema. Parecia que eu estava de volta ao meu primeiro dia na empresa, sabe? O coração acelerado e a mente cheia de sonhos. É nisso que eu acredito Fernando! Gente que quer ajudar as pessoas e pessoas que precisam sendo ajudadas.

5 O Dia Seguinte

Após uma boa noite de sono, Mariana dirigia cantarolando as músicas da rádio até chegar ao escritório na manhã seguinte. Chegando lá, cumprimentou a todos e encontrou Júlia, que logo lhe perguntou:

- “Mari, você acredita realmente que acharemos uma solução para os problemas do Portal? Analisei as informações levantadas na reunião e penso que a maioria das soluções depende diretamente do relacionamento das ONGs com o Portal! Talvez não tenhamos como evitar o encerramento das atividades...”.

Mariana, surpresa pela observação, respondeu:

- “Humm... você acha? Pois eu tenho certeza que podemos reverter esta situação! Só me dá um tempo para finalizar umas coisas no computador e já nos reunimos de novo, acabei de mandar um e-mail pra todos combinando de reagruparmos na sala de conferências em trinta minutos”.

O e-mail que Mariana acabara de enviar dizia o seguinte:

“Colegas, bom dia

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Depois da análise realizada ontem, conseguimos identificar vários pontos críticos nas atividades do Portal Voluntários Online que estão levando a esta disparidade entre voluntários disponíveis e aproveitamento dos recursos pelas ONGs.

Aguardo vocês hoje as 09h na Sala de Conferências para discutirmos as possíveis estratégias e soluções para as questões levantadas na reunião.

*Conto com a presença de todos, atenciosamente
Mariana Andrade”.*

E assim, o dia foi de muito trabalho no escritório do Portal Voluntários Online. Aquela quarta-feira ficou marcada como um dia de tomada de decisão: que ações desenvolver para melhorar o relacionamento entre voluntários e ONGs, impedindo o encerramento das atividades do Portal?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais do Caso

O caso de gestão de relacionamento em uma iniciativa inovadora de empreendedorismo social tem por objetivo oferecer aos alunos uma vivência nas situações pertinentes a projetos relacionados a empreendedorismo social e desafios de gestão de relacionamento entre parceiros, no caso, voluntários, instituições apoiadas e o próprio Portal. A proposta é fazer com que os estudantes se coloquem na posição de gestores do projeto para interpretar os conflitos nas relações e, a partir disso, traçar caminhos possíveis para a obtenção de melhores resultados para as partes envolvidas.

Utilização Recomendada

Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para aplicação em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas, quando do debate de temas como empreendedorismo social, inovação e gestão de relacionamento em disciplinas relacionadas, tais como Empreendedorismo, Marketing, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas.

Fontes de Obtenção dos Dados do Caso

A construção do caso foi baseada na combinação de informações primárias obtidas através de entrevista semiestruturada com um dos atores da iniciativa e, de forma complementar, pela análise de dados secundários provenientes de fontes como Relatórios Anuais do projeto, website do Portal Voluntários Online e artigos relacionados a organização publicados na internet. A narrativa foi desenvolvida para estruturar o caso, portanto é fictícia, bem como os personagens citados.

Relevância dos Tópicos

O estudo de novas formas de empreender é essencial para a formação de profissionais de Administração de Empresas, visto o ambiente atual de constante mudança. Iniciativas em empreendedorismo social como o Portal Voluntários Online do IVA retratam os desafios de gestão de relacionamento de um intermediário entre ONGs e voluntários em um cenário onde o mal aproveitamento dos recursos humanos não deve ser aceito, uma vez que as organizações

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

sem fins lucrativos precisam de mobilização e apoio para sobreviverem. Compreender este cenário e habilitar estudantes da área à solução de problemas faz-se necessário não somente para desenvolver princípios de empreendedorismo social e gestão de relacionamento, mas também para disseminar a iniciativa e estimular uma cultura empreendedora que gere impacto social efetivo.

