

## Um Olhar Para O Empreendedor Social A Partir Das Dimensões Individual, Organizacional E Ambiental

Edileusa Godói-de-Sousa<sup>1</sup>

Juliana Moro Bueno<sup>2</sup>

Márcia Gomes de Sousa<sup>3</sup>

Lucas Tech dos Santos<sup>4</sup>

**Resumo:** Este estudo identifica o perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação, trazendo insumos teóricos e práticos que sinalizem esse perfil a partir da análise de três dimensões: individual, organizacional e ambiental. Na pesquisa empírica foi realizado levantamento dos empreendimentos sociais em Uberlândia-MG, aplicado um *survey*. Numa amostra de 77, com nível de resposta de 23,4%, foram analisadas as principais características de seus empreendedores. Na fase seguinte do estudo aplicou-se um questionário a 53 empreendedores sociais que se reuniram em um curso de extensão sobre o tema. Os resultados sinalizaram que as três dimensões se inter-relacionam, mas há ênfase na dimensão individual, em que o valor universalismo e estimulação se destacam. Vale também ressaltar que houve predominância na liderança orientada para relacionando e há fragilidades identificadas nos fatores da dimensão ambiental, indicando que os empreendedores têm dificuldades em analisar o ambiente socioeconômico para fins estratégicos.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo Social. Perfil do Empreendedor Social. Ótica Tridimensional. Abordagem Quantitativa.

### 1 Introdução

Um dos fatores para o sucesso empresarial é a capacidade empreendedora da pessoa responsável pela gestão do negócio. O comportamento e a atitude são fatores estratégicos no desenvolvimento do perfil de empreendedores. Assim, a busca pela mensuração destas características tem sido observada em alguns estudos, seja analisando as diferenças de atitude de empreendedores entre negócios (PEDROSA E SOUZA, 2008); ou intra negócios (ANTONIOLI, MELLO JÚNIOR, CASTRO, 2008).

Estudos sobre o papel do empreendedor apontam que os mesmos podem ser diferenciados de outras pessoas por possuírem determinadas características advindas das necessidades apresentadas por eles (MCCLELLAND, 1961; SANTOS, 2004), dos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) das competências (FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2011) e dos valores (SCHWARTZ, 1992; NAVARRO; CLIMENT; PALACIO, 2011) presentes nos mesmos.

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela FEA/USP. Professora Adjunta na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN/UFU. E-mail: edileusagodoi@fagen.ufu.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração. E-mail: juliana\_mbueno@hotmail.com

<sup>3</sup> Aluna do curso de Administração da UFU. E-mail: mgsudi@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Aluno do curso de Administração da UFU. E-mail: lucastechsan19@yahoo.com.br

Ao ter como foco os empreendedores sociais, esses se diferenciam ainda mais, por serem agentes de mudanças que almejam a criação e a sustentabilidade de valor social, em oposição à busca do valor privado (OLIVEIRA, 2003). No entanto, as características do perfil do empreendedor social e sua atuação estratégica carecem de estudos aprofundados no âmbito das discussões sobre o Empreendedorismo Social. Os trabalhos costumam tratar de maneira fragmentada o assunto em três abordagens principais. A primeira revela estudos sobre personalidade, abarcando as características psicológicas individuais que definem um empreendedor. A segunda, funcional, está vinculada aos resultados racionais dentro da teoria econômica e por fim tem-se a abordagem comportamental, derivada da gestão estratégica que envolve o processo de como o empreendedor percebe e age sobre as oportunidades apresentadas (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010).

A fim de contribuir para uma abordagem mais holística, considerando complementares os argumentos da perspectiva centrada no empreendedor social, e os que enfatizem os aspectos do contexto socioeconômico e político (GODÓI-DE-SOUSA, 2010), o presente estudo busca congrega questões em três dimensões, a saber: individual, organizacional e ambiental, a fim de discutir o perfil do empreendedor social.

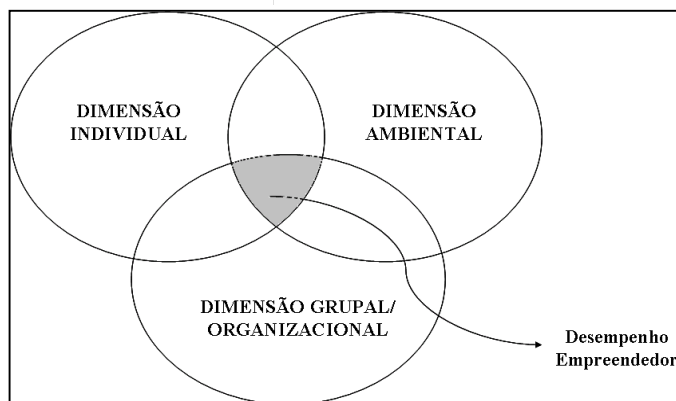
Com base nas orientações de Ferreira (2003), compreende-se, portanto, o perfil do empreendedor social sob três dimensões imbricadas: individual, organização (grupo) e ambiental. A partir deste entendimento, o objetivo desta pesquisa é contribuir para uma discussão mais sistematizada e contextualizada sobre este tema e ampliar o debate sobre o perfil do empreendedor social a partir de uma abordagem quantitativa.

