

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PERCEPÇÕES DO GESTOR SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS, PÚBLICAS E DO TERCEIRO SETOR**

ELDIR PAULO SCARPIM

ORIENTADOR: PROF. DR. EDUARDO EUGÊNIO SPERS

**Piracicaba, SP
Junho, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**PERCEPÇÕES DO GESTOR SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES
PRIVADAS, PÚBLICAS E DO TERCEIRO SETOR**

ELDIR PAULO SCARPIM

ORIENTADOR: PROF. DR. EDUARDO EUGÊNIO SPERS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Piracicaba, SP
Junho, 2006**

SCARPIM, Eldir Paulo

Percepções do Gestor Social em Organizações Privadas, Públicas e do Terceiro Setor / Eldir Paulo Scarpim. – Piracicaba, SP, 2006. 157f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Empreendedorismo Social. 2. Responsabilidade Social. 3. Gestor Social. I. Spers, Eduardo Eugênio. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Eldir Paulo Scarpim

Percepções do Gestor Social em Organizações Privadas, Públicas e do Terceiro Setor

Dissertação defendida em 30/06/2006 pela Comissão Julgadora

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (Orientador)

(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

Profa Dra. Elisabeth Stradiotto Siqueira

(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho

(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo)

Dedico esta obra aos meus pais, Elzio e Idair, que sempre me apoiaram durante a trajetória dos meus estudos, bem como aos Gestores Sociais que com seus trabalhos sociais contribuem para uma sociedade cada vez melhor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS por sempre estar ao meu lado nos momentos difíceis e por não deixar desistir diante de tantos obstáculos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers pelos muitos momentos de atenção no desenvolvimento e elaboração do presente trabalho, com sua paciência, humildade e vasto conhecimento, contribuindo significativamente para a realização desta obra.

À Prof^a. Dra. Elisabeth Stradiotto Siqueira por aceitar o convite em participar e avaliar o trabalho na fase de qualificação, bem como na fase de defesa, contribuindo com suas opiniões para o crescimento e engrandecimento do trabalho.

Ao Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah, por aceitarem o convite em participar e avaliar o trabalho na fase de qualificação, contribuindo com suas opiniões para o crescimento e engrandecimento do trabalho.

Ao Coordenador do Mestrado, Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, pela colaboração e contribuição oferecida no transcorrer desta jornada.

Ao Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho por prestar relevantes subsídios e informações para a complementação do trabalho, e por aceitar o convite para participar da banca examinadora e avaliar o trabalho.

Ao Fábio de Souza Ramos (Coordenador de RH da Klin Produtos Infantis), Marly Junqueira Bertequini (Coordenadora de Projetos Sociais da UNIESP-Faculdade de Birigui), Susana Otoboni Cintra (Diretora da Transen Aquecedor Solar), empreendedores sociais privados que contribuíram com valiosas informações para o desenvolvimento do trabalho.

À Filomena Aparecida Andreazzi Gregatti (Diretora do Departamento de Assistência à Criança e ao Adolescente), Lourdes Conceição Sandrigo Rabal (Coordenadora do PETI-Programa de Erradicação do Trabalho Infantil), Roseli Cristina Rodrigues (Assistente Social), empreendedoras sociais do setor público da Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Birigui pela grandiosa colaboração em

fornecer informações e conhecimento sobre a área social pública.

Ao Nalberto de Milton Vedovotto (Coordenador Instituto Pró-Criança), Daniele Marchioli (Psicóloga IPIS-Instituto de Promoção e Inserção Social), Ataliba Mendonça Junior (Diretor SESI-Serviço Social da Indústria), empreendedores sociais do terceiro setor que abriram as portas de suas entidades contribuindo com o trabalho de pesquisa por intermédio de suas opiniões e experiência profissional.

Aos alunos do curso de Administração do 3º, 4º, 5º, 6º e 7º Termo do 1º Semestre de 2006, da UNIESP-Faculdade de Birigui, pela colaboração no preenchimento do questionário quantitativo, na segunda fase da pesquisa de campo, contribuindo com os resultados e discussões do presente trabalho.

Aos meus amigos de mestrado que apoiaram e auxiliaram direta ou indiretamente neste longo caminho e conquista.

Às secretárias e demais colaboradores do Mestrado pelo bom atendimento e apoio quando solicitados.

Aos meus pais, Senhor Elzio e Dona Idair, pelo carinho e constante apoio para alcançar este objetivo em minha vida profissional.

Há os que se queixam do vento;
Os que esperam que ele mude;
E os que procuram ajustar as velas.

William George Ward (teólogo inglês)

RESUMO

O mercado tem sofrido constantes transformações de caráter econômico, social e ambiental, impondo aos gestores, e demais integrantes ligados às organizações, uma adaptação a novas formas de gestão e praticas de ações sociais exigidas pela sociedade. O objetivo deste estudo descritivo é identificar as percepções do Gestor Social em organizações privadas, públicas e do terceiro setor. Existem diferenças entre os gestores sociais que atuam nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor? Caso existam estão relacionadas à características de cada tipo de organização. O modelo proposto para a realização da pesquisa de campo baseou-se em Roper e Cheney (2005) e Oliveira (2004). Na primeira fase da pesquisa de campo, aplicou-se um questionário qualitativo, junto a 9 (nove) gestores sociais. Para 67% dos entrevistados, não existem diferenças entre os gestores sociais para o exercício das suas atividades, pois não depende do tipo de organização, mas para 33% existem diferenças, pois as organizações apresentam objetivos diferentes. Na segunda fase da pesquisa, aplicou-se um questionário quantitativo, em 150 (cento e cinquenta) alunos do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior, para obter a percepção dos entrevistados em relação às características do gestor social. As 10 (dez) características de maior relevância do gestor social privado são: pensar e agir estrategicamente; saber correr riscos calculados; ser inovador; saber negociar; ser líder; aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir; ser um caçador de talentos; ser ágil, ativo, dinâmico, flexível; ser articulador, habilidoso; ter visão sistêmica. As características do gestor social público são: ser ético; ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; saber interagir com diversos segmentos da sociedade; ter respeito e ouvir as pessoas; ter senso de responsabilidade, ser responsável; ser facilitador; saber captar recursos; ser competente, profissional para resolver problemas sociais; ser participativo, democrático; ser equilibrado, ter bom senso, concentrado. As características do gestor social do terceiro setor são: ser apaixonado pelo que faz no campo social; ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas; ser espiritualista; ser apaixonado pelo que faz no campo social; ser persistente; ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; ser humilde; ser competente; profissional para resolver problemas sociais; ser otimista e saber captar recursos. Como limitação do estudo considera-se uma amostra insatisfatória nas fases da pesquisa de campo, bem com a coleta de informações com respondentes somente de uma instituição de ensino privado. Para futuros estudos é relevante uma análise detalhada do perfil do gestor social em organizações privadas, públicas e do terceiro setor que aplicam a Responsabilidade Social e a Governança Corporativa como diferenciais estratégicos junto ao mercado consumidor.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Responsabilidade Social; Gestor Social.

ABSTRACT

The market has been suffering constant transformations of character economical, social and environmental, imposing to the managers, and other linked members to the organizations, an adaptation to new administration forms and you practice of social actions demanded by the society. The objective of this descriptive study is to identify the Social Manager's perceptions in deprived organizations, public and of the third section. Do differences exist among the social managers what act in the organizations private, public and of the third section? In case they exist are related to characteristics of each organization type. The model proposed for the accomplishment of the field research was based in Roper and Cheney (2005) and Oliveira (2004). In the first phase of the field research, a qualitative questionnaire was applied, close to 9 (nine) social managers. For 67% of the interviewees, differences don't exist among the social managers for the exercise of their activities, because it doesn't depend on the organization type, but for 33% differences exist, because the organizations present different objectives. In the second phase of the research, a quantitative questionnaire was applied, in 150 (hundred and fifty) students of the course of administration of an Institution of Higher education, to obtain the interviewees' perception in relation to the social manager's characteristics. The 10 (ten) characteristics of the private social manager's larger relevance are: to think and to act strategically; to know to run calculated risks; to be innovative; to know to negotiate; to be leader; all always to take advantage of the opportunities that to appear; to be a hunter of talents; to be agile, assets, dynamic, flexible; being articulator, skilled; to have systemic vision. The public social manager's characteristics are: to be ethical; to be bitter and angry with the injustice and inequality; to know to interact with several segments of the society; to have respect and to hear the people; to have sense of responsibility, to be responsible; to be facilitative; to know to capture resources; to be competent, professional to solve social problems; being participative, democratic; to be balanced, to have common sense, concentrated. The social manager's of the third section characteristics are: to be impassioned by the that does in the social field; to have solidarity sense and charity with the people; to be spiritualistic; to be impassioned by the that does in the social field; to be persistent; to be bitter and angry with the injustice and inequality; to be humble; to be competent; professional to solve social problems; to be optimistic and to know to capture resources. As limitation of the study is considered an unsatisfactory sample in the phases of the field research, well with the collection of information with respondents only of an institution of private teaching. For futures studies is relevant a detailed analysis of the social manager's profile in deprived organizations, public and of the third section that you/they apply the Social Responsibility and Corporate Governança as differential strategic close to the consuming market.

Word-key: Social Entrepreneurship; Social Responsibility; Social Manager.

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE QUADROS.....	xiii
LISTA DE TABELAS.....	xv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xvi
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Problema de Pesquisa.....	03
1.2 Objetivos.....	05
1.3 Questões e Hipóteses da Pesquisa.....	06
1.4 Justificativa do Estudo.....	07
1.5 Estrutura da Dissertação.....	09
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	11
2.1 Histórico da Responsabilidade Social.....	11
2.2 Conceitos de Responsabilidade Social.....	13
2.3 Responsabilidade Social no Brasil.....	16
2.4 Responsabilidade Social Corporativa.....	22
3 EMPREENDEDORISMO.....	31
3.1 Histórico do Empreendedorismo.....	31
3.2 Empreendedorismo: Economia e Sociedade.....	34
3.3 Empreendedorismo no Brasil.....	37
3.4 Espírito e Perfil Empreendedor.....	39
3.5 Intra-Empreendedorismo.....	45
4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS.....	49
4.1 Conceito de Governança Corporativa.....	49
4.2 Mecanismos de Governança.....	50
4.3 Práticas de Governança.....	51
4.4 Governança em Organizações Privada, Pública e do Terceiro Setor.....	53
4.5 Relação da Governança com Responsabilidade Social e Empreendedorismo.....	56
5 EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	59

5.1 Histórico do Empreendedorismo Social.....	59
5.2 Conceitos de Empreendedorismo Social.....	61
5.3 Modelos de Empreendedorismo Social.....	63
5.4 Empreendedor Social.....	65
6 METODOLOGIA.....	69
6.1 Tipo de Pesquisa.....	69
6.2 Universo e Amostra.....	71
6.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	72
6.4 Métodos de Análise e Interpretação de Dados.....	73
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	76
7.1 Perfil dos Entrevistados.....	76
7.2 Definição do Gestor Social em OPPTS Baseada na Percepção dos Gestores Sociais.....	77
7.2.1 Definição do gestor social privado.....	77
7.2.2 Definição do gestor social público.....	78
7.2.3 Definição do gestor social do terceiro setor.....	79
7.3 Características do Gestor Social em OPPTS.....	80
7.3.1 Características do gestor social privado.....	80
7.3.2 Características do gestor social público.....	81
7.3.3 Características do gestor social do terceiro setor.....	82
7.4 Funções Desempenhadas pelo Gestor Social em OPPTS.....	82
7.4.1 Funções desempenhadas pelo gestor social privado.....	83
7.4.2 Funções desempenhadas pelo gestor social público.....	83
7.4.3 Funções desempenhadas pelo gestor social do terceiro setor.....	84
7.5 Ações Sociais Praticadas pelas OPPTS.....	84
7.5.1 Ações sociais praticadas pelas organizações privadas.....	84
7.5.2 Ações sociais praticadas pelas organizações públicas.....	84
7.5.3 Ações sociais praticadas pelas organizações do terceiro setor.....	85
7.6 Percepções do Gestor Social em OPPTS.....	86
7.6.1 Percepções do gestor social privado.....	87
7.6.2 Percepções do gestor social público.....	88
7.6.3 Percepções do gestor social do terceiro setor.....	89
7.6.4 Comparativo das percepções do gestor social em OPPTS.....	90

7.7 Resultado da Hipótese Formulada.....	91
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
8.1 Considerações Sobre o Estudo.....	94
8.2 Limitações do Trabalho.....	95
8.3 Futuros Estudos.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
APÊNDICES.....	104
Apêndice A – Questionário Parte I – Características do Gestor Social em OPPTS....	105
Apêndice B – Questionário Parte II - Características do Gestor Social em OPPTS...	108
Apêndice C – Características do Gestor Social Privado.....	109
Apêndice D – Características do Gestor Social Privado 1º Lugar – Índice.....	110
Apêndice E – Características do Gestor Social Privado 2º Lugar – Índice.....	111
Apêndice F – Características do Gestor Social Privado 3º Lugar – Índice.....	112
Apêndice G – Características do Gestor Social Público.....	113
Apêndice H – Características do Gestor Social Público 1º Lugar – Índice.....	114
Apêndice I – Características do Gestor Social Público 2º Lugar – Índice.....	115
Apêndice J – Características do Gestor Social Público 3º Lugar – Índice.....	116
Apêndice K – Características do Gestor Social do Terceiro Setor.....	117
Apêndice L – Características do Gestor Social do Terceiro Setor 1º Lugar – Índice.	118
Apêndice M – Características do Gestor Social do Terceiro Setor 2º Lugar – Índice	119
Apêndice N – Características do Gestor Social do Terceiro Setor 3º Lugar – Índice.	120
ANEXOS.....	121
Anexo A – Na sua Opinião, o que é um Gestor Social?.....	122
Anexo B – Na sua Opinião, Quais Devem Ser as Características de um Gestor Social?.....	124
Anexo C – Na sua Opinião, Quais Devem ser as Atividades/Funções Desempenhadas por um Gestor Social?	125
Anexo D – Quais as Ações Sociais Praticadas na sua Organização?.....	127
Anexo E – Na Sua Opinião, Existem Diferenças do Gestor Social em Organizações de Natureza Privada, Pública e do Terceiro Setor? Explique?.....	129
Anexo F – Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa.....	24
Figura 2	–	Os Setores da Sociedade.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Tendências Históricas de Ética e Responsabilidade Corporativa.....	13
Quadro 2	– Ações Corporativas Socialmente Responsáveis no Brasil.....	17
Quadro 3	– Ações Corporativas Socialmente Responsáveis.....	27
Quadro 4	– Definições do Empreendedor.....	42
Quadro 5	– Características dos Empreendedores de Sucesso.....	44
Quadro 6	– Características do Intra-empendedor.....	47
Quadro 7	– Características das Empresas Sociais.....	62
Quadro 8	– Características do Empreendedor Social.....	66
Quadro 9	– Perfil do Empreendedor Social (Conhecimentos, Habilidades, Competências e Posturas).....	67
Quadro 10	– Perfil dos Entrevistados – Gestores Sociais.....	76
Quadro 11	– Perfil dos Entrevistados – Alunos.....	77
Quadro 12	– Percepções do Gestor Social Privado 1º Lugar - Índice.....	87
Quadro 13	– Percepções do Gestor Social Público 1º Lugar – Índice.....	88
Quadro 14	– Percepções do Gestor Social do Terceiro Setor 1º Lugar – Índice.....	89
Quadro 15	– Comparativo entre as Percepções do Gestor Social em OPPTS.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– A Missão das Empresas Segundo os Empresários.....	18
Tabela 2	– A Missão das Empresas Segundo a Opinião Pública.....	18
Tabela 3	– Origem das Iniciativas de Atuação Social.....	19
Tabela 4	– Motivações das Empresas para a Atuação Social.....	20
Tabela 5	– Áreas de Atuação das Empresas em Ação Social.....	20
Tabela 6	– Áreas de Atuação Social Empresarial.....	21
Tabela 7	– Participação das Empresas em Ações Sociais.....	21
Tabela 8	– Públicos Atendidos pela Atuação Social Empresarial.....	22
Tabela 9	– Relação de Habitantes Adultos que Iniciam um Negócio X Total População.....	38

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABONG** – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
- ABRINQ** – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
- ADVB** – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
- AMCHAM** - Câmara Americana de Comércio
- APL** – Arranjo Produtivo Local
- BSR** – Business Social Responsible Institute
- CEATS** – Centro de Estudos Avançados do Terceiro Setor
- CIESP** – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
- CIVES** – Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania
- CRA-SP** – Conselho Regional de Administração de São Paulo
- FIDES** – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
- FIEMG** – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- GC** – Governança Corporativa
- GEM** – Global Entrepreneurship Monitor
- GS** – Gestor Social
- GSET** – Gestão Social, Estudos e Tecnologia
- IBASE** – Instituto Academia de Desenvolvimento Social
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OPPTS** – Organizações Privada, Pública e do Terceiro Setor
- RITS** – Rede de Informações para o Terceiro Setor
- RS** – Responsabilidade Social
- RSC** – Responsabilidade Social Corporativa
- RSE** – Responsabilidade Social Empresarial
- SEBRAE** – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras
- SENAI** – Serviço Nacional da Indústria

1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações ocorridas no mercado mundial nas últimas décadas, fomentadas pelo processo econômico da globalização, pelas novas tecnologias, pela mudança de hábito no comportamento do consumidor, pelas exigências legais e ambientais exigidas pelos órgãos competentes e pela sociedade, as organizações cada vez mais tem procurado adaptar-se inovando os seus processos de gestão.

Segundo Hitt (2002, p.12), uma economia globalizada

é aquela na qual, os bens, serviços, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas. Relativamente livre de limitações artificiais, como tarifas, a economia globalizada está em uma significativa fase de expansão que traz maior complexidade ao contexto competitivo de uma empresa.

As formas de gerenciamento das organizações estão se tornando mais complexas e exigindo dos seus gestores posições e tomadas de decisões estratégicas cada vez mais rápidas e constantes. Desta forma, são necessários conhecimentos e informações sobre: os hábitos dos consumidores, as relações trabalhistas, as operações comerciais entre os países, o processo de desenvolvimento de produtos, a adaptação e inovação das estratégias organizacionais, bem como das novas tecnologias que surgem diariamente, seja no processo administrativo, industrial, logístico e tecnológico.

Desta forma, o setor empresarial pôr intermédio de seus próprios recursos financeiros, tecnológicos e econômicos, exerce grande influência política, financia campanhas eleitorais, com acesso privilegiado aos governantes, o que caracteriza grande responsabilidade. Assim, muitos empresários, no Brasil, perceberam a necessidade de direcionar suas práticas no sentido de alterar o quadro de degradação ambiental, a péssima distribuição de renda, a baixa qualidade dos serviços públicos, a violência e a corrupção não apenas no discurso, mas principalmente nas ações (WEINGRILL, 2003).

Para gerenciar todos estes fatores de mudanças pelos quais passam as organizações e a própria sociedade é possível identificar a presença do empreendedor. Segundo Drucker (1987, p.36) o empreendedor “é aquele que sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Principalmente em uma economia cada vez mais globalizada, onde empresas de diferentes países e culturas se instalam e interferem nas economias de outros países, o papel do empreendedor se

torna visível provocando transformações de ordem econômica, política, social e ambiental, seja nas proximidades das comunidades onde estão instaladas ou pelas ações desenvolvidas na sociedade.

Combinados com estes fatores que caminham com os processos de gestão, verifica-se também mudanças com relação à conscientização por parte dos consumidores que são mais exigentes em relação ao tratamento das organizações diante dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, bancos, governo, sindicatos trabalhistas, associação patronal, grupos profissionais, concorrentes, instituições sociais).

Estas mudanças consolidam-se no tratamento ao meio-ambiente por intermédio de um desenvolvimento sustentável, conduzindo os negócios de forma a proteger o meio-ambiente ao mesmo tempo em que ocorrem progressos econômicos, questões relacionadas à saúde interna e externa ao ambiente da organização, aplicação correta da legislação em vigor, entre outras responsabilidades sociais que as organizações devem se preocupar no mundo contemporâneo.

Neste sentido Machado Filho (2006, p. 22) corrobora que

As mudanças institucionais, decorrentes da evolução tecnológica, que estão levando à intensificação do fluxo informacional e à internacionalização dos mercados, bem como novos marcos regulatórios especialmente em questões ambientais e sociais, têm induzido as empresas a desenvolverem ações buscando manter ou ganhar reputação. E, nesse processo, cresce a preocupação com o comportamento ético e socialmente responsável.

Portanto, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem-se mostrado alvo de desenvolvimento, aprimoramento e implantação por parte das organizações com o compromisso voltado para a comunidade, onde estão posicionados seus clientes internos e externos. Segundo o Business Social Responsibility (BSR), a RSC se refere às decisões de negócios tomadas com base nos valores éticos que envolvem as dimensões legais, o compromisso e respeito para com as pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Para Weingrill et alli (2003) a Responsabilidade Social Empresarial encontra-se além dos limites que a empresa deve fazer pela sua obrigação legal. A relação e os projetos com a comunidade ou as benfeitorias para o público interno são elementos fundamentais e estratégicos para a sua prática. O maior desafio incorporar

critérios de responsabilidade social na gestão estratégica do negócio e traduzir as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental.

Pretende-se com este trabalho desenvolver um estudo sobre o Responsabilidade Social (RS), Empreendedorismo e Governança Corporativa (GC). A Governança Corporativa, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é um sistema em que as sociedades organizacionais são dirigidas e monitoradas, envolvendo Acionistas e Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As práticas de GC têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua manutenção e duração, tendo por princípios básicos valores que norteiam a conduta das organizações traduzidas em transparência, equidade, prestação de contas e ética (IBGC, 2006).

Diante da relevância das temáticas e da sua importância para o desenvolvimento econômico sustentável, verificou-se a análise de outro elemento fundamental: o Gestor Social (GS), alvo de investigação no estudo em questão. Assim, serão testados diferentes tipologias e conceitos de Empreendedor Social, tendo como base sua análise empreendedora nas organizações de caráter privado, público e do terceiro setor.

Portanto, o tema a ser discutido no trabalho permitirá o aprofundamento de informações sobre Responsabilidade Social, Empreendedorismo e Governança Corporativa, cujo foco sobre o estudo é em relação ao Gestor Social nas Organizações Privadas, Públicas e do Terceiro Setor (OPPTS), que proporcionará o surgimento de novos conhecimentos e a perspectiva de novas abordagens por aqueles que vierem a estudar sobre o assunto.

1.1 Problema de Pesquisa

À luz do desenvolvimento do trabalho de pesquisa, pretende-se que os resultados obtidos venham contribuir de forma significativa para o desenvolvimento dos empreendedores sociais das OPPTS de forma a sensibilizar para um posicionamento mais promissor com relação à efetiva atuação das organizações em ações que fomentem a responsabilidade social, revertendo para as empresas em novas estratégias a serem desenvolvidas e adotadas, além de refletir uma imagem positiva perante o seu mercado consumidor.

Outro resultado levantado são as características dos empreendedores sociais pertencentes ao setor privado, público e do terceiro setor. Acredita-se que estes empreendedores sociais sejam dotados de sensibilidade e que possuem diferenças entre eles. Além de apresentar um perfil empreendedor racional, tem a formação pessoal baseado em conceitos familiares que privilegiam questões morais e bons costumes, boa conduta social e profundo respeito ao ser humano. Apresentam também uma presença em atividades desenvolvidas em instituições de caridade, como forma de demonstrar sua vocação para os fins sociais.

Verifica-se também que existe um interesse por parte dos integrantes das organizações com orientação social em estar se aperfeiçoando, mesmo que seja apenas o suficiente, pois para desenvolver as ações sociais é necessário um conhecimento adequado para a concretização da sua tarefa coletiva, seja, na comunidade em que desenvolve os trabalhos sociais ou junto ao público alvo onde direciona o seu serviço voluntário.

Acredita-se que entre as ações sociais praticadas pelas organizações de caráter privado, público e do terceiro setor a maioria dos projetos desenvolvidos são destinados ao investimento em crianças carentes. Uma das características das organizações que praticam ações sociais é a manutenção e o fortalecimento da sua marca e imagem perante a opinião pública e o compromisso para com seus colaboradores.

Portanto, nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor, socialmente responsáveis existem pessoas, profissionais especializados, ou seja, os intra-empreendedores sociais que tem por finalidade abordar os problemas que afetam a sociedade e buscar soluções aplicáveis para a sustentação das comunidades.

A sociedade, por sua vez, espera das organizações privadas, públicas e do terceiro setor atitudes que comprovem na prática o seu compromisso em exercer um comportamento digno de organizações sociais. Em contrapartida, a sociedade consciente do importante papel a desempenhar procura colaborar, apoiar, auxiliar, contribuir e até consumir produtos e serviços para que estas tenham condições de se sustentar e sobreviver no mercado cada vez mais exigente e competitivo.

O mercado tem sofrido constantes transformações através do processo de globalização, pois empresas dos mais variados setores da economia enfrentam dificuldades. Alguns dos muitos problemas enfrentados estão ligados a fatores como:

falta de capital para grandes investimentos; utilização de mão-de-obra não qualificada; práticas de processos de gestão obsoletos; falta de prazo para pagamento; problemas de liquidez; ausência de programas do governo para pesquisa e desenvolvimento; sucateamento do parque fabril e tecnológico; o que deixam em condições de desigualdade face às grandes empresas.

Outras causas de caráter social e ambiental forçam as organizações se adequarem às novas concepções solicitadas pelos consumidores que estão se conscientizando dos seus direitos como cidadãos, exigindo melhores atendimentos por parte das organizações.

Verifica-se, diante deste cenário, a necessidade de um amplo processo de reestruturação e inovação dos processos de gestão destas organizações. Para isso, torna-se necessário entender o processo estratégico porque passam as empresas de determinado setor da economia, com a finalidade de prosperar e sobreviver.

Atualmente tem-se dado importância para a prática de ações sociais por parte das organizações, exigindo atitudes que possam consolidar em benefícios para que a sociedade venha utilizar.

Cada vez mais, os consumidores estão tendo acesso a um volume maior de informações a respeito de questões sociais que permitem exigir das organizações do setor público e privado a formulação de políticas e estratégias que lhes permitam sua sobrevivência.

Conforme Vergara (1998, p.21-23) “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Portanto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Existem diferenças entre as características do Gestor Social que atua nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor?

Procurou-se, então, por meio da literatura consultada, da aplicação da pesquisa de campo e diante dos dados coletados fornecerem respostas a esta questão, objeto de análise do presente estudo de dissertação.

1.2 Objetivos

De acordo com Vergara (1998, p.25) “objetivo é um resultado a alcançar [...] se alcançado, dá resposta ao problema”. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo geral identificar as percepções dos Gestores Sociais em organizações

privadas, públicas e do terceiro setor. Em relação aos objetivos específicos pretende-se:

- a. Identificar as características do gestor social nas organizações privada, pública e do terceiro setor;
- b. Elaborar a definição do gestor social privado, público e do terceiro setor, baseada na percepção dos gestores sociais;
- c. Identificar as funções desempenhadas por um gestor social nas organizações privada, pública e do terceiro setor;
- d. Levantar e tipificar as ações sociais praticadas pelas organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

1.3 Questões e Hipóteses da Pesquisa

Além da questão principal do trabalho, outras questões de pesquisa são levantadas com o propósito de dar respostas aos objetivos secundários ou específicos:

- a) Quais as características do gestor social nas organizações privada, pública e do terceiro setor?
- b) Quais as definições do gestor social privado, público e do terceiro setor, baseada na percepção dos gestores sociais?
- c) Quais as funções desempenhadas por um gestor social nas organizações privada, pública e do terceiro setor?
- d) Quais as ações sociais praticadas pelas organizações privadas, públicas e do terceiro setor?

Como hipótese formulada com base ao problema proposto, têm-se:

- a) H_1 : Existem diferenças entre o gestor social das organizações privada, pública e do terceiro setor.

É razoável supor que dadas as características de Governança Corporativa serem diferentes nas estruturas organizacionais, como ocorre em empresas do Terceiro Setor onde as estruturas de monitoramento são mais frágeis, deve haver um espaço maior para ações sem a preocupação com comprovações tradicionais, como em empresas privadas e públicas, como exemplo auditorias, reuniões, informativos, balanços, indicadores de desempenho, entre outros controles. Para Machado Filho (2006, p. 120),

Deve-se entender mais claramente o perfil e as motivações dos profissionais do terceiro setor, possibilitando a proposição de políticas de remuneração adequadas. Outra questão a ser aprofundada relaciona-se aos indicadores de desempenho para a avaliação dos gestores das OTS, visando subsidiar as decisões estratégicas dos conselhos. Como as OTS vêm-se profissionalizando e precisam concorrer por doações escassas, esse assunto terá importância cada vez maior.

Desta forma, o gestor social que atua nas OPPTS tem forte tendência a possuir diferenças inerentes ao seu perfil, com características distintas e específicas para o exercício de suas atividades e funções.

1.4 Justificativa do Estudo

O presente estudo teve por motivo e escolha principalmente pela relevância do tema ser objeto recente de análises na literatura acadêmico-científico, bem como pela importância nos meios organizacionais e sociais. Desta forma, o estudo analisa as organizações do setor privado, público e do terceiro setor, através das atitudes empreendedoras dos gestores que tenham praticado ações socialmente responsáveis perante o seu público interno ou externo.

Pode-se ressaltar a importância deste trabalho por possibilitar aos gestores das organizações um maior atrativo em utilizar a Responsabilidade Social como forma de proporcionar o desenvolvimento de novas estratégias como sendo um diferencial para o gerenciamento do seu negócio. Também proporciona a construção de novos conhecimentos sobre Responsabilidade Social e sua relação com o Empreendedorismo contribuindo com o desenvolvimento das organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

Os estudos desenvolvidos nessa linha de pesquisa permitirão contribuir significativamente para a aplicação de técnicas e estratégias de mercado em organizações do setor privado, público e do terceiro setor. Trata-se de assunto pertinente que está intimamente ligado aos processos administrativos, produtivos e comerciais das organizações.

A consolidação na prática da Responsabilidade Social tem-se apresentado de diferentes formatos nas ações das organizações, o que ressalta a necessidade de um estudo teórico mais amplo e diversificado através de novas

pesquisas, que possibilitará um entendimento maior sobre o assunto acerca das concepções tratadas pela sociedade que ainda não atingiram um grau de conhecimento e compreensão em relação ao processo social; fator primordial este nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor que buscam uma interação com o mercado consumidor, e ao mesmo tempo com a sociedade.

Para dimensionar a importância sobre Responsabilidade Social, temos o estudo de Scarpim et alli (2005b) em organizações do setor público orientados para a Responsabilidade Social, destacando o PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil), que no cenário municipal, é coordenado pela Secretaria Municipal de Ação Social, sendo um programa do Governo Federal, que tem por objetivo retirar crianças e adolescentes de 7 a 15 anos de idade do trabalho perigoso e insalubre colocando em risco sua saúde e segurança.