Aplicação do Caso: Dinâmica Pedagógica

Sugere-se como organização da aplicação do caso de ensino em questão a seguinte estrutura:

- a) Leitura e análise individual realizada pelos alunos no momento inicial da aula (tempo sugerido: 20 minutos);
- b) Divisão da turma em pequenos grupos para análise e discussão do caso, levando em consideração a análise individual feita previamente (tempo sugerido: 40 minutos);
- c) Discussão das análises dos grupos em mesa redonda, facilitada pelo professor da disciplina (tempo sugerido: 20 minutos).
- d) Encerramento da mesa redonda e desenvolvimento das questões de estudo sugeridas (40 minutos).

Questões para Discussão

As questões apresentadas foram desenvolvidas de modo a estimular a reflexão dos estudantes, de forma a conduzi-los a tomada de decisão e respostas analíticas, ampliando seus conhecimentos sobre as temáticas abordadas através de simulação das situações vivenciadas no projeto. As perguntas a seguir são dispostas como sugestão de trabalho para os alunos:

- 1) **A ideia do IVA em criar o Portal Voluntários Online trata-se de uma iniciativa no ramo do empreendedorismo social. Quais as principais diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social?**
- 2) **Para gerir um projeto de empreendedorismo social como o VOL, é importante ter um perfil empreendedor. Elabore um quadro descrevendo as competências empreendedoras identificadas em Mariana, bem como aquelas que ainda podem ser desenvolvidas por ela.**
- 3) **Considerando que Mariana tenha as competências necessárias para tornar-se uma empreendedora, quais seriam os primeiros passos que ela deveria seguir para empreender de forma individual?**
- 4) **Segundo a equipe de Mariana, a alta rotatividade dos colaboradores das ONGs prejudica a continuidade do processo realizado pelo Portal em termos de retenção do conhecimento e operacionalização. Considerando que as políticas de Gestão de Pessoas de cada organização diferem, proponha uma solução que o VOL poderia oferecer às ONGs de modo a diminuir o impacto destas mudanças no quadro de colaboradores, descrevendo suas etapas.**

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

- 5) **Os dados analisados na reunião mostraram que o relacionamento entre a equipe do VOL, os voluntários disponíveis no sistema e as ONGs cadastradas não anda bem. Apresente três estratégias possíveis para potencializar a Gestão de Relacionamento entre o Portal e seus parceiros, de modo a melhorar os resultados do IVA.**

Análise do Caso e Relações com a Literatura

A abordagem do caso para ensino trata de temáticas em empreendedorismo social, inovação e gestão de relacionamento. Para tal, algumas respostas padrão foram sugeridas para resolução das questões propostas.

Resposta da Questão 1: Embora o princípio básico entre os conceitos seja o mesmo, existem algumas características que diferenciam o empreendedorismo do empreendedorismo social e isto se reflete nos valores e crenças da organização, impactando no seu modo de gerir negócios.

Por definição, o empreendedorismo social trata-se de uma atividade inovadora de geração de valor com um objetivo social, podendo ser relacionado a empreendedorismo social corporativo, ou seja, em empresas que geram lucro, organizações do setor não-lucrativo, as ONGs, ou empresas governamentais (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006). O empreendedorismo por si só, entretanto, apresenta diversas definições e, neste trabalho, optou-se pelo conceito proposto por McClelland (1961) que diz que se trata de uma atividade que envolve correr riscos, responsabilidade individual, dinheiro como mensuração de resultados, alta energia, antecipação de possibilidades futuras e habilidades organizacionais.

Os estudos de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) apresentam as principais diferenças entre os conceitos, baseadas na forma como as organizações empreendedoras comerciais e sociais reagem e posicionam-se perante os fatores 1) *falha de mercado*; 2) *missão*; 3) *mobilização de recursos*; e 4) *mensuração de performance*, conforme apresentado abaixo:

Falhas de mercado: problemas no mercado geram impactos diferentes e tendem a ser uma oportunidade para empreendedores sociais, enquanto vistos como desafios para empreendedores comerciais.

Missão: o propósito fundamental do empreendedorismo social é criar valor social para sociedade, enquanto o empreendedorismo comercial objetiva criar operações que gerem lucro para o setor privado, embora o mesmo também possa beneficiar a sociedade através de produtos e serviços, gerando impactos transformativos.