A estrutura do trabalho constitui-se da introdução, em que foi abordada a relevância da área temática na contemporaneidade. Na sequência, é apresentado o constructo teórico referente ao perfil do empreendedor social. O terceiro item apresenta o delineamento metodológico da pesquisa, a quarta parte a análise dos resultados e, finalmente, o quinto item arrazoa as conclusões.

## 2 O Empreendedor Social: uma abordagem tridimensional

O empreendedor social vem sendo referenciado quase como uma espécie de “herói” moderno. Nesse sentido, na busca em compreender seu comportamento, necessário é, analisar os fatores que compõem seu perfil, em uma ótica integrada como apresenta Ferreira (2003) na Figura 1.

**Figura 1 - Dimensões de atuação do Empreendedor**



Fonte: Ferreira, 2003, p.45.

## 2.1 Dimensão Individual

A maior parte das pesquisas sobre o perfil do empreendedor está centrada na dimensão individual. As principais contribuições para o desenvolvimento da investigação nesse nível vêm da psicologia, da sociologia, e mais recentemente, da administração.

Do ponto de vista da psicologia, o perfil empreendedor refere-se às necessidades e às características comportamentais que algumas pessoas manifestam na busca pela realização e êxito (MCCLELLAND; WINTER, 1971). Segundo Bergamini (2008) a necessidade está relacionada a um estado de carência, podendo ser considerada como ponto de partida do comportamento motivacional.

Uma das teorias mais citadas na literatura sobre os empreendedores é a de McClelland (1961). Ele se refere às necessidades como fator de motivação para o indivíduo. Esse autor desenvolveu um modelo que tem sido utilizado na base teórica de treinamentos para empreendedores. Tal modelo aplicado em cerca de 40 países é fundamentado nos seguintes níveis de motivação: necessidade de realização (é medida em relação a um padrão pessoal de Excelência e cada pessoa tem seu critério próprio de sucesso); necessidade de afiliação (é a busca de relacionamentos afetivos com outras pessoas); e necessidade de poder (visa a controlar ou influenciar outras pessoas).

Em uma investigação do comportamento empreendedor, Santos (2004) identificou algumas variáveis para cada uma destas necessidades apontadas nos estudos de McClelland (1961). Para este trabalho buscou-se algumas variáveis, com o intuito de adaptá-las ao estudo do empreendedor social. Elas estão aglutinadas nas necessidades de realização (aprendizagem, paixão, competência e satisfação profissional), afiliação (relacionar-se, estima e valorização) e poder (liderança, racionalização e exibição).

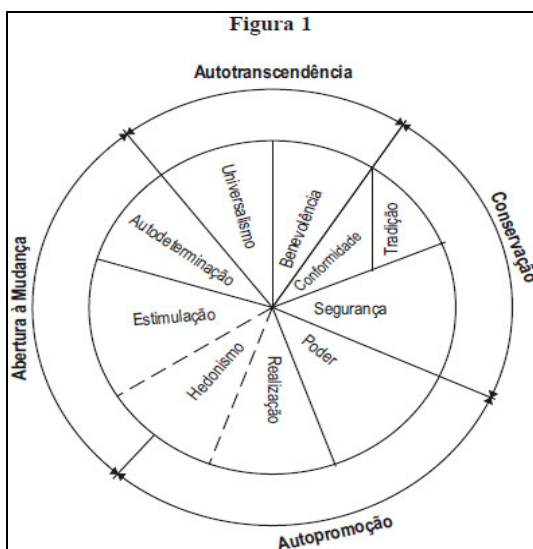
Ao identificarem o comportamento do empreendedor a partir destas necessidades, muitos enfatizam que elas são adquiridas socialmente por meio da interação com o meio. Friedlaender (2004), por exemplo, a partir dessa constatação, aponta que os comportamentalistas têm se dedicado, cada vez mais, ao estudo do comportamento dos empreendedores em relação ao meio ambiente. Essa visão é compartilhada por Bandura (2002) e Murphy, Lião e Welsch (2006). Segundo esses autores, o comportamento é determinado pela interação de variáveis comportamentais,

cognitivas e ambientais ou situacionais; onde o ambiente influencia por meio de eventos de estímulo social externo.

Com esta mesma linha de raciocínio, a perspectiva sociológica identificou ainda, que existe um relacionamento entre o comportamento e os valores dos empreendedores. No entendimento de Weber (2001), por exemplo, os valores podem influenciar as diversas etapas do processo comportamental nas relações com o meio.

Schwartz (1992) explica que a questão dos valores advém de três requisitos básicos da existência humana, que são: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de interação social coordenada e necessidades de sobrevivência e bem estar em grupo. Ou seja, a noção é de semelhança na essência, apesar das diferenças de cada sociedade, nação etc. Além das proposições sobre o conteúdo universal de valores, a teoria de Schwartz especificou um conjunto de relações dinâmicas entre os tipos de motivações de valores, como exposto na Figura 2.

