



## **EMPREENDEDORISMO E GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: Uma análise a partir dos elementos Schumpeterianos e das Arenas Decisórias de Simon**

**ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT IN SOCIAL  
ORGANIZATIONS: An analysis from Schumpeterian elements and from Simon  
Decision-making Arenas**

**Antônio dos Santos-Silva** <sup>(1)</sup>

*Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG*

**Henrique Cordeiro Martins** <sup>(2)</sup>

*Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC/MG*

**Walter Tedeschi** <sup>(3)</sup>

*Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG*

**Antônio Carvalho Neto** <sup>(4)</sup>

*Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG*

---

### **RESUMO**

Nesse trabalho, a exploração do contexto empreendedor em organizações sociais se deu através do estudo da articulação entre os elementos de empreendedorismo extraídos dos textos de Schumpeter (1997) e as Arenas Decisórias de Simon (1965), nos seus processos de gestão. O objetivo foi analisar como se articulam os elementos de empreendedorismo na gestão de organizações sociais. O estudo possui abordagem qualitativa, de natureza descritiva. Das oito organizações sociais, abordadas segundo tamanho e abrangência dos trabalhos sociais, nove diretores concordaram em conceder entrevista em profundidade, com 51 questões. A contribuição desse trabalho, portanto, está no estudo do fluxo de tomada de decisões em organizações sociais em função de elementos de empreendedorismo, o que permitiu um melhor conhecimento da realidade dessas instituições, visto que eles permearam todo o processo de gestão desde a formulação da visão ao dia a dia operacional. Os resultados encontrados, dentre outros, apontam que, nestas organizações, o aparelho de gestão enfrenta dois desafios: gerenciar as rotinas internas com o foco no trabalho social e promover uma interface gerencial com estrutura social compatível com as práticas e as leis do mercado e do governo.

**Palavras- chave:** Empreendedorismo Social; Gestão de organizações sociais; Arenas decisórias.

### **ABSTRACT**

In this work the exploration of the context in entrepreneurial social organizations is based on the study of the relationship between the elements of entrepreneurship drawn from the Schumpeter writings (1997) and Simon Decision-Making Arenas (1965) in their management processes. The aim is to analyze how the elements of entrepreneurship in the management of social organizations articulate themselves. The study

has a qualitative approach of descriptive nature. The eight social organizations were addressed according to size and scope of their social work. Nine directors agreed to be interviewed in depth, with 51 questions. The contribution of this work is in the field of study of the flow of decision making in social organizations related to elements of entrepreneurship. This has allowed a better knowledge about the reality of these institutions, since they have permeated all the management process from the formulation of its vision to day-to-day management practices. The results show that in social organizations the management apparatus faces two challenges: manage the internal routines focusing on social work and promote an interface management with social structure compatible with the practices and market's and government's laws.

**Key Words:** Social entrepreneurship; Management of social organizations; Decision-Making Arenas.

## INTRODUÇÃO

O objetivo desse artigo é participar do debate sobre empreendedorismo social na academia brasileira ao analisar a gestão de organizações sociais a partir de elementos de empreendedorismo extraídos de Schumpeter (1997) e das arenas decisórias de Simon (1965). Esta abordagem pouco comum constitui uma contribuição ao campo ao se utilizar autores clássicos na discussão da temática social, mesmo reconhecendo as resistências justificáveis dos autores que propugnam pela autonomia do campo em relação aos textos próprios da iniciativa lucrativa. Justifica-se essa iniciativa por se entender que as interações tripartites por si só já aproximou os atores sociais em uma discussão mais homogênea, o que não justifica separações conceituais extremadas.

Sobre empreendedorismo, a literatura faz distinção entre o empreendedorismo social e aquele que é praticado no meio empresarial, cujas principais diferenças entre eles seriam: a) o empreendedorismo de negócios visa o lucro enquanto que o social visa conquistas sociais inclusivas; b) o empreendedorismo de negócios é uma prática individualizada, enquanto o social apresenta compromisso coletivo (Oliveira, 2004).

O estudo do empreendedorismo social vai além da simples gestão de projetos

sociais e entra no campo amplo da gestão participativa, revelando aspectos que questionam as relações sociais enquanto inclusão e exclusão (ALVES, 2002). Embora a literatura aponte a temática empreendedorismo social como nova ou em fase primária de construção teórica, as causas que lhe emprestam o significado possuem raízes históricas (DESS, 1998; MELO NETO e FROES, 2002). Trata-se de um campo nascente de estudos que parece a antítese do empreendedorismo privado, permeado por conceitos e valores próprios, em que o privado é substituído pelo público, e o lucro, por benefícios coletivos (OLIVEIRA, 2004).

O empreendedorismo tem recebido especial atenção nas últimas décadas. Desde a explicitação do conceito por Jean Baptiste Say e os estudos de Schumpeter (1997), já no século XX, sempre estiveram em discussão os princípios que norteiam a atividade empreendedora. Originariamente estudada pelos economistas, é ainda, por contribuição destes, devido aos debates sobre teoria dos ciclos econômicos, que esses estudos se intensificaram, mostrando-se atuais devido à intensa dinâmica econômica e social da segunda metade do século XX e início do século XXI.

O Terceiro Setor compreende um grande número de tipos de organizações sociais voltadas para áreas normalmente deficitárias do Governo, como saúde,

transporte, educação, meio ambiente, dentre outras (ALVES, 2002). Nele estão enquadradas as organizações confessionais (igrejas e afins), as envolvidas com ações diretas de assistência social (como abrigos e centros de atendimento), institutos e fundações empresariais e associações de interesse mútuo (como clubes cuja finalidade é o bem estar dos associados), grandes fundações sem fins lucrativos da área de saúde e educação (hospitais e universidades) e organizações de perfil político, que atuam na defesa e promoção de direitos humanos.

No Brasil, o número de entidades ligadas ao Terceiro Setor vem crescendo a passos vultosos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004), no período compreendido entre 1996 e 2002, o número de organizações cresceu 157%, passando de 105 mil para 276 mil. No mesmo intervalo, o número de funcionários ocupados no setor aumentou 50%, passando de 1 milhão para 1,5 milhão de trabalhadores. Ainda, segundo o IBGE (2004), o Terceiro Setor movimentava anualmente uma cifra aproximada de 32 bilhões de reais, o que significa 1,4% na formação do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB). Em comparação, os Estados Unidos em 2003, contabilizou uma cifra US\$ 1,76 trilhão de dólares em movimentação de recursos no Terceiro Setor. Um montante que superava as economias do Brasil, Rússia, Canadá, México e Coréia do Sul, naquele momento.