Mobilização de Recursos: por conta da restrição não-distributiva sobre os excedentes gerada por organizações não-lucrativas, os empreendedores sociais não se beneficiam dos mesmos mercados capitais que os empreendedores comerciais e tampouco podem remunerar seus colaboradores de forma competitiva como empreendedores o fazem.

Esta particularidade fica evidente na discussão promovida entre Mariana e seus colegas, pois a falta de estrutura e a alta rotatividade das ONGs acaba por impactar na estratégia do projeto.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Mensuração de Performance: o propósito social cria desafios de mensuração de performance que para o empreendedor comercial são resolvidas através de indicadores financeiros, gestão de qualidade, análise de satisfação dos clientes e relatórios de *market share*. Além disso, uma organização social conta com inúmeros *stakeholders*, financeiros e não-financeiros, o que dificulta o gerenciamento destas relações de negócios.

Este fator aparece no diagnóstico gerado pela equipe do Portal Voluntários Online na reunião: a dificuldade de gerir relacionamentos e a falta de estratégias de gestão para medir os resultados e seus impactos na organização.

Resposta da Questão 2: Cooley (1990) apresentou, a partir da análise de diversos estudos em empreendedorismo e com base principal nos estudos sobre competências empreendedoras de McClelland (1987), um conjunto de características comuns nos empreendedores, relacionando 10 competências e 30 indicadores comportamentais.

Mariana conta com algumas competências empreendedoras e poderia desenvolver outras, que a auxiliariam não só a gerir o projeto, mas também a abrir seu próprio negócio como uma empreendedora social. O quadro a seguir apresenta estas informações, relacionando as competências e indicadores com as atitudes e características percebidas no comportamento de Mariana na situação descrita no caso.

Quadro 1 – Aderência das Competências Empreendedoras ao Perfil de Mariana

Competência	Indicador Comportamental	Perfil de Mariana
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.	Não consta na situação do caso.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	Não consta na situação do caso.
	Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.	Sim, tomou a iniciativa de reunir a equipe para análise e tomada de decisão.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo.	Sim, buscou soluções junto à equipe.
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.	Sim, diagnosticou as razões do problema para trabalhar nas estratégias de solução.
	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.	Sim, ficou perturbada com a situação, pensando sobre a questão mesmo em casa.
Comprometimento	Junta-se aos empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.	Sim, optou por incluir a equipe toda na análise e tomada de decisão.
	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos.	Sim, envolveu-se diretamente com o diagnóstico e desenvolvimento de estratégias.
	Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo.	Sim, está preocupada com as partes: ONGs e voluntários.
Exigência de Qualidade	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de	Sim, busca superar as expectativas com seu engajamento na busca por

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Eficiência	excelência.	soluções.
	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.	Sim, através do diagnóstico pretende implementar melhorias e impedir o encerramento do projeto.
Correr riscos calculados	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	Sim, realizando o acompanhamento do trabalho da equipe no momento do diagnóstico.
	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.	Não consta na situação do caso.
Estabelecimento de metas	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.	Não consta na situação do caso.
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	Não consta na situação do caso.
	Estabelece metas e objetivos que são desafiadores e que têm significado pessoal.	Sim, manter o projeto é parte de um objetivo pessoal de Mariana.
Busca de informações	Estabelece metas de curto prazo mensuráveis.	Sim, desenvolveu o diagnóstico junto à equipe: direcionar ações para a solução.
	Define objetivos de longo prazo, claros e específicos	Não consta na situação do caso.
	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.	Não consta na situação do caso.
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou como fornecer um serviço.	Não consta na situação do caso.
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	Não consta na situação do caso.
	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.	Sim, dividiu as pesquisas de diagnóstico com a equipe dentro de prazos curtos.
Persuasão e Rede de Contatos	Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.	Não consta na situação do caso.
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.	Não consta na situação do caso.
	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.	Sim, agendou reuniões com a equipe e motivou as pessoas a participarem.
Independência e Autoconfiança	Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.	Sim, contou com o apoio dos colegas durante as reuniões.
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.	Sim, buscou soluções que agregassem valor para clientes do projeto (no caso, ONGs e voluntários).
	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.	Sim, ela vai atrás de soluções por conta própria.
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.	Sim, não deixou que os resultados desanimadores a fizessem desistir.
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	Sim, acreditou que a mudança pudesse ser gerada pela equipe.