**Figura 2** – Modelo teórico revisado das relações entre os tipos motivacionais de valores



Fonte: Schwartz, 1992, p. 45

Como ilustrado na Figura 2, a classificação ocorre em quatro polos: abertura a mudança, autotranscendência, autoaprimoramento e conservadorismo. Uma lógica interessante nessas dimensões de Schwartz (1992) é o fato de apresentar visualmente que os valores próximos têm uma relação, devido a esta proximidade. Já valores de polos opostos indicam conflitos. Sobre isso, é possível entender que em determinada situação um indivíduo poderá alterar sua hierarquia de valores, visto que poderá buscar, por exemplo, o valor segurança e ser mais moderado em relação ao valor estimulação.

Reforçando o destaque dos valores para os empreendedores sociais, Navarro, Climent e Palacio (2011), a partir de entrevistas com especialistas na área, indicam que a escala de valores dos empreendedores sociais frente a outros é maior. Sustentam que o apego emocional nas relações de trabalho e a satisfação no trabalho também são maiores para os primeiros citados, apesar dos salários serem menores. Sendo o

sentimento de pertença destes caracterizado como maior. Dessa maneira, segundo os autores, os empreendedores sociais tendem ficar mais tempo nas organizações em que atuam, porque o trabalho se relaciona ao estilo de vida dos sujeitos, não representando apenas uma opção de carreira.

Além dos valores, Oliveira (2004) diz que o perfil desses pode ser qualificado em quatro vertentes: (1) conhecimento; (2) habilidades; (3) competências; e, (4) posturas.

O **conhecimento**, segundo Maturana e Varela (1995), só existe a partir do outro, de uma relação, sendo o mesmo passível de interpretações. Para Nonaka e Takeuchi (1997), ele pode ser dividido em duas classes: explícito - transmissível em linguagem formal e sistemática; e, tácito - incorporado à experiência individual envolvendo fatores intangíveis como crenças, sistemas de valores, perspectivas e emoções. O conhecimento é entendido também, segundo Fleury (2001), como informação associada à experiência, intuição e valores. Desse modo, ele é fruto das interações que ocorrem no ambiente e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem.

Sobre as **habilidades** Drucker (2008) e Fillion (1993) apontam algumas habilidades, as quais foram reunidas em dois grupos: as pessoais - intrínsecas ao indivíduo como o pensar de forma sistêmica e analítica, assimilar informações, correr riscos, ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras; e, as interpessoais - referem-se à atitude perante os demais indivíduos, entre elas: dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, criar uma cultura, ser apto a ouvir e falar, exercer liderança.

Quanto às **competências**, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam um conceito ligado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independente do cargo, mas a partir da própria pessoa. Essa ideia é reconhecida por Dutra (2001, p. 46) que agrega a ela o conceito de complexidade, no sentido de que, “Estabelecendo diferentes níveis de complexidade dessa entrega, estamos construindo uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento”. Ao associar os conceitos de complexidade às competências, Dutra (2011) afirma ser possível definir para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega, agregando valor ao indivíduo, à organização e ao meio em que esse indivíduo está.

Para os empreendedores sociais, tudo indica que o conceito de competências que mais agrada é o de Fleury e Fleury (2004, p. 21), que a definem como um “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A esse conceito, adaptando-o ao Empreendedorismo Social, acrescentamos também a agregação de valores à própria comunidade na qual o empreendimento se insere.

As **posturas** adotadas pelos empreendedores é um aspecto a ser considerado também dentro da dimensão individual. Para o empreendedor social, conforme Oliveira (2004), ter postura é ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; ser engajado; ser comprometido e leal; ser ético; ser transparente; ser apaixonado pelo que faz (campo social).

Na tentativa de resumir todas estas contribuições, Nassif *et al.* (2004, p. 3) afirmam que o empreendedor se apoia no ‘saber ser’ e no ‘saber fazer’ para ‘saber agir’, estando sempre atento ao ambiente que o cerca e aos seus próprios valores.

## 2.2 Dimensão Organizacional

Sobre a dimensão grupal/organizacional, David (2004) diz que o empreendedor social participa como ator principal em ações relativas ao bem comum, interferindo diretamente em um grupo/organização por intermédio de suas propostas, provocando e inspirando mudanças nas relações sociais. Segundo Alvord, Brown e Letts (2004) ele mobiliza as ideias, competências e recursos – financeiros, humanos e políticos. Thompson (2002) diria que isso requer uma liderança forte e comprometimento. Muitos, inclusive, de acordo com esse autor, preferem ser chamados de “líderes comunitários”, por associarem o termo “empreendedor” somente aos negócios e não verem o capital social como fruto do empreendedorismo.