Esta pesquisa foi realizada com gestores de Organizações Sociais (OS) da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), cujas entrevistas foram submetidas a uma análise qualitativa de conteúdo. A contribuição desse trabalho está no estudo do fluxo de tomada de decisões em OS sob uma perspectiva não recorrente. Isto permitirá aprofundar o conhecimento da realidade

dessas instituições, visto que se acredita que eles permeiam todo o processo de gestão das organizações desde a formulação da visão ao dia a dia operacional.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### *Organizações Sociais*

A definição contida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE - (1995, p. 60) revela a concepção e objetivos das OS, sob a ótica do Estado: “entende-se por Organizações Sociais as entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito à dotação orçamentária”. A partir desta definição torna-se compreensível a possibilidade da submissão econômico-financeira das Organizações Sociais ao Estado. No entanto, as OS podem buscar outras fontes de recursos, cumprindo efetivamente sua função social: “elas receberão recursos orçamentários, podendo obter outros ingressos através da prestação de serviços, doações, legados, financiamentos, etc.”, o que justifica muitas iniciativas de aporte de recursos realizadas pelas OS. Outra definição para OS é que elas são agrupamentos ou estruturas que reúnem pessoas e bens com o fim de alcançar objetivos comuns entre seus componentes ou administradores, seja de interesse privado ou de interesse coletivo, com ou sem personalidade jurídica, públicas ou privadas (RESENDE, 2003, p. 25).

Dada as suas peculiaridades, a gestão de organizações sociais tornou-se um tema instigante nas últimas décadas. Isto porque, no Brasil, as organizações da sociedade civil se fortaleceram na década final do regime militar. O movimento de redemocratização,

ocorrido nos anos de 1980, levou à pauta ações dirigidas à população focando a exclusão social e questões ambientais. Esse período é marcado pelo financiamento de ações sociais e da sobrevivência das Organizações Não-Governamentais (ONGs), por fundos provenientes de organizações internacionais, que passaram a desenvolver ações filantrópicas no chamado terceiro mundo. A prestação de contas ocorria dentro dos padrões estabelecidos pelas entidades financiadoras, motivo pelo qual houve pouca preocupação em se desenvolver, no Brasil, instrumentos de natureza contábil como: princípios, padrões, regras e práticas compreendidas na época como assuntos, apenas, de empresas que visavam lucro (CFC, 2003). Atualmente a demanda por maiores informações sobre a alocação de recursos, por parte do governo e de empresas financiadoras, tem mudado esse quadro.

Em alguns momentos nesse trabalho referir-se-á a OS como empresas sociais, embora cause desconforto, pela tradição de vinculação do termo empresa a obtenção de lucro, manter-se-á fidelidade aos textos do grupo da Universidade de Harvard, uma vez que se tem interesse em organizações que possuem alguma atividade autônoma de obtenção de recursos ou que possuam prestação de contas a mantenedores de forma regular. Lembrando, que o termo “empresa social” é comum em artigos americanos e europeus devido às parcerias entre a iniciativa lucrativa e a gestão de projetos sociais, mas, principalmente devido aos exemplos da filantropia americana e do reconhecimento daquele governo da possibilidade de organizações sociais comercializarem produtos para custear suas atividades (REFICCO *et al*, 2006).

Então, de acordo com Reficco *et al*

(2006), o surgimento de empresas sociais tem como causa as promessas não cumpridas de desenvolvimento econômico e o reino de abundância prometido pelos políticos. A partir da década de 1970, ganhou relevo o estudo de temas como subdesenvolvimento, empobrecimento de massas, exploração silenciosa e opressão. O sentimento de fracasso sobre o modelo de desenvolvimento de vários países, principalmente de 3º Mundo, se acirrou com a crise da dívida externa que caracterizou esse período, perdurando até meados da década de 1990. O quadro socioeconômico contribuiu para que muita esperança fosse depositada em organizações do Terceiro Setor na solução de problemas sociais.

Apesar de não ser nova a atuação dessas organizações, Reficco *et al* (2006) apontam para um termo com vários significados. Historicamente empresas sociais são vistas como organizações sem fins lucrativos, mas, segundo os autores, falta ainda clareza de definição e limites conceituais. Algumas denominações são: empresa cívica, negócio comunitário, negócios com fins sociais, empreendimentos sociais. Há algum consenso sobre suas características centrais: objetivos sociais conjugados com mecanismos de mercado; no entanto, segundo eles, é necessário aprofundar a definição das características secundárias.

Em busca de uma definição para empresas sociais, Reficco *et al* (2006, p. 415) estabelecem três critérios básicos que as diferenciam de outros tipos de organizações: ter prioritários fins sociais, utilizar mecanismos empresariais para alcançar seus objetivos, ser independente. Assim, esses autores propõem esta definição: “as empresas sociais são organizações independentes, tanto

do Estado como de empresas privadas, que para alcançar seus fins sociais utilizam de mecanismos de mercado”.

Não se faz aqui uma defesa para um modelo de atuação para organizações sociais brasileiras, mas se apresenta um modo de atuação possível e já recorrente em outros países que se encontra limitado no Brasil por questões legais.

No Brasil, o esforço amplo mais recente para se detalhar as atividades com fins sociais é a desenvolvida e relatada pelo IBGE (2004). Essa pesquisa encontra-se, também, referenciada no site do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA, 2005), no qual se encontra relacionada a outros indicadores econômicos e de desenvolvimento social. O documento traz um estudo minucioso de atividades sem fins lucrativos que contempla desde a nomenclatura corrente utilizada na legislação brasileira aos números consolidados dessas instituições, suas localizações e áreas de atuação. Segundo o IBGE (2004), no Brasil, elas respondem pela denominação e conceituação jurídica de FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos), na qual se abriga um vasto escopo de instituições que atendem a várias finalidades no horizonte social.

Para o Estado de Minas Gerais, o Relatório do IBGE (2004) revela um número de 41.256 instituições em todas as categorias de classificação (grupos), correspondendo a 12,2% do total. Há um interesse especial pelas instituições do grupo 5 que reúnem organizações de assistência social e correspondem a 39.395 em todo país e 17.520, na região sudeste. O relatório não divulga números específicos para a RMBH, mas especifica que em todas as regiões brasileiras a maior concentração destas encontra-se em perímetros urbanos.

Esse trabalho do IBGE (2004) lista as organizações do Terceiro Setor em Belo Horizonte apontando pontos críticos de suas configurações e escopo de atuação. O trabalho é amplo. Dos resultados, vale ressaltar que, no Estado de Minas Gerais, é na capital que essas organizações se concentram em maior número e diversidade, tanto as maiores quanto as menores. O trabalho considera o tamanho das organizações pelo número de vínculos empregatícios, diante disso são consideradas: Micro (até 9 vínculos), Pequeno (de 10 a 49 vínculos), Médio (de 50 a 99 vínculos) e Grande (mais de 100 vínculos). O objetivo foi organizar um banco de dados para uso público, sendo disponibilizados no site da FIPE.