Fonte: elaborado pelos autores com adaptações do trabalho de Cooley (1990).

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Com base nos dados acima, é possível notar que Mariana atende de forma plena aos indicadores comportamentais pertinentes às competências empreendedoras de **Persistência, Comprometimento, Exigência de Qualidade e Eficiência, Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança**. Por outro lado, considerando apenas o que foi visto nas situações relatadas no caso para ensino, permite-se concluir que alguns aspectos relativos a determinados indicadores das competências empreendedoras de **Busca de Oportunidades e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Estabelecimento de Metas, Busca de Informações e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos** não são especificados no caso, portanto podendo ser considerados como oportunidades de competências a serem desenvolvidas por Mariana.

Resposta da Questão 3: Para ser empreendedor não basta possuir determinado número de competências, pois o empreendedorismo é uma atividade que, para ser executada, envolve ações-chave: identificar oportunidades potencialmente valiosas de serem exploradas como um negócio, definir as atividades envolvidas na exploração ou no desenvolvimento real desta oportunidade, e administrar esse novo negócio com sucesso após a criação (BARON; SHANE, 2010). Em todas estas etapas as competências do empreendedor devem estar presentes e ser articuladas de forma a proporcionar um resultado eficaz, uma vez que o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades (DORNELAS, 2011).

No relato do caso fica evidente as competências de gestão de Mariana no comando da VOL. As competências do gestor, além de constituir uma instância fundamental nos processos de mudança tendo em vista o papel da liderança, também exercem importante função na mobilização de dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito da organização como um todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais (FLEURY, 2001, p.247). O empreendedor necessita de uma postura proativa para agir de maneira satisfatória na criação e desenvolvimento de negócios. Ruas (2005) analisa a influência das competências do gestor para o desenvolvimento empresarial observando que o gestor realiza o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização fazendo a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses.

No entanto, embora os gestores possuam o papel de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis organizacionais (RUAS, 2005), para que seja possível a criação e desenvolvimento de um empreendimento, é necessário que estas sejam complementadas pelas demais competências e, aliadas a estas competências, o passo-a-passo que Mariana deverá seguir para empreender de maneira individual é: identificar uma oportunidade; verificar a viabilidade; obter conhecimentos específicos; desenvolver o plano de negócios e/ou *Business Model Canvas*; implementar o plano de negócios; adaptar-se e fazer os ajustes necessários.

Ressalta-se que o empreendedorismo é um processo complexo, portanto, ainda que Mariana possua competências importantes relativas ao perfil empreendedor, há uma série de ações a serem desenvolvidas antes que ela efetivamente torne-se uma empreendedora para que o seu empreendimento obtenha sucesso posteriormente.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Resposta da Questão 4: Há algum tempo a Gestão do Conhecimento dos funcionários passou a ser fator de diferenciação nos processos de Gestão de Pessoas das empresas. Os avanços oferecidos pela tecnologia da informação (TI) permitem que programas de Gestão do Conhecimento sejam implementados com maior facilidade e, por vezes, a um custo acessível. Além de ser uma importante ferramenta a partir da qual a inovação nos processos pode surgir (SOLIMAN; SPOONER, 2000) a Gestão do Conhecimento é implementada nas organizações como forma de identificar e capturar conhecimento, conectar as pessoas através de meios eletrônicos e sustentar o crescimento da organização e sua habilidade de aprendizagem (YAHYA; GOH, 2002).

Não se pode confundir Gestão do Conhecimento com TI, imaginando que o desenvolvimento de softwares, por si só, gerará novos conhecimentos. É necessário reconhecer que é a interação entre pessoas através de certos meios ou instrumentos, incluindo TI, que cria novos conhecimentos (YAHYA; GOH, 2002).