No entanto, Dees (2001) já entendia que nem todo líder de organização social pode ser considerado empreendedor. Para ele, o empreendedor social é rara espécie de líder e deve ser reconhecido como tal. Perren (2000), por sua vez, também havia dito que a diferença está caracterizada pelo fato de que líderes atuam em diversas áreas da atividade humana – as forças armadas, as instituições religiosas, política e esporte, por exemplo – enquanto a atuação dos empreendedores tende a ser relacionada, prioritariamente, com a criação e a operação de uma organização (empresa, organismo público ou organização não governamental).

Ao buscar integrar as pesquisas realizadas na área do comportamento de liderança, Yukl, Gordon e Taber (2002) propõem uma taxonomia hierárquica que combina categorias, oferecendo uma proposta de estrutura para os comportamentos de liderança. São elas:

- Liderança Orientada para a Tarefa: planeja atividades de curto prazo; explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada um; e, monitora a operação;
- Liderança Orientada para o Relacionamento: dá suporte e encoraja; reconhece realizações e contribuições; consulta para decidir; e, dá *empowerment* para solução de problemas;
- Liderança Orientada para a Mudança: monitora o ambiente externo; propõe estratégias inovadoras ou novas visões; estimula o pensamento inovador.

Estes estudos demonstraram a importância do líder-empendedor durante a criação e no desenvolvimento de um empreendimento social (DEES, 2001). Segundo Bertero (1996), ele vai exercer um papel decisivo no delineamento da cultura desse empreendimento, ao inserir nele seus valores e visão de mundo. Schein (1986) trabalhou com um conjunto de pressupostos para descrever a cultura organizacional e Fleury (1996) incorporou, a dimensão política, a este conceito. Morgan (1996) ofereceu uma visão mais ampla, ao perceber a organização como um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.

Nos empreendimentos sociais, a cultura organizacional, segundo Prioste (2004), carrega um forte apelo emocional vivenciado pelo fundador e compartilhado com os membros envolvidos. A liderança é, portanto, delineada por valores culturais que estimulem as pessoas em direção aos objetivos compartilhados. E são esses objetivos compartilhados - do grupo, da organização e do fundador - que criam um sentimento de coletividade que permeia o empreendimento e dá coerência às diferentes atividades.

### 2.3 Dimensão Ambiental



Deve-se considerar que o empreendedor social está inserido em uma sociedade, e, por conseguinte, partilha com outros indivíduos uma conjuntura de experiências que podem influenciar seu comportamento e ações (MACÊDO; BOAVA, 2008). O empreendedor social depara-se com exigências mercadológicas e sociais que ultrapassam as fronteiras organizacionais, transitam por decisões governamentais, tendências econômicas globais e mesmo pelas necessidades das comunidades locais e regionais (MINUZZI; BELINAZO; LEZANA, 2005). E como “[...] as organizações são construções humanas artificiais, irrigadas pelos valores das sociedades onde se instalam e atuam em um universo concreto de relações sociais” (FREITAS, 2007, p. 65), elas demandam um mediador que ligue o empreendimento ao mesoambiente e ao macroambiente. Este é um dos desafios para o empreendedor social.

Nesse sentido, é importante, considerar as ameaças e as oportunidades oriundas do macroambiente. De acordo com Navarro, Climent e Palacio (2011), as ameaças são caracterizadas: pela dependência da administração pública (por exemplo, subvenções), pelo mercado financeiro complexo e exigente e ainda se relaciona com a exigência crescente de novas competências. Já as oportunidades são entendidas pela prevenção da exclusão do mercado de trabalho para pessoas desfavorecidas e também pela existência de redes de apoio às organizações, assim, identificar os integrantes dessa rede é um fundamental estratégico.

Além das necessidades, conhecimentos, habilidades competências e valores individuais – fatores considerados na dimensão individual –, o comportamento grupal/organizacional – que se exprime pela cultura, relações interpessoais, liderança e objetivos do grupo e da organização –, pressupomos que os fatores sócio-econômicos, socioculturais e políticos são também pré-requisitos para a construção do perfil do empreendedor social, pois conforme atesta McClelland (1961) os traços que caracterizam os empreendedores não são traços “constitucionais”, mas traços “moldados pelo ambiente”.

#### 2.4 As três dimensões num perfil de atuação social empreendedora estratégica

Ao pensar em empreendimentos sociais, estes se caracterizam por padrões culturais próprios, baseados em valores como: proximidade, afeição, harmonia e confiança. Deste modo, as estratégias de atuação destes empreendimentos necessitam ser compartilhadas por todos os atores envolvidos. Isso demanda um empreendedor social com habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação, de solucionar conflitos, etc.

Neste estudo, a definição de **estratégia de atuação** adotada foi a de Mintzberg (1987, 1988, 1988a, 1990) como sendo o fluxo consistente de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Na prática, a formação da estratégia nos empreendimentos sociais pode incluir, simultaneamente, as três dimensões - indivíduo, organização e ambiente. Neste sentido, para analisar as características do perfil do empreendedor social e sua atuação estratégica a partir de uma abordagem tridimensional foi elaborado o Quadro 1, que sintetiza alguns fatores das dimensões Individual, Grupal/Organizacional e Ambiental que foram considerados para a construção do instrumento utilizado nesta pesquisa.