### *Elementos do Empreendedorismo de Schumpeter*

Analisando a teoria dos fluxos circulares da economia, Schumpeter (1997) desenvolve a compreensão teórica daqueles que seriam os elementos básicos do empreendedorismo, entendido por ele, como a ação empresarial desenvolvida por indivíduos com características especiais, sendo que estes são detentores de habilidades específicas que promovem o desenvolvimento econômico. São eles: 1- Novas combinações, 2- Financiamento, 3- Empresários, 4- Mudança, 5- Gerenciamento. Todos esses elementos são estreitamente relacionados, e, em alguns casos, apenas a ocorrência de um deles caracteriza a ocorrência do outro, como eventos dependentes, como é o caso comentado pelo autor de que só há ação empresarial num contexto de mudanças. Esses elementos serão detalhados seguir.



*1º elemento: Novas combinações (foco nas tarefas)*

Para Schumpeter (1997, p. 76) “produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças”. Esse processo determinaria uma mudança e possivelmente um desenvolvimento no sentido da análise proposta. Esse elemento gera cinco elementos correlacionados ou fatores autônomos de análise: introdução de um novo bem: um bem que os consumidores ainda não conhecem ou que estes não estejam familiarizados ou ainda artigo de uma nova qualidade; introdução de um novo método de produção ou comercialização: um método ainda não testado no ramo próprio da indústria de transformação, segundo ele, não precisa necessariamente basear-se numa invenção ou descoberta científica, pode também se constituir numa nova abordagem comercial; abertura de um novo mercado: estruturar um mercado ainda não explorado, mesmo que ele já exista anteriormente; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados: independentemente de ela já existir ou ser criada; estabelecimento de uma nova organização em qualquer indústria: ex. posição de monopólio ou fragmentação da posição de monopólio.

*2º elemento: Financiamento (foco na infraestrutura social)*

Para se realizar novas combinações é necessário, segundo Schumpeter (1997, p. 78), o comando sobre os meios de produção. A análise fundamental de Schumpeter recai sobre a utilização do crédito na obtenção dos meios de produção. Corresponde àquela

parcela de capital ou de recursos necessários a operacionalizar a nova combinação desejada. Neste caso, quando o lucro obtido na produção anterior não é suficiente para a aquisição dos bens e serviços necessários, recorre-se ao excedente (fundos de reserva) de “outros” possuidores de riquezas. De acordo com Schumpeter, fica claro que a posse da riqueza não é um pré-requisito indispensável à ação empreendedora, e que tomadores de recursos munidos de boas ideias têm se servido do crédito para aumentar sua base própria de riquezas. O autor defende a lógica de um sistema financeiro que promova e estimule ações em bases empreendedoras, financiando arranjos internos de empresas e transferência de recursos entre as mesmas, no objetivo de estimular o fluxo econômico.

*3º elemento: o empresário/ agente (foco no comportamento)*

O terceiro elemento é entendido por Schumpeter (1997, p.83) como o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Nas suas palavras, “se chamamos empreendimento à realização de combinações novas, chamamos de empresários aos indivíduos cuja função é realizá-las”. Schumpeter estabelece um conceito amplo para designar empresários, incorporando mesmo indivíduos que atuam em estado de dependência como empregados, fundamentando o intraempreendedorismo. Reconhece, também, a possibilidade de atividades empresárias vinculadas aos financistas e promotores, ressaltando, todavia, a diferença entre empresários e administradores. Para Schumpeter (1997), a ação empreendedora é exercida no curso das novas combinações,

diferenciando-a da ação de administrar, que estaria adstrita à rotina do negócio. Compreende-se com Schumpeter que assim que se conclui a etapa de ativação da nova combinação e a ação se resume à manutenção do negócio, com intervenções incrementais, o agente passa da função de empresário a de administrador, semelhantes àqueles que atuam no fluxo circular da economia. Esse argumento fundamenta o 5º elemento estudado, o Gerenciamento, por constituí-lo fator chave na sobrevivência do empreendimento.

*4º elemento: mudança (foco no impacto social da mudança)*

O elemento mudança permeia a discussão schumpeteriana. O autor não lhe confere, no texto, um *status* de elemento, mas a apresenta como uma resultante da interação dos demais. Por apresentar uma identidade própria, optou-se por considerá-la também como elemento. Representa o resultado da busca consciente ou não que move a ação empreendedora. A mudança organizacional pode ser alcançada ou mesmo induzida pelas novas combinações, enquanto que a mudança social decorre em grande parte das mudanças do sistema produtivo.

*5º elemento: Gerenciamento (foco na estrutura interna e no mercado)*

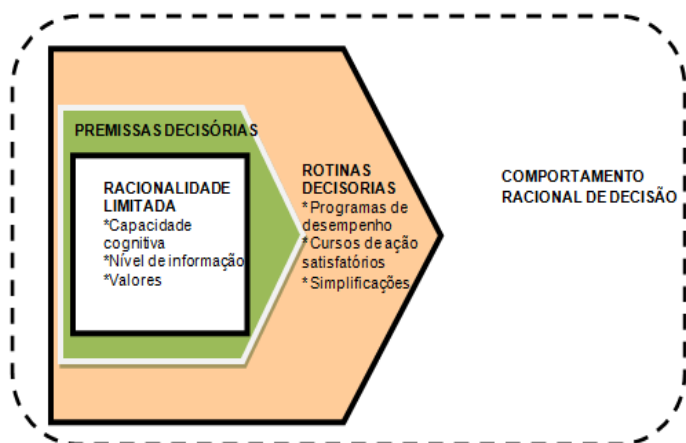
Schumpeter (1997) considera encerrado o processo empreendedor quando as atividades da empresa tendem à rotina administrativa. Nos estudos mais atuais como os apresentados em Fillion (1993, 1999), observa-se o processo empreendedor em termos de visões emergentes, centrais e complementares. Fillion (1993) aponta como de grande importância as ações corretivas

incorporadas ao projeto primário de empresas advindas de ideias complementares, num período posterior a sua implantação. Essa perspectiva advoga que o processo empreendedor não se esgota com a implementação da primeira mudança ou ativação da ideia emergente, mas persiste nas ações corretivas que mantêm a saúde do empreendimento durante suas atividades. Dessa forma, é possível observar todos os aspectos estruturais e comportamentais do empreendedorismo em empresas já constituídas através das linhas de ações escolhidas por seus gerentes e subordinados em termos de criatividade, comunicação interna, relacionamento com o risco, abertura à participação, cultura interna, etc.

#### *As Arenas Decisórias de Simon*

O modelo de análise de tomada de decisão inspirado no trabalho de Simon (1965), também presentes também em Choo (2006), apresenta quatro arenas de análise: 1ª arena decisória: Racionalidade limitada; 2ª arena decisória: Premissas decisórias; 3ª arena decisória: Rotinas decisórias e a 4ª arena decisória: Comportamento racional de decisão. O esquema decisório segue um fluxo de causas e efeitos que tem por finalidade descrever como a gestão das empresas aproxima-se da previsibilidade e da racionalidade. A análise deste fluxo e de suas causas em processos de gestão de organizações com fins sociais podem dar uma noção da dinâmica da sua gestão. Ao se inserir nesta análise conceitos subjacentes a elementos de empreendedorismo propõe-se que a articulação deles no processo de gestão das organizações resulte em sinergias positivas percebidas no atendimento das demandas sociais e no relacionamento com os atores internos e externos interessados no

funcionamento das empresas. O modelo utilizado é apresentado na figura 1 a seguir.