O estudo e a pesquisa sobre Empreendedorismo têm possibilitado amplo desenvolvimento, pois encontra-se em ascensão e expansão no Brasil, principalmente nos meios acadêmicos, o que possibilita explorar e aprofundar as questões relacionadas ao tema, bem como proporcionar a ampliação da literatura a serem estudadas e discutidas por estudiosos do ramo e pelos gestores das organizações, que aplicarão estes estudos na prática.

Outra questão sobre a **originalidade** da temática do trabalho que ora discutiu-se é a especificidade dos setores em estudo, ou seja, as organizações públicas e organizações do terceiro setor, de modo que a literatura entre Responsabilidade Social Corporativa e Empreendedorismo, possibilitou focar com maior propriedade e profundidade nessas organizações, um estudo sobre o personagem do Gestor Social.

De acordo com Scarpim et alli (2005b) existe uma influência do espírito empreendedor em indivíduos que fazem parte de organizações orientadas para a Responsabilidade Social, pois o Empreendedor Social também depende de características vigentes no empreendedor privado para alcançar seus objetivos. Quanto mais desenvolver o espírito empreendedor, mais são as chances de obter sucesso no empreendimento ou no projeto social, na qual se está desenvolvendo ou executando.

O autor menciona que para o Empreendedor Social atingir seus objetivos é necessário além de boa vontade, possuir um conjunto de valores que norteiam a sua conduta, verificados pelas suas atitudes e comportamentos apresentados para a sociedade por meio do trabalho voluntário que oferece pela prestação de serviços

voluntários que às vezes podem ocasionar prejuízos pessoais, sejam de ordem material, econômica ou física, tudo para atingir o resultado social, pois é a sua responsabilidade e o seu compromisso como ser humano perante a sociedade.

Como a pesquisa de campo será realizada em organizações privadas, públicas e do terceiro setor localizadas no município de Birigui, Estado de São Paulo, e do fácil acesso às essas organizações e entrevistados para a realização do estudo, evidencia um cenário satisfatório para a aplicação dos questionários, entrevistas, coleta e análise dos dados coletados.

1.5 Estrutura da Dissertação

A estrutura do presente trabalho inicia-se, na primeira parte, com uma introdução onde são exploradas as temáticas conceituais de Responsabilidade Social, Empreendedorismo, Governança Corporativa e Empreendedorismo Social. Na seqüência é apresentado a problemática da pesquisa, o objetivo geral na qual orienta o trabalho, as questões de pesquisa que ora são respondidas ao final do texto, a justificativa do presente estudo, e onde se inclui a própria estruturação da dissertação.

No segundo capítulo do trabalho será apresentada a origem histórica da Responsabilidade Social, conceitos de diversos autores sobre o tema, como está a Responsabilidade Social no Brasil e a Responsabilidade Social Corporativa, ou seja, como as organizações lidam hoje com está temática e suas ações.

Na seqüência, o terceiro capítulo apresenta o Empreendedorismo e sua concepção histórica, a relação do Empreendedorismo com a economia e a sociedade, bem como a história e a atualidade do empreendedorismo no Brasil. Será discutido também qual o perfil e as características do empreendedor, e para finalizar este capítulo uma temática sobre o intra-empendedor, suas características e sua importância no contexto do trabalho.

O quarto capítulo aborda o tema sobre Governança Corporativa, seus conceitos, mecanismos, práticas e sua interface com as Organizações Privadas, Públicas e Terceiro Setor, bem como é discutida a relação da Governança com a Responsabilidade Social e o fenômeno do Empreendedorismo.

No quinto capítulo é apresentado breve histórico do Empreendedorismo Social, seus conceitos, modelos e uma abordagem sobre o

Empreendedor Social, alvo de estudos e aprofundamento na pesquisa de campo.

A metodologia a ser utilizada no presente trabalho será apresentada no sexto capítulo, situando o tipo de pesquisa, universo e amostra dos entrevistados, os instrumentos para a coleta de dados e os métodos de análise e interpretação de dados.

No sétimo capítulo será apresentado os resultados e discussões a respeito da pesquisa de campo, fornecendo respostas as questões levantadas no trabalho, como a definição de empreendedor social privado, público e terceiro setor, suas principais características, suas funções desempenhadas nas organizações, seu perfil e a resposta do problema de pesquisa.

Nas considerações finais, breves comentários sobre as características do Gestor Social Privado, Público e Terceiro Setor e possíveis limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho e futuros estudos. Na seqüência a apresentação sistemática das referências bibliográficas utilizadas para pesquisa, embasamento e sustentação teórica, os apêndices contendo os questionários elaborados pelo autor e aplicados na pesquisa de campo e outros materiais que deram sustentação ao presente trabalho, na parte dos anexos.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar um estudo em relação a Responsabilidade Social. Serão abordados os movimentos históricos sobre a Responsabilidade Social e seus indícios no Brasil. São apresentados vários conceitos sobre a Responsabilidade Social, bem como Responsabilidade Social Corporativa e sua aplicação pelas organizações na sociedade.

2.1 Histórico da Responsabilidade Social

Conforme Guimarães (1984), no início do feudalismo a preocupação maior da Igreja era com o bem público: fundou escolas, criou orfanatos para crianças desamparadas, hospital para doentes, ajudou os pobres e se preocupou com a preservação da cultura do Império Romano. Porém, à medida que aumentou suas riquezas, o caráter econômico tornou-se mais importante do que o bem espiritual. Na época do mercantilismo os reis da Espanha, Portugal, Áustria, França, Holanda e Inglaterra conseguiram submeter os senhores feudais ao seu total domínio. Deste processo emergiram as nações-estado que se tornaram onipotentes, passando a definir o que constituía interesse público, bem como os papéis a desempenhar pelos agentes privados para atingirem o bem coletivo, baseado na hipótese de que a declaração do interesse público pelo governante asseguraria o ganho privado.

De acordo com o autor no contexto das mudanças econômicas, sociais e políticas que ocorreram com o advento da industrialização, três fatores são importantes para a discussão da Responsabilidade Social das empresas. Primeiro a teoria da “mão invisível”¹ do mercado, em que o homem deveria ser livre para buscar e utilizar seu capital de acordo com seus interesses, o que asseguraria o bem da coletividade por meio da busca do auto-interesse. Em segundo lugar, os economistas passaram a formular “leis econômicas” para explicar e prever os fenômenos da sociedade. Em terceiro lugar, a industrialização fomentou nas pessoas “necessidades” para a satisfação das quais dependem a sociedade capitalista. Assim, a doutrina de que o bem coletivo emergiria da busca do bem privado, “justificou” a procura desenfreada de enriquecimento.

¹ Mão invisível: proposta por Adam Smith na sua famosa obra *Riqueza das Nações*.

Pode-se dizer que o marco no estudo no tema sobre Responsabilidade Social foi o lançamento do livro *Responsibility of the Businessman* de Howard Bowen nos Estados Unidos em 1953 (PINTO et.al, 2004).

Para Hood (1998) nos Estados Unidos e na Europa, a ética e a responsabilidade social corporativa eram aceitas como uma forma de doutrina até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado.

Conforme Ashley (2002) em 1916, nos EUA, Henry Ford, alegando objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados aos acionistas. Desta forma, optou por reinvestir na capacidade de produção, no aumento de salários e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros. A Suprema corte de Michigan foi favorável aos acionistas John Dodge e Horace Dodge, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que a filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação poderiam ser realizados na medida em que haveria um favorecimento aos lucros dos acionistas.

De acordo com o autor, após os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder apenas a seus acionistas sofreu muitos ataques, sendo que os acionistas eram passivos proprietários que abdicavam de controle e responsabilidade em favor da diretoria da corporação. Assim, desde então, diversas decisões nas Cortes Americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das corporações.

Outro julgamento, em 1953, nos EUA, foi o caso da empresa A. P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow, onde a Suprema Corte de Nova Jersey quanto à inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando os interesses de acionistas do grupo, o que permitiu através da Justiça que uma corporação possa buscar desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa.

O autor corrobora que a partir dos meados de 1950, defensores da ética e da Responsabilidade Social nas organizações começaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação aos lucros dos acionistas seriam de igual legitimidade, por exemplo, abandonar linhas de produtos lucrativas, porém malélicas ao meio ambiente e à sociedade. Inicialmente, nos Estados Unidos, começou a discutir no meio empresarial

e acadêmico a importância da Responsabilidade Social nas organizações e, em seguida, no final da década de 1960, na Europa, por diversos autores como: Bowen, Mason, Chamberlain, Andrews e Galbraith. Verifica-se no Quadro 1, as tendências históricas da responsabilidade social nas organizações.

Quadro 1. Tendências Históricas de Ética e Responsabilidade Corporativa

Empresa responsável para quem?		
Ano	Agentes da Sociedade	Visão
1970	Acionistas	Visão Clássica
1980	Comunidade Empregados	Visão Mais Divulgada
1990-2000	Natureza Governo Rede de Fornecedores Consumidores/Compradores Todos os atuais e futuros <i>stakeholders</i> – sociedade sustentável	Visão Menos Divulgada

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Ashley (2002, p.20).

Pode-se analisar uma maior abrangência dos agentes sociais no transcorrer do tempo, não limitando apenas aos ambientes internos ou próximos à organização, mas uma evolução constante caracterizada pela competitividade entre as próprias empresas e pela exigência do consumidor em solicitar um papel diferenciado das organizações diante da sua interação com a sociedade.

2.2 Conceitos de Responsabilidade Social

Para orientar os trabalhos de pesquisa buscou-se na literatura conceitos e definições sobre Responsabilidade Social, além de apresentar dados de pesquisas que permitissem ao leitor a compreensão das ações sociais praticadas por empresas, um dos alvos de estudo do referido trabalho.

Portanto, para questões de esclarecimentos e direcionamento dos estudos sobre a Responsabilidade Social será adotada a definição do Instituto Ethos, devido ser uma instituição conceituada e com amplo conhecimento no assunto. Caracteriza-se pelo direcionamento dos negócios voltados para o desenvolvimento social envolvendo as pessoas, diversos grupos sociais, pois a transformação social inicia-se a partir da individualidade, dos relacionamentos sociais e das atitudes.

Por ser o Empreendedor, indivíduo transformador da realidade vigente, neste caso específico na área de atuação social, busca-se estudar o Empreendedor Social nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor, que praticam ações sociais, pois as diversas organizações consolidam ou não um programa de Responsabilidade Social em seus planejamentos.

A Responsabilidade Social representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; é considerado um dever fiduciário, onde as empresas devem apresentar um comportamento maior que o cidadão comum; é a prática, papel e função social; é o comportamento eticamente responsável ou uma contribuição caridosa; é ser responsável por ou socialmente consciente; é um simples sinônimo de legitimidade ou a um antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável (DUARTE e DIAS, 1986).

Segundo Magalhães (1984, p.225),

Este é um campo aberto à conceituação de qual é a responsabilidade social de cada um, como cidadão. Ou se trabalha neste campo arriscado, complexo e aberto, através de uma mudança pessoal diante das forças estabelecidas, diante de pessoas e grupos que nos cercam, diante da empresa que dirigimos, gerenciamos, ou estaremos manipulando, arranjando o objetivo de sermos responsáveis socialmente. Exercer a responsabilidade social é uma questão de sermos conscientes, usar e abrir espaço para a ação política. É superar o preconceito do ser político e ser cidadão.

Uma das primeiras definições sobre Responsabilidade Social foi definida por Bowen (1953) como sendo uma obrigação do homem de negócios tomar decisões e desenvolver linhas de ação que tenham certa compatibilidade com os fins e valores da sociedade².

Conforme Ashley (2002, p.6) a Responsabilidade Social é

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Neste sentido Votaw (1975) manifesta que a RS representa para alguns a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; um comportamento responsável no sentido ético; o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal;

² Esse livro, baseado na ética cristã e na realidade da sociedade norte-americana da época, discute os limites da ação do homem de negócios em relação aos problemas da sociedade em geral, analisando até que ponto os interesses comerciais se fundem com os interesses da sociedade.

uma contribuição caridosa; um sentido de socialmente consciente (DUARTE e Dias, 1986, p.55).

Para o Instituto Ethos (2005) a Responsabilidade Social é considerada,

uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Berkowitz (2003) apresenta três conceitos de Responsabilidade Social: a) responsabilidade pelo lucro: admite que as empresas tenham uma única responsabilidade, ou seja, maximizar os lucros dos seus proprietários e acionistas; b) responsabilidade para com o *stakeholder*: concentra-se nas obrigações que uma organização tem para com aqueles que podem afetar a realização dos seus objetivos; c) responsabilidade societal: refere-se às obrigações que as organizações têm na preservação do ambiente ecológico, e com o público em geral.

Conforme Guimarães (1984, p.215) “o modelo de responsabilidade social deveria resultar de uma preocupação em se aliar o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade”. Neste contexto está relacionado a questão do empreendedorismo, que busca por meio da ação do empreendedor criar, desenvolver, buscar, aplicar, transformar a realidade vigente, seja esta econômica ou social.

Para Magalhães (1984) as soluções sociais devem ser mais criativas, mais compromissadas, menos dispendiosas e tragam uma maior qualidade de vida. A Responsabilidade Social não é uma questão apenas das empresas e do governo, mas uma questão essencialmente das pessoas, dos indivíduos, de grupos, de comunidades, sendo considerada uma questão política, uma questão de cultura, de valores sociais.

Pode-se considerar saudável e imprescindível a contrapartida da iniciativa por parte da sociedade civil organizada, dos indivíduos, das comunidades, da e das próprias organizações, serem responsáveis por questões sociais. Seria abusivo apenas considerar que o governo e as grandes corporações serem responsáveis por tamanha responsabilidade, e a transformação social inicia-se a partir da individualidade, dos relacionamentos sociais, das atitudes que são certamente os valores que são

demonstrados politicamente e culturalmente.

2.3 Responsabilidade Social no Brasil

Conforme Caldeira (1999) apud Xavier & Souza (2004), as idéias no Brasil sobre Responsabilidade Social surgiram de acordo com a linha da escola sócio-econômica, através da qual a empresa adota e executa ações junto à sociedade, buscando promover o bem-estar de maneira concreta e direta, conforme Andrew Carnegie (1835-1919). Inicialmente, defendidas e executadas por Irineu Evangelista de Sousa (1813-1889) – Barão e Visconde de Mauá – industrial da época do Segundo Reinado, que importou da Europa idéias sobre igualdade e justiça social, pois acreditava que o progresso de uma sociedade aconteceria somente através da força do trabalho e de condições justas para os trabalhadores.

De acordo com Ashley (2002) as ações mais recentes no Brasil sob Responsabilidade Social, datam de meados de 1970, tendo como protagonista a ADCE-Brasil³ (Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa).

Conforme o autor acima, existe hoje um movimento no sentido de valorizar o tema sobre a Responsabilidade Social e esta evolução é marcada pelo surgimento de entidades representativas como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o Instituto de Cidadania Empresarial, o Conselho de Cidadania Empresarial da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES).

Outras entidades podem ser citadas no processo de desenvolvimento e difusão da responsabilidade social: CEATS (Centro de Estudos Avançados do Terceiro Setor), ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais), CIVES (Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania), GSET (Gestão Social, Estudos e Tecnologia), IBASE, Instituto Academia de Desenvolvimento Social, RITS (Rede de Informações para o Terceiro Setor), Núcleo de Ação Social da Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, Grupo de Excelência “Responsabilidade Social” do Conselho Regional de Administração de São Paulo e Instituto Airton Sena.

³ ADCE-Brasil: o objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social, através de seminários, congressos, palestras e colóquios. O pioneirismo da ADCE-Brasil marca a relevância de pensar a dinâmica social das empresas com mais intensidade no país.

Algumas ações socialmente responsáveis desenvolvidas por organizações no Brasil, podem ser analisadas no Quadro 2.

Quadro 2. Ações Corporativas Socialmente Responsáveis no Brasil

Empresas	Descrição das Ações Socialmente Responsáveis
Gessy Lever	Montou um Centro de Excelência em Vôlei no Estado do Paraná, proporcionando à marca Rexona uma imagem inovadora, jovem e moderna e ao mesmo tempo investe assistência social e esportiva a milhares de crianças, contribuindo para desenvolver talentos para o vôlei brasileiro.
Iochpe-Maxion	Desenvolve vários projetos na área de educação, cultura e bem-estar social, como o Formare (implantação de escolas técnicas para jovens entre 14 e 17 anos), passou de patrocinadora para gestora de iniciativas sociais, focando seus recursos e otimizando os resultados e ganhando retorno institucional e de vendas.
Usina Central Olho D'Água	Aboliu o emprego de mão-de-obra infantil em sua força de trabalho, ganhando o selo Abrinq de Empresa Amiga da Criança, junto com outras usinas de Pernambuco, como a Petribu e São José.
Banco Central do Brasil	Fortaleceu sua imagem, relacionamento, comunicação e prestação de contas (<i>accountability</i>) com a sociedade, desenvolvendo projetos como BC Atende (um sistema integrado de atendimento ao público via <i>e-mail</i> e através do <i>site</i>) e o Projeto BC Escola (visa aproximar o Bacen com a juventude, formando nos estudantes a consciência do papel e das suas ações).

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Ashley (2002).

A emergência das organizações do Terceiro Setor no Brasil segue uma tendência global. Algumas evidências recentes demonstram a crescente importância dada pelo empresariado nacional à evolução do chamado “Terceiro Setor”. Segundo relatório do BNDES (2000), este setor é definido como,

O conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais e outras – diferenciando-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

Pode-se verificar que a Responsabilidade Social no Brasil ainda precisa caminhar muito para atender aos padrões concebidos, porém os avanços tem sido promissores, pois a cada dia o governo através das suas secretarias de apoio a assistência social tem desenvolvido programas destinados a este fim por meio da formação de Conselhos.

Percebe-se que as empresas de forma geral também precisam evoluir

na questão relacionada ao seu desempenho e papel social na sociedade. Na tabela 1 e 2 mostram a discrepância de visões sobre o papel das empresas privadas no Brasil.

Tabela 1. A Missão das Empresas Segundo os Empresários

Missão das Empresas – Empresários	%
Dar lucro aos acionistas	82
Ser ética nos relacionamentos	63
Ajudar a desenvolver o país	50
Aliar crescimento à justiça social	47
Gerar empregos	34
Recolher os impostos devidos	14
Desenvolver trabalhos comunitários	5
Sem ferir a ética, derrotar a concorrência	5

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Exame (2005).

Principalmente o quesito social, conforme opinião de empresários na pesquisa, mostra o descaso para com a área social, representados por 47%, em aliar crescimento à justiça social e 5% ao desenvolvimento de trabalhos comunitários. É claro que um dos objetivos de uma organização seja a de proporcionar lucros aos seus proprietários e acionistas, mas o que chama a atenção neste sentido é o montante de que 82% dos empresários do país acreditam que dar lucro é a principal meta a ser atingida no cumprimento do dever de uma organização.

Tabela 2. A Missão das Empresas Segundo a Opinião Pública

Missão das Empresas – Opinião Pública	%
Gerar empregos	93
Ajudar a desenvolver o país	60
Desenvolver trabalhos comunitários	42
Aliar crescimento à justiça social	31
Recolher os impostos devidos	29
Ser ética nos relacionamentos	19
Sem ferir a ética, derrotar a concorrência	10
Dar lucro aos acionistas	10

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado da Revista Exame (2005).

Diferente da opinião do público pesquisado sobre o papel da empresa privada no Brasil, com relação ao item social, 42% responderam desenvolver trabalhos comunitários e 31%, aliar crescimento à justiça social. É claro que na defesa do trabalhador o principal papel de uma empresa é gerar empregos com 93%.

Pode-se constatar um fato marcante na pesquisa, 82% dos empresários e 10% da opinião pública, acreditam que o papel da empresa privada no Brasil é dar lucro ao acionista, ou seja, existe a divergência de opiniões entre as partes entrevistadas.

O que temos que levar em consideração é que cada vez mais o consumidor está exigindo por parte das organizações ações sociais como forma de atender a uma demanda que o governo muitas vezes não consegue suprir.

Em pesquisa realizada em 2002 pelo CEATS – Centro de Empreendedorismo e Administração do Terceiro Setor, intitulada “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, investigou-se como se dá o investimento social e para onde os recursos são destinados. Outra pesquisa realizada pelo IPEA-Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, mostra números relativos ao quadro de áreas de atuação das empresas em ação social e participação das empresas em ações sociais.

Na seqüência uma série de tabelas (3, 4, 5, 6, 7, 8) que demonstram alguns dos resultados desta pesquisa com seus respectivos comentários.

Tabela 3. Origem das Iniciativas de Atuação Social

Origem das Iniciativas	%
Alta Direção	87
Recursos Humanos	51
Instância Governamental (estatais)	43
Funcionários	41
Matriz no Exterior (multifuncionais)	26
Marketing	24
Outros	17
Conselho de Administração	14

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado do CEATS (2002).

A origem inicial das ações sociais nas organizações tem surgido no nível estratégico com 87% e pelo departamento de recursos humanos das organizações com 51% e por iniciativa dos governos com 43%.

Tabela 4. Motivações das Empresas para a Atuação Social

Motivação das Empresas	%
Valores Éticos da Alta Direção	83
Compromisso dos Funcionários	67
Imagem Institucional	57
Planejamento Estratégico	56
Atrair Novos Clientes	52
Influência da Matriz (multinacionais)	49
Resultados Financeiros	36
Expectativas dos Acionistas	30
Atrair Novos Investidores	29
Acesso a Fontes de Capital	24
Seguir a Concorrência	24

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado do CEATS (2002).

São vários os motivos que levam uma empresa a aplicar seus investimentos em ações sociais. Identificou-se que 83% são determinados pelos valores éticos do nível estratégico e 67% pelo compromisso dos funcionários. Verifica-se também a questão da imagem da instituição (57%) e do planejamento estratégico (56%) como motivos que proporcionam melhores retornos do investimento no setor social.

Segundo Fedato (2005, p.135),

O tratamento ético de suas relações com governo, clientes, funcionários e demais públicos é uma necessidade clara, seja por um entendimento por parte dos líderes empresariais de que a boa conduta gera impactos positivos ou pelas pressões exercidas pela sociedade por um desempenho responsável por parte das empresas [...] a gestão responsável assume uma dimensão estratégica e a atuação social das empresas se torna um mecanismo de participação social das empresas em resposta a demandas da sociedade.

Tabela 5. Áreas de Atuação das Empresas em Ação Social

Áreas de Atuação	Sudeste (%)	Nordeste (%)
Crianças	61	55
Idosos	44	33
Jovens	32	27
Comunidade	26	35
Deficientes	23	21
Adultos	23	18
Famílias	18	16
Mulheres	5	5

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado da Indústria Brasileira (2006), IPEA-Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada.

Em outra pesquisa do IPEA, as empresas atuam em ações sociais nos estados do Sudeste e Nordeste e a área de atuação em ação social destina-se às Crianças, com 61% no Sudeste e 55% no Nordeste, seguido pelos Idosos (44%) no Sudeste e no Nordeste as ações voltadas para as comunidades (35%).

Tabela 6. Áreas de Atuação Social Empresarial

Área de Atuação	%
Educação	63,6
Meio Ambiente	42,6
Desenvolvimento Comunitário	41,8
Arte e Cultura	40,8
Saúde	40,0
Alimentação	32,5
Cidadania e Direitos Humanos	29,6
Esportes	28,6
Desemprego e Renda	16,9
Atendimento a Calamidades	14,3
Ciências e Tecnologia	11,4
Violência	6,5
Habitação	6,2
Outros	5,2
Direitos do Consumidor	3,4

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado do CEATS (2002).

Pode-se notar que as áreas de Educação (63,6%) e Meio Ambiente (42,6%) receberam uma maior atenção por parte das empresas em programas sociais.

Tabela 7. Participação das Empresas em Ações Sociais

Região/Estado	Ano	
	1998 (%)	2003 (%)
Sudeste	67	71
São Paulo	66	68
Rio de Janeiro	59	69
Minas Gerais	81	81
	1999 (%)	2003 (%)
Nordeste	55	74
Bahia	70	76
Pernambuco	47	73
Ceará	45	74

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado da Indústria Brasileira (2006), IPEA-Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada.

Nesta mesma pesquisa do IPEA a evolução da participação das

empresas em ações sociais nos estados do Sudeste e Nordeste. Percebe-se que existe uma maior participação das empresas do Nordeste (74%) do que no Sudeste (71%), isto em 2003. Por outro lado o estado do Nordeste que tem maior participação é o da Bahia com 76%, e no Sudeste o estado de Minas Gerais com 81%.

Tabela 8. Públicos Atendidos pela Atuação Social Empresarial

Públicos Atendidos	%
Criança e Adolescente	79,0
Comunidade Local	65,7
Portadores de Deficiência	32,2
Idosos	23,6
Dependentes Químicos	13,8
Adultos Desempregados	11,9
Grupos Religiosos	10,9
Outros	7,0
Moradores de Rua	6,8
Mulheres	6,5
Presidiários	4,7
Índios	2,6
Vítimas da Violência	2,1
Negros	1,8

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado do CEATS (2002).

Nesta pesquisa do CEATS, verifica-se uma semelhança com 79% as Crianças e Adolescentes, 65,7% as Comunidades Locais e recebendo 23,6% os Idosos.

2.4 Responsabilidade Social Corporativa

Algumas terminologias são usadas para explicar a orientação sócio-ambiental das organizações como: cidadania corporativa, empreendedorismo sustentável, linha tripla de fundo, éticas empresariais e responsabilidade social corporativa (PANWAR et alli, 2006, p.6, tradução nossa). As práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme Weingrill (2006, p.14),

estão se tornando cada vez mais numerosas e abrangentes no cenário nacional. O ganho quantitativo é acompanhado por um salto qualitativo: as ações desenvolvidas pelas organizações deixam de ser voltadas exclusivamente para a comunidade e incluem práticas de interação com os demais públicos das empresas, como colaboradores, consumidores e clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade.

Para Guimarães (1984) o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se vincula à idéia de que as empresas, como os indivíduos, devem ser responsabilizadas por todas as conseqüências decorrentes de atitudes tomadas. A organização socialmente responsável se comportaria de maneira a proteger e melhorar a qualidade de vida da sociedade.

De acordo com o Instituto Ethos, nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2005, é um tema que não está restrito somente às ações desenvolvidas pelas organizações na comunidade, mas implica em práticas de diálogo e gestão que resultem na qualidade do relacionamento das empresas com os demais públicos (colaboradores, consumidores, clientes, fornecedores, meio ambiente, governo e sociedade).

A RSE é definida pela relação que a empresa estabelece com todos os seus públicos (stakeholders) no curto e no longo prazo. Para facilitar e generalizar o conceito, está organizada em sete tópicos: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, comunidade, consumidores/clientes, governo e sociedade..

Para o Instituto Ethos, muitas empresas têm desenvolvido práticas de gestão socialmente responsável e o principal desafio a enfrentar é o de encontrar uma forma de gerenciar seus negócios, não apenas atendendo às exigências da competitividade, como baixo custo e alto padrão de qualidade, mas contemplar aspectos do desenvolvimento sustentável e atender a reivindicações da sociedade civil. O desafio consiste em boa vontade e a conscientização dos gestores das empresas em desenvolver e manter uma gestão socialmente responsável envolvendo toda a empresa, de forma estruturada e sistêmica. Mas para que isto aconteça é necessário que o tema seja incorporado nos processos de gestão e tratado no plano estratégico do negócio, sendo importante a utilização de instrumentos adequados para as diversas instâncias dos processos como diagnóstico, implantação, monitoração e avaliação dos resultados das práticas de gestão socialmente responsável.

Diante da opção em trabalhar na linha da ação social, as organizações encontram elementos que permitem incentivar cada vez mais esta conduta; o que pode perceber é o impacto junto ao comércio ou ao seu público consumidor, na performance dos funcionários perante a produtividade, no sentimento em relação à organização, na qualidade do trabalho que executam, no aumento da satisfação com relação à empresa (SIQUEIRA e SPERS, 2004).

Segundo Carroll (1991, p.42) apud Pride & Ferrel (2001, p.63), Carroll (1979, p.497-505), existem quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, conforme a Figura 1.

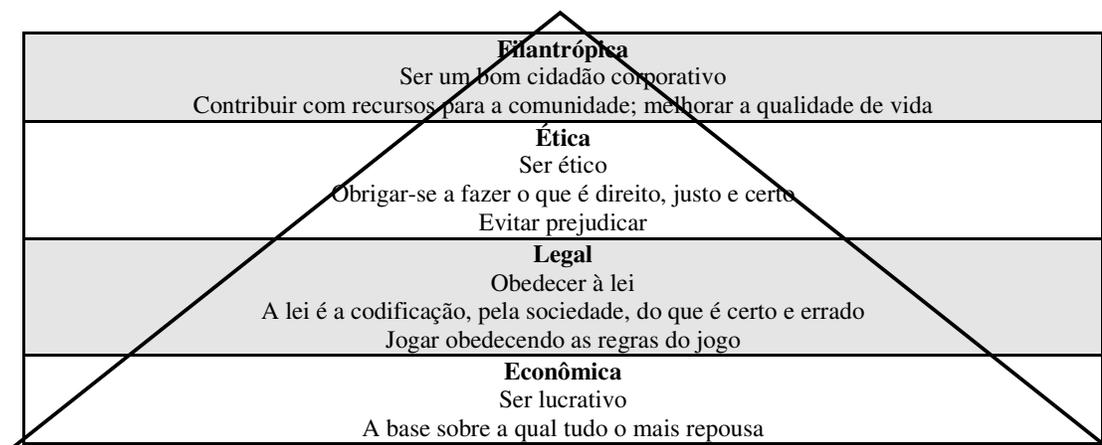


Figura 1. Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Archie Carroll, "The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders", *Business Horizons*, July/Aug. 1991, p.42. apud Pride & Ferrel (2001, p.63).

A responsabilidade econômica envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis, pois a responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza, afinal é a unidade econômica básica da sociedade. A responsabilidade legal corresponde às expectativas da sociedade perante as empresas de modo a cumprir suas obrigações de acordo com a estrutura legal existente. A responsabilidade ética refere-se às empresas que tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A responsabilidade filantrópica reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social, considerada como uma extensão da dimensão ética (MACHADO FILHO, 2006).

Para o desempenho das empresas sociais é necessário que: as responsabilidades sociais de uma empresa sejam avaliadas, as questões sociais têm que ser identificadas, e uma filosofia de resposta seja escolhida (CARROLL, 1979, p. 504, tradução nossa).