**Quadro 1** - Fatores que podem influenciar no perfil dos Empreendedores Sociais

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FATORES</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
<b>INDIVIDUAL</b>	<b>Necessidades</b>	Realização; Afiliação; Poder	MCCLELLAND (1961); SANTOS (2004)
	<b>Valores</b>	Autodeterminação; Universalismo; Benevolência; Tradição; Poder; Realização	SCHWARTZ (1992); NAVARRO, CLIMENT e PALACIO (2011)
	<b>Competências</b>	Conhecimento; Habilidade; Atitude; Postura; Agregação de Valor (entrega)	NONAKA e TAKEUCHI (1997); OLIVEIRA (2004); FLEURY e FLEURY (2004); DUTRA (2011)
<b>GRUPAL/ ORGANIZA- CIONAL</b>	<b>Liderança</b>	Orientada para a Tarefa; Orientada para o Relacionamento; Orientada para a Mudança	YUKL, GORDON e TABER (2002)
	<b>Cultura</b>	Crenças; Pressupostos básicos; Elementos simbólicos	SHEIN (1986); FLEURY (1996); BERTERO (1996); PRIOSTE (2004); FREITAS (2007)
<b>AMBIENTAL</b>	<b>Socioeconômico</b>	Exigências econômicas; Tendências globais; Necessidades sociais.	MCCLELLAND e WINTER (1961); MINUZZI, BELINAZO e LEZANA (2005); NAVARRO, CLIMENT e PALACIO (2011)
	<b>Socioculturais</b>	Transformações social e cultural	
	<b>Políticos</b>	Circunstâncias políticas do momento	

Fonte: elaborado pelos autores

### 3 Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa tem caráter descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2006), pois visou descrever e estruturar informações e conhecimentos atualmente difusos e dispersos acerca do perfil dos empreendedores sociais, com intuito de subsidiar possíveis intervenções e a elaboração de estudos mais aprofundados para a formação e desenvolvimento de empreendedores sociais almejando uma atuação mais estratégica.



A abordagem do estudo é de natureza quantitativa, pois segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 22-23) “a pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada uma pesquisa hard [...]”, e o mesmo foi conduzido em duas fases. A primeira, caracterizada como *survey*, foi orientada para identificar os empreendedores sociais atuantes no município de Uberlândia-MG; e a segunda a partir de uma amostra de conveniência, analisa as respostas de empreendedores sociais a um instrumento construído que aborda o perfil do empreendedor sob a perspectiva tridimensional.

A fase inicial buscou realizar um panorama dos empreendimentos sociais na cidade de Uberlândia. A partir de uma listagem oriunda das secretarias da prefeitura do município e também por intermédio de pesquisa a lista telefônica, 210 organizações do terceiro setor foram listadas. Aos responsáveis por essas organizações, um questionário foi aplicado via telefone. No entanto, somente 77 retornos completos foram obtidos, devido a diversos entraves, como: mudança no número de telefone; dificuldade em encontrar o gestor responsável; terminal interrompido; telefone celular não atende; falta de interesse em responder as perguntas; entre outras. Para essas 77 organizações, um segundo questionário, mais abrangente incluindo questões referentes a outras temáticas como, por exemplo, características dos empreendimentos sociais, foi enviado via correios (para 23 organizações que não dispunham de endereço eletrônico) e por *e-mail* (para 54 organizações), constando o *link* de resposta direcionado a plataforma *surveymonkey*. O nível de resposta, após aproximadamente dois meses, foi de 23,4%, representando, 18 organizações, entre elas fundações, creches, associações etc.

A segunda fase do estudo foi atrelada as atividades do grupo de pesquisa da área na Universidade Federal de Uberlândia - UFU. No ‘II Seminário sobre o Terceiro Setor: tendências e desafios das organizações sociais’, promovido pela Faculdade de Gestão e Negócios vinculada ao ‘Programa de Extensão Integração UFU/Comunidade’ no segundo semestre de 2012, foi possível convidar gestores sociais das organizações listadas na primeira fase da pesquisa e com isso durante os módulos aplicar o instrumento desenvolvido.

Para a elaboração do questionário foram considerados a revisão bibliográfica (SANTOS, 2001) sistematizada no Quadro 1, uma vez que a identificação e leitura dos autores considerados referência para os conceitos associados a pesquisa foram fundamentais para a definição dos conteúdos das assertivas (33) em cada dimensão do perfil do empreendedor social. A estatística descritiva foi utilizada (HAIR JÚNIOR et al., 2005) para análise dos dados. O questionário aplicado foi composto por duas partes. A primeira parte foi constituída de escala intervalar, denominadas *Likert*, em uma ordem estruturada de (1) discordo totalmente até (5) concordo totalmente. A segunda parte foi elaborada com questões relativas ao perfil demográfico e por isso nesse caso a escala nominal foi utilizada (HAIR JÚNIOR et al., 2005). Para validação do instrumento as seguintes ações foram realizadas, como orienta Hair Júnior et al. (2009): definições conceituais com base na revisão da literatura; aplicação do questionário como pré-teste; submissão do instrumento após revisões indicadas no pré-teste para dois especialistas da área; e verificação da consistência interna.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Características dos Gestores e dos Empreendimentos Sociais: uma visão geral