**FIGURA 1** - Fluxo de tomada de decisões nas organizações

Fonte: adaptado pelos autores a partir de Simon (1965) e Choo (2006).

Simon (1965) analisa a tomada de decisões em empresas apontando para fatores que visam a corrigir as distorções devidas à racionalidade limitada dos gestores. Para Simon (1965), apesar dos limites cognitivos dos gestores, as organizações são intencionalmente racionais, e, com esse propósito, criam regras, rotinas e procedimentos para gerar previsibilidade em suas operações e mesmo padrões aceitáveis de decisões. O modelo também abre espaço para discussão em torno dos valores e experiências individuais e compartilhados na organização que permitem a formação dessas premissas, que, ao serem articuladas, originam as rotinas decisórias, os programas de desempenho, cursos de ações e simplificações (de decisões).

#### *1ª arena decisória: Racionalidade limitada*

O conceito de racionalidade limitada tem sua origem na publicação de Simon (1965), na qual são discutidos os limites da

racionalidade no processo de tomada de decisões dentro das organizações. De acordo com esse conceito, na impossibilidade de uma avaliação sistemática de todos os cursos de ação possíveis, o tomador de decisão opta por cursos de ação que sejam satisfatórios. Dessa forma, Simon (1965, p. XXVIII, introd.) afirma que ao tomar decisões o gestor “realiza suas opções baseado numa imagem simplificada da situação, tomando em consideração aqueles fatores que julga mais relevantes e fundamentais”. Em consequência, as decisões tomadas no interior das organizações estão condicionadas a três categorias de limites: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. Segundo Simon (1965), por serem os indivíduos limitados em sua capacidade cognitiva, as organizações tornam-se instrumentos necessários e úteis para a conquista de propósitos mais amplos.

#### *2ª arena decisória: Premissas decisórias*

Segundo Simon (1965), a organização pode alterar os limites à racionalidade de seus membros criando ou mudando o ambiente organizacional no qual as decisões individuais ocorrem. Além disso, Simon (1965) propõe que é mais fácil a organização influenciar o comportamento de seus membros controlando as premissas nas quais as decisões se baseiam do que controlando as próprias decisões. Definir premissas torna-se o problema fundamental das organizações, quando através delas se cria o ambiente favorável para que o indivíduo se aproxime e possa conquistar a racionalidade na tomada de decisões. As premissas são, portanto, os



limites aceitos de uma decisão dentro dos parâmetros pré-estabelecidos pela memória de solução de problemas. As premissas são vistas como decorrentes da articulação entre princípios, valores, políticas e filosofias.

### *3ª arena decisória: Rotinas decisórias*

Para Simon (1965), as organizações e os atores buscam, nas rotinas, regras e princípios heurísticos para a simplificação do processo decisório, tentando reduzir a incerteza e a complexidade. Assim, a decisão formal nas organizações se estrutura por regras e procedimentos que especificam papéis, métodos e normas. A metodologia subentende que esses recursos estabelecem um curso para solução de problemas complexos por incorporarem técnicas eficientes e confiáveis, frutos da experiência, que podem coordenar ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais. Nesse caso, a organização pode guardar energia para acompanhar problemas mais urgentes e mais graves. Como resultados pretendidos, têm-se a maior eficiência das decisões e um comportamento decisório mais racional. No entanto, podem ocorrer resultados não pretendidos como a rigidez de rotinas decisórias e dos valores que orientam a decisão, assim como o enrijecimento da cultura ao longo do tempo.

### *4ª arena decisória: Comportamento racional de decisão*

Todo o processo descrito tem nas organizações o objetivo de tornar racional o processo decisório. Esse processo retifica a racionalidade limitada dos tomadores de decisão aproximando-a da tomada de decisão racional, evitando ambiguidades e incertezas. Para Simon (1965), as organizações são

intencionalmente racionais porque suas atividades precisam de previsibilidade, tanto para os atores internos quanto para os externos. Clientes e investidores, funcionários e governo exercem pressões sobre a estrutura organizacional em busca de previsibilidade em operações e resultados. O modelo racional é orientado para objetivos e guiado por regras, rotinas e programas de desempenho. O clamor ambiental, nesse sentido, faz com que as empresas adotem programas que contêm especificações sobre atividades de trabalho, produtos e o ritmo de trabalho. Esse esforço é registrado no ambiente organizacional como medida de eficiência.

Assim, concebe-se que a análise reflexiva de práticas organizacionais baseadas em suas premissas decisórias torna-se um bom indicador para aferição de práticas tidas como empreendedoras, principalmente quando estas se estabelecem como rotinas. Se dessas premissas que se tornam práticas for possível identificar os elementos de empreendedorismo acima citados ter-se-á fechado o ciclo demonstrativo de uma organização social empreendedora.

## **A PESQUISA REALIZADA: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo possui abordagem qualitativa, de natureza descritiva e, quanto aos fins, se constituiu de um estudo de caso coletivo, conforme descrito no recorte de texto a seguir:

No estudo de caso coletivo o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno, podendo ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos. Os casos individuais que se incluem no conjunto

estudado podem ou não ser selecionados por manifestar alguma característica comum. Eles são escolhidos porque se acredita que seu estudo permitirá melhor compreensão, ou mesmo melhor teorização, sobre um conjunto ainda maior de casos. (...) Podemos concluir, portanto, que os estudos de caso instrumentais, coletivos ou não, pretendem favorecer ou, ao contrário, contestar uma generalização aceita, enquanto os estudos intrínsecos, em princípio, não se preocupam com isso (...) (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 642).

Assumiu-se como unidades de análise as organizações sociais da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) que atenderam aos critérios estabelecidos por Reficco *et al* (2006) ajustadas ao conceito de FASFIL caracterizadas no relatório do IBGE (2004). Assim, foram consideradas organizações sociais para efeitos dessa pesquisa apenas organizações sem fins lucrativos que: tiverem como prioritários fins sociais; utilizarem (algum) mecanismo empresarial para alcançar seus objetivos;

forem independentes (não possuir órgãos mantenedores).

As OS foram escolhidas por critérios não probabilísticos, de forma aleatória e por acessibilidade, dando-se preferência para as de maior porte e de maior tempo de atuação no mercado. Das 8 organizações que participaram da pesquisa, 9 diretores concordaram em conceder entrevista. Das OS que participaram da pesquisa algumas estão entre as maiores do setor na RMBH, às quais foi prometido confidencialidade. Juntas atendem cerca de 50 mil pessoas em atividades como reciclagem, assistência aos portadores de necessidades especiais e mentais, educação, abrigo, internação definitiva, entre outras.