É visível que a rotatividade de pessoal nas ONGs é um dos fatores que dificultam o aprendizado e a capacidade de melhorar os trabalhos a partir da prática. Isso se reflete na utilização dos voluntários cadastrados no portal e, inclusive, impede que o IVA desenvolva melhor seu trabalho. Nesta situação, programas de Gestão do Conhecimento auxiliariam o VOL a melhorar sua interação com as ONGs e diminuiriam o impacto da alta rotatividade de pessoal, auxiliando nas práticas de Gestão de Pessoas das organizações cadastradas.

No caso do VOL, é necessário adotar estratégias de Gestão do Conhecimento com abordagem descentralizada (YAHYA; GOH, 2002). A abordagem de Gestão do Conhecimento descentralizada não se preocupa em identificar, capturar e armazenar conhecimento organizacional em meios eletrônicos, mas sim em promover o compartilhamento de conhecimento e práticas de trocas entre funcionários e entre unidades de negócios (YAHYA; GOH, 2002). Para facilitar a Gestão do Conhecimento descentralizada é possível utilizar estratégias como ajuda dos pares (*peers assists*) e portais humanos (*human portals*) que auxiliam as organizações a facilitar a colaboração entre unidades (no caso do IVA entre as ONGs cadastradas e o Portal) tornando mais fácil a descoberta de um conjunto de conhecimentos requeridos através da formalização de redes de pessoas e conexões (YAHYA; GOH, 2002).

Portanto, sugere-se ao VOL a criação de um sistema integrado com os funcionários das ONGs que trabalham diretamente com o portal. Estes indivíduos obteriam acesso a um sistema interno privado (institucional) com dicas e informações sobre o projeto, como fórum(ns) ou tira-dúvidas com as informações principais de acesso e as dúvidas mais frequentes. Ainda, seria viável criar mecanismos para que os usuários pudessem responder as perguntas de outros usuários, criando uma relação mais próxima entre eles. Para isso, entretanto, é importante que alguém do projeto se responsabilize por monitorar os fóruns para responder as questões dos usuários.

Sugere-se também que este sistema ofereça guias ou manuais que possibilitem que um funcionário novo se ambienta ao VOL de maneira rápida e fácil. Os manuais podem ser intercalados com vídeo(s) informativo(s), explicando como realizar o acesso ao portal e a busca por voluntários.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Resposta da Questão 5: O gestor de marketing deve munir-se de informações para a tomada de decisão. Um bom sistema de informação de marketing se utiliza de informações de registros internos e informações do mercado. Na reunião que Mariana convocou, todas as informações discutidas basearam-se em relatórios internos, faltando uma visão externa em relação ao problema. A partir disso, uma solução prática seria a realização de uma pesquisa de marketing com as ONGs cadastradas para coletar informações de agentes que participam e influenciam o processo de demanda de voluntários.

O VOL pode, ainda, reforçar as estratégias de relacionamento com seus clientes (voluntários e ONGs). Para Grönroos (2009) é natural que seja dado uma importância central aos relacionamentos no contexto de serviço, já que ao produzir serviços sempre ocorre contato entre as partes envolvidas. Desta forma, o cliente precisa interagir de algum modo com o provedor de serviço. No caso do IVA, as ONGs interagem com os voluntários através do VOL.

Sheth e Parvatiyar (1995) demonstram que, diferente do marketing transacional, as ações de marketing de relacionamento visam buscar a cooperação entre as partes. Os autores criaram um esquema para diferenciar os aspectos principais do marketing de transações e o de relacionamento. Este esquema está demonstrado na Figura 1:

Figura 1 – Axiomas do Marketing de Transação e Marketing de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Sheth; Parvatiyar (1995)

A partir destes conceitos, sugere-se a implementação das seguintes estratégias:

Realizar uma pesquisa de marketing com as ONGs cadastradas

Mesmo que a reunião entre os membros do VOL tenha sido produtiva e identificado vários possíveis motivos para a baixa utilização dos voluntários pelas ONGs, todas as conclusões apresentadas na reunião se basearam em relatórios internos e na vivência da equipe do projeto. Por mais próximos que a equipe do projeto esteja do problema, sua visão pode ter algum viés ou pode não condizer, exatamente, com a realidade. Por isso, há necessidade de confrontar as informações dos relatórios internos com informações externas fornecidas pelas ONGs.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