Conforme Ashley (2002) as organizações têm responsabilidade direta e condições de abordar muitos problemas que afetam a sociedade. Acredita-se que tarefas, técnicas e recursos empregados por empresas para alcançar seus objetivos materiais podem também estar voltados para a solução de problemas sociais. A empresa

deve ter consciência e visão de que a cada dia é maior a expectativa dos indivíduos e sua demanda quanto ao papel social a ser desempenhado por executivos e empresários.

Outro modelo de Responsabilidade Social Corporativa é a construção multi-dimensional proposta por Niskata e Tarna (2003), ou seja, a construção multi-dimensional de Responsabilidade Corporativa é apresentada por acentuar a interdependência entre dimensão econômica, ambiental, e social do comportamento da responsabilidade empresarial. Estes elementos de Responsabilidade Corporativa são geralmente referenciadas como a “Linha de Fundo Tripla”. Responsabilidade Corporativa é este senso que pode ser entendida como o balanço econômico, social e ambiental de papel que as empresas representam quando administram os negócios (PANWAR et alli, 2006, p.6, tradução nossa).

Já para Martinelli (1997) a empresa socialmente responsável assume uma postura proativa, ou seja, é sua responsabilidade buscar e implementar soluções para os problemas sociais, cultivando e praticando um conjunto de valores que podem ser apresentados em um código de ética, servindo de apoio à cultura interna da organização e como base para as ações dos gestores em suas atividades.

Conforme Scharf e Guimarães (1999), a manifestação da Responsabilidade Social Corporativa pode ser entendida como relacionada a um processo evolutivo da atuação das empresas, pois após o processo de filantropia pura, começam a repensar sua função e seus procedimentos, implementando mudanças conceituais e agindo de forma socialmente responsável, sejam isoladamente ou em parceria com organizações não-governamentais ou com o governo.

De acordo com Souza e Guagliardi (2001) a Responsabilidade Social no mundo corporativo não se limita apenas a ações filantrópicas eventuais, pois abrange relações com todos os seus públicos (fornecedores, clientes, funcionários, acionistas, concorrentes, governos e público em geral), atuando de forma integrada e equilibrada, e não adianta financiar ações sociais isoladas junto à comunidade e paralelamente poluir mananciais, causando danos irreversíveis ao meio ambiente e à saúde da população. Deve-se considerar que as ações sociais em geral contribuem para melhorar a imagem corporativa da organização, mas estas ações não são suficientes para transformar uma empresa em uma organização comprometida com a Responsabilidade Social.

Segundo o Business Social Responsible Institute (BSR, 2001), o conceito de uma empresa socialmente responsável se aplica naquela que possa atuar em

um ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as possíveis expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social no contexto na qual a empresa esta inserida.

De acordo com o Instituto Ethos (1999) empresas socialmente responsáveis são: agentes de nova cultura empresarial e de mudança social; produtoras de valor para todos – colaboradores, acionistas e comunidade; diferenciadas e de maior potencial de sucesso e longevidade.

Segundo Souza e Guagliardi (2001) as organizações que são orientadas para a ação da Responsabilidade Social estabelecem políticas bem definidas, conforme segue: utilização de matérias-primas renováveis; geração de empregos para a população carente; uso de tecnologias não-poluidoras; embalagens recicláveis que preserve o meio-ambiente; fabricação de produtos de boa qualidade e preço justo; produtos que satisfaçam o consumidor a longo prazo; emprego de comunicação honesta com os diversos públicos; participação em programas a favor de populações carentes (assistência a crianças, mulheres e idosos, saúde comunitária, educação, entre outros).

Para contribuir nas questões sociais, Melo Neto e Froes (1999, p.78-79) ilustram sete vetores da Responsabilidade Social: a) apoio ao desenvolvimento na comunidade onde atua; b) preservação do meio ambiente; c) investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável; d) comunicações transparentes; e) retorno aos acionistas; f) sinergia com os parceiros; g) satisfação de clientes e consumidores.

Segundo o Instituto Ethos as organizações podem desenvolver projetos de Responsabilidade Social em diversas áreas, com diversos públicos e de diferentes maneiras, e de forma criativa com cada um dos parceiros (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), podendo considerar as seguintes opções: incorporação dos conceitos de RS na missão da empresa, divulgação deste conceito entre seus parceiros, estabelecimento de princípios ambientalistas como o uso de materiais reciclados e a promoção da diversidade no local de trabalho.

Conforme exemplifica Ribeiro (1993), algumas empresas têm incorporado a Responsabilidade Social no seu dia-a-dia. Entre elas: a) Levi Strauss: uma das maiores fundações entre as grandes corporações americanas, na qual parte dos recursos são distribuídos anualmente às organizações comunitárias, e os recursos dos beneficiários ficam sob a responsabilidade dos funcionários; b) ARCO: liderou na

década de 70 a luta pela conservação de energia, proteção ao meio ambiente e saúde ocupacional; c) Control Data: política de instalar as novas fábricas em guetos urbanos. No Quadro 3 são ilustrados algumas ações socialmente responsáveis realizadas por organizações de diversos segmentos da economia.

Quadro 3. Ações Corporativas Socialmente Responsáveis

Ano	Descrição das Ações Corporativas Socialmente Responsáveis
1987	O McDonald's para de servir alimentos em recipientes de isopor, feitos com o CFC hostil à camada de ozônio
1989	A Johnson & Johnson reconhece a importância de programas e políticas que levam em conta os empregados e acrescenta ao seu credo uma cláusula de preocupação com a família
1990	A StarKist, a Van Kamp e a Bumble Bee anunciam atum sem agressões aos golfinhos
1991	A General Motors começa a desenvolver o EV1, um automóvel elétrico
1992	As principais empresas de cosméticos, como a Estee Lauder, a Avon e a Revlon, param com os testes em animais
1993	A Levi Strauss sai da China em protesto contra infrações aos direitos humanos nesse país
1998	A Toyota começa a desenvolver árvores que absorvem o <i>smog</i> (mistura de fumaça – <i>smoke</i> – com neblina – <i>fog</i>) para ajudar a conter os efeitos das descargas poluentes dos automóveis no Japão
1998	A Volvo anuncia o desenvolvimento de um novo sistema catalítico alimentado por ozônio, que converte as descargas poluentes dos carros em oxigênio dentro do cano de descarga

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Pride & Ferrel (2001, p.63).

Para Grajew, fundador e presidente do Instituto Ethos, em entrevista a Bendassolli (2005) “as empresas mais valorizadas são aquelas que se comprometeram com programas de geração de renda para comunidades carentes, com a preservação do meio ambiente e outras ações com semelhante valor social”. Como as organizações são sistemas com base no desempenho econômico, poderia perguntar quais vantagens ou benefícios se tem em adotar ou praticar políticas ou ações sociais?

Conforme descrito no *site* do Instituto Ethos (2005),

A prática demonstra que um programa de Responsabilidade Social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizada de forma autêntica. A empresa precisa ter a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Porém, para aquelas empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, alguns resultados podem ser sentidos, como a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade e capacidade de adaptação e longevidade.

Atualmente existem diversas formas de premiar as organizações que são orientadas para o desenvolvimento de trabalhos sociais, sendo que entre o rol de premiações encontra-se o Selo Empresa Cidadã, da Câmara Municipal de São Paulo; o Prêmio Responsabilidade Social, da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, certificando pequenas, média e grandes empresas, entidades governamentais, sem fins lucrativos e instituições de ensino público e privado; o Prêmio Responsabilidade Social no Varejo, da FGV-EAESP e ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção; o Prêmio CBIC de Responsabilidade Social, da CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção; o Top Social ADVB, da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil; o Prêmio Eco da AMCHAM - Câmara Americana de Comércio; o Selo Empresa Amiga da Criança, promovido pela Fundação Abrinq.

Isto vem demonstrar o crescente reconhecimento de iniciativas empresariais em áreas sociais como um indicador da prática social, pois de acordo com o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), em 1998, 67% das empresas da região Sudeste promoveram atividades sociais voltadas para a comunidade.

De acordo com Louette (2004), responsável pela pesquisa sobre Responsabilidade Social Empresarial – Panorama e Perspectiva na Indústria Paulista, em um universo de 4.909 indústrias, 543 (11,1% da amostra) responderam os questionários que apresentaram os seguintes dados: 76% das indústrias pesquisadas realizam ações sociais e/ou doações para a comunidade e 12% deixaram de fazer por ter outras prioridades.

Para a autora entre as ações sociais mais comuns estão: 49,5%, educação infantil (apoio a creches existentes na comunidade); 39%, alimentação; 31%, assistência social; 30%, saúde. As indústrias que praticam responsabilidade social, tem-se: 88%, adotam normas e procedimentos de prevenção de riscos à saúde e segurança dos funcionários; 77%, implantação de processos de destinação de resíduos; 72%, redução do consumo de insumos (energia, água, matérias-primas e produtos tóxicos); 56%, coleta seletiva de lixo; 11%, são certificadas pela norma ISO 14001 (Gestão da Qualidade Ambiental), onde 33% possuem área para as questões do meio ambiente e 48% incluem o tema no planejamento estratégico da empresa.

Colaborando nesta frente de ação o Instituto Ethos e Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, na publicação do Relatório de 2004 sobre Responsabilidade

Social e Percepção do Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2004, sobre a atuação das empresas na comunidade, informa que:

As empresas devem atuar em áreas básicas para ajudar a melhorar a comunidade. A saúde (25%) e a educação (23%) são as prioridades, seguidas pelo combate à pobreza (19%). Os setores de meio ambiente e de arte e cultura, apesar de oferecerem maior visibilidade, são as de menor importância (2% cada uma).

A prática destes atos melhora a relação com a comunidade e o envolvimento dos empregados com a empresa no que diz respeito ao fortalecimento do negócio. Na promoção do bem-comum houve melhoria nas condições de vida das pessoas e o lado negativo mostra que houve excesso de pedidos de apoio que as empresas nem sempre conseguem atender, aumento de custos e dificuldades para os negócios (LOUETTE, 2004).

Pode-se observar a importância do investimento das organizações no plano social, pois se o funcionário estiver contente com as ações da organização junto à sociedade, certamente retribuirá com a prestação do seu serviço para o alcance dos objetivos organizacionais. “Os funcionários de uma empresa socialmente responsável têm orgulho de pertencer àquela organização pelo fato de saber que nela há uma integração entre fins econômicos e sociais” (ASHLEY, 2002, p. 143).

No Relatório de 2004 sobre Responsabilidade Social e Percepção do Consumidor Brasileiro, em uma das perguntas sobre a relação das empresas socialmente responsáveis e seus funcionários dados da pesquisa revelam que todos os entrevistados que trabalham em organizações com mais de mil funcionários (74 casos) declaram sentir-se mais motivados e leais quanto mais socialmente responsável for a empresa. Para 90% desses entrevistados, a empresa precisa se preocupar mais em ser socialmente responsável. Já para 70% deste grupo, dizem que a companhia em que eles trabalham faz um trabalho satisfatório de informação e divulgação do seu comprometimento com a Responsabilidade Social. Entre os que acham que a organização deve informar os funcionários sobre as atividades corporativas, 24% têm interesse em saber de que forma ela protege os direitos humanos e 22% gostariam de ser informados sobre como ela trata os problemas sociais.

Para confirmar estas informações, tem-se a pesquisa do IPEA em que, 61% dos empresários afirmaram que investir na área social traz gratificação pessoal; 55% declararam que as comunidades ganham, pois melhoram suas condições de vida;

40% acreditam que pela atuação social estreitam o relacionamento com a comunidade; 26% avaliam que melhorou a imagem do negócio; 24% acreditam que melhorou o envolvimento do empregado com a empresa (FEDATO, 2005, p.33).

Segundo Grajew, em entrevista a Bendassolli (2005), o que falta para muitas empresas é assumir a Responsabilidade Social como visão estratégica de negócios, utilizando instrumentos de gestão que possam mensurar, planejar e avaliar, adotando planos e práticas que levem em conta os direitos humanos, os direitos trabalhistas, o respeito ao meio ambiente e o combate à corrupção. Adotar uma gestão socialmente responsável é comprometer-se com o desenvolvimento da sociedade em que atua; é procurar melhorar as condições de todas as pessoas cujas vidas sofrem o impacto da atividade da empresa e não apenas com o alcance de seus resultados ou então com programas de filantropia.

Com a mesma semelhança corrobora Chrisman e Carroll (1984, tradução nossa) com um novo conceito de Responsabilidade Social Corporativa, pois enquanto uma nova visão reconhecer a primazia de consideração econômica, também adere à idéia que conseqüências sociais deveriam ser assistidas por ambos diretamente e indiretamente em determinar estratégias econômicas. Este conceito também reconhece que atividades sociais podem conduzir a recompensas econômicas e que negócios deveriam tentar criar este tipo de situação favorável. Quando uma empresa se ocupar de atividades sociais, tem que de certo modo receber vantagens econômicas. O efeito é que a empresa alcance simultaneamente objetivos sociais e econômicos.

3 EMPREENDEDORISMO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o estudo sobre Empreendedorismo, enfatizando primeiramente a formação e origem da palavra, desde as épocas da civilização, bem como a respeito das referências históricas que se tem registro sobre o tema. Também relata a história do empreendedorismo no Brasil e sua importância nas economias dos países.

Na sequência descreve-se sobre o espírito empreendedor, enfatizando conceitos e a relação com o empreendedor. Conhecer o perfil do empreendedor é outra parte deste capítulo que relata as definições do empreendedor sob a abordagem de diversos autores, bem como as principais características para os empreendedores de sucesso. Para completar este capítulo, aborda-se o intra-empreendedorismo, cujo enfoque é dado aos empreendedores dentro das organizações.

3.1 Histórico do Empreendedorismo

A ação de empreender pelo homem é tão antiga quanto a própria civilização moderna. As primeiras descobertas pelo homem são provas concretas da sua capacidade intelectual sobre as demais espécies que povoam a Terra.

Conforme Long (1983) apud Araújo (1988, p.68) “Empreendedores e empreendimentos existem desde os primórdios da nossa história. A primeira definição formal da área surgiu por volta de 1730, a partir do trabalho de Cantillon”.

Como parte destas provas, conforme Bom Ângelo (2003) tem-se a descoberta do fogo, a invenção da roda e a sistematização da escrita; os egípcios que desenvolveram métodos inovadores para irrigar suas plantações com as águas do Rio Nilo; os incas ao empregar os conhecimentos adquiridos da natureza para aumentar a produtividade em suas atividades agrárias e pastoris.

Para o autor, *Entre* (latim *inter*) que significa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação e *Pendre* (latim *prehendere*) que significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude. O próprio Cantillon, irlandês, em 1730, usou *entrepreneur* para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover seu próprio bem-estar econômico.

A raiz da palavra empreendedor ou empresário vem de 800 anos atrás com o verbo francês “*entreprendre*” ou “*entrepreneur*” que significa aquele que assume riscos, começa algo novo ou fazer algo (BOM ANGELO, 2003; BRITTO e WEVER, 2003; DORNELAS, 2001; DRUCKER, 1987). Na tradução alemã, segundo o economista Jean-Baptiste Say, é aquele que possui ou dirige um negócio é o “*unternehmer*”, que em inglês significaria “proprietário-gerente” (DRUCKER, 1987).

Uma das mais antigas definições de empreendedor pode ser dada também por Schumpeter (1949) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Resgatando um pouco do conceito de empreendedor, temos que no século XII ele era visto como a pessoa que incentivava brigas; no século XVI era aquela pessoa que dirigia uma ação militar; no século XVIII era a pessoa que criava e dirigia um empreendimento, pessoas inovadoras, corriam riscos em busca da oportunidade em obter lucros, verdadeiros agentes de mudanças (GREATTI e SENHORINI, 2000).

Conforme citado em Dornelas (2001), as primeiras referências históricas sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo, descritas por Hisrich (1986) são fundamentais para um melhor entendimento.

O primeiro uso do termo empreendedorismo e como exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje conhecido como capitalista) para vender mercadorias destes. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Na Idade Média, o empreendedorismo foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

Já no século XVII, os primeiros indícios da relação entre assumir riscos. O empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Os preços eram pré-fixados, pois o lucro ou prejuízo pertencia ao empreendedor.

Observa-se que no século XVIII foi estabelecida a diferença literal entre Capitalista (aquele que fornece o capital) e o Empreendedor (aquele que assumia riscos), devido ao processo de industrialização no mundo. O maior exemplo foi Thomas Edison, cujas pesquisas foram apenas possíveis com o auxílio de investidores (eletricidade e química).

No século XIX e XX, os empreendedores foram confundidos com os gerentes ou administradores, analisados como aqueles que apenas organizam a empresa, realizam pagamentos de salários aos empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização. O empreendedor apresenta ainda características e comportamentos distintos que o define como ser visionário, estar disposto a assumir riscos, ser otimista, ser líder, ser um planejador, ser dinâmico, ser flexível, tomador de decisão, estar sempre a busca de informações, entre outros.

Para uma melhor orientação ao trabalho buscou-se na literatura vários conceitos a respeito do tema empreendedorismo para situar o leitor. Desta forma, para efeito de esclarecimentos e direcionamento dos estudos será aplicado como conceito base que o empreendedor é aquele que assume riscos, começa algo novo ou faz algo conforme citado por autores como Bom Ângelo (2003), Britto e Wever (2003), Dornelas (2001) e Drucker (1987); o que difere do posicionamento do economista Say, como aquele que cria, possui, ou dirige um negócio.

Portanto, na constituição dos diferentes cenários de mudanças e transformações ocorridas na sociedade o empreendedor diferencia-se como indivíduo dotado de habilidades e características próprias de acordo com sua forma de ser e viver ou adquiridas por processos de capacitação.

Assim, o empreendedor pode ser definido como sendo um indivíduo que busca constantemente superar seus limites, por meio de suas atitudes, proporcionando ações inovadoras utilizando suas diferentes habilidades.

A prática empreendedora articula-se nos cenários econômicos e sociais. Portanto, a seguir explora-se a importância do empreendedorismo e sua relação com o desenvolvimento econômico, fundamental para o exercício do papel do Estado junto à sociedade e para as organizações uma oportunidade que se abre para consolidar produtos e serviços, fortalecer sua marca e imagem no mercado, interagir com a comunidade por meio da ação e incentivos ao desenvolvimento de projetos sociais.

3.2 Empreendedorismo: Economia e Sociedade

O empreendedorismo é atualmente uma revolução que se desenvolve em vários países, que de acordo com Timmons (1994) pode ser considerado uma revolução silenciosa para o século XXI. Esta transformação silenciosa, mas de grande impacto para as economias dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, tem sua iniciativa fomentada por indivíduos que buscam crescimento pessoal e profissional, promovem mudanças no meio em que vivem, contribuindo com o desenvolvimento econômico e tendo consciência da Responsabilidade Social perante a comunidade.

Estas mudanças são necessárias nas organizações, pois são exigidos muitos requisitos para se manterem competitivas no novo paradigma econômico. Desta forma, as organizações precisam ser mais ágeis, precisam buscar novas oportunidades de negócios com maior eficiência, precisam estruturar e rever seus processos de gestão, incentivar seus funcionários na busca de soluções, ou seja, as organizações precisam ser mais empreendedoras, pois assim conseguirão serem competitivas no mercado.

Conforme Dornelas (2003, p.7) o empreendedorismo é um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte às inovações que promovem esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas fornecem apoio às iniciativas empreendedoras, por serem a base para o crescimento econômico, a geração de emprego e renda.

O mesmo autor corrobora que o empreendedorismo passa a ser um fator crítico para o desenvolvimento econômico, pois não se limita à criação de novos negócios, que estão relacionados a pequenas empresas, mas pode e deve ser empregado pelas organizações existentes como forma de sistematizar seus processos internos para a geração das inovações empresariais.

De acordo com Drucker (1987, p.25)

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida.

O autor completa que “a inovação sistemática consiste na busca

deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social” (DRUCKER, 1987, p.45).

Segundo Reynolds et alli (1999) “Empreendedorismo e inovação são fundamentais para o processo criativo na economia e para promover crescimento, aumentar a produtividade e criar empregos”.

Na mesma linha de pensamento, o economista Schumpeter (1942) descreveu a contribuição dos empreendedores, na formação da riqueza do país, como o processo de “destruição criativa”. Schumpeter (1949) afirma que este processo é um impulso fundamental que permite acionar e manter em marcha o motor capitalista, gerar constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, revolucionando a estrutura econômica.

Para Bom Ângelo (2003) o empreendedorismo é a criação de valor por parte das pessoas e das organizações em trabalharem juntas para implementar uma idéia por meio da criatividade, da capacidade de transformar e do desejo de tomar aquilo que denominariam de risco.

Para Britto e Wever (2003, p.18),

O empreendedorismo é hoje um fenômeno global, sobre o qual diversas instituições públicas e privadas têm investido para pesquisar e incentivar. Existe uma clara correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico. Os resultados mais explícitos manifestam-se na forma de inovação, desenvolvimento tecnológico e geração de novos postos de trabalhos. A riqueza gerada pelos empreendedores contribui para a melhoria da qualidade de vida da população e, não raras vezes, é reinvestida em novos empreendimentos e, de maneira indireta, nas próprias comunidades.

Segundo Bom Ângelo (2003) entre os interessados em desenvolver novas atividades para gerar riquezas estão agências internacionais de desenvolvimento, grupos de investimento, governos centrais e regionais, universidades e instituições públicas e privadas e que o maior exemplo contemporâneo da força empreendedora foi a criação de milhares de novas empresas e milhões de novos empregos na economia norte-americana. Diante das transformações do mundo, seja de ordem econômica, tecnológica ou social, historicamente podemos considerar que estamos vivendo na era do empreendedorismo. “O surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico” (DRUCKER, 1987, p.20).

De acordo com Dornelas (2003, p.21),

[...] são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade

Frente a estas transformações, Bernhoeft (1996, p.13-14) menciona,

Essas mudanças trazem inquietudes para os jovens que estão na fase da escolha das suas profissões; para aqueles que estão concluindo um curso superior, escolhido em um momento em que o raciocínio e as informações eram outros; para os executivos que vêem suas carreiras arrastadas pela avalanche das mudanças; para os aposentados que sabem muito bem que, além da queda de renda, vão ter de criar novas identidades organizacionais, vínculos diferentes e cuidados com sua auto-estima de forma distinta; para as mulheres que estão conquistando espaço no universo profissional, no qual até há bem pouco tempo apenas se imaginava a presença masculina.

Conforme Dornelas (2003) o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente da circunstância de diversos fatores internos e externos ao negócio, do perfil de cada empreendedor e de como consegue administrar as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento. Os empreendedores inatos, ou seja, aqueles que não nasceram com habilidades para empreender, continuarão a existir sendo referências de sucesso, mas muitos podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras com a certeza de que o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas, e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade (DRUCKER, 1987, p.349).

Observa-se que Drucker propõe um novo formato para a sociedade, caracterizado por padrões empreendedores, processos constantes de inovação e a criação de novos empreendimentos.

3.3 Empreendedorismo no Brasil

De acordo com Dornelas (2001) o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca suporte para iniciar sua empresa e consultorias para solucionar pequenos problemas do seu negócio. Já a Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Segundo o autor o tema empreendedorismo e *business plan*⁴ obteve maior êxito por meio dos programas da Softex, junto às incubadoras de empresas e cursos de ciências da computação e informática nas universidades. Neste período não existia uma política governamental sobre empreendedorismo e criação de novos negócios ou de pequenas empresas, o que impedia do empreendedor encontrar informações necessárias para aplicar no seu negócio.

O autor corrobora que no Brasil ações são desenvolvidas para o ensino de empreendedorismo, como por exemplo: a) o programa Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços); b) as ações para a capacitação do empreendedor, como o EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae e o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal; c) os cursos e programas para o ensino de empreendedorismo criados nas universidades, como o programa Engenheiro Empreendedor, do Estado de Santa Catarina e o programa REUNE, da CNI (Confederação Nacional das Indústrias); d) a criação de empresas de internet com acompanhamento do Instituto e-cobra de apoio aos empreendedores das empresas baseadas em internet (ponto.com); e) o crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil, comandadas pela ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas); f) o Prêmio Técnico Empreendedor 2005 com apoio do Ministério da Educação e do Sebrae junto aos alunos dos cursos técnicos e tecnológicos (www.sebraemg.com.br).

⁴ *Business Plan* ou Plano de Negócios é um documento concebido para mapear o curso de uma empresa ao longo de um período específico de tempo (SIEGEL et al, 1991, p. 18).

No relatório executivo de 2000 da GEM (Global Entrepreneurship Monitor), o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que iniciam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos (ver Tabela 9) ou conforme Bom Ângelo (2003, p.41) “13,5 a cada 100 adultos da População Economicamente Ativa (PEA) são empreendedores”.

Pode-se verificar que o empreendedorismo no Brasil exerce um papel de relevada importância no contexto econômico do país.

Tabela 9. Relação Habitantes Adultos que Iniciam um Negócio X Total População

País	Número de Habitantes Adultos que Iniciam um Negócio
Brasil	1 : 8
Estados Unidos	1 : 10
Austrália	1 : 12
Alemanha	1 : 25
Reino Unido	1 : 33
Finlândia e Suécia	1 : 50
Irlanda e Japão	1 : 100

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Dornelas (2001, p.26).

De acordo com o relatório executivo da pesquisa de 2004 da GEM, foi investigado o empreendedorismo em 34 países, cuja TEA⁵ variou de 1,5% até mais de 40%, com média de 9,3%, implicando que cerca de 73 milhões de pessoas adultas, com idade entre 18 e 64 anos, estavam envolvidas em atividades de negócios no mundo. Nos anos em que a pesquisa foi realizada, o Brasil se posicionou entre os 7 países com TEA mais elevado. Em 2004 o Brasil se posicionou em 7º lugar, com TEA de 13,5%. No ano de 2003, a TEA no Brasil foi de 12,9%.

Somente três países apresentam taxa de empreendedorismo por necessidade maior que a taxa por oportunidade: Argentina, China e Brasil. Em 2002, a taxa brasileira de empreendedores foi a maior entre os países da pesquisa e 55,4% dos novos empreendedores brasileiros declararam que criaram seus negócios para fugir do desemprego, ou seja, por questões de necessidade. É válido lembrar que há cerca de 14,4 milhões de empreendedores no Brasil, formada por 11,3% das mulheres e 16% dos homens enfrentam esse desafio e no Brasil entre 1990 e 2000 estima-se que 96% dos empregos foram gerados por empresas até 100 funcionários (BOM ÂNGELO, 2003).

⁵ TEA (Taxa de Atividade Empreendedora): percentual da força de trabalho de quem está iniciando novos empreendimentos, já é proprietário ou gerente de negócios a menos de 42 meses.

A pesquisa GEM de 2004 avaliou determinadas condições para empreender no Brasil e obteve limitações como: a) apoio financeiro: com relação ao crédito, as limitações foram custos altos do dinheiro e a dificuldade de acesso ao pequeno empreendedor, devido à burocracia e às exigências de garantias reais; b) políticas governamentais: as políticas foram criticadas principalmente em razão da alta carga tributária e trabalhista, além da burocracia para a abertura de negócios; c) educação e treinamento: o sistema não considera as especificidades regionais brasileiras e não prepara o indivíduo para a carreira de empreendedor; d) concorrência no mercado; e) custos elevados; f) infra-estrutura comercial e profissional.

De acordo com Degen (1989) a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir satisfatoriamente bens e serviços ao bem-estar da população e acredita que o recurso para solucionar os problemas sócio-econômicos do Brasil é por meio da liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa para a produção de bens e serviços.

3.4 Espírito e Perfil Empreendedor

Drucker (1987) e Mintzberg (2000) relacionam o espírito empreendedor com a questão que caracterizam situações onde as pessoas com uma visão clara dos propósitos gerenciam uma organização de forma a esta ser mais adaptável aos seus objetivos e planos estratégicos.

Segundo Greatti e Senhorini (2000, p.18) “o conceito de ‘espírito empreendedor’ nos diz que não é preciso montar uma empresa para empreender. O que se deve ter são atitudes que lhe façam uma pessoa empreendedora”.

Lumpkin e Dess (1996) atribuem a concepção de Espírito Empreendedor ao conceito relacionado ao termo Orientação Empreendedora, que busca esclarecer o tema do empreendedorismo. A Orientação Empreendedora pode ser definida pelos autores como um processo associado a métodos, processos, estilos e escolhas estratégicas. Uma variável a respeito de uma possível discussão a respeito da ação empreendedora relaciona-se com o estudo sobre a Orientação Empreendedora do executivo para explicar os empreendimentos que conseguem sobreviver e crescer, mesmo diante de mercados altamente competitivos.

Segundo Mello et alli (2004) o conceito envolve as intenções e ações

de atores chaves que atuam num processo generativo dinâmico voltado para a (re)criação de um negócio. A (re)criação de um negócio descreve do que consiste o empreendedorismo e a Orientação Empreendedora expressa como este negócio é empreendido.

Conforme estudos de Lumpkin e Dess (1996, 2001), associados aos estudos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989, 1990) são estabelecidos cinco categorias para a Orientação Empreendedora que permitem identificar e diferenciar os fatores chaves dos empreendedores: autonomia, inovatividade, risco (*risk-taking*), proatividade e agressividade competitiva.

Segundo Pinto (2004), no arranjo estratégico das organizações, o espírito empreendedor assume papel importantíssimo, condicionando a ação competente e eficiente em maior ou menor grau. Basicamente, pode-se definir o espírito empreendedor como uma grande vontade de fazer acontecer, com obstinação, persistência e especial capacidade de correr riscos.

Para Bernardi (2003, p.69) ter o espírito empreendedor genuíno tem um significado próprio com a necessidade de responder às questões como,

Ser empreendedor ou estar empreendedor? Há conhecimento e consciência de todas as características? Há pontos fracos que precisam ser melhorados? Há consciência dos custos em relação aos possíveis benefícios? Há preparação pessoal para o empreendimento?

De acordo com Morais (2000) fatores que contribuem para o sucesso na política, nos negócios ou na vida pessoal estão baseados nas atitudes das pessoas. Porém, outros fatores como informação, preparação, liderança, organização, comunicação, motivação e execução, contribuem para o sucesso, mas a eficácia destes fatores depende totalmente das atitudes.

A própria autora descreve que as atitudes e não os desejos fazem-nos vitoriosos, pois, pensar e falar não mostra serviço. Somente por meio da atitude é que alguma coisa funciona, pois são as atitudes que realmente fazem as diferenças entre as pessoas e ter atitudes faz agir, sendo o caminho para o sucesso. Às vezes, o sucesso é o resultado de atitudes simples que dão certo onde cada atitude tomada conduz a outras maiores.

A autora complementa que sua atitude deve ser o melhor no que fizer. Quando você toma uma atitude, desenvolve uma qualidade de fé poderosa em si mesmo

o que permitirá aprender a se conhecer, sua capacidade e o poder de realizar as coisas. Quando você muda de atitude, as coisas acabam realmente dando certo. Sua atitude mental é o mais importante e a única chance de mostrar a diferença.