Os resultados esclarecem que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, 70%, e 30% do gênero feminino. A idade média dos empreendedores sociais corresponde a 45 em média, sendo a mínima registrada de 18 anos e a máxima de 78 anos. A respeito da escolaridade, a maioria, 40 indivíduos, tem ensino superior completo e oito possuem ensino superior incompleto. Os entrevistados também afirmaram que trabalham há mais de 10 anos em média nas organizações em que fazem parte e estão no cargo atual há aproximadamente sete anos, em média. Vale ressaltar que 22 entrevistados assumiram o cargo antes ocupado pelo fundador ou pelo primeiro administrador e 11 dos empreendedores sociais são os fundadores das organizações pesquisadas. Apenas oito, entre os 77 indivíduos, trabalhavam anteriormente em organizações do setor social, o restante tinham emprego anterior na iniciativa privada ou pública e outras eram donas de casa.

Na estrutura organizacional, encontraram-se variações do número de associados, há organizações com mais de 500 e outras com menos de 10. O número de voluntários também variou e se relaciona com o tamanho da organização. Sobre a estrutura de capital, em 30 organizações, em sua fase inicial, elas contaram com recursos próprios do fundador, acrescido em alguns casos com doações e/ou subvenções. Outra observação diz respeito à sede própria, 40 organizações têm esse benefício.

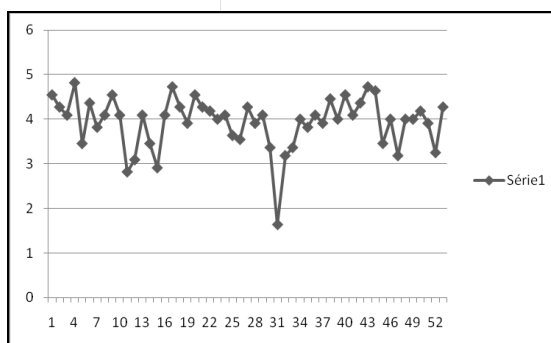
O foco de atuação das 77 organizações que fizeram parte da primeira fase da pesquisa é bastante variado, como: atenção ao meio ambiente, grupos minoritários, educação e saúde, entre outros. Por esse motivo apenas algumas organizações produzem produtos destinados à venda (12), outras para o próprio consumo (2) ou ainda para doações (2). Como parceiros das atividades desenvolvidas pelas organizações, foram mencionados: outras ONGs, empresas privadas, universidade, órgãos governamentais e também pessoas físicas.

A fim de elucidar questões sobre o perfil do empreendedor social o próximo subitem revela as discussões sobre as dimensões individual, organizacional e ambiental, bem como mostra o perfil demográfico dos entrevistados.

#### 4.2 Perfil do Empreendedor Social sob uma ótica tridimensional

De maneira geral, em ordem decrescente de médias, a dimensão individual ficou em primeiro lugar (média = 3,93), seguida da dimensão ambiental (média = 3,44) e por fim da dimensão organizacional (média = 3,26). Mas, cabem detalhamentos nas análises das médias de cada assertiva, especialmente entre os fatores, ou seja, os mais significativos, como também os de menor expressão.

**Figura 3** – Gráfico de Dispersão: dimensão individual



Fonte: dados da pesquisa

Na dimensão individual, por exemplo, a assertiva com menor média diz respeito à necessidade de poder. Segundo os respondentes, no trabalho controlar ou influenciar a opinião de terceiros não é um hábito frequente. Tal fator pode se relacionar ao estilo de liderança dos gestores sociais, que está alocado na dimensão organizacional (grupal). A liderança orientada para tarefa, envolvendo o planejamento das atividades no curto prazo, mostrou ser pouco expressiva, contudo, a liderança orientada para o relacionamento foi mais representativa indicando concordância.

Assim, nos parece que os gestores participantes do estudo buscam envolver as pessoas nas tarefas (YUKL, GORDON, TABER, 2002) no intuito de estimular os sujeitos em direção aos objetivos compartilhados. Desse modo, como explica Prioste (2004) nos empreendimentos sociais a liderança é esculpida por valores culturais. No entanto, fica uma preocupação em relação à deficiência em relação à liderança para a tarefa, sendo que tal consideração pode ficar ainda mais latente quando há pouca maturidade no grupo de trabalho, e com isso, pode haver pouco controle e centralização de tarefas.

Tais questões podem ser atreladas há alguns elementos do perfil demográfico, como por exemplo, escolaridade. Aproximadamente 34% dos empreendedores sociais têm ensino superior incompleto, nove têm ensino médio completo e três cursaram apenas o ensino fundamental. Nota-se, portanto, que há a necessidade de profissionalização e especialização nas organizações do terceiro setor, isso porque, poucos têm formação na área administrativa, e cursos focados no setor cidadão são escassos na cidade em que os empreendedores sociais residem.