Os sujeitos da pesquisa são os gerentes ou pessoas diretamente ligadas ao processo de gestão das referidas organizações. Dentre suas atribuições está a responsabilidade de orientar e implementar os rumos estratégicos das OS. Eles são apresentados no quadro 1, a seguir.

**Quadro 1** - Identificação dos entrevistados da pesquisa

Entrevistado	Organização Social	Cargo	Tempo de atividade em OS
E 1	A	Superintendente (também atua como captadora de recursos)	19 anos
E 2	B	Assessor (participou da constituição da instituição)	25 anos
E 3	C	Diretor/ coordenador	29 anos
E 4	C	Coordenadora geral	23 anos
E 5	D	Captadora de recursos (acumula cargo de coordenação)	35 anos
E 6	E	Gerente administrativo (acumula cargo de captação de recursos)	35 anos
E 7	F	fundadora presidente)	60 anos
E 8	F	Captadora de recursos	19 anos
E 9	G	Captador de recursos (acumula cargo de coordenação)	35 anos

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada. Foram realizadas 9 (nove) entrevistas, entre setembro de 2009 e janeiro de 2010. As entrevistas compuseram cerca de 8 horas de gravação e geraram 200 páginas de transcrição. A análise dos dados deu-se por meio da análise de conteúdo (FREITAS E JANISSEK, 2000; YIN, 2005). As categorias de análise utilizadas nesse trabalho compreendem o foco dos estudos dos elementos de empreendedorismo da obra schumpeteriana: 1º- Novas combinações, 2º- financiamento, 3º- Empresário /agente, 4º- Mudança, 5º- Gerenciamento; e das arenas decisórias de Simon: 1ª- Racionalidade limitada, 2ª- Premissas decisórias, 3ª- Rotinas decisórias e 4ª- Comportamento racional de decisão.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

### Gestão de Organizações Sociais e a articulação de elementos de empreendedorismo

A análise do fluxo econômico apresentada em Schumpeter (1997) é um marco na compreensão do fenômeno do empreendedorismo. Analisado em termos de rupturas e saltos dos movimentos econômicos e sociais, o empreendedorismo tem na figura do empreendedor o seu elemento central ao qual são atribuídas as iniciativas voltadas ao desenvolvimento e crescimento sociais. Estudos das últimas décadas (DEES, 1998; OLIVEIRA, 2004) têm destacado uma classe especial de empreendedores: os empreendedores sociais. Nesses estudos, afirma-se que tais empreendedores apresentam uma missão social, e encontram-se envolvidos em causas de assistência e promoção humana, o que

lhes confere atributos valorativos diferentes de seus congêneres que investem em empreendimentos lucrativos. Autores como Fillion (1993) destacam as etapas de processo empreendedor dando ênfase ao equilíbrio entre empreendimento e gerenciamento. Uma postura equilibrada que considere esses elementos seria responsável pela sobrevivência da organização daí derivada.

Uma percepção própria quanto a sua identificação como empreendedor, de forma conceitual, não foi fator relevante para a realização do trabalho social. Embora alguns dos entrevistados compreendam o alcance do conceito, eles se definem muito mais por seus valores e objetivos. Através dos depoimentos apenas alguns se confessaram empreendedores.

Eu acho que eu sou meio que um sonhador, acho que isso se mistura com meu lado empreendedor, eu nunca acreditei que o lugar do pobre é fora da sociedade institucional, eu acho que a sociedade ela tem que ter lugar para todos e do lado de dentro isso me colocou uma inquietude histórica. (E2)

Nós temos que estar colocando os produtos no mercado. Então, ao mesmo tempo em que nós somos uma organização social nós somos um núcleo que produz e comercializa. Então nós temos que ser superempreendedores para poder para gerir as duas organizações ao mesmo tempo. (E5)

Como se percebe, os depoimentos mesclam visões mais valorativas com outras mais estruturadas e técnicas. Perguntados se é possível ser empreendedor na área social, há consenso de que é uma necessidade para se manter viva a proposta de trabalho. Algumas respostas são enfáticas, conforme é ilustrado pelos depoimentos a seguir.

Você só consegue resultados impactantes e produtivos se você é um bom gestor, e um bom empreendedor. (E5)

Os depoimentos ilustram a percepção dos entrevistados sobre a postura empreendedora dos gestores sociais. Percebem como importante essa postura, mas destacam que ela deve ser mesclada por valores próprios do trabalho social.

Eu sempre fiz da minha insatisfação quanto à inclusão social não uma revolta interior, mas algo que mobiliza para eu investir e transformar essa realidade de miséria, de pobreza, de isolamento dessas comunidades. Isso me fez de fato, uma pessoa empreendedora e realizada. (E2)

É, aqui na cabeça, eu não paro. Eu tenho 85 anos e estou sempre querendo mais. E peço a Deus mais uns anos de vida, e, além disso, ele me dá muita saúde. Eu trabalho de manhã e de tarde, é isso que me faz viver. (E7)

Explorou-se, também, o uso de técnicas gerenciais em OS. Nesse sentido, para Reficco et al (2006), a diferença entre empresas sociais e lucrativas está apenas no objetivo da sua constituição. O CFC (2003) esclarece que as responsabilidades fiscais e contábeis das organizações sociais estão definidas por lei e que as relações dessas com os diversos segmentos sociais têm exigido profissionalização e uso de técnicas gerenciais visando maior eficácia e transparência na gestão. Os depoimentos apontam para a necessidade de adequação e uso de técnicas de mercado em empresas sociais, nesses termos:

Necessariamente... precisam ter conhecimento de técnicas de

gestão. (...) não é porque ela não dá resultado financeiro, lucro, que ela não precisa ser bem gerenciada. Na verdade por ela não dar resultado (lucro) ela precisa ser melhor gerenciada. Porque qualquer financiador seja governo, seja empresa, seja um doador espontâneo, voluntário, ele quer ver que naquele empreendimento que ele está financiando, se aquele recurso é bem aplicado, se ele é bem gerido. (E 9)

Muitas vezes as pessoas pensam que é projeto social e pode tocar de qualquer maneira, com apenas o coração. Na verdade não é assim que funciona. Tem que ter planejamento a curto, médio e longo prazo. Temos que saber gerir esse recurso adequadamente, na maioria das vezes são recursos públicos. Olhando pela razão, não pelo coração. (E8)

As organizações sociais possuem estruturas complexas, semelhantes às empresas lucrativas.