Portanto, para identificar e caracterizar o espírito empreendedor em um indivíduo não basta apenas apresentar habilidades empreendedoras, mas ter espírito empreendedor é apresentar atitudes, ou seja, agir e se posicionar-se e integrar-se frente a uma situação.

Sobre atitudes empreendedoras pode-se descrever o estudo comportamental de David McClelland conforme Olivo (2003) e Gretti e Senhorini (2000), que identificou dez princípios comportamentos das pessoas empreendedoras, divididos em três conjuntos distintos, conforme segue: a) conjunto de realização: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; b) conjunto de planejamento: busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; c) conjunto de poder: persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

Os conjuntos de características empreendedoras de realização, planejamento e poder, possibilitam medir o grau de capacidade empreendedora do indivíduo o que possibilita realizar uma análise sobre o espírito empreendedor, identificadas por uma série de outras qualificações pertinentes a cada conjunto.

Conforme Scarpim et alli (2005a) pode-se considerar que existe uma influência do espírito empreendedor em indivíduos de organizações orientadas para a responsabilidade social, pois o empreendedor social pode apresentar características do empreendedor para alcançar seus objetivos. Quanto mais desenvolver o espírito empreendedor, mais são as chances de obter sucesso no empreendimento ou no projeto social. Os gestores podem apresentar características empreendedoras em menor ou maior grau de evolução, depende de cada um, pois desenvolver o espírito empreendedor proporciona maior oportunidade em obter sucesso no empreendimento.

Sob a abordagem de diversos autores, o termo empreendedor pode assumir várias definições, o que possibilita a compreensão acerca deste fenômeno. Mediante pesquisa na literatura sobre empreendedorismo, algumas destas definições sobre o empreendedor é apresentado no Quadro 4 para análise e comparações sob a ótica destes autores.

Quadro 4. Definições do Empreendedor

AUTOR	DEFINIÇÃO
Degen (1989, p.10)	<i>Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, por em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.</i>
Dolabela (1999, p.28)	<i>O motor da economia, um agente de mudanças.</i>
Dornelas (2001, p.15)	<i>É aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.</i>
Drucker (1987, p.36)	<i>É aquele que sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.</i>
Dornelas (2001, p.37)	<i>É aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.</i>
Fillion apud Instituto Euvaldo Lodi (2000, p.27)	<i>Uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir.</i>
Jean Baptiste Say, início do século XIX apud Drucker (1987, p.27); Bom Ângelo (2003, p.25)	<i>É aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.</i>
Merriam-Webster Dictionary apud Bom Ângelo (2003, p.25)	<i>Alguém que organiza, administra e assume os riscos de um negócio ou empreendimento.</i>
Kirzner (1973)	<i>É aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.</i>
Michael E. Gerber (vídeo)	<i>Uma pessoa que inventa um negócio que funciona sem ela. Um visionário que torna um negócio único e singular, com sentido especial e estimulante de propósito e direção. Aquele cuja perspectiva de longo alcance o capacita a antecipar futuras mudanças e necessidades no mercado, de modo a iniciar atividades para capitalizá-las.</i>
Joseph Schumpeter (1949)	<i>É aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar que as quatro primeiras definições do Quadro 4, apresentam mesmo conceito em comum, sendo estes considerado para efeito do presente estudo, ou seja, está associado ao empreendedor como um ser capaz de realizar

mudanças, transformador da realidade vigente.

Desta forma, para o Empreendedor que é orientado para o desenvolvimento de ações sociais, a mudança é necessária no cenário em que desempenha suas atividades. Já as demais definições baseiam-se na concepção da abertura, criação ou da identificação de oportunidades de um negócio.

Segundo Farah (2001, p.370) o empreendedor,

é muito mais do que um simples administrador, um inventor, ou idealizador de planos e executor de tarefas, ou um antecipador de mudanças, ou mesmo um estrategista (...) ele é um homem dotado de uma sensibilidade tal que é impossível descrevê-lo apenas nos campos psicológico, sociológico, econômico.

Uma das características latentes do empreendedor é a constatação do processo visionário. “O empreendedor é um visionário, pois tem que enxergar sempre à frente das demais pessoas, tem que ter capacidade de transformar a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade” (GREATTI e SENHORINI, 2000, p.20).

Cabe relatar que,

O empreendedor que possui uma visão (*entrepreneur-visionary*)⁶ atua como um dínamo ou um catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas. Estas últimas, quando conduzidas por alguém com a experiência necessária, capacitam-no não somente a realizar a visão mas também a levar seu empreendimento muito além do que havia imaginado (FILION, 1993, p.55).

Este mesmo autor considera que “Quanto mais cedo o empreendedor começar a trabalhar no campo escolhido, mais parece produzir visões realistas do que ele deseja alcançar”. Está máxima retrata um perfil detalhista e único do empreendedor, uma vez que caracteriza determinação e dinamismo pelo seu trabalho, na ansiedade de criar algo novo e para criar o novo é necessário ter uma visão do presente para projetar no futuro distante.

Em seus muitos estudos McClelland apud Gretti e Senhorini (2000), encontrou um conjunto de 42 características pertencentes ao empreendedor, como: confiança, criatividade, diligência, habilidade, iniciativa, inteligência, percepção, perseverança, versatilidade e visão.

Para McClelland apud Gimenez et alli (2000), o mais importante é descobrir quais as características que deve possuir um indivíduo para ser bem sucedido

⁶ Empreendedor-visionário

no processo de criação de um negócio, identificada por três competências atribuídas aos empreendedores de sucesso, que são: a) proatividade: iniciativa e assertividade; b) orientação para realização: percebe e age nas oportunidades; orientação para eficiência; preocupação com qualidade do trabalho; planejamento sistemático; monitoração; c) compromisso com os outros: compromisso com o contrato de trabalho; reconhecimento da importância das relações de negócios. No Quadro 5 descreve-se as principais características dos empreendedores de sucesso.

Quadro 5. Características dos Empreendedores de Sucesso

Características	Descrição das Características dos Empreendedores
São visionários	Têm a visão do futuro do seu negócio e vida; tem habilidade de implementar seus sonhos
Sabem tomar decisões	Não se sentem inseguros; sabem tomar as decisões corretas na hora certa
São Indivíduos que fazem a diferença	Transformam algo possível em realidade; sabem agregar valor aos serviços e produtos
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Enxerga uma oportunidade onde ninguém consegue ver; sempre alerta a novas informações
São determinados e dinâmicos	Comprometimento com suas ações; ultrapassam obstáculos; vontade de fazer acontecer
São dedicados	Dedicam 24h por dia, 7 vezes por semana; são incansáveis e loucos pelo trabalho (negócio)
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Otimismo faz com que enxerguem o sucesso e não o fracasso; adoram o trabalho que realizam
São independentes e donos do próprio destino	Independentes em vez de empregados (patrão); criar algo novo, dar os próprios passos, abrir caminhos
São ricos	Não é o principal objetivo; dinheiro: consequência do sucesso do negócio
São bem relacionados	Procuram manter sempre uma rede de contatos (<i>networking</i>)
São líderes e formadores de equipes	Senso de liderança; valoriza, estimula e recompensa os funcionários; sabem recrutar as melhores cabeças para assessorá-los
São organizados	Sabem obter, alocar recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros; forma racional para melhorar o desempenho do negócio
São planejadores	Planejam cada passo de seu negócio
Assumem riscos calculados	Sabem gerenciar o risco; avaliam a real chance do negócio; assumir desafios
Estão sempre aprendendo	Em busca do saber e do conhecimento do ramo de negócio; experiências práticas, publicações, cursos, pessoas, etc.
Criam valor para a sociedade	Geração de empregos, inovando seus produtos; utilizam sua criatividade para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Dornelas (2001, p. 31-33).

Para Bernardi (2003, p.64) a figura do empreendedor traça um perfil característico e típico de personalidade em que se destacam: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar “sonho” e realização; habilidade de relacionamento.

O autor complementa que entre as muitas motivações e razões objetivas e subjetivas, sejam de caráter econômico ou psicológico, para empreender é necessário: necessidade de realização; implementação de ideais; independência; fuga da rotina profissional; maior responsabilidades e riscos; prova de capacidade; auto-realização; maior ganho; status e controle da qualidade de vida.

Neste sentido, conforme a formação recebida na comunidade onde vive, o profissional pode desenvolver características tanto gerenciais quanto empreendedoras, sendo estas serem aprendidas e desenvolvidas, pois a cada dia as empresas procuram por profissionais com perfil e espírito empreendedor, para manter-se no mercado competitivo. Desta forma, o tipo de negócio (ou produto), a capacidade empregatícia da empresa, o desempenho apresentado e a sobrevivência operacional da empresa estão associados ao perfil do empreendedor, como forma de caracterizar o processo de gestão da organização (GRETTI & SENHORINI, 2000).

Assim, variáveis evidenciam a influência do perfil do empreendedor no desempenho que suas novas empresas apresentam no primeiro ano de vida: ajuda de parentes e amigos na criação; experiência anterior no setor; exercício de atividades simultâneas; conhecimento dos fornecedores; ajuda na escolha de equipamentos de produção; investimento de capital; ajuda na obtenção de informação sobre: mercado / fornecedores / concorrentes; posse integral do capital; ajuda na escolha do ramo e da localização; rendimentos mensais de outras fontes; ajuda na escolha dos equipamentos de produção e conhecimento dos equipamentos de produção.

3.5 Intra-Empreendedorismo

Será discutido nesta parte do trabalho o termo intra-empendedorismo, devido estar retratando a figura do intra-empendedor, ou seja, o funcionário, indivíduo, pessoa ou colaborador empreendedor que desempenha

atividades empreendedoras para a organização. Apenas para refletir que o objeto de estudo é o Empreendedor Social, este como sendo membro interno da organização, portanto, um intra-empendedor com atuação na área social, por isso se faz necessário à luz da literatura uma discussão para consolidar um maior aporte de informações.

Segundo Sue e Muzika (2001) durante os anos 70, surgiu uma nova geração de unidades organizacionalmente separadas, com responsabilidade por inovação e desenvolvimento de oportunidades. Já nos anos 80, a idéia de se desenvolver os empreendedores dentro da própria organização se tornou uma prática comum e as empresas passaram a adotar uma estratégia básica e um sistema organizacional que incorporasse processos de inovação e investimentos nos esforços de indivíduos e equipes que trabalhassem com inovações, com a finalidade de levar ao crescimento e à renovação da organização.

O termo *intrapreneurship* (intra-empendedorismo) foi cunhado na década de 1980 por Gifford Pinchot III (BOM ANGELO, 2003). Segundo Pinchot III, o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado nas organizações, destacando o papel do empreendedor dentro das organizações e como a inovação poderia ser buscada e desenvolvida aplicando os conceitos de empreendedorismo interno (DORNELAS, 2003).

Para Dornelas (op.cit., p.41), o empreendedorismo corporativo,

é a soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e dos esforços para implementação de novos negócios. A inovação envolve a criação e a introdução de produtos, processos e sistemas organizacionais. A renovação significa a revitalização das operações da organização, através da mudança do escopo de seu negócio, sua abordagem competitiva ou ambos. Significa ainda o desenvolvimento ou a aquisição de novas competências, que levarão à criação de valor para os clientes, os funcionários e os acionistas.

“O intraempendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores” (Pinchot III, 1989). Oportunamente pode-se utilizar este sistema de gestão como forma de alavancar os negócios das organizações.

Segundo Uriarte (2000) deve-se apoiar as pessoas com idéias inovadoras e iniciativa, sejam empreendedores ou intraempendedoros, pois são agentes de mudança e esperança para o futuro, bem como também para dar vida às empresas existentes, em especial as grandes.

Dornelas (op.cit., p.38), define que os “empreendedores corporativos são os indivíduos ou grupo de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente”.

A referência do intra-empendedor ou *intrapreneur* segundo Bom Ângelo (2003, p.26) é o “designativo da pessoa que, dentro de uma grande corporação, assume a responsabilidade direta de transformar uma idéia ou projeto em produto lucrativo [...] esse indivíduo introduzirá inovações e assumirá riscos”.

Portanto, para aquele empendedor que busca inovar dentro das organizações e desenvolver o seu potencial criativo foi denominado de intra-empendedor, empendedor interno ou empendedor corporativo. Aqui vamos tratar apenas por intra-empendedor.

O autor menciona que esses indivíduos apresentam características como: jamais se contentam em executar projetos propostos ou definidos por seus superiores hierárquicos; oferecem sugestões sobre oportunidades que jamais foram consideradas por seus colegas e chefes; inteligentes e racionais não temem riscos e adoram desafios; são criativos e comprometidos com a inovação; trazem passagens inovadoras em suas biografias.

Os intraempendedores são todos os “sonhadores que realizam” aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações dentro de uma organização, podendo ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (Pinchot III, 1989).

Para Bom Ângelo (2003, p.29) “Ao empendedor convencional basicamente interessa agradar clientes e consumidor. O intra-empendedor precisa também ganhar credibilidade entre diretores e acionistas e garantir a manutenção do ânimo dos integrantes da equipe”.

O intra-empendedor pode ser considerado aquele profissional que por possuir determinada liberdade, incentivo e recursos da organização dedica-se em transformar suas idéias e projetos em inovações que possam solucionar os diversos problemas corporativos. Ao analisar as características do intra-empendedor, conforme descrito, percebe-se que são características pertinentes ao profissional que busca uma qualidade de trabalho satisfatória, seja na esfera interna ou externa à organização. Algumas características do intra-empendedor, podem ser analisadas no Quadro 6.

Quadro 6. Características do Intra-Empreendedor

Características do Intra-Empreendedor
Mudança em padrões de conduta
<ul style="list-style-type: none"> • Pautar pela busca da inovação • Ser competente, entusiasmado, ativo, preparado, racional, flexível, tolerante e persistente • Assumir uma postura dialética, ouvindo e se colocando no lugar do outro • Alterar o ambiente externo da organização (procurar novos parceiros e investigar novas tecnologias e oportunidades de negócios) • Alterar o ambiente interno da organização (mobilizar pessoas, aproveitar recursos materiais e financeiros, potencializar e adaptar os sistemas produtivos, modificar hábitos e prestar contas de suas iniciativas) • Atuar com diplomacia, ter bom relacionamento, saber administrar interesses divergentes • Cultivar a humildade e aprender continuamente
Conhecimento como diferencial estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a fundo a corporação na qual trabalha • Reconhecer os processos industriais, a cultura gerencial, as práticas na área de recursos humanos, as características dos mercados e ter noção dos fluxos de caixa
Elixir de rejuvenescimento
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar a juventude e o vigor dos negócios recém-iniciados
Responsabilidades partilhadas e empregabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Zelar pela qualidade dos produtos e imagem da organização • Produzir mais e viabilizar alternativas para reduzir custos • Oferecer bons produtos e serviços para a sociedade

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Bom Ângelo (2003).

Ao analisar as características do empreendedor e do intra-empendedor, observa-se similaridades de conceitos para ambos os casos, como: competência, inovador, entusiasmo, ativo, racionalidade, persistência, flexível, aprendizagem contínua, bom relacionamento, entre outros. Embora certos diferenciais existem para caracterizar cada um, pois enquanto o empreendedor desempenha o seu papel de forma mais ampla, o envolvimento do intra-empendedor se apresenta no ambiente interno à organização (Alterar o ambiente interno da organização: mobilizar pessoas, aproveitar recursos materiais e financeiros, potencializar e adaptar os sistemas produtivos, modificar hábitos e prestar contas de suas iniciativas).

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

Neste tópico será apresentada a caracterização do tema sobre Governança Corporativa envolvendo seus conceitos e sua implicação com a Responsabilidade Social e o Empreendedorismo. Será abordado seus mecanismos internos e externos, suas principais práticas e a discussão da interface da Governança Corporativa e as diferentes tipologias de organizações (privada, pública e terceiro setor).

4.1 Conceito de Governança Corporativa

Com a ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e bancos, nasceu o conceito de Governança Corporativa (GC). Ela estabeleceu um modo de operação entre os acionistas, o conselho e o executivo principal (CEO). Durante os anos 1992 e 93, assistimos a demissões de presidentes sob a pressão dos conselhos e de seus acionistas: American Express, Compaq, Digital, General Motors, IBM, Kodak, Sears, Tenneco, Time Warner, Westinghouse. A era da GC começou em 1992, quando foi derrubado Robert Stempel, presidente da General Motors e do seu Conselho de Administração (LODI, 2000).

A GC, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006), tem por princípios básicos valores que norteiam a conduta das organizações traduzidas em transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética.

O conceito de GC é definido da seguinte forma,

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2006).

Para a Comissão de Valores Mobiliários (2002) a Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Conforme Machado Filho (2006, p. 76) “Na sua essência, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006) descreve que a GC está relacionada com assuntos relativos ao poder de controle, direção de uma empresa, diferentes formas e esferas de exercício e diversos interesses ligados à vida das sociedades comerciais. Considerada como valor, apesar de, por si só, não criá-lo, ao lado também de um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. A boa governança permitirá uma administração em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

O IBGC manifesta que na atual economia a GC surge para superar o “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. Surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administram a propriedade nem sempre está em equilíbrio com os de seu titular. A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

4.2 Mecanismos de Governança

Para Machado Filho (2006), o alinhamento de interesses na gestão de uma organização envolve mecanismos externos e internos, de incentivo e monitoramento. Os mecanismos externos mais efetivos é o sistema legal e regulatório e o mercado de capitais. Os mecanismos internos são representados pelo papel do conselho, o sistema de remuneração e a estrutura de capital da organização.

O autor completa, fundamentado na teoria econômica, que o papel de uma empresa com fins lucrativos no mercado é a sua sobrevivência e o seu crescimento. A empresa deve buscar o quanto de lucro for possível, dentro do contexto legal e ético que envolve a sociedade. A busca do lucro faz parte da responsabilidade econômica da empresa que é parte integrante da responsabilidade social corporativa. O lucro é a essência para o crescimento da organização nos seus diversos desdobramentos na forma de geração de produtos, serviços, renda, impostos e outras externalidades positivas na comunidade onde atua e para a sociedade em geral. Assim, os mecanismos de

governança podem ser aplicados a organizações não-governamentais de caráter social, associações de classe, cooperativas, universidades, clubes de futebol, etc.

4.3 Práticas de Governança

Em 1991 o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e designou Sir Adrian Cadbury, Chairman do Comitê de Assuntos Financeiros do Conselho de Administração. A Comissão Cadbury era um trabalho em conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da entidade dos Contadores da Inglaterra e do Conselho de Relatórios Financeiros, o que resultou o Relatório Cadbury, publicado em dezembro de 1992, inspirado na prática do mercado de capitais norte-americano, considerado um marcador e um pioneiro sobre Governança Corporativa, que definiu como “os sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas” (LODI, 2000).

Outro código de práticas de GC foi o Relatório Hampbel, divulgado em janeiro de 1998, cuja filosofia se expressa pela importância que esta contribui para a prosperidade dos negócios e prestação de contas a seus constituintes. As empresas abertas são as organizações mais transparentes da sociedade, porque são obrigadas a abrir suas informações e decisões, caracterizando a responsabilidade pela prestação de contas (*Accountability*) (op.cit, p.63).

Em abril de 1998 o Conselho da OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) desenvolveu normas sobre o assunto em um documento com o título Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets. Um segundo documento foi aprovado pelos ministros da OECD em maio de 1999 com o título: Princípios da OECD para a Governança da Sociedade, que destaca os seguintes pontos: a) o objetivo corporativo é maximizar o valor do acionista, com sensibilidade para com as demandas e expectativas dos *stakeholders*; b) os Conselhos de Administração agindo com transparência e visão são elementos essenciais para uma melhor Governança; c) a prática do Conselho deve ser sujeita a uma adaptação voluntária com um mínimo de padrões; d) existem áreas onde adotar regras universais é preferível (op.cit, p.72-73).

A melhor prática de governança nas empresas, é evitar os conflitos de interesse que existem nessas companhias ou minorar seus efeitos. As mudanças nas

práticas de governança corporativa devem fornecer condições para que todos os agentes envolvidos na empresa (empregados, administradores, fornecedores, credores, acionistas, prestadores de serviços de consultoria, auditoria e outros interessados – *stakeholders*) possam encontrar um cenário com maior equilíbrio entre todos os interesses em disputa (LAMEIRA, 2001).

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (2002) (ver anexo F) para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a GC determina o nível e as formas de atuação que podem ter na companhia, possibilitando a eles exercer influência no desempenho. O objetivo é aumentar o valor da companhia, pois boas práticas de GC possibilitam a redução do custo de capital, o que viabiliza o mercado de capitais como alternativa de capitalização. Quando os investidores financiam determinadas companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento. A adoção de boas práticas de GC constitui um conjunto de mecanismos através dos quais os investidores se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia. Companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.

O Código de Práticas de GC é indicar caminhos para todos os tipos de empresas, sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis, visando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital.

De acordo com Lameira (2001) o Código de Práticas da GC está dividido em seis partes: a) Propriedade: representado pelos acionistas, quotistas e sócios; b) Conselho de administração: sua missão é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários agregando valor ao empreendimento; deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do próprio conselho; c) Gestão: o executivo principal (CEO) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração, bem como indicar membros da diretoria para aprovação do conselho; d) Auditoria Independente: é um agente para os proprietários de todos os tipos de empresas, sua função é verificar se as demonstrações contábeis refletem a realidade da empresa; e) Fiscalização: é feita pelo conselho fiscal criada com o objetivo de fiscalizar

as atividades do conselho de administração, funcionando como um controle independente para os proprietários, sejam majoritários, sejam minoritários; f) Ética: toda a empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração.

Segundo Lodi (2000, p.33) os Códigos de Melhores Práticas consistem em alguns pontos básicos e comuns como: a) O presidente do Conselho não deve ser presidente da diretoria; b) Maioria de conselheiros externos sobre conselheiros acionistas; c) Conselheiros externos vindos do mercado e não ex-diretores; d) Presidente da diretoria profissional contratado; e) Avaliação anual do diretor-presidente da diretoria; f) Ausência de conflito de interesse ou de negócios comum entre o conselheiro externo e a empresa: fornecedor, distribuidor, prestador de serviço, amigo do presidente; g) Avaliação anual dos conselheiros; h) Máximo de cinco participações em outros conselhos; i) Dois dias por mês na empresa, um para o conselho, outro para se inteirar dos negócios da companhia; j) Participação em comitês do conselho: auditoria, finanças, estratégia, jurídico, etc.

4.4 Governança em Organizações Privada, Pública e do Terceiro Setor

Antes de iniciar os comentários sobre a Governança em OPPTS observa-se na Figura 2, a ilustração sobre os três setores da sociedade.

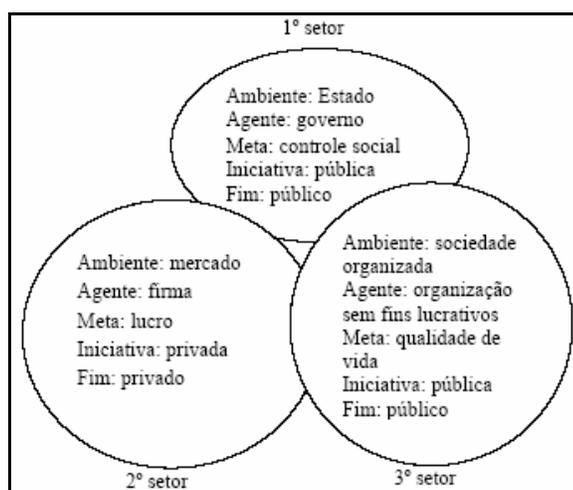


Figura 2. Os Setores da Sociedade

Fonte: Scornavacca Jr et alli (1998, p.6).

O primeiro setor caracterizado pela ação do Estado Público e pela sua interferência quando necessário para o controle e regulamentação em áreas como segurança, saúde, economia e ação social.

O segundo setor caracteriza-se pela ação da livre iniciativa privada, suprindo as necessidades da sociedade com seus produtos e serviços, obtendo como contrapartida receitas, ou débitos, pois de acordo com a teoria econômica o papel da empresa com fins lucrativos é promover sua manutenção, sobrevivência e o constante crescimento no mercado, na captação de recursos, ou seja, o lucro e quando possível o desempenho social, como parte da sua responsabilidade social corporativa.

O terceiro setor caracteriza-se como um conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, constituída por instituições civis de diversificadas origens como: religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não-governamentais, entidades religiosas e de assistência social, entre outras, diferenciando-se da orientação do Estado, por ser pública com fins públicos e de mercado, por ser privada com fins privados (MACHADO FILHO, 2006).

Conforme o próprio autor, Machado Filho (2006) a Governança em Organizações Privadas também criam mecanismos de governança para lidar com a delegação de poder. Diante desta afirmativa percebe-se que a atual gestão das organizações orienta-se para um grau de comprometimento dos gestores em torno da transparência em relação à conduta, pois dotado de poderes e autoridade o indivíduo pode tomar decisões em benefício próprio em detrimento das estratégias da empresa. Por isso a necessidade de um Código de Ética que proporcione orientar as condutas dos gestores.

Com isso, as necessidades surgidas com o novo ambiente institucional e competitivo passarão a moldar o perfil das organizações de interesse privado, em muitos casos redefinindo suas missões e seus objetivos. Essas organizações representativas sobreviverão em função da sua capacidade de representar o grupo de associados e de encontrar respostas para as suas demandas de curto e de longo prazos. (MACHADO FILHO, 2006, p.128-129).

Nas sociedades democráticas, as instituições de governança do Estado, ou seja, a Governança em Organizações Públicas, são implementadas à medida que o exercício da cidadania se aprofunda. As sociedades desenvolvem e implementam os

mecanismos pelos quais seus governantes são monitorados, por meio de um conjunto de regras resultantes da interação dos diferentes atores sociais. O exercício e o cumprimento da lei é uma função amparada pela questão legal como da própria pressão informal exercida pela sociedade no cumprimento e na melhoria das regras (op.cit).

Nota-se a predominância de regras legais e éticas, principalmente tratando-se da máquina pública, cuja orientação se baseia em procedimentos próprios e constituídos para eliminar, senão minimizar, os conflitos de interesse e poder que existem neste tipo de organização. Não que existam em outras organizações de natureza privada ou até mesmo no terceiro setor, mas que recebe uma maior carga de influências que proporcionam a tomar decisões arbitrárias aos interesses próprios e não da comunidade. O próprio autor descreve que,

Esse desalinhamento, derivado da delegação de poder e da criação de assimetrias informacionais, ocorre em qualquer tipo de organização, embora se levando em conta as diferenças intrínsecas dos diversos tipos de organização, *com* e *sem* fins lucrativos.

A Governança em Organizações do Terceiro Setor não é diferente o monitoramento de mecanismos internos e externos de governança. Para o autor acima,

Assim, o processo de seleção da organização que receberá recursos indica a preocupação do doador quanto à sua utilização e à maximização dos resultados. Isso torna essencial, para as organizações sem fins lucrativos, desenvolver e mostrar quais e quão efetivos são seus mecanismos de controle para manter os gestores dentro de limites aceitáveis de discricionariedade.

Pode-se verificar a importância de controles para monitorar o desenvolvimento das atividades que os gestores desempenham em seus respectivos cargos. Para isso o desenvolvimento de mecanismos de controle aplicados aos gestores das organizações privadas, públicas e do terceiro setor é essencial para o bom gerenciamento interno e externo. Esta ação de monitoramento deve ser exigida pela sociedade (acionistas, clientes, fornecedores, comunidade, entre outros), pois a disseminação da cultura de governança já se torna realidade na pauta das empresas com visão estratégica no mercado. O contexto econômico, social e ambiental exigido pela sociedade faz as empresas iniciarem um processo de condutas, sejam legais, regulatórias, éticas ou moralizantes, conduzindo-as desenvolver tais princípios.

4.5 Relação da Governança com Responsabilidade Social e Empreendedorismo

Muito mais do que o caráter filantrópico, o conceito de responsabilidade social enfoca o comportamento da organização na sociedade, e as relações contratuais formais e informais que se estabelecem entre as diferentes partes interessadas ligadas à organização (acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, comunidade, governo) (MACHADO FILHO, 2006).

De acordo com o relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) descreve a interface entre as empresas e a responsabilidade social, comentando o ganho positivo, embora de forma restrita,

Na visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que de outra maneira seriam reinvestidos ou distribuídos na forma de lucros e dividendos. Todavia, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros (BNDES, 2000, p. 6 apud Machado Filho, 2006, p.79).

A forma como as atividades de responsabilidade social são estruturadas na empresa tem implicações para a Governança Corporativa, o que reflete na necessidade de transparência e monitoramento no processo de implementação das ações. Portanto, para atingir tais objetivos é necessário aprofundar as relações e atender as demandas dos diferentes *stakeholders* da organização, de forma constante e negociada (op.cit., 2006).

O autor acima descreve que as ações de responsabilidade social das empresas, especialmente projetos sociais, que se enquadram na categoria de responsabilidade filantrópica devem ser analisadas considerando-se os princípios de governança. Como exemplo, supõe-se a situação de uma grande corporação de capital disperso, com milhares de acionistas e que podem ter expectativas e interesses diversos conforme a sua porção na organização. Os gestores da empresa podem propor uma determinada ação na comunidade, ou uma política para alocar recursos para causas

sociais, mas que não haveria consenso entre os proprietários, sendo muitos contra, por não terem informações positivas do retorno dessas ações, ou por não compartilharem a mesma visão filosófica sobre a função social das organizações na sociedade. Nas situações mencionadas alguns proprietários podem visualizar essas atividades como desvio de recursos e potencial diminuição de seus retornos, ou seja, os gestores estariam “fazendo o bem com recursos alheios”.

Para o autor em relação a uma empresa familiar, de capital concentrado na mão de um ou poucos acionistas, a convergência em torno de ideais comuns é bem mais simplificada. Nas situações em que as ações de responsabilidade social não estejam conectadas com a agregação de valor para a empresa, o consenso em torno das ações sociais da organização pode ocorrer de forma mais simples, sem muitos conflitos de interesses.

Desta forma, as empresas com capital pulverizado que apresentam mecanismos transparentes de governança, verifica-se que as ações sociais devem estar ligadas à lógica da agregação de valor à empresa.

As organizações que atingem as expectativas legais, econômicas e éticas da sociedade pautam por uma conduta socialmente responsável em seu meio. E os mecanismos de governança corporativa são fundamentais para que esse processo se consolide na prática (MACHADO FILHO, 2006, p.99).

O conceito de RS enfoca o comportamento da organização na sociedade e as relações contratuais formais e informais que se estabelecem entre as diferentes partes interessadas ligadas à organização. Observa-se que a GC consolida-se em uma ferramenta de gestão que orienta as organizações a assumir uma responsabilidade maior pela sociedade.