De acordo com Malhotra (2012, p. 6), a pesquisa de marketing busca a “identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e soluções de problemas (e oportunidades) de marketing”. Tem-se clareza que há uma lacuna nas práticas atuais de relacionamento do VOL com seus clientes (no caso, voluntários e ONGs), mas não se tem uma visão clara de qual é o motivo que leva a este baixo relacionamento.

As pesquisas de mercado podem ser divididas em pesquisas para a identificação de problemas ou pesquisa para solução de problema (MALHOTRA, 2012). As primeiras são realizadas para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam, mas que existem e que dificultam ou dificultarão as ações da organização. As segundas são aplicadas após a identificação do problema e fornecem resultados que serão usados para tomar decisões para se chegar a uma solução (MALHOTRA, 2012).

Ainda, uma pesquisa de marketing pode ser exploratória, descritiva ou causal (MALHOTRA, 2012). Sugere-se, neste momento, primeiro a realização de uma pesquisa exploratória e, após, a realização de uma pesquisa descritiva com as ONGs cadastradas.

Pode-se criar um momento de discussão sobre a pertinência da aplicação de uma pesquisa exploratória e/ou descritiva a partir das características do caso. Neste caso, deve-se enfatizar que pesquisas exploratórias auxiliam a entender e clarear melhor o problema ou uma situação, por isso a necessidade de aplica-la em um primeiro momento. As pesquisas descritivas buscam descrever algumas características da situação. Neste caso ela poderia ser utilizada para, entre outros aspectos, determinar as avaliações das ONGs que utilizam o VOL.

Controle do andamento dos projetos (gerenciamento da comunicação)

Um dos aspectos importantes na gestão do relacionamento é o gerenciamento do fluxo de informações entre as partes, ou o gerenciamento da comunicação. A criação de relacionamento se dá quando as partes pensam juntas sobre como os processos e atividades diárias podem ser melhorados. Em um processo de comunicação o feedback é fundamental, pois ele proporciona informações valiosas sobre o andamento da ação.

No caso do VOL, percebe-se que não há controle durante a realização dos projetos. Por isso, a implementação de um sistema que permita que as ONGs e voluntários determinem o “status” de andamento do projeto é fundamental. Assim se tem informações precisas em relação ao tempo de demora de cada projeto, quais os pontos críticos em cada ação e quais projetos não foram concluídos.

Maior exposição dos trabalhos realizados pelos voluntários

O IVA pode-se utilizar de estratégias de promoção dos trabalhos realizados pelos voluntários, aumentando a exposição destas tarefas para o público-alvo. Como a rotatividade de pessoal nas ONGs é bastante alta, a divulgação frequente das ações do VOL e de seus voluntários é fundamental para que as ONGs tenham conhecimento dos trabalhos que são realizados e possam perceber algumas demandas que necessitam.

Neste caso o portal pode enviar e-mails periódicos para as ONGs cadastradas com informações sobre os trabalhos em destaque do mês. Pode-se criar eventos anuais para a premiação dos melhores trabalhos, destacando as ONGs que participaram ativamente durante o período.

*Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas***REFERÊNCIAS**

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n.1, p. 2-22, 2006.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus, 2011.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., MIRANDA, M. **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MCCLELLAND, D. **The Achieving Society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
- MCCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. **Journal of Creative Behavior**, v. 21, p. 219-233, 1987.
- PORTAL VOLUNTÁRIOS ONLINE. O Projeto: Histórico. Disponível em: <http://www.voluntariosonline.org.br/publica/atuacao.jsf>>. Acesso em 11 de agosto de 2015.
- RUAS, R. L.; ANTONELLI, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SHETH, J. N.; PRAVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.
- SOLIMAN, F.; SPOONER, K. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 4, p. 337-345, 2000.
- YAHYA, S.; GOH, W. Managing human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n. 5, p.457-468, 2002.