Na dimensão Organização também cabe ressaltar média alta no tópico sobre relacionamento interpessoal, mostrando que ser reconhecido e admirado pelo grupo é importante para os respondentes. Alguns, inclusive, denotam que com frequência aspectos profissionais e pessoas se misturam. A esse respeito Oliveira (2004) destaca que o gestor social é engajado e comprometido com suas atividades, nesse sentido, é apaixonado pelo campo social.

Sobre os valores (fator da dimensão individual) mais representativos foi possível observar médias altas, de quase concordância total, nas assertivas acerca dos valores: universalismo e estimulação, indicando que o pensar no outro e trabalhar em prol do social representam as noções de sucesso para os empreendedores sociais, são os desafios nesse campo que estimulam, ou seja, movem os que atuam nessa área. Schwartz (1992) explica que a classificação de valores ocorre em quatro polos: abertura a mudança, autotranscendência, autopromoção e conservadorismo. Sendo os valores mais destacados dessa pesquisa ligados ao polo de autotranscendência (universalismo),

oposto ao de autopromoção; e o polo abertura a mudança (estimulação), que é oposto ao polo de conservação.

Dessa maneira, os resultados vão ao encontro dos apontamentos de Navarro Climent e Palacio (2011) que indicam que a escala de valores dos empreendedores sociais frente a outros é maior. Além disso, revelam que o apego emocional nas relações de trabalho e a satisfação também são maiores, apesar dos salários menores. Ainda segundo os autores os empreendedores sociais tendem ficar mais tempo nas organizações em que atuam, porque o trabalho se relaciona ao estilo de vida dos sujeitos, não representando apenas uma opção de carreira.

Retomando outro fator na dimensão Organização os respondentes, sobre o tema cultura, mostraram nível de concordância sobre a influência do empreendedor social na cultura organizacional, como também sinalizam compreender que recebem influência do grupo. Nos dizeres de Bertero (1996) de fato o papel do empreendedor social é decisivo no delineamento da cultura da organização, já que insere nela seus valores e visão de mundo.

Por fim, a dimensão Ambiental não pode ser negligenciada já que o empreendedor social está imerso em uma sociedade e assim é relevante considerar a análise desse aspecto na ótica dos respondentes, já que há ameaças e oportunidades nesse cenário impactam a organização (NAVARRO; CLIMENT; PALACIO, 2011; MACÊDO; BOAVA, 2008). O fator mais preponderante diz respeito ao fator sociocultural indicando que os gestores pretendem dar sequência em suas atividades na organização, analisando as mudanças sociais e identificando as demandas, para então erigirem flancos de atuação. Já o fator de menor média revela que os respondentes têm dificuldades em perceber as ameaças do ambiente externo isso porque parece existir um apego às necessidades do dia a dia da organização. Tal fragilidade identificada pode representar carências para uma atuação estratégica das organizações (MINTZBERG; 1990) e ainda pode encontrar força de perpetuação nas organizações em que os gestores estão no cargo há diversos anos (em média por sete anos – referência aos resultados da primeira fase do estudo), ou seja, é necessário pensar a respeito da sucessão no terceiro setor, refletindo sobre as exigências crescentes por novas competências como afirmam Navarro, Climent e Palacio (2011).

## 5 Considerações Finais

Para que haja avanços na compreensão do perfil do empreendedor social, é necessário compreendê-lo a partir da inter-relação entre as dimensões: individual, grupal/organizacional e ambiental, visto não ser possível segmentar o comportamento do sujeito, pois o mesmo recebe múltiplas influências. Percebe-se ainda, que os fatores (necessidades, valores, liderança e cultura) apresentados nas dimensões individual e organizacional são dinâmicos por si próprios, pois são constituídos a partir de indivíduos em interação nos seus grupos sociais, interferindo diretamente nas características e desempenho do empreendedor social.

O perfil do empreendedor social, do grupo de respondentes analisado, indica que os indivíduos vinculam-se ao outro, no sentido relacional, ou seja, prezam pelo relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Ademais tem a liderança orientada para o relacionamento, mostrando também que ser reconhecido e admirado pelo grupo faz parte das expectativas em relação ao trabalho desenvolvido.

Foi observado que os valores mais relevantes dos respondentes são universalismo e estimulação, sugerindo a preocupação com o outro no sentido social, mesmo esse outro não sendo um familiar, como também expressa que os empreendedores sociais são abertos à mudança, representando flexibilidade e vontade de buscar o novo, em oposição a posturas restritas conservadoras.

Vale enfatizar o apego emocional dos empreendedores sociais em relação ao trabalho executado, em função inclusive da quantidade de anos destinados a organização. A esse respeito à primeira fase do estudo mostrou que os gestores sociais estão no cargo em média há sete anos. Nesse sentido há preocupação em relação à sucessão no terceiro setor. Outro ponto de atenção aloca-se nos resultados ligados ao fator socioeconômico, na dimensão ambiental. Os dados sugerem que os gestores têm dificuldades em analisar a organização de modo sistêmico, especialmente em mapear as ameaças oriundas do ambiente externo. Dessa maneira, revelam que a ênfase é direcionada as demandas do dia a dia.