Desta forma, verifica-se esta ferramenta de gestão na transparência e ética no sistema de controle, da AutoBAN, empresa concessionária do Sistema Anhangüera-Bandeirantes, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento do país, garantir o cumprimento dos contratos e propiciar a devida remuneração para os acionistas. Utiliza sistemas de controle de gestão integrados nas áreas de operação, contabilidade e financeira. Os resultados gerados são analisados e quantificados nas reuniões periódicas entre os executivos da empresa e do Conselho de Administração, onde os resultados são comparados visando verificar a consistência dos processos e práticas. Nesse sentido, são quatro tipos de fiscalização: auditoria periódica do Sistema

de Qualidade, auditoria interna dos procedimentos e controles, auditoria externa contratada pelos acionistas e auditoria externa contratada pelo poder concedente. A principal razão que levou a implementação dessa prática foi a consciência do exercício de uma atividade pública por uma empresa privada. Assim, o conjunto de práticas anticorrupção e propina adotadas não resultam em custos por estarem estruturados em princípios éticos e de governança corporativa, pois tornam-se fatores primordiais nas relações com os agentes do poder público. Essas práticas, pautadas por princípios de ética e responsabilidade, prevalecem o que é definido pela lei e pelos contratos (WEINGRILL, 2006).

A partir do momento que a cultura da GC seja amplamente disseminada na sociedade, haverá uma maior exigência da transparência dos mecanismos de controles internos e externos de uma organização. A questão principal é que a própria sociedade, pelas suas constantes mudanças, transformações e adaptações ao contexto sócio, político, econômico, ambiental e cultural, cultivará e exigirá que as organizações pratiquem os princípios da GC (transparência, equidade, prestação de contas e ética).

Desta forma, a interface que promove esta convergência da GC com Responsabilidade Social pode ser encarada como uma ferramenta de gestão que as organizações não poderão deixar de constar em seus planos estratégicos. Desta forma, é mais que provável que o alinhamento entre gestores e acionistas precisam estar em perfeita harmonia, para possibilitar uma administração com maiores chances de sucesso no mercado.

Com relação à integração da GC com o Empreendedorismo, uma vez que a cultura da GC esteja também disseminada, é notório que aqueles que pretendem participar do fenômeno empreendedorismo, e serem de fato empreendedores com as características pertinentes ao perfil, deverão ter o conhecimento dos princípios que direcionam uma organização, ou seja, missão, valores, respeito comunitário, bem como da aplicabilidade perante o seu mercado consumidor e sociedade em geral, como forma de manutenção da imagem da organização.

5 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Neste capítulo será apresentada a temática sobre Empreendedorismo Social caracterizando seu contexto histórico, breve conceituação apresentado por diversos autores e instituições, os modelos relacionados às organizações privadas, públicas e terceiro setor de Roper & Cheney (2005), bem como o perfil do empreendedor social, elaborado por Oliveira (2004), sendo o modelo utilizado para a pesquisa de campo.

5.1 Histórico do Empreendedorismo Social

Em seu artigo *A Ascensão do Empreendedor Social*, o autor Leadbeater conclui que a previdência social britânica estava precisando de reformas radicais se fosse lidar efetivamente com as demandas sociais e outras mais tarde e além de 1990. Uma contribuição principal para isto poderia ser feita através de inovações sociais - iniciativas de comunidades novas, criativas e imaginativas - conduzidas por pessoas empreendedoras (THOMPSON, 2002, tradução nossa).

Nos anos seguintes a Segunda Guerra Mundial e até meados de 1970, os governos da maioria dos países democráticos ocidentais seguiram o modelo Keynesiano de social democracia, com taxas de câmbio de moeda corrente fixas para proteger contra a inflação, emprego por completo, e uma previdência social sólida no lugar daqueles que precisassem. Serviços sociais como saúde e educação foram providos pelo estado. A estabilidade econômica e social desfrutada naquele momento assegurou aceitação da hegemonia do modelo (ROPER & CHENEY, 2005, p.96, tradução nossa).

Desde meados de 1980 muitos desses países que tinham mantido os sistemas de previdência social durante mais de 20 anos trocaram por um novo paradigma econômico do *laissez-faire* ou neo-liberalismo de mercado livre. Como o papel do estado foi retirado, taxas de imposto de renda foram tipicamente reduzidas e aos indivíduos foi encorajado assumir responsabilidade pela própria previdência social. (op.cit., tradução nossa).

Mais tarde em 1990 havia ficado aparente que o modelo neo-liberal estava assegurando o bem-estar de todas as pessoas. Realmente, a abertura crescente

entre indivíduos ricos e pobres (e países) havia ficado claro. Corporações grandes, por causa de sua habilidade para escolher onde investir capital, poderiam expandir poder econômico para uma extensão que produziu dificuldade em regulamentação. A extensão de princípios de mercado no governo e sociedade civil (em virtude da responsabilidade individual em lugar da responsabilidade coletiva) conduziu um revelar dos limites entre estes setores além de que tinha sido uma experiência na forma de sociedades público-privadas antes de 1990 (op.cit., tradução nossa).

O modelo do terceiro setor, porém, não ganhou aceitação universal, e os EUA por exemplo, pedalou de volta desde a administração de George W. Bush. Algumas resistências das economias do terceiro setor é refletida na resistência do empreendedorismo social (op.cit., tradução nossa).

Para exacerbar o problema, aumentaram avanços tecnológicos na medicina, a taxa de probabilidade de vida humana, e criou uma demanda que é cara de se encontrar. Estes problemas fundamentais contribuíram à elevação de uma gama de tendências da sociedade, estruturas organizacionais, e iniciativas individuais tudo dos quais vêm debaixo do termo genérico de guarda-chuva de "empreendedorismo social" (op.cit., p.97, tradução nossa).

Empreendedorismo Social não é um fenômeno novo. Enquanto o nome e descrição puderem ser relativamente novas, indivíduos que adotam estratégias empresariais para tentar resolver assuntos sociais não são. William Lloyd Garrison fundou a Sociedade de Anti-escravidão em 1833. Editor do primeiro jornal de anti-escravidão, o *Liberator*, Garrison fez campanha incansavelmente para abolição ao longo da vida dele. Jane Addams, assistente social e reformista, fundou a *Hull House* de determinação social em Chicago em 1889. A *Hull House* proveu um centro de bem-estar para o bairro pobre e ofereceu um modelo novo que foi reproduzido depois ao longo da nação. Histórias sociais estão cheias de muitos exemplos, ambos nos Estados Unidos e no exterior (BARENDSSEN & GARDNER, 2004, p.43, tradução nossa).

Só em recentes anos este transformador tem sido conhecido como um empreendedor social. O aparecimento de empreendedorismo social como um campo reconhecível está provável devido a uma variedade de fatores, inclusive o descontentamento atual com o ritmo e administração do nível de caridades e fundações. Poderíamos apontar bem como o aparecimento de fundações de empreendimentos sociais (op.cit., p.44, tradução nossa).

Certamente uma das razões para este reconhecimento e movimento é William Drayton. Drayton, um companheiro de MacArthur, é frequentemente creditado por apresentar o termo empreendedor social. Em 1980, Drayton fundou a Ashoka na convicção que os empreendedores sociais têm o maior potencial por resolver problemas sociais. Ashoka é o único dos primeiros empreendimentos designados explicitamente para o fundo dos empreendedores sociais. Seu propósito era e permanece sendo autorizar os empreendedores sociais com recursos financeiros e uma rede profissional dentro as quais eles possam disseminar idéias e soluções (op.cit., p.44, tradução nossa).

O tema Empreendedorismo Social é novo em sua atual configuração, mas na sua essência já existe a muito tempo. Alguns especialistas apontam Luter King, Gandhi, Madre Tereza de Calcutá, entre outros como empreendedores sociais decorrente da capacidade de liderança e inovação quanto as mudanças em larga escala no âmbito social. A constatação sobre a pouca bibliografia sobre o assunto, tanto no Brasil quanto no exterior, demonstra ser um tema novo e ainda em desenvolvimento, o que permite a oportunidade para os pesquisadores explorarem o assunto (OLIVEIRA, 2004, grifo é nosso).

5.2 Conceitos de Empreendedorismo Social

Pesquisa realizada por Feger (2004) constatou-se que as entidades do terceiro setor podem ter dificuldades na introdução e melhoria dos seus serviços, devido às características menos acentuadas de seus empreendedores no conjunto realização, isto devido as atividades estarem direcionadas ao benefício social e realizadas voluntariamente, oferecendo serviços através do voluntariado e de subvenções fornecidas por empresas privadas e/ou públicas. Nos conjuntos de poder e planejamento, mostram que não há diferenças significativas.

Conforme Dolabela (1999, p.259),

Para o empreendedor, o ser é mais importante do que o saber [...] o estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano, em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob este prima, o Empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana.

De acordo com Melo Neto e Froes (2002) em relação ao

Empreendedorismo Social, a ação é coletiva, envolvendo membros da comunidade num esforço comum de participação, integração e desenvolvimento e ao produzir bens e serviços para a comunidade possibilita solucionar demandas e carências sociais, pois seu foco é a busca de soluções para os problemas sociais mediante as necessidades da comunidade, medido através do desempenho do impacto social de suas atuações, e, porque não dizer das suas atitudes e comportamentos.

Para o Sebrae (2005) o surgimento do empreendedorismo social é influenciado pelo empreendedorismo empresarial, com características próprias, segundo estudiosos e publicações especializadas. Nesta mesma linha conceitual define que o empreendedorismo social “é coletivo, produz bens e serviços para a comunidade, tem foco na busca de soluções para os problemas sociais e visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las. Sua medida de desempenho é o impacto social”.

Para Leadbetter (1997, tradução nossa) o Empreendedorismo Social pode ser livremente definido como o uso do comportamento empresarial para fins sociais em lugar de objetivos de lucro, ou alternadamente, que os lucros gerados são usados para o benefício de um específico grupo em desvantagem.

Conforme Shaw (2004, p.196) algumas das características das empresas sociais podem ser analisadas no Quadro 7.

Quadro 7. Características das Empresas Sociais

Características	Descrição
Orientação empresarial	Tão viável para o comércio das organizações, a fabricação do excedente de operação, são diretamente envolvidos em boas produções ou provendo serviços para o mercado.
Objetivo social	Têm objetivos sociais explícitos como criação de trabalho, treinamento ou a provisão de serviços locais. Tem valores sociais e missão forte, inclusive um compromisso de um edifício para capacitação local. São responsáveis pelos seus membros e pela ampla comunidade, pelos seus impactos sociais, ambientais e econômicos.
Propriedade social	São frequentemente organizações autônomas com governança solta e propriedade estruturada, baseado na participação de clientes, usuários, grupos de comunidades locais ou fiduciários. São distribuídos lucros para <i>stakeholders</i> ou para o benefício da comunidade.

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Shaw (2004, p.196, tradução nossa).

5.3 Modelos de Empreendedorismo Social

Conforme mencionado no início deste trabalho os objetivos que o delimitam, torna-se necessário enfatizar novamente o objeto de estudo em questão, pois, destina-se a análise do perfil do Empreendedor Social nas organizações orientadas para a setor privado, público e do terceiro setor. Portanto, os modelos de Empreendedorismo Social em estudo são: Empreendedorismo Social Privado, Empreendedorismo Social no Setor Público e Empreendedorismo Social no Terceiro Setor.

Sobre o Empreendedorismo Social Privado tem-se que nas recentes literaturas acadêmicas e populares sugerem que trabalhar dentro do setor privado dá para o empresário social uma vantagem em termos de orientação para planejamento, benefícios, e inovação - três das metas o qual são discutidas muito frequentemente. E, como discutimos na seção sobre os empreendedores sociais, CEOs, e líderes em companhias não-publicamente-seguradas informa a maior liberdade para procurar seus valores apreciados. Empreendimentos comerciais com o propósito de ser socialmente orientados podem utilizar uma riqueza de experiência em termos de análise de mercado e conduzir para estudos viáveis (Campbel, 1998). Eles já estão operando com lucro em mente. E, dependendo do seu mercado familiarizado, eles reconhecem a importância de inovação em uma base contínua. Talvez a única atividade mais importante para o novo negócio inicial, ou o negócio que está desenhando um curso novo nos mares sociais, é um processo sistemático para gerar e proteger idéias (Thalhuber, como citado em Campbell, 1998). Um equilíbrio entre a geração livre e democrática de idéias e o discernir genuinamente bom e possível é unicamente crucial. Sinceramente muitos riscos impraticáveis; processos lineares e controlados podem significar uma perda de potencialidade. Em geral, então, empreendimentos socialmente empresariais pretensos assumem maior latitude adotando e adaptando as tendências empresariais populares do dia. Como veremos na discussão de liderança que segue, muito desta liberdade ou autonomia é assegurado por valor-dirigido, os líderes carismáticos (ROPER & CHENEY, 2005, tradução nossa).

As teorias e modelos de Empreendedorismo no Setor Público são derivadas em grande parte de aplicações econômicas de negócio e modelos de mercado para a esfera pública - um esforço que começou seriamente entre 1960 e 1970. Em um dos primeiros documentos no assunto, Ostrom (1964) considerou que o gerenciamento

de recursos hídricos poderia beneficiar da injeção de alguma energia empresarial. Acima de tudo, ela distinguiu entre empreendedorismo privado e público observando significativamente os constrangimentos políticos e administrativos mais tarde. Organizações públicas têm uma maior dificuldade de tempo de adaptação a variáveis circunstanciais e devido a inovações constitucionais, executivas, legislativas, como também para hábitos transparentes. Em outras palavras, o setor privado permite maior liberdade e experiências, sendo visto deste ponto de vista. Como Shockley et al. (2002) explicou, até por volta de 1990, as teorias e modelos de empreendedorismo do setor público dominante deram ênfase a cálculo econômico racional e responsabilidade especialmente direta para mercado de dados. Porém, como Kirzner (1999) argumentou, esta idéia linear e bastante mecânica de empreendedorismo como aplicado para agências públicas negligenciou o fato do verdadeiro empreendedorismo é alguma coisa mais e além de meras respostas calculadas para o ambiente de decisão; requer uma "precaução para mais perto das oportunidades desadvertidas". Assim, existe um processo de descoberta e criatividade em hipótese total para o modelo tradicional de racional e econômico, e é precisamente aquela "faísca" que a idéia de empreendedorismo é significativa para carregar. A discussão econômica, social e política é especialmente agradável para os símbolos e métodos de empreendedorismo, como uma parte essencial desta ideologia é que não há nenhuma alienação inerente entre os interesses público e privado (op.cit., tradução nossa).

Em um senso muito real, empreendedorismo social tem estado dentro do Terceiro Setor por muito tempo apesar de estar sem o rótulo. Muitas organizações de movimento-social, grupos de advocacia social, e comunidades iniciantes tem tido iniciativas e sustentado todas elas no mundo inteiro pela paixão, perspicácia, e trabalho criativo das pessoas que ajustaram nossa aplicação contemporânea da idéia do empreendedor. Para ser claro, parte da tendência empresarial em muitas empresas não-lucrativas aumentou a competição por financiar recursos de fundações privadas e agências de governo (De Leonardis e Mauri, 1992). Esta realidade produziu antigamente atividades estrangeiras como análise de mercado e parte do planejamento estratégico e do funcionamento regular de empresas não-lucrativas de certo modo não amplamente imaginadas tão recentemente até meados de 1980. Em um estudo detalhado de empreendedorismo social no reino de comunidades em desenvolvimento econômico, Wallace (1999), olha especialmente para empresas não-lucrativas que

estabeleceram fazer-lucro com atividades nos ambientes urbanos necessitados. Estas atividades variam do oferecimento de saúdes específicas e recursos educacionais à incubadoras de pequenos-negócios. Enquanto especificamente governos, fiduciários, e estruturas organizacionais de tais empreendimentos variam grandemente, a maioria destas empresas envolvem pelo menos estas características: uma orientação para a regeneração ou expansão de atividade econômica, avanço coletivo do bem público em lugar de exclusividade apoio para interesses privados, propriedade de comunidade ou controle, e estruturas democráticas participativas (Pearce, 1994). Acima de tudo, como Wallace (1999) observa, empresas socialmente não-lucrativas têm os recursos e a liberdade para experimentar caminhos normalmente não abertos para recursos-e-regulamentos que segurou as matrizes. Assim, ela vê empreendimentos de razão-social como um modo de reunir todas as energias dos três setores para combater problemas econômicos e sociais e se defender nas comunidades urbanas. Empresas não-lucrativas que assumem uma postura empresarial são menos hesitantes para implementar conceitos e práticas de marketing, planejamento estratégico, e sistemas para a análise e controle de custos. Em outras palavras, uma certa nebulosidade limitada do setor é levada para concessão, freqüentemente tão necessário para a sobrevivência (op.cit., tradução nossa).

5.4 Empreendedor Social

Conforme Bill Drayton, fundador da Ashoka, organização sem fins-lucrativos americana, “empreendedores sociais são pessoas que têm visão estratégica, habilidades e determinação, não descansam enquanto não resolverem os problemas sociais, não apenas na sua localidade, mas em todo o sistema” (SEBRAE, 2006).

Segundo a própria Ashoka (2006), os empreendedores sociais

são pessoas com visão, experiência e talento que buscam soluções inovadoras para problemas sociais em grande escala nas áreas do meio ambiente, educação, direitos humanos, saúde, participação cidadã e desenvolvimento econômico. [...] é uma pessoa visionária, criativa, prática e pragmática; que sabe como ultrapassar obstáculos para criar mudanças sociais significativas e sistêmicas. Possui uma proposta verdadeiramente inovadora, já com resultados de impacto social positivo na região onde atua, e demonstra estratégias concretas para disseminação desta idéia nacionalmente e/ou internacionalmente. [...] devem ser criativos e visionários, tanto na definição de objetivos, quanto na solução de problemas que ocorrem no processo de implantação de suas idéias.

Conforme Dees (2006), da Escola de Graduação em Administração da Universidade de Stanford, o empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores, com uma missão social central e explícita. São líderes raros e são necessários para ajudar a encontrar novos caminhos em direção a melhorias sociais neste novo século.

Segundo o autor supra mencionado, alguns atributos podem ser mencionados sobre o empreendedor social, entre eles: a) agentes de mudança no setor social; b) adotam uma missão de gerar e manter valor social; c) reconhecem e buscam novas oportunidades; d) engajam-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; e) agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis; f) Exibem elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados.

Os empreendedores sociais podem também ser definidos como

[...] pessoas que identificam uma abertura de necessidades e uma oportunidade relacionada - o qual eles entendem; injeta imaginação e visão dentro da resposta deles; recruta e motiva outros para a causa em questão e constroem relacionamentos essenciais; segura os recursos que são necessários; supera obstáculos e desafios e controla os riscos inerentes; introduz sistemas próprios para controlar os empreendimentos (THOMPSON, 2002, p.415, tradução nossa).

Para Shaw (2004, p.196) identifica as seguintes características do empreendedor social, conforme Quadro 8:

Quadro 8. Características do Empreendedor Social

Característica	Descrição
Criativo	Encontra soluções radicais e efetivas para problemas sociais
Empreendedor	Apresenta seus projetos, negocia suas necessidades, manda suporte para suas idéias e conquista efetivamente os recursos
Determinado	Demanda que suas idéias ou propostas farão uma maior diferença quando implementadas com sucesso
Ético	Assegura que dinheiro público seja bem usado, que idéias não sejam corrompidas através de interesses adquiridos e que seu compromisso seja avaliado pelo projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Shaw (2004, p.196, tradução nossa).

O autor acima, embora apresente poucas características que determinam o perfil do empreendedor social, de certa forma são identificadas

qualidades importantes para a conduta deste indivíduo para atuar em atividades que promovam as ações sociais.

Segundo Oliveira (2004) estes dados sobre o perfil do empreendedor social foi elaborado pela catalogação de diversas fontes de pesquisa e da entrevista com empreendedores sociais brasileiros que vivenciam a prática social.

Se realizar uma análise comparativa das qualidades existentes do Empreendedor Social condensadas no Quadro 9 (Perfil do Empreendedor Social - Conhecimentos, Habilidades, Competências e Posturas), pode-se verificar a existência destas mesmas qualidades no Quadro 2 (Características dos Empreendedores de Sucesso) e no Quadro 3 (Características do Intra-Empreendedor).

Quadro 9. Perfil do Empreendedor Social (Conhecimentos, Habilidades, Competências e Posturas)

Conhecimentos	Habilidades	Competências	Posturas
<ul style="list-style-type: none"> • saber aproveitar as oportunidades • saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais • ser pragmático responsável • ter competência gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • saber negociar • saber pensar e agir estrategicamente • saber trabalhar em equipe • ser ágil • ser criativo • ser crítico • ser equilibrado • ser flexível • ser focado • ser habilidoso • ser inovador • ser inteligente • ser objetivo • ser perceptivo e atento aos detalhes • ter iniciativa • ter participação • ter visão clara 	<ul style="list-style-type: none"> • saber correr riscos calculados • saber improvisar • saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos • saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade • saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas • ser competente • ser consciente • ser líder • ser persistente • ser sensível com os problemas sociais • ser visionário • ter senso de responsabilidade • ter senso de solidariedade 	<ul style="list-style-type: none"> • ser apaixonado pelo que faz no campo social • ser comprometido e leal • ser determinado • ser engajado • ser ético • ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade • ser profissional • ser transparente

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Oliveira (2004).

Desta forma, para delimitar o conceito que pretende-se identificar neste trabalho sobre o Empreendedor Social, pode-se relatar que as definições da Ashoka (2006) e Dees (2006) se complementam.

Pode-se reforçar que o empreendedor social, em estudo, relaciona-se

àquela pessoa empreendedora dentro da organização (intra-empreendedor) e que desenvolve atividades sociais (intra-empreendedor social ou empreendedor social corporativo interno) nas organizações orientadas para o privado, público ou do terceiro setor, com a finalidade de proporcionar o crescimento e inovação na organização.

Portanto, o intra-empreendedor social ou empreendedor social corporativo interno, ora denominou-se aqui de empreendedor social, pode ser considerado aquele profissional que trabalha desempenhando suas funções nos mais variados departamentos e setores de uma organização e que desenvolve, participa e executa ações sociais, sendo voluntário ou não destas atividades.

Neste contexto o presente estudo trata da abordagem de identificar os diferenciais que comportam este indivíduo em seu ambiente de trabalho nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor, alvo da pesquisa que busca esta identificar se existe ou não algum tipo de relacionamento.

6 METODOLOGIA

Este capítulo tem por base apresentar a metodologia do estudo. Primeiramente será apresentado o tipo de pesquisa e o meio de investigação utilizado no trabalho. Na segunda parte descreve-se o universo e a amostra, ou seja, detalhes da localidade e dos respectivos respondentes para a realização da pesquisa de campo. Na terceira etapa serão descritos os instrumentos de coleta de dados e na seqüência os métodos de análise e interpretação de dados que serão utilizados no experimento.

6.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa a ser utilizado no presente estudo será pesquisa exploratória e descritiva.

Conforme Gil (1998, p.45) a pesquisa exploratória,

Tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967, p.63).

A pesquisa será exploratória, pois aborda a questão sobre as características do Gestor Social em Organizações Privadas, Públicas e do Terceiro Setor, uma vez que possíveis dados e informações sobre o assunto encontra-se em evolução, de forma a tratar com maior amplitude as características deste indivíduo nas organizações mencionadas.

O mesmo autor argumenta que a pesquisa descritiva,

Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa se manifesta de forma descritiva, porque objetiva

descrever percepções e sugestões por parte dos gestores que desenvolvem e aplicam projetos sociais nos diferentes tipos de organizações.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, quanto ao meio de investigação, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. A Pesquisa Bibliográfica segundo Vergara (1998, p.46) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

Foram utilizadas publicações em anais de congressos, livros, artigos científicos e internet, com o objetivo de relacionar dados atuais sobre o tema Responsabilidade Social, Empreendedorismo, Governança Corporativa e Empreendedorismo Social. Também foram utilizadas informações do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Como objeto de estudo pode-se analisar as características do Gestor Social nas organizações orientadas para o setor Privado, constituída por organizações de natureza particular, do setor Público, constituída por organizações de caráter público na esfera municipal, responsável pelas ações sociais e do Terceiro Setor, constituído por organizações sem fins lucrativos e não-governamentais, com a finalidade de gerar serviços de natureza pública.

Desta forma, como base para os estudos propostos tem-se Empreendedorismo Social nas organizações encontradas na literatura atual de ROPER e CHENEY, **Leadership, Learning and Human Resource Management: the meanings of social entrepreneurship today** (2005), que destacam o Empreendedorismo Social Privado, o Empreendedorismo Social no Setor Público e o Empreendedorismo Social no Terceiro Setor. Outra fonte de estudo é a tese de doutorado de OLIVEIRA sobre **Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias** (2004), do Programa de Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Faculdade de Serviço Social, UNESP, Franca-SP.

Quanto ao meio de investigação, será utilizada a pesquisa de campo. Segundo Vergara (1998, p.45) pesquisa de campo, “é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

As entrevistas foram utilizadas para obter respostas junto aos gestores

sociais, buscando com isso encontrar ou dar respostas ao problema de pesquisa, bem como às demais questões levantadas no presente trabalho. A utilização do questionário junto aos alunos de graduação de uma Instituição de Ensino Superior, possibilitou identificar a percepção dos entrevistados em relação ao perfil do empreendedor social privado, público e terceiro setor.

6.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa de campo será realizado na cidade de Birigui, considerada a Capital Brasileira do Calçado Infantil, localizada na região noroeste do Estado de São Paulo, distante 521 km da capital paulista, pertencente à região administrativa de Araçatuba, sendo a segunda maior cidade da região com uma população de mais de 100.000 (cem mil) habitantes; possui uma extensão territorial de 537 km². É servida por uma malha viária constituída pela Rodovia Marechal Rondon (SP300), Rodovia Gabriel Melhado (SP461), Rodovia Senador Teotônio Vilela e Ferrovia Novoeste, além da Hidrovia Tietê-Paraná.

O setor econômico da cidade de Birigui baseia-se na fabricação de calçados, principalmente o infantil, considerado também um complexo industrial diversificado, composta de indústrias metalúrgicas, moveleiras, entre outras, além de organizações ligadas ao terceiro setor, além da própria organização pública.

A amostragem da pesquisa de campo, na primeira fase, foi constituída por: a) 3 (três) gestores sociais pertencentes a organizações privadas: Instituição de Ensino Superior (UNIESP-Faculdade de Birigui), Indústria de Calçados (Klin Produtos Infantis); Indústria de Aquecedor Solar (Transen Aquecedor Solar); b) 3 (três) gestores sociais (assistentes sociais) do órgão público: Secretaria de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Birigui; c) 3 (três) gestores sociais de organizações do terceiro setor: Instituto Pró-Criança, IPIS-Instituto de Promoção e Inclusão Social e SESI-Serviço Social da Indústria.

Na entrevista com os gestores sociais das organizações privadas, públicas e do terceiro setor aplicou-se um questionário estruturado e qualitativo, bem como o questionário quantitativo da segunda parte da pesquisa, como teste piloto para verificar possíveis anomalias, alteração ou a inserção de novas questões no referido questionário.

Na segunda fase da pesquisa de campo foi aplicado um questionário quantitativo, totalizando 150 (cento e cinquenta), junto aos alunos do 3º, 4º, 5º, 6º e 7º termo de graduação do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (UNIESP-Faculdade de Birigui), localizada na cidade de Birigui, Estado de São Paulo, que possibilitou através da percepção, conhecimento e experiência de vida e profissional dos entrevistados, identificar características do gestor social privado, público e do terceiro setor.

6.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Foi utilizado como instrumento para a coleta de dados na primeira e segunda fase da pesquisa de campo um questionário estruturado, bem como paralelamente a entrevista. De acordo com Dencker e Da Viá (2001, p.158) no questionário, a informação obtida pelo pesquisador limita-se a respostas escritas diretamente pelo entrevistado e refere-se a questões predeterminadas; já a entrevista é um método que permite maior flexibilidade para a obtenção de informações.

Na primeira fase da pesquisa de campo, aplicou-se um questionário estruturado (ver Apêndice A), com perguntas qualitativas, junto aos entrevistados das organizações do setor privado, público e do terceiro setor, localizados na cidade de Birigui, Estado de São Paulo. O questionário foi constituído de:

a. Parte I – Dados Gerais: identificar informações do entrevistado (perguntas fechadas): a primeira com questões que caracterizou informações do respondente, como identificação da empresa, tipo de organização, área de atuação social, número de funcionários e tempo de funcionamento da empresa;

b. Parte II – Informações do Gestor Social (perguntas abertas): perguntas a obter respostas para o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos.

Foi explicado ao entrevistado o objetivo, relevância e a importância da sua colaboração, bem como a confidencialidade do entrevistado para o desenvolvimento da pesquisa. Nas entrevistas foram feitas perguntas abertas e fechadas.

Na segunda fase da pesquisa de campo, foi aplicado um questionário estruturado contendo perguntas quantitativas (ver Apêndice B). Para melhor aferição do questionário, aplicou-se um teste piloto junto aos entrevistados da primeira fase pesquisa, para uma melhor estruturação das questões e para minimizar a possibilidade

de erros durante as etapas de coleta e análise, com a finalidade de possibilitar a validação e a margem de confiança dos resultados obtidos.

Na aplicação deste questionário, também foi explicado aos entrevistados o objetivo, relevância e a importância da sua contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

6.4 Métodos de Análise e Interpretação dos Dados

Depois de realizar a coleta das informações inicia-se a etapa mais importante da pesquisa que é o processo de análise e de interpretação dos dados, pois segundo Dencker e Da Viá (2001, p.170) o objetivo é

verificar se as suposições propostas pelo pesquisador nas suas hipóteses são ou não pertinentes ao problema estudado. A análise dos dados sempre deverá ser efetuada em função do referencial teórico que serviu de base para o pesquisador formular e operacionalizar os conceitos e as variáveis definidos para a observação no decorrer da pesquisa.

O questionário da primeira fase da pesquisa aborda um conjunto de perguntas qualitativas. Desta forma, não ocorreu cálculos estatísticos para a aferição dos dados. Depois de aplicar o questionário, foi transcrito as informações coletadas para o relatório de dissertação, dando suporte a possíveis comentários e análises.

Para chegar aos possíveis comentários e análises fez-se uso da dialética, ou seja, da “arte do diálogo ou da discussão” (Ferreira, 2006), bem como do método da Análise Descritiva Qualitativa, pois,

quando queremos efetuar uma análise qualitativa em um contexto em que as dimensões que serão assumidas pela variável considerada são desconhecidas, levantamos as informações por meio de um questionário aberto, formulado de maneira sistematizada e que possibilita a obtenção da maior quantidade de informação possível. A análise das respostas em aberto permitirá a construção de um certo número de categorias, elaboradas a partir da classificação das respostas encontradas [...] Uma das funções desse tipo de análise (ou procedimento) é possibilitar uma imersão do pesquisador no universo das respostas obtidas, o que permitirá uma maior proximidade com o fenômeno que está sendo pesquisado (DENCKER e DA VIÁ, 2001, p.136-137).