Nós temos duas indústrias dentro do projeto social. Então nós temos que gerir muito bem. A parte mais social fica mais comigo, a parte das indústrias fica mais com o presidente. (...) A fábrica, por exemplo, de macarrão, você tem um gerente comercial, que é a pessoa responsável pela colocação do produto no mercado. (...) A única diferença, por exemplo, é que uma grande empresa chega ao supermercado e compra uma ponta de gôndola, nós não, nós negociamos com o gerente do supermercado. (E5)

Com certeza, no nosso caso, por exemplo, nós temos o setor de vendas, nós temos educação, nós temos compras, nós temos toda essa área onde é imprescindível, por exemplo, as vendas, os nossos recursos, dos recursos atuais 30% é obtido através das vendas. (...)

Então é necessário, é eficaz quando nós trabalhamos com essa visão gerencial. (E8)

O uso de técnicas gerenciais pode tornar a organização social mais administrável e mais transparente.

(...) Então hoje existe um descrédito muito grande das ONGs, porque (...) não são profissionalizadas, não têm "gestão". (E9)

Deve-se, no entanto, ter cuidado na mera transposição de técnicas gerenciais da iniciativa lucrativa para empresas com fins sociais conforme advertência a seguir.

Porque a gente acredita que pode adequar essas práticas. (...) Por exemplo, nós estamos trabalhando com *Balance Scorecard*, que é a melhor ferramenta de mercado, adequada as nossas necessidades... (...). (E5)

Eu já recusei produtos assim, dizendo: para mim não funciona. Se não tiver alguma coisa que seja de acordo com a minha realidade, com a nossa necessidade (...), não quero. Não dá. Já tive situações assim, até de treinamento administrativo de transformar uma ONG numa mera fazedora de produtos. (E1)

Os conteúdos dos depoimentos reafirmam os apontamentos de Oliveira (2004) e de Dees (2006) quando estes caracterizam o fenômeno do empreendedorismo social como uma variação do empreendedorismo descrito pelos economistas e destacado em Schumpeter (1997). Ficaram claras as relações sinérgicas entre os valores pessoais e a estruturação da atividade em resposta a uma demanda social. Ainda nesse bloco, é possível identificar a percepção dos gestores

pela crescente necessidade do uso de técnicas gerenciais. Se por um lado as organizações sociais atendem demandas específicas das comunidades, por outro, essas se encontram inseridas num contexto econômico maior do qual extraem suas fontes de financiamento e prestam contas. Numa outra ponta de exigências, encontra-se a relação com a força de trabalho empregada, regida pelas mesmas leis da iniciativa privada e numa crescente escalada de profissionalização. Portanto, a análise dos demais elementos de empreendedorismo, por exemplo, financiamento, só se completa ao se discutir simultaneamente as Arenas Decisórias de Simon.

#### *As Arenas Decisórias de Simon e o comportamento dos elementos de empreendedorismo no processo de gestão de organizações sociais*

O estudo de elementos de empreendedorismo em processos decisórios pareceu assemelhar-se a um novelo de lã com várias pontas. De acordo com o enfoque dado, é possível tecer a análise, partindo de qualquer elemento de interesse, o que atrairá necessariamente os demais que lhe completam o sentido.

A primeira Arena Decisória de Simon (1965) – Racionalidade Limitada - reporta-se à capacidade cognitiva, que se refere ao nível de informação e aos valores expressados pelos tomadores de decisão, localizados na base do processo decisório. Referenciando Simon (1965), ao se decidir por um novo empreendimento, o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. São os valores desse



empreendedor que o influenciará a se decidir pela natureza do empreendimento, no caso um empreendimento social. Quando o empreendedor alia aos valores sociais uma visão de empreendimento social dá origem ao processo de constituição de uma OS. O nível de informação necessária e a capacidade cognitiva demandada dos empreendedores sociais foram discutidos na seção anterior, restando um foco especial em torno de valores.

Para Simon (1965), os valores são a base do estabelecimento de diretrizes que redundarão no estabelecimento da identidade cultural da futura organização. Eles são expressos em termos das decisões que são tomadas e administradas nos vários departamentos da organização. Os valores estão na base da formulação da visão do novo empreendimento. Uma visão que emerge e se torna central é o fulcro em torno do qual se estabelece o novo negócio. A visão é destacada por Fillion (1993) como uma construção dotada da mínima racionalidade para se empreender. Pode ser resultado da iniciativa própria, mas ele diz que é na rede de relações sociais que ela se estrutura e ganha energia para ser materializada. Em OS, a visão pode se manifestar como uma construção coletiva, conforme se percebeu nos depoimentos recebidos.

Vou repetir uma coisa para você: enquanto quem está dirigindo não descobrir o ser humano, na profundidade dele, dos direitos que ele tem, não adianta mexer com obra social não. Não..., eu sou uma pessoa que cuida das pessoas a minha volta... (E7)

(...) eu acho que nós vivemos num mundo onde o pobre desse país tem dois grandes desafios: romper com os programas compensatórios, que hoje são

traduzidos como políticas públicas, e, a sua tecnologia empírica ser reconhecidas enquanto tecnologias sustentáveis, que geram possibilidades, que gera capacidade de sobrevivência real no mundo independente da ação do Estado. (E2)

Como se observou nos depoimentos, a visão deve estar bem sedimentada para não ser cooptada na execução da atividade social. No processo decisório da constituição de uma OS, na primeira arena, a visão é construída e justificada primeiramente pelo empreendedor com base em seus valores, para depois ser compartilhada com possíveis colaboradores. É importante ressaltar que não se trata de mero ideal, mas uma elaboração consistente e defensável, com um objetivo claro de solução de um problema social. Nesse aspecto, a capacidade cognitiva tem sido amplamente referenciada, abandonando as antigas iniciativas baseadas meramente em boa vontade. Para isso, o conteúdo de informações pertinentes tem que ser considerado. Atualmente, não se pode iniciar as atividades de uma OS às escuras, seria fadá-la ao fracasso. É preciso pré-elaborar um conceito de organização antes de materializá-lo.

A segunda Arena de Simon (1965) reporta-se a elaboração de premissas decisórias. Uma consequência direta da estrutura de valores, as premissas decisórias estruturam as decisões rotineiras, economizando energias de decisões sob medida a cada nova situação criada. Assim, evita-se o excesso de personalismo e protege-se o escopo de objetivos da organização. A racionalização dos processos é também objeto da elaboração de premissas, retificando a limitação da racionalidade individual, gerando previsibilidade no processo

gerencial. As premissas se manifestam em critérios de execução de tarefas e são transmitidas por processos de socialização. As premissas de gestão são amplamente difundidas nas organizações. Observa-se que em OS, além das premissas operacionais, destacam-se aquelas de teor humanitário. Dado ao extenso leque de configurações das OS que atendem a finalidades específicas, as premissas operacionais sofrem alterações significativas de uma para outra. Mas são claramente identificáveis as premissas valorativas, como uma impressão digital. Na maioria dos casos essas determinam aquelas. São compartilhadas, enaltecidas e lembradas a cada oportunidade. Nessa arena específica, a organização social difere significativamente das empresas lucrativas.