Cabe explicar que em virtude da amostra não ter sido probabilística não é possível generalizar os resultados discutidos nesse estudo, outra limitação para análises mais robustas, como a estatística multivariada, diz respeito ao número pequeno de respondentes, ou seja, foram cinquenta e três, e o questionário foi estruturado com trinta e três assertivas do tipo *Likert*. Um dos desafios da pesquisa foi reunir os empreendedores sociais, mas, como foi dito interessante seria ampliar o número de respondentes por intermédio de outras alternativas.

Em suma, é possível dizer que os fatores que formam o perfil do empreendedor social não são estanques, mas sim passíveis de aprimoramento, como observado nas reflexões realizadas. Por esse motivo, este trabalho contribui no avanço de um entendimento multidimensional do tema, além de indicar uma agenda de pesquisa para estudos futuros, como por exemplo, como ocorre a construção da estratégia, uma vez que a pesquisa revelou a dificuldade dos gestores sociais em analisar o ambiente socioeconômico, em virtude das demandas frequentes do dia a dia; e ainda: investigar como acontece a delegação e o controle das tarefas e também seria importante entender e conhecer como ocorre o processo sucessório em organizações do terceiro setor.

## Referências

- ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 40, n. 3, p. 260-282, set. 2004.
- BANDURA, A. Social cognitive theory in cultural context. **International Review**, v. 51, n. 2, p. 269-290, 2002.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 17-36.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- BERTERO, C. O. Cultura organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. Tese. (Doutorado em Engenharia de produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.



DEES, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001. Disponível em: <[http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship):** pratica e principios. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, J. A. **Formação de Empreendedores:** Proposta de Abordagem Metodológica Tridimensional para a Identificação do Perfil do Empreendedor. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, vol.33, no. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Desenvolver competências e gerir conhecimento em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plásticos. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRIEDLAENDER, G. M. S. **Metodologia de Ensino-Aprendizagem visando o Comportamento Empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2004.

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **O processo sucessório em associações produtivas no Brasil – estrutura, desafios e oportunidades**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Tradução de Adonai Schlup Sant’Anna. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACÊDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T. Relação empreendedor e reconhecimento social. In: XI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP, 2008. **Anais...** São Paulo, SEMEAD, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2006.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. G. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving society**. New York: VanNostrand, 1961

MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1971.



- MINTZBERG, H. Stratégie et artisanat. **Harvard l'Ex pansion**, n. 47, Hiver, p. 94-104, 1987.
- \_\_\_\_\_. Opening up the definition of strategy. In QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES R. M.(Ed.). **The Strategic Process-concepts, contexts and cases**, Prentice-Hall Inc.,1988a.
- \_\_\_\_\_. Strategy-Making in Three Modes. In QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES R. M.(Ed.). **The Strategic Process-concepts, contexts and cases**, Prentice-Hall Inc.,1988.
- \_\_\_\_\_. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol 11, p. 171-195, 1990.
- MINUZZI, J.; BELINAZO, D. P.; LEZANA, Á. G. R. As relações entre empreendedorismo e marketing social. As Relações entre Empreendedorismo e Marketing Social. In: II SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS. Curitiba, PR, 2005. **Anais...** Curitiba-PR, 2005.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 15-35, 2006.
- NASSIF, V. M. J. et al. Contribuição para o Entendimento das Competências do Empreendedor: a Derivação de um Esquema a partir de Relatos de Trajetórias Empresariais em Pequenas Empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, PR, 2004. **Anais...** Curitiba, EnANPAD, 2004.
- NAVARRO, A. M.; CLIMENT, V. C.; PALACIO, J. R. S. Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. **REVESCO**, n. 106, tercer cuatrimestre, 2011.
- NGA, J. K. H.; SHAMUGANATHAN, G. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. **Journal of Business Ethics**, 95: 259-282, 2010.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: ELSEVIER, 1997.
- OLIVEIRA, E, M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Revista da **FAE**, Vol. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Franca, 2003.
- PERREN, L. **Comparing entrepreneurship and Leadership – A textual analysis**. The Council for Excellence in Management and Leadership, 2000. Disponível em: <<http://www.managementandleadershipcouncil.org.uk/downloads/r6.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2008.
- PRIOSTE, C. D. **Liderança Estratégica e Gestão de Conflitos no Terceiro Setor**. 2004. Disponível em:<[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_maio2004.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_maio2004.cfm)>. Acesso em: 10 jan. 2009.
- SANTOS, A. R. dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 4. Ed. Rio de Janeiro: DP&AB, 2001.
- SANTOS, M. S. **Método para Investigação do Comportamento Empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1986.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v.25, p. 1-65, 1992.
- THOMPSON, J. L. The world of the social entrepreneur. **The International Journal of Public Sector Management**, vol. 15, n. 4/5, p. 412, 2002.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 2001.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership e Organizational Studies**, v.9, n.1, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.