Isto facilita a formulação de hipóteses explicativas por parte do pesquisador. Esse tipo de análise é fundamental para o desenvolvimento de conceitos

abstratos como urbanização, personalidade dos indivíduos ligados ao problema etc.

No questionário da segunda fase da pesquisa, utilizou-se como método uma escala ordinal de 3 pontos, sendo 1 para maior relevância e 3 para menor relevância, ou seja, primeiro lugar, segundo lugar e terceiro lugar, para obter o grau de percepção por parte do entrevistado em relação às características do Gestor Social Privado, Público e do Terceiro Setor.

Para determinar as características dos gestores sociais privados, públicos e do terceiro setor, na elaboração do questionário na segunda fase da pesquisa, levantou-se tais características identificadas pelos gestores sociais no questionário da primeira fase da pesquisa. Desta forma, foram:

a) Características do gestor social privado: ágil, apaixonado pelo que faz, criatividade, determinado, dinâmico, flexível, humilde, líder, motivador, organizado, otimista, respeito, digno, responsável, visão sistêmica, visionário;

b) Características do gestor social público: articulador dos atores da sociedade, caçador de talentos, captador de recursos, comprometido, democrático, equilibrado e bom senso, ético, facilitador, idealizador, intuitivo, investidor, negociador, ouvir as pessoas, transparente em suas ações, visão sistêmica da empresa, visionário;

c) Características do gestor social do terceiro setor: articulador, ativo, ágil, competente, corajoso, criativo, dinâmico, espiritualista, organizado, persistente, presente, responsável, sensível.

Com estas características identificadas na primeira fase da pesquisa de campo, juntamente com outras características retiradas do perfil do empreendedor social identificadas em Oliveira (2004), formulou-se o questionário da segunda fase da pesquisa contendo o conjunto de características do Gestor Social Privado, Público e do Terceiro Setor, conforme pode ser observado no Apêndice B - Questionário Parte II – Características do Gestor Social.

Para apurar os dados coletados da segunda fase da pesquisa foi utilizado o *software* Sphinx Primo & Eureka, padrão *Windows*, versão profissional, consistido de um sistema para pesquisa e análise de dados quantitativos e qualitativos, para posterior verificação e interpretação dos resultados da pesquisa.

Utilizou-se como método de interpretação dos dados quadros contendo o *ranking* dos graus de maior relevância, multiplicado pelo número de pesos inverso a este mesmo grau, ou seja, o resultado obtido na escala ordinal 1 foi

multiplicado pelo peso 3, a escala ordinal 2, multiplicado pelo peso 2 e a escala ordinal 3 pelo peso 1.

Para efeitos de análise e comparação foram utilizadas as características citadas em primeiro lugar, multiplicadas pelo peso 3 para obter o índice de percepção ou de maior relevância e selecionadas as 10 (dez) primeiras mais votadas pelos entrevistados.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta etapa do trabalho apresenta-se os resultados e comentários sobre o perfil dos entrevistados da primeira e da segunda fase da pesquisa de campo, a definição de gestor social privado, público e do terceiro setor com base na percepção dos gestores sociais, as funções desempenhadas pelo gestor social em OPPTS, as diversas atividades sociais praticadas pelas OPPTS, as características do gestor social em OPPTS e as diferenças apontadas em relação ao gestor social em OPPTS.

7.1 Perfil dos Entrevistados

No quadro 10 pode-se observar o perfil dos entrevistados da primeira fase da pesquisa de campo.

Quadro 10. Perfil dos Entrevistados – Gestores Sociais

Entrevistado	Nome da Empresa	Área de Atuação	Nº Funcionários	Tempo de Funcionamento
Pri1	Klin Produtos Infantis	Calçadista	+ de 1000	23 anos
Pri2	Transen Aquecedor Solar	Metalúrgica	101 a 500	18 anos
Pri3	UNIESP-Faculdade de Birigui	Ensino Superior	1 a 50	5 anos
Pub1	Prefeitura Municipal de Birigui – Secretaria de Serviço Social	Serviço Social	1 a 50	21 anos
Pub2	Prefeitura Municipal de Birigui – Secretaria de Serviço Social	Serviço Social	1 a 50	21 anos
Pub3	Prefeitura Municipal de Birigui – Secretaria de Serviço Social	Serviço Social	1 a 50	21 anos
Ter1	Instituto Pró-Criança	Educação e Saúde	1 a 50	6 anos
Ter2	IPIS-Instituto de Promoção e Inserção Social	Educação	1 a 50	5 anos
Ter3	SESI-Serviço Social da Indústria	Serviço Social, Educação, Saúde, Lazer	101 a 500	16 anos

Fonte: Elaborado pelo autor; Pesquisa de campo (2006).

Participaram da primeira fase da pesquisa de campo os seguintes

entrevistados: 3 (três) gestores sociais de organizações privadas sendo, uma instituição de ensino superior, uma indústria de calçados e uma indústria de aquecedor solar, denominados de Pri1, Pri2 e Pri3; 3 (três) gestores sociais de um órgão público, respectivamente da Secretaria de Assistência e Promoção Social, denominados de Pub1, Pub2 e Pub3, e; 3 (três) gestores sociais de organizações do terceiro setor, envolvidos com as áreas de educação, saúde e lazer, denominados de Ter1, Ter2 e Ter3.

No quadro 11 é apresentado o perfil dos entrevistados da segunda fase da pesquisa.

Quadro 11. Perfil dos Entrevistados – Alunos

Termo	Masculino		Feminino		Total	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
3° Adm	18	12 %	26	17 %	44	29 %
4° Adm	11	7 %	09	6 %	20	13 %
5° Adm	14	9 %	17	11 %	31	21 %
6° Adm	15	10 %	14	9 %	29	19 %
7° Adm	14	9 %	12	8 %	26	17 %
Total	72	48 %	78	52 %	150	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor; Pesquisa de campo (2006).

Foram entrevistados 150 (cento e cinquenta) alunos do 3°, 4°, 5°, 6° e 7° termo do curso de Administração, perfazendo um total de 72 entrevistados do sexo masculino (48%) e 78 entrevistados do sexo feminino (52%).

7.2 Definição do Gestor Social em OPPTS Baseada na Percepção dos Gestores Sociais

Esta parte do capítulo destina-se a responder um dos objetivos específicos da pesquisa: Elaborar a definição do gestor social privado, público e do terceiro setor baseada na percepção dos gestores sociais.

7.2.1 Definição do gestor social privado

Perguntou-se na opinião do entrevistado, o que é um Gestor Social Privado?

De acordo com o Entrevistado Pri1

É aquele gestor com a visão do “Líder servidor” que encontra razões e sentidos para criar ambientes saudáveis e soluções para os problemas sociais, como: educação, meio-ambiente, direitos humanos etc. É um visionário, tendo uma visão sistêmica e humanista, busca através de suas ações transformar o meio e as pessoas na busca de um mundo melhor.

Já o Entrevistado Pri2, respondeu que o Gestor Social Privado “é um ‘realizador’, pois não basta ter apenas visão, é necessário que ele comprometa e motive sua equipe para obter sucesso nos resultados. Junto de todo empreendedor têm com certeza uma forte equipe”. Para o Entrevistado Pri3, “é aquele indivíduo que conhece muito bem a comunidade em que vive e que procura soluções criativas e inovadoras que resolvam os problemas dessa comunidade”.

Percebe-se que os entrevistados apresentaram respostas diferentes, porém, com um ponto em comum a visão sistêmica, que consiste em conhecer as partes, mas também o geral das situações em que se envolvem.

Na segunda fase da pesquisa de campo, verifica-se que entre as características do Gestor Social Privado apresenta “Ter visão sistêmica” que atingiu o índice de percepção com 273 pontos, o que correspondeu a 60,7% dos respondentes (91). Ainda são citados pelos entrevistados “Ser inovador” (soluções criativas e inovadoras) com índice de percepção de 324 pontos, o que equivale a 72,0% dos respondentes (108) e “Ser líder” (Líder servidor) com índice de 303 pontos, ou seja, 67,3% dos respondentes (101).

7.2.2 Definição do gestor social público

Perguntou-se na opinião do entrevistado, o que é um Gestor Social Público?

Para o Entrevistado Pub1, o Gestor Social Público pode ser considerado “o cidadão que coloca em prática suas qualidades, tendo um compromisso ético visando em suas ações uma contribuição coletiva incorporada às necessidades da comunidade (população atendida)”.

Conforme o Entrevistado Pub2,

É o indivíduo capaz de exercer a cidadania que busca realização pessoal na defesa do bem comum. É capaz de ver o indivíduo na

sociedade como ser humano e não como cliente, fonte de lucro, garantia de emprego, um número etc. Tem valores éticos e moral bem definidos e participa ativamente na construção de valores para uma sociedade mais justa e igualitária.

Para o Entrevistado Pub3 é “aquele que busca alternativas frente a uma situação problema e que faz a diferença sem ferir os princípios éticos e morais”.

Pode-se observar que diante das definições dos entrevistados das organizações públicas existe um apelo significativo aos valores éticos e morais como ponto de sustentação e conduta para que estes profissionais possam atuar e desenvolver suas atividades no campo social.

Na segunda fase da pesquisa de campo, verifica-se que no Gestor Social Público “Ser ético” atingiu o índice de percepção com 207 pontos, o que correspondeu a 46% dos respondentes. São citados pelos entrevistados itens como “Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade” (participa ativamente na construção de valores para uma sociedade mais justa e igualitária) com índice de 201 pontos, ou seja, 44,7 % dos respondentes (67); “Interagir com diversos segmentos da sociedade” (uma contribuição coletiva incorporada às necessidades da comunidade (população atendida)) com índice de percepção de 192 pontos, o que equivaleu a 42,7% dos respondentes (64); “Ser competente, profissional para resolver os problemas sociais” (aquele que busca alternativas frente a uma situação problema), com índice de 162 pontos, 36,0% dos respondentes (54).

7.2.3 Definição do gestor social do terceiro setor

Perguntou-se na opinião do entrevistado, o que é um Gestor Social do Terceiro Setor?

Para o Entrevistado Ter1, o Gestor Social do Terceiro Setor é

o ator que se compromete com o desenvolvimento do seu semelhante, por intermédio de ações sociais que possam incluir o maior número de pessoas. Além de criar empregos e gerar riquezas através do pagamento de impostos, taxas e tributos, o Empreendedor Social busca o diferencial de seu produto ou serviço, agregando ações de solidariedade e efetiva ajuda às pessoas mais necessitadas da comunidade. Além do aspecto social, investe também na manutenção do ecossistema, apoiando ações de reflorestamento, recuperação de rios, reciclagem de materiais etc.

Conforme o Entrevistado Ter2 “são pessoas que atuam no setor social com o objetivo de mudar e inovar a realidade social existente, mesmo com todas as dificuldades e obstáculos existentes no dia-a-dia”. Para o Entrevistado Ter3, “é a pessoa que está atenta às demandas de uma comunidade e articula com vários parceiros na busca de atender as reivindicações”.

Diante das definições dos entrevistados das organizações do terceiro setor em relação ao Gestor Social desta área, não são apresentados muitos pontos em comuns, mas cada um destaca qualidades pertinentes a ele.

Conforme dados da segunda fase da pesquisa de campo, verifica-se que o Gestor Social do Terceiro Setor apresenta “Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas” (desenvolvimento do seu semelhante) atingiu o índice de percepção com 207 pontos, o que correspondeu a 58% dos respondentes (87); “Ser espiritualista” (desenvolvimento do seu semelhante) com índice de 255 pontos, correspondeu a 56,7% dos respondentes (85); “Saber captar recursos” (articula com vários parceiros na busca de atender as reivindicações), com índice de 174 pontos, ou seja, 38,7 % dos respondentes (58).

7.3 Características do Gestor Social em OPPTS

Esta parte do capítulo destina-se a responder o objetivo da pesquisa: Identificar as características do gestor social nas organizações privada, pública e do terceiro setor.

7.3.1 Características do gestor social privado

Perguntou-se na opinião do entrevistado, quais devem ser as características de um Empreendedor Social Privado?

De acordo com o Entrevistado Pri1, o Empreendedor Social Privado apresenta como principais características,

a criatividade, a visão sistêmica e a capacidade de motivar as pessoas. Naturalmente ele, não se conforma com as desigualdades e busca a melhoria contínua das coisas, sua percepção de respeito e dignidade para com o ser humano e com o planeta são sem dúvida suas características mais marcantes.

Para o Entrevistado Pri2 é ser “Visionário, ágil, flexível, determinado, motivador, ser totalmente apaixonado pelo que faz, humilde, responsável e líder”. Mas, para o Entrevistado Pri3 são características do Empreendedor social privado “Determinação, dinamismo, otimismo e organização”.

7.3.2 Características do empreendedor social público

Perguntou-se na opinião do entrevistado, quais devem ser as características de um Empreendedor Social Público?

O Entrevistado Pub1, descreve que o Empreendedor Social Público deve “Estar atento aos acontecimentos da sociedade, colocando em práticas seus conhecimentos, habilidades, competências, observando o foco de atuação, articulando o envolvimento de todos os atores da sociedade”.

Para o Entrevistado Pub2 é

Ser idealizador e ter claro seu papel na concretização de seus ideais. Deve ser democrático, permitindo a participação coletiva do grupo envolvido no trabalho, inclusive ouvir os beneficiários, ter claro que a divisão hierárquica é uma necessidade organizacional, mas independente das atribuições de cada função, todos tem igual importância para a concretização do trabalho. Deve ter equilíbrio e bom senso, ser comprometido e transparente em suas ações, ser ético, articulador e facilitador.

Conforme o Entrevistado Pub3 as características do Empreendedor Social Público são

Captador de recursos; elo de ligação entre a empresa (organização), funcionários e comunidade; deve conhecer a empresa como um todo, assim como seus clientes externos e internos; saber aproveitar os talentos existentes na empresa; saber negociar; investir; ter bom senso; ser intuitivo; saber ouvir.

7.3.3 Características do empreendedor social do terceiro setor

Perguntou-se na opinião do entrevistado, quais devem ser as características de um Empreendedor Social do Terceiro Setor?

Para o Entrevistado Ter1, as principais características de um Empreendedor Social do Terceiro Setor é

assumir o papel de responsabilidade universal, cuidando para que sua comunidade tenha todas as condições de integração dos seus membros. Vislumbra além do lucro material, a implantação de todos os mecanismos e melhorias para que a vida em comum seja mais saudável. Sabe que de sua omissão, o futuro poderá estar comprometido, e as futuras gerações não terão a chance de uma sobrevivência digna.

De acordo com o Entrevistado Ter2 “deve ser criativo, dinâmico, responsável, ativo, persistente e arrojado” e para o Entrevistado Ter3 “sensibilidade, organização, articulador, competência técnica”.

7.4 Funções Desempenhadas pelo Empreendedor Social em OPPTS

Esta parte do capítulo destina-se a responder um dos objetivos específicos da pesquisa: Identificar as funções desempenhadas por um empreendedor social nas organizações privada, pública e do terceiro setor.

7.4.1 Funções desempenhadas pelo empreendedor social privado

Perguntou-se na opinião do entrevistado, quais devem ser as atividades/funções desempenhadas por um Empreendedor Social Privado?

Segundo o Entrevistado Pri1, o Empreendedor Social Privado tem como funções “estar a frente dos movimentos de ações sociais e também dos clubes de serviços, influenciando e agindo nas mudanças sociais e nas necessidades de melhoria”.

Para o Entrevistado Pri2

ele deve ser como um ‘maestro’ capaz de identificar talentos e habilidades, e regê-las com sabedoria, harmonia, ganhando a confiança de todos, fazendo com que todos se apaixonem pelas idéias, pelos projetos. Manter sua equipe com a ‘chama acesa’, incentivá-la a novos desafios, com todas as características de um empreendedor é sua principal função.

Conforme o Entrevistado Pri3

Ser profundo conhecedor de sua comunidade. Aliar a educação com a consciência de cidadania e dever cívico. E o mais importante, buscar apoio que envolva toda a comunidade em torno de um bem comum, cujos resultados sejam de impacto não somente para sua comunidade, mas que possa se estender em nível nacional.

7.4.2 Funções desempenhadas pelo empreendedor social público

Perguntou-se na opinião do entrevistado, quais devem ser as atividades/funções desempenhadas por um Empreendedor Social Público?

De acordo com o Entrevistado Pub1

busca relacionar-se com outros envolvidos no processo, interage com os governantes numa relação transparente, com os funcionários, com a comunidade, com as questões ambientais e sociais, levando-os a uma participação efetiva no processo de construção de uma sociedade mais justa e igualitária, tendo como base os princípios éticos. Proporciona capacitação aos agentes envolvidos nas ações sociais o que favorece a educação contínua.

Para o Entrevistado Pub2 é “Desenvolver ações que buscam a sustentabilidade e a autonomia do indivíduo dentro de sua comunidade, promovendo o protagonismo comunitário”. O Entrevistado Pub3 é “Manter um bom relacionamento com os clientes externos e internos da empresa em que atua; buscar recursos financeiros; criar oportunidades para gerar recursos financeiros; representar a empresa; manter o equilíbrio na instituição”.

7.4.3 Funções desempenhadas pelo empreendedor social do terceiro setor

Perguntou-se na opinião do entrevistado, quais devem ser as atividades/funções desempenhadas por um Empreendedor Social do Terceiro Setor?

De acordo com o Entrevistado Ter1

Deve investir em iniciativas sérias e o uso adequado de sua participação pecuniária traga o melhor resultado possível. Na impossibilidade de gerenciar um projeto social próprio, deve estudar os existentes em sua comunidade e focar sua contribuição nas ações que mais se sensibilizar. Além da contribuição financeira, deve incentivar os que estão à sua volta, a desenvolverem ações voluntárias para a melhoria das pessoas que necessitam de uma ajuda para sair da zona de exclusão.

Para o Entrevistado Ter2 “deve criar mecanismos ou formar para atuar frente aos problemas sociais, aliando as práticas de mercado com uma visão empresarial e o desenvolvimento humano”. Já o Entrevistado Ter3 “deve viabilizar parcerias a fim de solucionar o problema, estimular a formação de ‘redes’ para as articulações

proporcionando assim ações mais amplas e contínuas”.

7.5 Ações Sociais Praticadas pelas OPPTS

Esta parte do capítulo destina-se a responder um dos objetivos específicos da pesquisa: Levantar e tipificar as ações sociais praticadas pelas organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

7.5.1 Ações sociais praticadas pelas organizações privadas

Perguntou-se para o entrevistado, quais seriam as ações sociais praticadas na sua organização?

Segundo o Entrevistado Pri1, entre as ações sociais praticadas pela sua organização estão “Projeto Guri, Instituto Pró-Criança, Bombeiro Mirim, Empresa Cidadã, Projeto Doação, etc”. Para o Entrevistado Pri2 são “Manutenção de uma escola para crianças carentes com o comprometimento das equipes, conscientizando da necessidade de contribuirmos com a comunidade em que vivemos, dividindo nossos conhecimentos e valores, visando a construção de um futuro próspero”.

Para o Entrevistado Pri3 são

As ações se concentram em torno do projeto: O Universitário Cidadão que foi instituído visando proporcionar aos alunos carentes que não possuem condições financeiras de pagar o valor integral da mensalidade, a oportunidade de continuar cursando a faculdade, com a contemplação de 50% de desconto, tendo como proposta a prestação de serviço voluntário do aluno bolsista em instituições filantrópicas, asilos, creches, hospitais e instituições sociais, transformando-as em centro comunitário, voltados para o exercício da cidadania. O objetivo é inserir o jovem no ensino superior e conseqüentemente incentivar o voluntariado.

7.5.2 Ações sociais praticadas pelas organizações públicas

Perguntou-se para o entrevistado, quais seriam as ações sociais praticadas na sua organização?

De acordo com o Entrevistado Pub1

As ações sociais desenvolvidas se dá com grupos de crianças/adolescentes e jovens (faixa etária de 6 a 24 anos) em horário extra-escolar em atividades sócio educativas (auxílio a tarefa, dança, música, artes, brinquedoteca, recreação e outros), atendimento médico, odontológico e psicológico, atividades pré-profissionalizantes; Ações sócio-educativas com as famílias em reuniões de acompanhamento e orientação; Desenvolvimento de projetos em parceria com o Governo Estadual e Federal: PETI- Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, Projeto Arte de Crescer (proteção básica), Projeto Ação Jovem (inclusão social de jovens), Projeto Casa Abrigo (proteção especial).

Conforme o Entrevistado Pub2 entre as ações sociais estão “Execução de projetos e programas que oferecem ações sócio-educativas para crianças e adolescentes de 7 a 17 anos em período extra-escolar e cursos pré-profissionalizantes para jovens de 15 a 24 anos”. Para o Entrevistado Pub3 são:

Desenvolver ações sociais e de promoção humana à população de baixa renda em todos os segmentos. Destaca as crianças, adolescentes, famílias sub-empregadas e desempregadas, idosos, pessoas portadoras de necessidades especiais, adolescentes cumprindo medida sócio-educativa, prestação de serviço a comunidade, pessoas portadores de HIV/AIDS, isenção de taxas de funeral, doação de medicamentos, alimentos e roupas, parcelamento da taxa de água, auxílio da previdência social (amparo social). Todas ações com o propósito de promover a inclusão social.

7.5.3 Ações sociais praticadas pelas organizações do terceiro setor

Perguntou-se para o entrevistado, quais seriam as ações sociais praticadas na sua organização?

As ações sociais praticadas pela organização do Entrevistado Ter1 são

Na área de educação, parcerias com a rede de escolas particulares, garantindo bolsas completas em cursos profissionalizantes, idiomas (espanhol e inglês), informática, música, lazer e recreação. As escolas parceiras contribuem com a metodologia e remuneração dos professores, e a instituição responsabiliza-se pelo material didático, uniformes, refeições dos alunos e transporte. Na área de saúde, parceria com centenas de profissionais, garantindo o atendimento desde a consulta (clínica geral e várias especialidades, exames laboratoriais, Raio X, odontologia, distribuição de medicamentos, doação de óculos e pequenas cirurgias). Nesses 6 anos de atendimento, mais de 5.000 (cinco mil) crianças já passaram por nossa instituição, às quais foram viabilizados mais de 7.500 (sete mil e quinhentos) serviços.

Para o Entrevistado Ter2 as ações sociais praticadas são

A organização (instituição) atende crianças e adolescentes de 7 a 16 anos em situação de risco social. A realidade sobre a qual incide este projeto apresenta-se com inúmeros problemas que se referem às carências dadas pela exclusão. O analfabetismo, a capacitação profissional, o desenvolvimento de habilidades motoras e de relacionamento social, desenvolvimento físico e de aprendizagem de práticas desportivas bem como cuidados pessoais de higiene e saúde, são carências imediatas a serem ensinadas. Além do trabalho feito com as famílias das crianças e adolescentes, auxiliando no processo de formação dos mesmos.

De acordo com o Entrevistado Ter3 citou,

Projeto “Elos”: visa capacitar gestores sociais para elaboração de uma rede de proteção à criança e adolescente com 118 entidades participando e 291 alunos e 6 parceiros (Ministério Público, Prefeitura Municipal de Birigui, Sindicato das Indústrias de Calçados de Birigui, Sindicato dos Trabalhadores, Serviço Social da Indústria, UNIToledo); Pequeno Cidadão: projeto em parceria com a Kidy Calçados, educação informal com os filhos de funcionários; Semente do Amanhã: projeto em parceria com a Pampili Calçados, educação informal com os filhos de funcionários; Atleta do Futuro: projeto em parceria com a Prefeitura Municipal de Birigui; Grupo da 3ª Idade, pessoas com mais de 55 anos; Programa Alimente-se Bem: programa para reeducação alimentar; Pré-escola: crianças de 4 a 6 anos; Centro Educacional: crianças de 7 a 14 anos ciclo I a IV; Telecurso 2000: supletivo; Alfabetização Intensiva: alfabetização; Curso de Teatro: pessoas acima de 5 anos para o desenvolvimento em artes cênicas.

7.6 Perfil do Empreendedor Social em OPPTS

Esta parte do capítulo destina-se a responder o objetivo geral da pesquisa: Identificar o perfil dos Empreendedores Sociais em organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

São apresentados os resultados coletados na segunda fase da pesquisa, com suas quantidades e percentuais, representam a percepção dos entrevistados em relação às características ou itens de maior relevância que compõem o perfil dos Empreendedores Sociais em OPPTS. Para as análise e comparação utilizou as características citadas em primeiro lugar, multiplicadas pelo peso 3 para obter o índice de percepção e selecionadas as 10 (dez) primeiras mais votadas pelos entrevistados.

7.6.1 Perfil do empreendedor social privado

No quadro 12 apresentou o resultado do Perfil do Empreendedor Social Privado contendo quantidades e percentuais dos entrevistados e índice de percepção.

Quadro 12. Perfil do Empreendedor Social Privado 1º Lugar - Índice

N	P	Perfil do Empreendedor Social	1º Lugar		
			Qtd	%	I
1	3	Pensar e agir estrategicamente	108	72,0	324
2	4	Saber correr riscos calculados	108	72,0	324
3	8	Ser inovador	108	72,0	324
4	12	Saber negociar	106	70,7	318
5	26	Ser líder	101	67,3	303
6	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	100	66,7	300
7	33	Ser um caçador de talentos	99	66,0	297
8	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	95	63,3	285
9	15	Ser articulador, habilidoso	92	61,3	276
10	39	Ter visão sistêmica	91	60,7	273

Fonte: Elaborado pelo autor; Pesquisa de campo (2006).

Para o perfil do Empreendedor Social Privado as 10 (dez) primeiras características de maior relevância ou que foram mais votadas são: pensar e agir estrategicamente, saber correr riscos calculados e ser inovador, obtiveram 72% da escolha em primeiro lugar pelos entrevistados. Saber negociar, 70,7%; Ser líder, 67,3%; Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir, com 66,7%; Ser um caçador de talentos, 66%; Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível, obteve 63,3%; Ser articulador e habilidoso, com 61,3% e possuir uma visão sistêmica, 60,7%.

No apêndice são apresentados outros quadros referentes ao perfil do Empreendedor Social Privado.

7.6.2 Perfil do empreendedor social público

No quadro 13 apresentou o resultado do Perfil do Empreendedor Social Público contendo quantidades e percentuais dos entrevistados e índice de percepção.

Quadro 13. Perfil do Empreendedor Social Público 1º Lugar - Índice

N	P	Perfil do Empreendedor Social	1º Lugar		
			Qtd	%	I
1	23	Ser ético	69	46,0	207
2	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	67	44,7	201
3	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	64	42,7	192
4	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	62	41,3	186
5	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	61	40,7	183
6	24	Ser facilitador	56	37,3	168
7	10	Saber captar recursos	54	36,0	162
8	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	54	36,0	162
9	29	Ser participativo, democrático	52	34,7	156
10	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	50	33,3	150

Fonte: Elaborado pelo autor; Pesquisa de campo (2006).

Para o perfil do Empreendedor Social Público as 10 (dez) primeiras características de maior relevância ou que foram mais votadas são: ser ético, 46%; ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, 44,7%; saber interagir com diversos segmentos da sociedade, 42,7%; ser respeito e ouvir as pessoas, 41,3%; ser senso de responsabilidade, ser responsável, 40,7%; ser facilitador, 37,3%; saber captar recursos e ser competente, profissional para resolver os problemas sociais, com 36%; ser participativo e democrático, 34,7%; ser equilibrado, ter bom senso, concentrado, 33,3%.

No apêndice são apresentados outros quadros referentes ao perfil do Empreendedor Social Público.

7.6.3 Perfil do empreendedor social do terceiro setor

No quadro 14 é apresentado o resultado do Perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor contendo quantidades e percentuais dos entrevistados e índice de percepção.

Quadro 14. Perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor 1º Lugar - Índice

N	P	Perfil do Empreendedor Social	1º Lugar		
			Qtd	%	I
1	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	88	58,7	264
2	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	87	58,0	261
3	22	Ser espiritualista	85	56,7	255
4	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	70	46,7	210
5	30	Ser persistente	68	45,3	204
6	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	67	44,7	201
7	25	Ser humilde	66	44,0	198
8	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	65	43,3	195
9	28	Ser otimista	60	40,0	180
10	10	Saber captar recursos	58	38,7	174

Fonte: Elaborado pelo autor; Pesquisa de campo (2006).

Para o perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor as 10 (dez) primeiras características de maior relevância ou que foram mais votadas são: ser apaixonado pelo que faz no campo social, com 58,7% dos entrevistados; ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas, 58%; ser espiritualista, 56,7%; ser sensível, intuitivo, perceptivo, 46,7%; ser persistente, 45,3%; ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, 44,7%; ser humilde, 44%; ser competente e profissional para resolver problemas sociais, 43,3%; ser otimista, 40%; saber captar recursos, 38,7%.

No apêndice são apresentados outros quadros referentes ao perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor.

7.6.4 Comparativo do perfil do empreendedor social em OPPTS

No quadro 15 é apresentado um comparativo com os resultados do Índice de Percepção do Perfil do Empreendedor Social Privado, Público e Terceiro Setor, contendo, seqüência, número da pergunta, tipo de empreendedor social (Pri=Privado; Pub=Público; Ter=Terceiro Setor) e índice, sendo classificados por ordem decrescente, referente ao grau de percepção obtido em primeiro lugar, obtendo-se assim uma lista com 30 (trinta) características mais votadas, formando um perfil completo para o empreendedor social.

Quadro 15. Comparativo do Perfil do Empreendedor Social em OPPTS

N	P	T	Perfil do Empreendedor Social Privado, Público e do Terceiro Setor	1º Lugar Índice
1	3	Pri	Pensar e agir estrategicamente	324
2	4	Pri	Saber correr riscos calculados	324
3	8	Pri	Ser inovador	324
4	12	Pri	Saber negociar	318
5	26	Pri	Ser líder	303
6	1	Pri	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	300
7	33	Pri	Ser um caçador de talentos	297
8	13	Pri	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	285
9	15	Pri	Ser articulador, habilidoso	276
10	39	Pri	Ter visão sistêmica	273
11	14	Ter	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	264
12	9	Ter	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	261
13	22	Ter	Ser espiritualista	255
14	31	Ter	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	210
15	23	Pub	Ser ético	207
16	30	Ter	Ser persistente	204
17	2	Pub	Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade ¹	201
18	2	Ter	Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade ¹	201
19	25	Ter	Ser humilde	198
20	16	Ter	Ser competente, profissional para resolver problemas sociais ²	195
21	5	Pub	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	192
22	37	Pub	Ter respeito e ouvir as pessoas	186
23	38	Pub	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	183
24	28	Ter	Ser otimista	180
25	10	Ter	Saber captar recursos ³	174
26	24	Pub	Ser facilitador	168
27	10	Pub	Saber captar recursos ³	162
28	16	Pub	Ser competente, profissional para resolver problemas sociais ²	162
29	29	Pub	Ser participativo, democrático	156
30	21	Pub	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	150

Fonte: Elaborado pelo autor; Pesquisa de campo (2006).