O primeiro critério é assistir, receber e assistir, o segundo critério é fazer o melhor, aí em função dos projetos e da organização do trabalho. Mas o primeiro critério é assistir. Para entrar na nossa instituição tem que ser "garantidamente" pobre. Se não, não pode entrar. Então primeiro critério é ser pobre e precisar de amparo. (E3)

Tentar relacionar a gestão de organizações sociais com a iniciativa empresarial no campo das premissas seria um contrassenso. Em organizações sociais, é permitida a baixa produtividade porque os resultados almejados são diferentes: o bem-estar e a promoção do indivíduo. No entanto, essas premissas são eficientes para direcionar as rotinas requeridas ao bom funcionamento dessas organizações. As premissas também são adaptáveis ao tipo de organização social. Não são as mesmas as premissas para uma associação de reciclagem e uma creche, como exemplificado no depoimento abaixo.

(...) hoje eu acho que a melhor maneira é que num sistema associativo ou cooperativo cada um ganhe proporcionalmente ao que produz... Porque cada pessoa tem uma maneira de viver e de lidar com o mundo concreto que ela faz parte dele. E isso reflete diretamente na demanda que ela coloca em relação as sua capacidade de produzir e fazer o trabalho. Isso que você tem que considerar. (E2)

A terceira Arena Decisória de Simon (1965) diz respeito às rotinas decisórias. É importante observar que o estudo das arenas decisórias visa a tornar a organização administrável. Esses estudos se dão em termo de programas de desempenho (estudo da melhor forma de se desenvolver a tarefa), cursos de ação satisfatórios (aproveitamento de experiências anteriores) e simplificações (normas de conduta para decisão em processos mais simples). As regras, rotinas e procedimentos internos oferecem as bases para os treinamentos e a socialização dos funcionários e colaboradores da organização. Nessa arena, os valores compartilhados em forma de premissas se corporificam em regras internas, gerando os processos que, na psicologia organizacional, são estudados como socialização secundária, conforme explicam Goulart e Filho (2004). As decisões nessa arena estruturam as regras internas, mas também, por meio de valores organizacionais compartilhados, geram as bases para o relacionamento com os *stakeholders* da organização. Algumas OS têm importado técnicas de empresas lucrativas buscando um relacionamento mais profissionalizado com os funcionários e parceiros. Esse direcionamento se manifesta nas fórmulas de criação de rotinas e normas para lidar com situações administrativas, gerando previsibilidade gerencial, conforme exemplificado a seguir.

(...) de regulação e tudo, elas de certa forma são discutidos no GDI (grupo de desenvolvimento interno) primeiro. Leva-se no primeiro momento, ou faz-se uma história, e depois se discute. Faz-se uma redação e passa no GDI primeiro. Aprovado, volta para a diretoria e a diretoria então acolhe alguma sugestão que veio lá do GDI. Volta ali e cada um dos integrantes do GDI vai fazer a implantação com o empregado, no seu pequeno grupo. Aí o seu coordenador é quem trabalha. É discutido em grupo e tudo mais, mas aí já como norma. A partir de agora já é norma. Aí quando chegou a esse nível ela já veio aprovada... (E6)

Os conflitos decorrentes da implementação de regras e procedimentos são minimizados por recursos de comunicação interna. Algumas organizações utilizam métodos mais diretos com os funcionários, baseados nos contatos estreitos e diários, no ato da tarefa.

(...), agora nós temos o quadro de avisos, porque antes a gente não tinha uma pessoa para comunicação, agora esse ano nós começamos com esse trabalho. Então agora as pessoas estão participando mais, aí tem o espaço, nós temos um boletim, que é o boletim eletrônico que depois virou um jornal mural. (E8)

Então hoje em dia esse desafio é essa questão do uso de EPI, a CIPA. A CIPA, aqui todo mundo arrepiava quando fala "CIPA", porque tem que ter, é a segurança do próprio pessoal. Então, a questão do uso do EPI, de horários..., mas existe uma flexibilidade grande. (E8)

Numa aproximação das duas teorias, as regras e rotinas são também estudadas na 5ª categoria de análise de Schumpeter.

Reportando-se a elaboração da visão, a sua subjetividade se corporifica nas rotinas da organização. Observa-se, no entanto, que a imprevisibilidade nas organizações é em função do elemento humano. A relação entre objetivos e meios levam as organizações sociais, tanto quanto as lucrativas, a constituírem regras e procedimentos internos baseados em métricas ou expectativas que dão as diretrizes no tratamento com os funcionários e os elementos externos. Como observado nas entrevistas, essas diretrizes geram conflitos, mas isso não é privilégio de OS. As referências à gestão participativa e ao profissionalismo depõem sobre uma realidade a ser administrada.

A Quarta Arena Decisória de Simon (1965) enfoca o comportamento racional de decisão. Essa arena estabelece a identificação da organização e uma interface de relacionamento com o ambiente organizacional, segundo princípios racionais. As práticas organizacionais são percebidas como confiáveis pelo ambiente através da transparência dos processos internos. Para organizações sociais, esse aspecto é de fundamental importância porque elas possuem fontes externas para o financiamento das atividades sociais. A racionalidade gera previsibilidade, coerência na gestão e confiabilidade, preservando relacionamentos e parcerias. Os depoimentos apontam para a profissionalização dos gestores e uso de instrumentos de prestação de contas para melhorar e estreitar as relações, tornando-as duradouras. Em OS a linguagem comum de diálogo com os mantenedores são os formulários e projetos.

A gestão de empreendimento social, ela é fundamental, porque a gestão te permite também conhecer da legislação e captar

recursos que é de direito. Uma publicação do Conselho de Assistência Social do Ministério de Assistência Social, uma possibilidade na prefeitura ou no Estado. Então, o gestor do empreendimento social tem que ter conhecimento, tem que ser profissional. (E9)

A efetivação da racionalidade administrativa em organizações sociais é algo a ser discutido. Por se constituírem em demandadores finais de recursos, essas instituições precisam sedimentar processos e rotinas que permitam uma leitura favorável pelo ambiente organizacional em termos de transparência. Por outro lado isso pode gerar engessamento nas operações.

Nós temos uma assessoria jurídica, mas muitas vezes ela é muito engessada, ela não é especializada em 3º setor, então a gente fica perdido... nessa hora porque as pessoas antes não davam importância. Hoje você vê curso para tudo voltado para o 3º Setor. Hoje eu recebo “milhares” de e-mails, é contabilidades de ONGs, e não sei o que, por quê? Porque está todo mundo percebendo que ‘esse’ agora está sendo o ‘mercado’.” (E8)

É importante observar que os instrumentos de comunicação baseados em valores que instrumentalizam as realizações internas, servem de referência para a organização da interface externa, mas não são suficientes. É preciso adequar a comunicação aos protocolos vigentes nos diversos seguimentos potenciais exportadores de recursos para a organização. Nesse sentido, o processo decisório em organizações sociais deverá perseguir o avanço das relações sociais, preservando, todavia, sua essência humanitária.