Após a junção das 10 (dez) características de maior relevância ou mais votadas de cada perfil do empreendedor social privado, público e do terceiro setor, verificou que houve características repetidas do empreendedor social público e empreendedor social do terceiro setor (ver no quadro 15 os itens 17 e 18, 20 e 28, 25 e 27).

Verificou que 3 (três) características foram lembradas pelos entrevistados tanto no perfil do empreendedor social público, tanto no perfil do empreendedor social do terceiro setor. As características foram: a) saber captar recursos: com 174 pontos no empreendedor social do terceiro setor e 162 no empreendedor social público; b) ser competente, profissional para resolver problemas sociais: com 195 pontos no empreendedor social do terceiro setor e 162 no empreendedor social público; c) ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, com 201 pontos cada.

Desta forma, obteve-se uma lista com 27 (vinte e sete) características que obtiveram maior relevância, ou seja, apresentaram maior importância para a formação do perfil do empreendedor social, conforme a percepção dos entrevistados.

7.7 Resultado da Hipótese Formulada

Esta etapa do capítulo tem por finalidade responder à seguinte questão formulada: Existem diferenças entre o perfil do Empreendedor Social que atua nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor? Diante da hipótese H₁: existem diferenças entre os empreendedores sociais das organizações privada, pública e do terceiro setor, obteve-se a resposta para a questão conforme análise do questionário preenchido pelos entrevistados, ou seja, por meio da experiência e conhecimento dos gestores sociais das respectivas organizações em suas referidas áreas de atuação, contribuindo com opiniões diversas para possível argüição.

Corroborando com a hipótese formulada por meio das respostas fornecidas pelos entrevistados Pri3, Pub2 e Pub3, ou seja, 33% informaram que existe diferença em relação aos Empreendedores Sociais das organizações privada, pública e do terceiro setor, pois cada organização tem focos diferenciados para atingir seus objetivos. Isto pode ser comprovado de acordo com as descrições dos gestores sociais entrevistados (ver anexos com as entrevistas na íntegra):

a) Entrevistado Pri3: Sim. Acredito que os objetivos que se espera

alcançar com a implantação desses projetos para uma empresa privada, sejam diferentes de uma empresa pública, o que torna diferente a atuação, a eficiência desse empreendedor e conseqüentemente influi nos resultados desses projetos sociais implantados;

b) Entrevistado Pub2: Sim. Acredito que o Empreendedor Social de natureza pública quando opta por esta área de atuação é porque se identifica com este trabalho e luta por causas sociais e se torna um profissional, pois é remunerado para isto, no setor social. No terceiro setor são pessoas que defendem, incondicionalmente, uma causa com a qual se identifica; é um idealizador, não remunerado. No setor privado, creio, há dois momentos: o empresário preocupado com a responsabilidade social da sua empresa a fim de garantir o mercado de seu produto e o empresário que também é um idealizador preocupado com as questões sociais, sente-se também responsável pelas questões que determinam as desigualdades sociais;

c) Entrevistado Pub3: Acredito que a burocratização do serviço público e a escassez de RH é que faz a diferença em relação à iniciativa privada. Esta burocratização também é encontrada no terceiro setor que ainda tem um agravante pela falta de recursos financeiros.

Diante do exposto, a hipótese da primeira fase da pesquisa foi testada e negada. Constatou-se então que pelos resultados obtidos apenas a minoria dos entrevistados (33%) acreditam que existam características diferenciadas entre os gestores das OPPTS para atender as prerrogativas no cargo que exerce, bem como nas funções que desenvolve nestas organizações. Assim, têm-se as seguintes respostas:

a) Entrevistado Pri1: “O Empreendedor Social é aquele que independente da organização ou da frente que irá atuar, terá sempre as mesmas características e perfis já apresentado neste questionário”;

b) Entrevistado Pri2: “nos verdadeiros empreendedores sociais não existe diferenças, pois ele necessita ter as mesmas características e funções de um empreendedor de qualquer natureza”;

c) Entrevistado Pub1: “O perfil do Empreendedor Social, acredito que não difere por estar em organizações diferenciadas, mas as organizações tem características próprias”;

d) Entrevistado Ter1: “A principal diferença está que o Empreendedor Social quando busca integrar-se a uma ONG do Terceiro Setor, acredita que aquela

instituição foi criada para prestar serviço diferenciado dos setores privado e público, principalmente porque seus dirigentes não são remunerados e os membros jamais se utilizam das mazelas dos menos favorecidos para tirarem proveito político partidário”;

e) Entrevistado Ter2: “não existe diferença do Empreendedor Social em organizações de natureza privada, pública e do terceiro setor. O que muda são as características das organizações, mas as características do empreendedor social não”;

f) Entrevistado Ter3: “Não tem diferença. O Empreendedor Social procura desenvolver suas atividades dentro de suas possibilidades e articular para realizar ações com parcerias. O profissional Empreendedor tem atitude e comportamento que não altera com a ênfase Governo, Iniciativa Privada, Sociedade Civil Organizada”.

De acordo com a análise das respostas fornecidas pelos entrevistados Pri1, Pri2, Pub1, Ter1, Ter2, Ter3, o que correspondeu a 67% dos entrevistados, pode-se comprovar que na sua maioria os gestores sociais não acreditam existir diferenças do empreendedor social em OPPTS, ou seja, apresenta perfil semelhante para o cumprimento das suas atividades sociais, o que pode ser comprovado de acordo com as descrições dos gestores sociais entrevistados (ver anexos com as entrevistas na íntegra).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 Considerações Sobre o Estudo

O presente trabalho se refere à responsabilidade social e ao empreendedorismo como suporte às organizações de forma a esclarecer sobre a importância que envolve a temática. Entidades como o Instituto Ethos, Centro de Empreendedorismo e Administração do Terceiro Setor (CEATS), entre outros, tem publicado importantes estudos e relatórios no sentido de informar, promover, divulgar e fornecer subsídios sobre o assunto para as empresas.

O trabalho possibilitou identificar características que a priori permite contribuir para a formação de um perfil que caracteriza o empreendedor social de OPPTS. Verificou que não houve nenhuma semelhança entre as características do perfil do Empreendedor Social Privado com as características do Empreendedor Social Público e do Empreendedor Social do Terceiro Setor.

Entre as características do Empreendedor Social Público e do Empreendedor Social do Terceiro Setor foram detectadas as seguintes semelhanças: saber captar recursos; ser competente, profissional para resolver problemas sociais; e ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade. Desta forma, pode-se analisar um dado importante detectado na pesquisa e que pode servir de embasamento para questões a serem levantadas.

A pesquisa evidencia algumas características marcantes para cada Empreendedor Social nos diversos tipos de organização. Assim, tem-se para o Empreendedor Social Privado a característica do pensar e agir estrategicamente, correr riscos e ser inovador, e sem dúvida a visão sistêmica do processo empresarial. Isto mostra realmente uma coerência em relação ao perfil deste empreendedor social na área privada.

Uma característica que realmente é vital para o Empreendedor Social Público é a questão ética e a indignação com a injustiça e desigualdade social. Desta forma, consolida uma exigência da sociedade para com o funcionalismo público em manifestar na prática tais comportamentos que constroem a imagem deste profissional diante da sociedade.

Entre as características identificadas do Empreendedor Social do

Terceiro Setor tem-se: ser apaixonado pelo que faz no campo social, ser solidário e espiritualista, o que vem mostrar o lado ideológico que este profissional deve apresentar para o desempenho das suas atividades à frente de organizações não-governamentais, fundações, associações filantrópicas, entre outras.

O trabalho procurou abordar aspectos relacionados às características do empreendedor social em OPPTS, ou seja, dos indivíduos que trabalham internamente nessas organizações desenvolvendo projetos sociais ou simplesmente executando algum tipo de ação de caráter social, no sentido de identificar um perfil que pudesse nortear e auxiliar os gestores na contratação de peças-chaves para suas equipes, sem a intenção de determinar um padrão comportamental para esta figura central do trabalho.

Em relação à Governança Corporativa, quando esta cultura estiver disseminada na sociedade e nas organizações exigindo a aplicação dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e ética, as informações contidas no estudo terá sua parcela de contribuição para o processo de recrutamento e seleção, pois os gestores de recursos humanos poderão utilizar as características do perfil do empreendedor social para identificar e filtrar indivíduos que porventura venham a trabalhar nas organizações nas áreas de projetos sociais.

8.2 Limitações do Trabalho

Mesmo com as relevantes respostas obtidas no presente trabalho, é lícito que existam possíveis limitações ao estudo em relação ao perfil dos empreendedores sociais de organizações privadas, públicas e terceiro setor.

Como limitação inicial pode-se ter à confiabilidade na coleta e análise dos dados, uma vez que a metodologia não seja a mais adequada. Mas, a confiabilidade pode ter sua validade caso outros pesquisadores possam comprovar os mesmos resultados em outros trabalhos com a mesma objetividade. Assim, outros estudos de relevância podem ser desenvolvidos, como a identificação do perfil do empreendedor social em OPPTS, pesquisando outros grupos para analisar a percepção dos entrevistados em relação aos resultados obtidos.

Uma limitação também é em relação à conceituação do gestor e do empreendedor que pode-se apresentar distorções quanto ao entendimento e

compreensão acerca das suas próprias definições ainda não consolidadas, principalmente a do gestor, por não apresentar uma literatura que o destaque e defina-o como deveria ser. Outro limite que se mostra ao trabalho de pesquisa é a relação da Ação Social e da Responsabilidade Social, conceitos que ainda apesar de ampla literatura pode ser confundida nos meios acadêmicos, bem como nos ambientes organizacionais.

Outra possível limitação pode estar relacionada à questão quanto ao número de pesquisados, na primeira fase da pesquisa, num total de 9 (nove) pesquisados. Isto devido ao fato de serem pesquisados apenas 3 (três) gestores sociais em cada tipo de organização e 1 (um) apenas em empresas selecionadas e que desenvolvem ações sociais, bem como o perfil destes entrevistados (sexo, faixa etária, classe social, entre outros).

Neste mesmo quesito, na segunda fase da pesquisa, perfazendo um total de 150 (cento e cinquenta) alunos entrevistados, pode-se verificar que seria interessante ampliar o número da amostra, para dar maior consistência e embasamento ao presente estudo, bem como conter o perfil de itens como, faixa etária, estado civil, classe social, entre outros.

Outra limitação que merece destaque neste item é perguntar se a percepção de alunos de graduação de uma instituição de natureza pública teria outros resultados, diferentes do apresentado neste estudo.

8.3 Futuros Estudos

Para futuros estudos é imperativo propor qual a importância em identificar empreendedores sociais para as organizações privadas, públicas e do terceiro setor que aplicam a Governança Corporativa e a Responsabilidade Social como estratégia de mercado. Outra fonte para futuros estudos pode-se perguntar: será que o Empreendedor Social Público e do Terceiro Setor apresentam uma convergência no perfil e quais razões perpetuam esta semelhança?

Desta forma, as questões levantadas podem servir para o avanço da temática por estudiosos que porventura venham a estudar este assunto, o que possibilita agregar valor às informações já consolidadas no presente trabalho, que servirá de aporte e subsídios aos futuros estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Eduardo Borba de. **Entrepreneurship e Intrapreneurship**: uma trajetória literária de 1979 a 1988. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.28, n.4, p.67-76, out./dez., 1988.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo : Saraiva, 2002.

ASHOKA. **Empreendedor Social**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br>>. Acesso em: 21 jan. 2006.

ASSEMBLÉIA Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul. **Prêmio Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/RespSocial2005/certificadas.asp>>. Acesso em: 18 mar 2006.

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **FGV realiza Prêmio de Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em: 18 mar 2006.

BARENDSSEN, Lynn & GARDNER, Howard. **Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?** Leader to Leader. Fall 2004, v.34, 2004, p.43-50.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Entrevista**: Oded Grajew. GV Executivo. v.4, n.1, fev/abr, 2005. Seção: Entrevista.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. **Ética e Responsabilidade Social em Marketing**. In: _____. Marketing. 6.ed. Rio de Janeiro : LTC, 2003. p.101-118.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo : Atlas, 2003.

BERNHOEFT, Renato. **Como Tornar-se um Empreendedor (em qualquer idade)**. São Paulo : Nobel, 1996.

BIRLEY, Sue e MUZIKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo : Makron Books, 2001.

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor Corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

BRITTO, Francisco & WEVER, Luiz. **Empreendedores Brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. 2.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

BUSINESS Social Responsibility (BSR). **Social Responsibility** [S.L.]: Disponível: <<http://www.bsr.org>> . Acesso em: 14, março, 2001.

CÂMARA Brasileira da Indústria da Construção. **Prêmio CBIC de Responsabilidade Social**. Disponível: <<http://www.cbict.org.br>> . Acesso em: 18 mar. 2006.

CARROLL, Archie B. **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. Academy of Management Review, 1979, Out., vol. 4, nº 4, p. 497-505.

CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.ceats.org.br>>. Acesso em: 21 jan.2005.

CHRISMAN, James J. e CARROLL, Archie B. **Corporate Responsibility**: reconciling economic and social goals. Sloan Management Review, 1984, winter, vol. 25, nº 2, p. 59-65.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Cartilha. jun. 2002.

COVIN, J. G. e SLEVIN, D. P. **New Venture Strategic Posture, Structure and Performance**: an industry life cycle analysis. Journal of Business Venturing, vol. 5, p.123-135, 1990.

COVIN, J. G. e SLEVIN, D. P. **Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments**. Strategic Management Journal, n.10, p.75-87, 1989.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo : Pioneira, 2002.

DEES, J. Gregory. **What is Entrepreneurship Social? (O que é Empreendedorismo Social)**. Graduate School of Business, Stanford University - <<http://www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html>>. Disponível: www.empreendedores.net. Acesso em: 21 jan. 2006.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti e DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírico em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo : Futura, 2001.

DOLABELA, Fernando Celso. **O Segredo de Luísa**. São Paulo : Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

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

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo : Nobel, 2002.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. **Responsabilidade Social**: a empresa hoje. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1986. Fund. Assistencial Brahma.

EXAME. São Paulo : Editora Abril, ano 39, n.6, mar.2005.

FARAH, Osvaldo Elias et alli. **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. CAVALCANTE, Marly org. São Paulo : Pioneira, Thomson Learning, 2001. cap. XI, p.351-385.

FEDATO, Maria Cristina Lopes. **Responsabilidade Social Corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?** um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

FEGER, José Elmar. **Empreendedores Sociais e Privados: existem diferenças?**. In: ENANPAD-Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. Anais... [CD-ROM].

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio: século XXI**. São Paulo : Nova Fronteira, 2006.

FILION, Louis Jacques. **Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n.6, p.50-61, nov./dez., 1993.

FLEURY, A. M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

GERBER, Michael E. **O Mito “E”**: por que a maioria dos negócios não funciona e o que fazer a respeito (vídeo).

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. & MACHADO, H. P. V. & BIASIN, C. C. **A Mulher Empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções**. Universidade Estadual de Maringá, 2000.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2004 – Sumário Executivo**.

GREATTI, Ligia & SENHORINI, Vilma Meurer. **Empreendedorismo: uma visão comportamentalista**. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1. Anais... Maringá-PR, out.2000. [CD-ROM].

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. **Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica de sua problemática**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.24, n.4, p.211-219, out./dez., 1984.

HITT, Michael A. et. alli. **Administração Estratégica**. São Paulo : Thomson Learning, 2002.

HOOD, John. **Do Corporations Have Social Responsibilities**. The Freeman. v.48, nº 11, p.680-684, nov.1998.

INDÚSTRIA Brasileira. **Responsabilidade Social: o que as empresas tem feito**. São Paulo : CNI/SESI/SENAI/IEL, ano 5, n.59, jan.2006. p.16-21.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 14 maio 2006.

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu pelo Consumo Consciente. **Relatório 2004 de Responsabilidade Social e Percepção do**

Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2004.

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> (Home - Perguntas frequentes). Acesso em: 4 set. 2005.

INSTITUTO Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social 2005.

INSTITUTO Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília – CNI, IEL Nacional, 2000. 100p.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago : Chicago University Press, 1973

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 2001.

LEADBETTER, C. **The Rise of the Social Entrepreneur**. Demos, London, UK, 1997.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

LOUETTE, Anne. **Responsabilidade Social Só é Boa Quando Todos Ganham**. São Paulo, Administrador Profissional, ano XXVII, nº 218, ago.2004, p.6.

LUMPKIN, G. T. & DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. The Academy of Management Review, v.21, n.1, p.135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T. & DESS, G. G. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle**. Journal of Business Venture, n.16, p.429-451, 2001.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: um estudo multicase. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança Corporativa**: o debate e as implicações. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2006.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. **Responsabilidade Social das Empresas e Ação Política dos Indivíduos e da Sociedade**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.24, n.4, p.220-225, out./dez., 1984.

MARTINELLI, Antônio C. **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997.

MELLO, Sérgio C. Benício de et alli. **Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco**: um estudo em empresas de base tecnológica. In: XXVIII ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 28. Curitiba. Anais... Curitiba-PR, set.2004

- MELO NETO, F. P. de & FROES, C. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.
- MELO NETO, F. P. de & FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.
- MILLER, D. **The Correlates of Entrepreneurship in Tree Types of Firms**. Management Science. n.29, p.770-791, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MORAIS, Carmem. **Atitudes de Empreendedores**: os surpreendentes segredos dos empreendedores de êxito. Rio de Janeiro : Qualitymark, ABRH-Nacional, 2000.
- OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social no Brasil**: fundamentos e estratégias. 2004. Tese (Doutorado em Serviço Social), Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Faculdade de Serviço Social, UNESP, Franca-SP.
- OLIVO, S. **Como Entender o Mundo dos Negócios**: o empreendedor, a empresa, o mercado. 2.ed. Brasília : SEBRAE, 2003.
- PAIVA JR., Fernando Gomes de e CORDEIRO, Adriana Tenório. **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor**: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador-BA. **Anais...** Salvador: 2002. CD-ROM.
- PANWAR, Rajat et alli. **Corporate Responsibility**: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. Forest Products Journal, ABI/INFORM Global, fev.2006, vol.56, n.2, p.4-12.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo : Harbra, 1989.
- PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O Espírito Empreendedor no Processo Estratégico**. In: Revista Conjuntura Econômica, dez. 2000. Disponível em <http://www.crasp.com.br/texto_area/espírito_empreendedor_no_processo_estrategico.htm>. Acesso em <21 out. 2004>.
- PINTO, Marcelo de Rezende; PEREIRA, Danielle Ramos de Miranda & LARA, José Edson. **Caracterização de Perfis de Empresas Quanto a Adoção de Práticas de Responsabilidade Social**. In: XXVIII ENANPAD-Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** [CD-ROM].
- PRIDE, William M. & FERREL, O. C. **Responsabilidade Social e Ética no Marketing**. In: _____. Marketing: conceitos e estratégias. 11.ed. Rio de Janeiro : LTC, 2001. p.61-82.
- REYNOLDS, P.D., HAY, M. & CAMP, S. M. **Global Entrepreneurship Monitor**: Executive Report. Babson Park, MA.: Babson College, 1999. In:____ HITT, Michael A. et. alli. Administração Estratégica. São Paulo : Thomson Learning, 2002. p.520-547.

RIBEIRO, Carlos A. C. **A Responsabilidade Social da Empresa**: uma nova vantagem competitiva. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n.1, p.46-50, jan./fev., 1993.

ROPER, Juliet & CHENEY, George. **Leadership, Learning and Human Resource Management**: the meanings of social entrepreneurship today. Corporate Governance. v.5, n.3, 2005, p.95-104.

SALAZAR, German Torres & DORNELAS, Myriam Angélica. **Empreendedorismo e Estratégias Empresariais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: 2003. CD-ROM.

SCARF, Regina & GUIMARÃES, Suzana. **Temas Sociais Chegam ao Topo das Empresas**. Gazeta Mercantil, p.A-8, 28/jun/1999.

SCARPIM, Eldir Paulo et alli. **Análise do Conjunto de Características Empreendedoras de Realização, Planejamento e Poder nos Gestores de Empresas Incubadas**. In: SIMPEP – Simpósio de Pesquisa em Engenharia de Produção, 11., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2005(a).

SCARPIM, Eldir Paulo et alli. **O Espírito Empreendedor em Organizações com Orientação para a Responsabilidade Social**. In: EGEPE-Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2005(b).

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Harper and Brothers, New York, 1942.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, 1949.

SCORNAVACCA JR, Eusébio et alli. **Administrando projetos sociais**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1998. nº 32.

SEBRAE-Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Características do Empreendedor**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/soumesmoempreendedor_67.asp>. Acesso em: 4 nov. 2004.

SEBRAE-Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Do Empreendedorismo Empresarial ao Social**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br>> - Agência Sebrae de Notícias. Acesso em: 21 jan. 2006.

SHAW, Eleanor. **Marketing In The Social Enterprise Context**: is it entrepreneurial? Qualitative Market Research, v.7, n.3, 2004, p.194-205.

SIEGEL, Eric S. et. al. **Guia da Ernest & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócios**. São Paulo : Record, 1991.

SIQUEIRA, Elizabete Stradiotto Siqueira & SPERS, Valéria Rueda Elias. **Gestão de Negócios Entre o Social e o Administrativo**. São Paulo : Edições O.L.M., 2004.

SOUZA, Maria José Barbosa de & GUAGLIARDI, José Augusto. **Marketing e a**

Responsabilidade Social das Empresas. Caderno de Administração / Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá. – v.9, n.1, jan./jun.2001. Maringá : DAD/CSA/UEM, 2001, p.39-52.

THOMPSON, John L. **The World of the Social Entrepreneur.** The International Journal of Public Sector Management. Huddersfield, UK, v.15, n.5, 2002, p.412-431.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation.** 4.ed. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1994.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do Perfil Empreendedor.** 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2.ed. São Paulo : Atlas, 1998.

WEINGRILL, Carmem (org.) et alli. **Práticas Empresariais de Responsabilidade Social:** relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo : Instituto Ethos, 2003.

XAVIER, André Moura & SOUZA, Washington José de. **Responsabilidade Social Empresarial:** estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos In: XXVIII ENANPAD-Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, set. 2004, Curitiba. Anais... [CD-ROM].

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARTE I - CARACTERÍSTICAS DO GESTOR SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES PRIVADA, PÚBLICA E DO TERCEIRO SETOR

UNIMEP – UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
Aluno: Eldir Paulo Scarpim - Orientador: Prof. Eduardo Eugênio Spers

Esta pesquisa tem por finalidade realizar um estudo sobre Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social em organizações privadas, pública e do terceiro setor. Por gentileza responder as questões abaixo.

O que é um Empreendedor?

- DRUCKER, Peter Ferdinand (1987): É aquele que sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade;
- DEGEN, Ronald Jean (1989): Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, por em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar;
- DOLABELA, Fernando Celso (1999): O motor da economia, um agente de mudanças;
- DORNELAS, José Carlos Assis (2001): É aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização;

Características dos Empreendedores de Sucesso

São visionários	Têm a visão do futuro do seu negócio e vida; tem habilidade de implementar seus sonhos
Sabem tomar decisões	Não se sentem inseguros; sabem tomar as decisões corretas na hora certa
São Indivíduos que fazem a diferença	Transformam algo possível em realidade; sabem agregar valor aos serviços e produtos
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Enxerga uma oportunidade onde ninguém consegue ver; sempre alerta a novas informações
São determinados e dinâmicos	Comprometimento com suas ações; ultrapassam obstáculos; vontade de fazer acontecer
São dedicados	Dedicam 24h por dia, 7 vezes por semana; são incansáveis e loucos pelo trabalho (negócio)
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Otimismo faz com que enxerguem o sucesso e não o fracasso; adoram o trabalho que realizam
São independentes e donos do próprio destino	Independentes em vez de empregados (patrão); criar algo novo, dar os próprios passos, abrir caminhos
São ricos	Não é o principal objetivo; dinheiro: consequência do sucesso do negócio
São bem relacionados	procuram manter sempre uma rede de contatos (<i>networking</i>)
São líderes e formadores de equipes	Senso de liderança; valoriza, estimula e recompensa os funcionários; sabem recrutar as melhores cabeças para assessorá-los
São organizados	Sabem obter, alocar recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros; forma racional para melhorar o desempenho do negócio
São planejadores	Planejam cada passo de seu negócio
Assumem riscos calculados	Sabem gerenciar o risco; avaliam a real chance do negócio; assumir desafios
Estão sempre aprendendo	Em busca do saber e do conhecimento do ramo de negócio; experiências práticas, publicações, cursos, pessoas, etc.
Criam valor para a sociedade	Geração de empregos, inovando seus produtos; utilizam sua criatividade para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor; Adaptado de Dornelas (2001, p. 31-33).

O que é um Empreendedor Social?

- John L. Thompson (2002): os empreendedores sociais são pessoas que identificam uma abertura de necessidades e uma oportunidade relacionada - o qual eles entendem; injeta imaginação e visão dentro da resposta deles; recruta e motiva outros para a causa em questão e constroem relacionamentos essenciais; segura os recursos que são necessários; supera obstáculos e desafios e controla os riscos inerentes; introduz sistemas próprios para controlar os empreendimentos;
- Bill Drayton, fundador da Ashoka, organização não-governamental (2006): empreendedores sociais são pessoas que têm visão estratégica, habilidades e determinação, não descansam enquanto não resolverem os problemas sociais, não apenas na sua localidade, mas em todo o sistema;
- Ashoka (2006): os empreendedores sociais são pessoas com visão, experiência e talento que buscam soluções inovadoras para problemas sociais em grande escala nas áreas do meio ambiente, educação, direitos humanos, saúde, participação cidadã e desenvolvimento econômico. [...] é uma pessoa visionária, criativa, prática e pragmática; que sabe como ultrapassar obstáculos para criar mudanças sociais significativas e sistêmicas. Possui uma proposta verdadeiramente inovadora, já com resultados de impacto social positivo na região onde atua, e demonstra estratégias concretas para disseminação desta idéia nacionalmente e/ou internacionalmente. [...] devem ser criativos e visionários, tanto na definição de objetivos, quanto na solução de problemas que ocorrem no processo de implantação de suas idéias;
- J. Gregory Dees, da Escola de Graduação em Administração da Universidade de Stanford (2006): o empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores, com uma missão social central e explícita. São líderes raros e são necessários para ajudar a encontrar novos caminhos em direção a melhorias sociais neste novo século. Seus atributos: a) agentes de mudança no setor social; b) adotam uma missão de gerar e manter valor social; c) reconhecem e buscam novas oportunidades; d) engajam-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; e) agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis; f) Exibem elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO PARTE II - CARACTERÍSTICAS DO GESTOR SOCIAL

UNIMEP – UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Aluno: Eldir Paulo Scarpim - Orientador: Prof. Eduardo Eugênio Spers

Esta pesquisa tem por finalidade realizar um estudo sobre Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social em organizações privadas, pública e do terceiro setor. Por gentileza responder as questões abaixo.

PARTE II – CARACTERÍSTICAS DO GESTOR SOCIAL

Atribua um valor (1-primeiro lugar; 2-segundo lugar e 3-terceiro lugar) para o Grau de Maior Incidência, Relevância ou Importância dos respectivos perfis que você acredita ser necessário ao Empreendedor Social Privado, Público e do Terceiro Setor.