## CONCLUSÃO

De uma forma geral, a partir da análise dos depoimentos das entrevistas realizadas, a presença dos elementos de empreendedorismo é comprovada pelas narrativas, mas não significa em absoluto uma forte articulação entre os fatores em questão, dadas as múltiplas configurações que essas organizações podem apresentar. Há fortes indícios de lacunas conceituais que se refletem em práticas gerenciais conservadoras.

Segundo constatado na pesquisa, as iniciativas características do empreendedorismo social trazem hoje as marcas da pressão ambiental. Se, por um lado, persistem os valores humanitários que os originaram, por outro, devido a influência do ambiente organizacional, observa-se, no plano de gestão das OS, uma escalada de profissionalização para atender a protocolos de interface e transparência, buscando perpetuar relacionamentos.

Observou-se que fatos atribuídos ao macro ambiente organizacional, políticos e econômicos foram os mais determinantes na implementação de políticas internas em organizações sociais, nas últimas décadas. Pode-se dizer que essas mudanças desencadearam alterações profundas nas estruturas internas, na qualificação do quadro de pessoal e no relacionamento das empresas com a comunidade, a sociedade, as empresas lucrativas e o governo.

As especificidades destas organizações têm proporcionado estudos que descortinam um campo amplo de conhecimento. O trabalho social por sua natureza de promoção humana, de inserção e inclusão, mesmo quando organizado em estruturas semelhantes às empresariais lucrativas pode apresentar baixa

produtividade. Nas organizações assistenciais ou de promoção humana, o aparelho de gestão enfrenta dois desafios: gerenciar as rotinas internas com o foco no trabalho social e promover uma interface gerencial com estrutura social compatível com as práticas e as leis do mercado e do governo.

Os elementos de empreendedorismo foram identificados em todo o processo de gestão de organizações sociais. Em maior ou menor escala, todas apresentam traços desses elementos, sendo que, dependendo da finalidade da empresa e da configuração que apresenta, alguns se sobressaem sobre os outros. A distinção real que existe entre organizações com fins sociais e empresas voltadas ao lucro encontra-se no plano dos valores e objetivos.

Uma vez estabelecidas as bases valorativas de funcionamento, ambas se utilizam de técnicas de gerenciamento bem semelhantes. As regras, as rotinas e os procedimentos zelam pela previsibilidade das operações. Mesmo tendo objetivos diferentes, elas se encontram inseridas num contexto social comum, regidos por leis sociais que tendem a aproximá-las, e no inter-relacionamento necessário, produzir estruturas organizacionais compatíveis.

As arenas decisórias contempladas no modelo teórico mostraram sua aplicabilidade em OS. Todavia uma extensão desse modelo para organizações lucrativas deve apresentar variações, principalmente, devido a fonte de recursos para as atividades e ao objetivo das operações.

Das características requeridas dos

funcionários de OS, a mais citada e destacada é o profissionalismo. Dentro da previsibilidade organizacional requerida, o elemento humano é citado como fonte de incertezas. O desgaste que gera uma atividade social em seus coordenadores é, em muitos aspectos, acrescido pelos comportamentos indesejáveis dos funcionários quando estes não se encontram alinhados com os objetivos gerais. Nesses casos, as organizações com fins sociais se comportam semelhantemente às empresas lucrativas e demitem o funcionário, mas somente como uma medida extrema.

A abordagem pouco comum de se utilizar autores clássicos na discussão da gestão de organizações sociais é a principal contribuição que se espera deste trabalho, mesmo reconhecendo as resistências justificáveis dos autores brasileiros que propugnam pela autonomia do campo em relação aos textos próprios da iniciativa lucrativa. Com relação aos resultados da pesquisa reconhece-se como necessário o aprofundamento da discussão sobre os critérios de avaliações dos projetos por parte dos mantenedores. Especificamente, dar tratamento especial à categoria de auxílio perene para que não se comprometa a continuidade dos atendimentos voltados à segurança social, às doenças incuráveis e à assistência a comunidades reconhecidamente carentes. Nesse sentido, adverte-se para o uso de critérios essencialmente técnicos ou puramente subjetivos.



## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. Organizações do Terceiro Setor e sua(s) racionalidade(s). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, BA, Brasil, 26, **Anais...**, 2002.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, pp. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129>. Acesso em 06/01/2015.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC **Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social**. 2003. Disponível em: [http://www.cfc.org.br/uparq/Livro\\_manual\\_fund.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/Livro_manual_fund.pdf). Acesso em 28/08/2013.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

DEES, J. G. *The Mening of 'Social entrepreneurship'*. In: *Center for the advancement of Social Entrepreneurship*, 2008. Disponível em: (<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>). Acesso em 30/08/2013.

FILION, L. J. Diferença entre sistemas empreendedores e operadores de pequenos negócios. In: **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 39, n.4, p. 6-20, out./dez, 1999.

\_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez, 1993.

FREITAS, H.; JANISSEK R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GOULART, I. B.; PAPA FILHO, S.. **Empreendedorismo e Empreendedores: sugestões para Educação**. Belo Horizonte: Newton Paiva, (Panótica), 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA (2009). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/sites/destaque/EPIEn8\\_Fasfil2005.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/destaque/EPIEn8_Fasfil2005.pdf). Acesso em 01/09/2013

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE **As fundações privadas e**

**associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**, 2. ed. n. 4. RJ, 2004.

MELO NETO, F. P.; FROES, C.. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. In: **Rev. FAE**, Curitiba, v. 7, n.2, p. 9-18, jul/dez, 2004.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO – PDRAE, 1995. Disponível em: <[www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/.../planodiretor.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/.../planodiretor.pdf)> Acesso em 11/08/2013.

REFICCO, E.; GUTIÉRREZ, R.; TRUJILLO, D. Empresas sociais: uma espécie em busca de reconhecimento? In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, p. 404-418, out./nov./dez, 2006.

RESENDE, T. A. **Roteiro do Terceiro Setor**: associações e fundações, o que são, como instituir, administrar e prestar contas. Rio de Janeiro: Prax Editora, 2003.

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

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## NOTAS

(1) Doutorando em Administração pelo PPGA da PUC Minas. Mestre em administração pela FEAD. Especialista em gestão estratégica pelo CEPEAD/UFMG. Pesquisador de gestão de pessoas e relações de trabalho do grupo NERHURT da PUC Minas.

(2) Doutor em Administração pela UFMG/Birmingham University (England). Professor Titular do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

(3) Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, especialista em Geografia Econômica pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG. Professor da PUC Minas e coordenador de Pesquisa do Curso de Administração da PUC Minas em Betim.

(4) Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG. Professor e coordenador do PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, coordenador do NERHURT - Núcleo de Pesquisa em Recursos Humanos e Relações de Trabalho da PUC Minas.

*Enviado: 03/09/2013*

*Aceito: 30/01/2015*

*Publicado: 30/04/2015*