N	CARACTERÍSTICAS DO GESTOR SOCIAL	GESTOR SOCIAL		
		Privado	Público	3º Setor
1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir			
2	Ser inconformado e indignado c/ a injustiça e desigualdade			
3	Pensar e agir estrategicamente			
4	Saber correr riscos calculados			
5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade			
6	Saber trabalhar em equipe			
7	Ser crítico			
8	Ser inovador			
9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas.			
10	Saber captar recursos			
11	Saber motivar as pessoas			
12	Saber negociar			
13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível			
14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social			
15	Ser articulador, habilidoso			
16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais			
17	Ser comprometido			
18	Ser corajoso			
19	Ser criativo, saber improvisar			
20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado			
21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado			
22	Ser espiritualista			
23	Ser ético			
24	Ser facilitador			
25	Ser humilde			
26	Ser líder			
27	Ser organizado			
28	Ser otimista			
29	Ser participativo, democrático			
30	Ser persistente			
31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo			
32	Ser transparente, claro, sincero			
33	Ser um caçador de talentos			
34	Ser um idealista			
35	Ser visionário			
36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante			
37	Ter respeito e ouvir as pessoas			
38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável			
39	Ter visão sistêmica			

APÊNDICE C
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PRIVADO

N	Perfil do Empreendedor Social Privado	1º Lugar		2º Lugar		3º Lugar		Total
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	100	66,7	38	25,3	12	8,0	150
2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	18	12,0	56	37,3	76	50,7	150
3	Pensar e agir estrategicamente	108	72,0	26	17,3	16	10,7	150
4	Saber correr riscos calculados	108	72,0	32	21,3	10	6,7	150
5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	36	24,0	65	43,3	49	32,7	150
6	Saber trabalhar em equipe	79	52,7	48	32,0	23	15,3	150
7	Ser crítico	79	52,7	48	32,0	23	15,3	150
8	Ser inovador	108	72,0	24	16,0	18	12,0	150
9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	24	16,0	58	38,7	68	45,3	150
10	Saber captar recursos	39	26,0	63	42,0	48	32,0	150
11	Saber motivar as pessoas	89	59,3	35	23,3	26	17,3	150
12	Saber negociar	106	70,7	26	17,3	18	12,0	150
13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	95	63,3	35	23,3	20	13,3	150
14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	30	20,0	55	36,7	65	43,3	150
15	Ser articulador, habilidoso	92	61,3	36	24,0	22	14,7	150
16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas	30	20,0	55	36,7	65	43,3	150
17	Ser comprometido	66	44,0	53	35,3	31	20,7	150
18	Ser corajoso	74	49,3	47	31,3	29	19,3	150
19	Ser criativo, saber improvisar	77	51,3	50	33,3	23	15,3	150
20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	88	58,7	43	28,7	19	12,7	150
21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	78	52,0	51	34,0	21	14,0	150
22	Ser espiritualista	40	26,7	57	38,0	53	35,3	150
23	Ser ético	50	33,3	56	37,3	44	29,3	150
24	Ser facilitador	59	39,3	50	33,3	41	27,3	150
25	Ser humilde	42	28,0	56	37,3	52	34,7	150
26	Ser líder	101	67,3	31	20,7	18	12,0	150
27	Ser organizado	78	52,0	46	30,7	26	17,3	150
28	Ser otimista	66	44,0	53	35,3	31	20,7	150
29	Ser participativo, democrático	57	38,0	58	38,7	35	23,3	150
30	Ser persistente	66	44,0	58	38,7	26	17,3	150
31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	46	30,7	65	43,3	39	26,0	150
32	Ser transparente, claro, sincero	56	37,3	49	32,7	45	30,0	150
33	Ser um caçador de talentos	99	66,0	25	16,7	26	17,3	150
34	Ser um idealista	68	45,3	53	35,3	29	19,3	150
35	Ser visionário	85	56,7	39	26,0	26	17,3	150
36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	71	47,3	52	34,7	27	18,0	150
37	Ter respeito e ouvir as pessoas	47	31,3	63	42,0	40	26,7	150
38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	61	40,7	62	41,3	27	18,0	150
39	Ter visão sistêmica	91	60,7	39	26,0	20	13,3	150

APÊNDICE D
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PRIVADO 1º LUGAR – ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social Privado	1º Lugar		
			Qtd	%	I
11	3	Pensar e agir estrategicamente	108	72,0	324
12	4	Saber correr riscos calculados	108	72,0	324
13	8	Ser inovador	108	72,0	324
14	12	Saber negociar	106	70,7	318
15	26	Ser líder	101	67,3	303
16	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	100	66,7	300
17	33	Ser um caçador de talentos	99	66,0	297
18	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	95	63,3	285
19	15	Ser articulador, habilidoso	92	61,3	276
20	39	Ter visão sistêmica	91	60,7	273
21	11	Saber motivar as pessoas	89	59,3	267
22	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	88	58,7	264
23	35	Ser visionário	85	56,7	255
24	6	Saber trabalhar em equipe	79	52,7	237
25	7	Ser crítico	79	52,7	237
26	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	78	52,0	234
27	27	Ser organizado	78	52,0	234
28	19	Ser criativo, saber improvisar	77	51,3	231
29	18	Ser corajoso	74	49,3	222
30	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	71	47,3	213
31	34	Ser um idealista	68	45,3	204
32	17	Ser comprometido	66	44,0	198
33	28	Ser otimista	66	44,0	198
34	30	Ser persistente	66	44,0	198
35	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	61	40,7	183
36	24	Ser facilitador	59	39,3	177
37	29	Ser participativo, democrático	57	38,0	171
38	32	Ser transparente, claro, sincero	56	37,3	168
39	23	Ser ético	50	33,3	150
40	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	47	31,3	141
41	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	46	30,7	138
42	25	Ser humilde	42	28,0	126
43	22	Ser espiritualista	40	26,7	120
44	10	Saber captar recursos	39	26,0	117
45	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	36	24,0	108
46	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	30	20,0	90
47	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	30	20,0	90
48	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	24	16,0	72
49	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	18	12,0	54

APÊNDICE E
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PRIVADO 2º LUGAR - ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social Privado	2º Lugar		
			Qtd	%	I
1	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	65	43,3	130
2	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	65	43,3	130
3	10	Saber captar recursos	63	42,0	126
4	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	63	42,0	126
5	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	62	41,3	124
6	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	58	38,7	116
7	29	Ser participativo, democrático	58	38,7	116
8	30	Ser persistente	58	38,7	116
9	22	Ser espiritualista	57	38,0	114
10	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	56	37,3	112
11	23	Ser ético	56	37,3	112
12	25	Ser humilde	56	37,3	112
13	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	55	36,7	110
14	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	55	36,7	110
15	17	Ser comprometido	53	35,3	106
16	28	Ser otimista	53	35,3	106
17	34	Ser um idealista	53	35,3	106
18	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	52	34,7	104
19	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	51	34,0	102
20	19	Ser criativo, saber improvisar	50	33,3	100
21	24	Ser facilitador	50	33,3	100
22	32	Ser transparente, claro, sincero	49	32,7	98
23	6	Saber trabalhar em equipe	48	32,0	96
24	7	Ser crítico	48	32,0	96
25	18	Ser corajoso	47	31,3	94
26	27	Ser organizado	46	30,7	92
27	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	43	28,7	86
28	35	Ser visionário	39	26,0	78
29	39	Ter visão sistêmica	39	26,0	78
30	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	38	25,3	76
31	15	Ser articulador, habilidoso	36	24,0	72
32	11	Saber motivar as pessoas	35	23,3	70
33	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	35	23,3	70
34	4	Saber correr riscos calculados	32	21,3	64
35	26	Ser líder	31	20,7	62
36	3	Pensar e agir estrategicamente	26	17,3	52
37	12	Saber negociar	26	17,3	52
38	33	Ser um caçador de talentos	25	16,7	50
39	8	Ser inovador	24	16,0	48

APÊNDICE F
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PRIVADO 3º LUGAR - ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social Privado	3º Lugar		
			Qtd	%	I
1	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	76	50,7	76
2	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	68	45,3	68
3	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	65	43,3	65
4	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	65	43,3	65
5	22	Ser espiritualista	53	35,3	53
6	25	Ser humilde	52	34,7	52
7	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	49	32,7	49
8	10	Saber captar recursos	48	32,0	48
9	32	Ser transparente, claro, sincero	45	30,0	45
10	23	Ser ético	44	29,3	44
11	24	Ser facilitador	41	27,3	41
12	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	40	26,7	40
13	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	39	26,0	39
14	29	Ser participativo, democrático	35	23,3	35
15	17	Ser comprometido	31	20,7	31
16	28	Ser otimista	31	20,7	31
17	18	Ser corajoso	29	19,3	29
18	34	Ser um idealista	29	19,3	29
19	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	27	18,0	27
20	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	27	18,0	27
21	11	Saber motivar as pessoas	26	17,3	26
22	27	Ser organizado	26	17,3	26
23	30	Ser persistente	26	17,3	26
24	33	Ser um caçador de talentos	26	17,3	26
25	35	Ser visionário	26	17,3	26
26	6	Saber trabalhar em equipe	23	15,3	23
27	7	Ser crítico	23	15,3	23
28	19	Ser criativo, saber improvisar	23	15,3	23
29	15	Ser articulador, habilidoso	22	14,7	22
30	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	21	14,0	21
31	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	20	13,3	20
32	39	Ter visão sistêmica	20	13,3	20
33	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	19	12,7	19
34	8	Ser inovador	18	12,0	18
35	12	Saber negociar	18	12,0	18
36	26	Ser líder	18	12,0	18
37	3	Pensar e agir estrategicamente	16	10,7	16
38	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	12	8,0	12
39	4	Saber correr riscos calculados	10	6,7	10

APÊNDICE G
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PÚBLICO

N	Perfil do Empreendedor Social Público	1º Lugar		2º Lugar		3º Lugar		Total
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	22	14,7	56	37,3	72	48,0	150
2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	67	44,7	51	34,0	32	21,3	150
3	Pensar e agir estrategicamente	27	18,0	67	44,7	56	37,3	150
4	Saber correr riscos calculados	24	16,0	62	41,3	64	42,7	150
5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	64	42,7	49	32,7	37	24,7	150
6	Saber trabalhar em equipe	35	23,3	48	32,0	67	44,7	150
7	Ser crítico	33	22,0	57	38,0	60	40,0	150
8	Ser inovador	11	7,3	61	40,7	78	52,0	150
9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	39	26,0	72	48,0	39	26,0	150
10	Saber captar recursos	54	36,0	49	32,7	47	31,3	150
11	Saber motivar as pessoas	24	16,0	51	34,0	75	50,0	150
12	Saber negociar	25	16,7	71	47,3	54	36,0	150
13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	21	14,0	67	44,7	62	41,3	150
14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	32	21,3	73	48,7	45	30,0	150
15	Ser articulador, habilidoso	33	22,0	61	40,7	56	37,3	150
16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas	54	36,0	58	38,7	38	25,3	150
17	Ser comprometido	45	30,0	51	34,0	54	36,0	150
18	Ser corajoso	25	16,7	57	38,0	68	45,3	150
19	Ser criativo, saber improvisar	25	16,7	46	30,7	79	52,7	150
20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	17	11,3	47	31,3	86	57,3	150
21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	50	33,3	52	34,7	48	32,0	150
22	Ser espiritualista	24	16,0	59	39,3	67	44,7	150
23	Ser ético	69	46,0	42	28,0	39	26,0	150
24	Ser facilitador	56	37,3	51	34,0	43	28,7	150
25	Ser humilde	41	27,3	60	40,0	49	32,7	150
26	Ser líder	28	18,7	68	45,3	54	36,0	150
27	Ser organizado	41	27,3	57	38,0	52	34,7	150
28	Ser otimista	26	17,3	63	42,0	61	40,7	150
29	Ser participativo, democrático	52	34,7	47	31,3	51	34,0	150
30	Ser persistente	16	10,7	49	32,7	85	56,7	150
31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	34	22,7	44	29,3	72	48,0	150
32	Ser transparente, claro, sincero	47	31,3	55	36,7	48	32,0	150
33	Ser um caçador de talentos	16	10,7	70	46,7	64	42,7	150
34	Ser um idealista	32	21,3	53	35,3	65	43,3	150
35	Ser visionário	27	18,0	64	42,7	59	39,3	150
36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	46	30,7	40	26,7	64	42,7	150
37	Ter respeito e ouvir as pessoas	62	41,3	48	32,0	40	26,7	150
38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	61	40,7	43	28,7	46	30,7	150
39	Ter visão sistêmica	43	28,7	70	46,7	37	24,7	150

APÊNDICE H
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PÚBLICO 1º LUGAR - ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social Público	1º Lugar		
			Qtd	%	I
1	23	Ser ético	69	46,0	207
2	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	67	44,7	201
3	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	64	42,7	192
4	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	62	41,3	186
5	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	61	40,7	183
6	24	Ser facilitador	56	37,3	168
7	10	Saber captar recursos	54	36,0	162
8	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	54	36,0	162
9	29	Ser participativo, democrático	52	34,7	156
10	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	50	33,3	150
11	32	Ser transparente, claro, sincero	47	31,3	141
12	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	46	30,7	138
13	17	Ser comprometido	45	30,0	135
14	39	Ter visão sistêmica	43	28,7	129
15	25	Ser humilde	41	27,3	123
16	27	Ser organizado	41	27,3	123
17	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	39	26,0	117
18	6	Saber trabalhar em equipe	35	23,3	105
19	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	34	22,7	102
20	7	Ser crítico	33	22,0	99
21	15	Ser articulador, habilidoso	33	22,0	99
22	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	32	21,3	96
23	34	Ser um idealista	32	21,3	96
24	26	Ser líder	28	18,7	84
25	3	Pensar e agir estrategicamente	27	18,0	81
26	35	Ser visionário	27	18,0	81
27	28	Ser otimista	26	17,3	78
28	12	Saber negociar	25	16,7	75
29	18	Ser corajoso	25	16,7	75
30	19	Ser criativo, saber improvisar	25	16,7	75
31	4	Saber correr riscos calculados	24	16,0	72
32	11	Saber motivar as pessoas	24	16,0	72
33	22	Ser espiritualista	24	16,0	72
34	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	22	14,7	66
35	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	21	14,0	63
36	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	17	11,3	51
37	30	Ser persistente	16	10,7	48
38	33	Ser um caçador de talentos	16	10,7	48
39	8	Ser inovador	11	7,3	33

APÊNDICE I
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PÚBLICO 2º LUGAR - ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social Público	2º Lugar		
			Qtd	%	I
1	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	73	48,7	146
2	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	72	48,0	144
3	12	Saber negociar	71	47,3	142
4	33	Ser um caçador de talentos	70	46,7	140
5	39	Ter visão sistêmica	70	46,7	140
6	26	Ser líder	68	45,3	136
7	3	Pensar e agir estrategicamente	67	44,7	134
8	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	67	44,7	134
9	35	Ser visionário	64	42,7	128
10	28	Ser otimista	63	42,0	126
11	4	Saber correr riscos calculados	62	41,3	124
12	8	Ser inovador	61	40,7	122
13	15	Ser articulador, habilidoso	61	40,7	122
14	25	Ser humilde	60	40,0	120
15	22	Ser espiritualista	59	39,3	118
16	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	58	38,7	116
17	7	Ser crítico	57	38,0	114
18	18	Ser corajoso	57	38,0	114
19	27	Ser organizado	57	38,0	114
20	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	56	37,3	112
21	32	Ser transparente, claro, sincero	55	36,7	110
22	34	Ser um idealista	53	35,3	106
23	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	52	34,7	104
24	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	51	34,0	102
25	11	Saber motivar as pessoas	51	34,0	102
26	17	Ser comprometido	51	34,0	102
27	24	Ser facilitador	51	34,0	102
28	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	49	32,7	98
29	10	Saber captar recursos	49	32,7	98
30	30	Ser persistente	49	32,7	98
31	6	Saber trabalhar em equipe	48	32,0	96
32	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	48	32,0	96
33	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	47	31,3	94
34	29	Ser participativo, democrático	47	31,3	94
35	19	Ser criativo, saber improvisar	46	30,7	92
36	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	44	29,3	88
37	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	43	28,7	86
38	23	Ser ético	42	28,0	84
39	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	40	26,7	80

APÊNDICE J
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL PÚBLICO 3º LUGAR - ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social Público	3º Lugar		
			Qtd	%	I
1	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	86	57,3	86
2	30	Ser persistente	85	56,7	85
3	19	Ser criativo, saber improvisar	79	52,7	79
4	8	Ser inovador	78	52,0	78
5	11	Saber motivar as pessoas	75	50,0	75
6	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	72	48,0	72
7	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	72	48,0	72
8	18	Ser corajoso	68	45,3	68
9	6	Saber trabalhar em equipe	67	44,7	67
10	22	Ser espiritualista	67	44,7	67
11	34	Ser um idealista	65	43,3	65
12	4	Saber correr riscos calculados	64	42,7	64
13	33	Ser um caçador de talentos	64	42,7	64
14	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	64	42,7	64
15	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	62	41,3	62
16	28	Ser otimista	61	40,7	61
17	7	Ser crítico	60	40,0	60
18	35	Ser visionário	59	39,3	59
19	3	Pensar e agir estrategicamente	56	37,3	56
20	15	Ser articulador, habilidoso	56	37,3	56
21	12	Saber negociar	54	36,0	54
22	17	Ser comprometido	54	36,0	54
23	26	Ser líder	54	36,0	54
24	27	Ser organizado	52	34,7	52
25	29	Ser participativo, democrático	51	34,0	51
26	25	Ser humilde	49	32,7	49
27	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	48	32,0	48
28	32	Ser transparente, claro, sincero	48	32,0	48
29	10	Saber captar recursos	47	31,3	47
30	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	46	30,7	46
31	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	45	30,0	45
32	24	Ser facilitador	43	28,7	43
33	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	40	26,7	40
34	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	39	26,0	39
35	23	Ser ético	39	26,0	39
36	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	38	25,3	38
37	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	37	24,7	37
38	39	Ter visão sistêmica	37	24,7	37
39	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	32	21,3	32

APÊNDICE K
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL DO TERCEIRO SETOR

N	Perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor	1º Lugar		2º Lugar		3º Lugar		Total
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	28	18,7	55	36,7	67	44,7	150
2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	67	44,7	44	29,3	39	26,0	150
3	Pensar e agir estrategicamente	15	10,0	57	38,0	78	52,0	150
4	Saber correr riscos calculados	19	12,7	57	38,0	74	49,3	150
5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	51	34,0	37	24,7	62	41,3	150
6	Saber trabalhar em equipe	35	23,3	53	35,3	62	41,3	150
7	Ser crítico	39	26,0	46	30,7	65	43,3	150
8	Ser inovador	30	20,0	64	42,7	56	37,3	150
9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	87	58,0	21	14,0	42	28,0	150
10	Saber captar recursos	58	38,7	37	24,7	55	36,7	150
11	Saber motivar as pessoas	38	25,3	64	42,7	48	32,0	150
12	Saber negociar	21	14,0	54	36,0	75	50,0	150
13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	33	22,0	47	31,3	70	46,7	150
14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	88	58,7	22	14,7	40	26,7	150
15	Ser articulador, habilidoso	27	18,0	52	34,7	71	47,3	150
16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas	65	43,3	38	25,3	47	31,3	150
17	Ser comprometido	39	26,0	46	30,7	65	43,3	150
18	Ser corajoso	49	32,7	47	31,3	54	36,0	150
19	Ser criativo, saber improvisar	48	32,0	54	36,0	48	32,0	150
20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	46	30,7	60	40,0	44	29,3	150
21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	23	15,3	47	31,3	80	53,3	150
22	Ser espiritualista	85	56,7	35	23,3	30	20,0	150
23	Ser ético	31	20,7	53	35,3	66	44,0	150
24	Ser facilitador	35	23,3	49	32,7	66	44,0	150
25	Ser humilde	66	44,0	34	22,7	50	33,3	150
26	Ser líder	23	15,3	52	34,7	75	50,0	150
27	Ser organizado	29	19,3	47	31,3	74	49,3	150
28	Ser otimista	60	40,0	35	23,3	55	36,7	150
29	Ser participativo, democrático	40	26,7	44	29,3	66	44,0	150
30	Ser persistente	68	45,3	43	28,7	39	26,0	150
31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	70	46,7	41	27,3	39	26,0	150
32	Ser transparente, claro, sincero	47	31,3	46	30,7	57	38,0	150
33	Ser um caçador de talentos	35	23,3	54	36,0	61	40,7	150
34	Ser um idealista	51	34,0	44	29,3	55	36,7	150
35	Ser visionário	38	25,3	47	31,3	65	43,3	150
36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	33	22,0	57	38,0	60	40,0	150
37	Ter respeito e ouvir as pessoas	41	27,3	40	26,7	69	46,0	150
38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	28	18,7	45	30,0	77	51,3	150
39	Ter visão sistêmica	17	11,3	41	27,3	92	61,3	150

APÊNDICE L
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL DO TERCEIRO SETOR 1º LUGAR -
ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor	1º Lugar		
			Qtd	%	I
1	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	88	58,7	264
2	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	87	58,0	261
3	22	Ser espiritualista	85	56,7	255
4	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	70	46,7	210
5	30	Ser persistente	68	45,3	204
6	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	67	44,7	201
7	25	Ser humilde	66	44,0	198
8	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	65	43,3	195
9	28	Ser otimista	60	40,0	180
10	10	Saber captar recursos	58	38,7	174
11	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	51	34,0	153
12	34	Ser um idealista	51	34,0	153
13	18	Ser corajoso	49	32,7	147
14	19	Ser criativo, saber improvisar	48	32,0	144
15	32	Ser transparente, claro, sincero	47	31,3	141
16	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	46	30,7	138
17	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	41	27,3	123
18	29	Ser participativo, democrático	40	26,7	120
19	7	Ser crítico	39	26,0	117
20	17	Ser comprometido	39	26,0	117
21	11	Saber motivar as pessoas	38	25,3	114
22	35	Ser visionário	38	25,3	114
23	6	Saber trabalhar em equipe	35	23,3	105
24	24	Ser facilitador	35	23,3	105
25	33	Ser um caçador de talentos	35	23,3	105
26	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	33	22,0	99
27	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	33	22,0	99
28	23	Ser ético	31	20,7	93
29	8	Ser inovador	30	20,0	90
30	27	Ser organizado	29	19,3	87
31	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	28	18,7	84
32	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	28	18,7	84
33	15	Ser articulador, habilidoso	27	18,0	81
34	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	23	15,3	69
35	26	Ser líder	23	15,3	69
36	12	Saber negociar	21	14,0	63
37	4	Saber correr riscos calculados	19	12,7	57
38	39	Ter visão sistêmica	17	11,3	51
39	3	Pensar e agir estrategicamente	15	10,0	45

APÊNDICE M
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL DO TERCEIRO SETOR 2º LUGAR -
ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor	2º Lugar		
			Qtd	%	I
1	8	Ser inovador	64	42,7	128
2	11	Saber motivar as pessoas	64	42,7	128
3	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	60	40,0	120
4	3	Pensar e agir estrategicamente	57	38,0	114
5	4	Saber correr riscos calculados	57	38,0	114
6	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	57	38,0	114
7	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	55	36,7	110
8	12	Saber negociar	54	36,0	108
9	19	Ser criativo, saber improvisar	54	36,0	108
10	33	Ser um caçador de talentos	54	36,0	108
11	6	Saber trabalhar em equipe	53	35,3	106
12	23	Ser ético	53	35,3	106
13	15	Ser articulador, habilidoso	52	34,7	104
14	26	Ser líder	52	34,7	104
15	24	Ser facilitador	49	32,7	98
16	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	47	31,3	94
17	18	Ser corajoso	47	31,3	94
18	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	47	31,3	94
19	27	Ser organizado	47	31,3	94
20	35	Ser visionário	47	31,3	94
21	7	Ser crítico	46	30,7	92
22	17	Ser comprometido	46	30,7	92
23	32	Ser transparente, claro, sincero	46	30,7	92
24	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	45	30,0	90
25	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	44	29,3	88
26	29	Ser participativo, democrático	44	29,3	88
27	34	Ser um idealista	44	29,3	88
28	30	Ser persistente	43	28,7	86
29	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	41	27,3	82
30	39	Ter visão sistêmica	41	27,3	82
31	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	40	26,7	80
32	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	38	25,3	76
33	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	37	24,7	74
34	10	Saber captar recursos	37	24,7	74
35	22	Ser espiritualista	35	23,3	70
36	28	Ser otimista	35	23,3	70
37	25	Ser humilde	34	22,7	68
38	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	22	14,7	44
39	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	21	14,0	42

APÊNDICE N
PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL DO TERCEIRO SETOR 3º LUGAR -
ÍNDICE

N	P	Perfil do Empreendedor Social do Terceiro Setor	3º Lugar		
			Qtd	%	I
1	39	Ter visão sistêmica	92	61,3	92
2	21	Ser equilibrado, ter bom senso, concentrado	80	53,3	80
3	3	Pensar e agir estrategicamente	78	52,0	78
4	38	Ter senso de responsabilidade, ser responsável	77	51,3	77
5	12	Saber negociar	75	50,0	75
6	26	Ser líder	75	50,0	75
7	4	Saber correr riscos calculados	74	49,3	74
8	27	Ser organizado	74	49,3	74
9	15	Ser articulador, habilidoso	71	47,3	71
10	13	Ser ágil, ativo, dinâmico, flexível	70	46,7	70
11	37	Ter respeito e ouvir as pessoas	69	46,0	69
12	1	Aproveitar sempre todas as oportunidades que surgir	67	44,7	67
13	23	Ser ético	66	44,0	66
14	24	Ser facilitador	66	44,0	66
15	29	Ser participativo, democrático	66	44,0	66
16	7	Ser crítico	65	43,3	65
17	17	Ser comprometido	65	43,3	65
18	35	Ser visionário	65	43,3	65
19	5	Saber interagir com diversos segmentos da sociedade	62	41,3	62
20	6	Saber trabalhar em equipe	62	41,3	62
21	33	Ser um caçador de talentos	61	40,7	61
22	36	Ter iniciativa, ter presença, ser atuante	60	40,0	60
23	32	Ser transparente, claro, sincero	57	38,0	57
24	8	Ser inovador	56	37,3	56
25	10	Saber captar recursos	55	36,7	55
26	28	Ser otimista	55	36,7	55
27	34	Ser um idealista	55	36,7	55
28	18	Ser corajoso	54	36,0	54
29	25	Ser humilde	50	33,3	50
30	11	Saber motivar as pessoas	48	32,0	48
31	19	Ser criativo, saber improvisar	48	32,0	48
32	16	Ser competente, profissional p/ resolver problemas sociais	47	31,3	47
33	20	Ser determinado, decidido, engajado, empenhado	44	29,3	44
34	9	Ter senso de solidariedade e caridade com as pessoas	42	28,0	42
35	14	Ser apaixonado pelo que faz no campo social	40	26,7	40
36	2	Ser inconformado e indignado c/a injustiça e desigualdade	39	26,0	39
37	30	Ser persistente	39	26,0	39
38	31	Ser sensível, intuitivo, perceptivo	39	26,0	39
39	22	Ser espiritualista	30	20,0	30

ANEXOS

ANEXO A

NA SUA OPINIÃO, O QUE É UM EMPREENDEDOR SOCIAL?

- **Entrevistado Pri1:** O Empreendedor Social é aquele empreendedor com a visão do “Líder servidor” que encontra razões e sentidos para criar ambientes saudáveis e soluções para os problemas sociais, como: educação, meio-ambiente, direitos humanos etc. É um visionário, tendo uma visão sistêmica e humanista, busca através de suas ações transformar o meio e as pessoas na busca de um mundo melhor.
- **Entrevistado Pri2:** Um empreendedor (privado) é acima de tudo um “realizador”, pois não basta ter apenas visão, é necessário que ele comprometa e motive sua equipe para obter sucesso nos resultados. Junto de todo empreendedor têm com certeza uma forte equipe.
- **Entrevistado Pri3:** Empreendedor social é aquele indivíduo que conhece muito bem a comunidade em que vive e que procura soluções criativas e inovadoras que resolvam os problemas dessa comunidade.
- **Entrevistado Pub1:** O Empreendedor Social é o cidadão que coloca em prática suas qualidades, tendo um compromisso ético visando em suas ações uma contribuição coletiva incorporada as necessidades da comunidade (população atendida).
- **Entrevistado Pub2:** É o indivíduo capaz de exercer a cidadania que busca realização pessoal na defesa do bem comum. É capaz de ver o indivíduo na sociedade como ser humano e não como cliente, fonte de lucro, garantia de emprego, um número etc. Tem valores ético e moral bem definidos e participa ativamente na construção de valores para uma sociedade mais justa e igualitária.
- **Entrevistado Pub3:** É aquele que busca alternativas frente a uma situação problema e que faz a diferença sem ferir os princípios éticos e morais.
- **Entrevistado Ter1:** Empreendedor Social é todo ator que se compromete com o desenvolvimento do seu semelhante, por intermédio de ações sociais que possam incluir o maior número de pessoas. Além de criar empregos e gerar riquezas através do pagamento de impostos, taxas e tributos, o Empreendedor Social busca o diferencial de seu produto ou serviço, agregando ações de solidariedade e efetiva ajuda às pessoas mais necessitadas da comunidade. Além do aspecto social, investe também na manutenção do ecossistema, apoiando ações de reflorestamento, recuperação de rios, reciclagem de materiais etc.

- **Entrevistado Ter2:** Empreendedores Sociais são pessoas que atuam no setor social com o objetivo de mudar e inovar a realidade social existente, mesmo com todas as dificuldades e obstáculos existentes no dia-a-dia.
- **Entrevistador Ter3:** É a pessoa que está atenta às demandas de uma comunidade e articula com vários parceiros na busca de atender as reivindicações.

ANEXO B
NA SUA OPINIÃO, QUAIS DEVEM SER AS CARACTERÍSTICAS DE UM
EMPREENDEDOR SOCIAL?

- **Entrevistado Pri1:** O Empreendedor Social tem como principais características a criatividade, a visão sistêmica e a capacidade de motivar as pessoas. Naturalmente ele, não se conforma com as desigualdades e busca a melhoria contínua das coisas, sua percepção de respeito e dignidade para com o ser humano e com o planeta são sem dúvida suas características mais marcantes.
- **Entrevistado Pri2:** Visionário, ágil, flexível, determinado, motivador, ser totalmente apaixonado pelo que faz, humilde, responsável e líder.
- **Entrevistado Pri3:** Determinação, dinamismo, otimismo e organização.
- **Entrevistado Pub1:** Estar atento aos acontecimentos da sociedade, colocando em práticas seus conhecimentos, habilidades, competências, observando o foco de atuação, articulando o envolvimento de todos os atores da sociedade.
- **Entrevistado Pub2:** Ser idealizador e ter claro seu papel na concretização de seus ideais. Deve ser democrático, permitindo a participação coletiva do grupo envolvido no trabalho, inclusive ouvir os beneficiários, ter claro que a divisão hierárquica é uma necessidade organizacional, mas independente das atribuições de cada função, todos tem igual importância para a concretização do trabalho. Deve ter equilíbrio e bom senso, ser comprometido e transparente em suas ações, ser ético, articulador e facilitador.
- **Entrevistado Pub3:** Captador de recursos; elo de ligação entre a empresa (organização), funcionários e comunidade; deve conhecer a empresa como um todo, assim como seus clientes externos e internos; saber aproveitar os talentos existentes na empresa; saber negociar; investir; ter bom senso; ser intuitivo; saber ouvir.
- **Entrevistado Ter1:** As principais características de um Empreendedor Social é assumir o papel de responsabilidade universal, cuidando para que sua comunidade tenha todas as condições de integração dos seus membros. Vislumbra além do lucro material, a implantação de todos os mecanismos e melhorias para que a vida em comum seja mais saudável. Sabe que de sua omissão, o futuro poderá estar comprometido, e as futuras gerações não terão a chance de uma sobrevivência digna.
- **Entrevistado Ter2:** O Empreendedor Social deve ser criativo, dinâmico, responsável, ativo, persistente e arrojado.
- **Entrevistado Ter3:** Sensibilidade, organização, articulador, competência técnica.

ANEXO C
NA SUA OPINIÃO, QUAIS DEVEM SER AS ATIVIDADES/FUNÇÕES
DESEMPENHADAS POR UM EMPREENDEDOR SOCIAL?

- **Entrevistado Pri1:** Deve estar a frente dos movimentos de ações sociais e também dos clubes de serviços, influenciando e agindo nas mudanças sociais e nas necessidades de melhoria.
- **Entrevistado Pri2:** Ele deve ser como um “maestro” capaz de identificar talentos e habilidades, e regê-las com sabedoria, harmonia, ganhando a confiança de todos, fazendo com que todos se apaixonem pelas idéias, pelos projetos. Manter sua equipe com a “chama acesa”, incentivá-la a novos desafios, com todas as características de um empreendedor é sua principal função.
- **Entrevistado Pri3:** Ser profundo conhecedor de sua comunidade. Aliar a educação com a consciência de cidadania e dever cívico. E o mais importante, buscar apoio que envolva toda a comunidade em torno de um bem comum, cujos resultados sejam de impacto não somente para sua comunidade, mas que possa se estender em nível nacional.
- **Entrevistado Pub1:** O Empreendedor Social busca relacionar-se com outros envolvidos no processo, interage com os governantes numa relação transparente, com os funcionários, com a comunidade, com as questões ambientais e sociais, levando-os a uma participação efetiva no processo de construção de uma sociedade mais justa e igualitária, tendo como base os princípios éticos. Proporciona capacitação aos agentes envolvidos nas ações sociais o que favorece a educação contínua.
- **Entrevistado Pub2:** Desenvolver ações que buscam a sustentabilidade e a autonomia do indivíduo dentro de sua comunidade, promovendo o protagonismo comunitário.
- **Entrevistado Pub3:** Manter um bom relacionamento com os clientes externos e internos da empresa em que atua; buscar recursos financeiros; criar oportunidades de gerar recursos financeiros; representar a empresa; manter o equilíbrio na instituição.
- **Entrevistado Ter1:** O Empreendedor Social deve investir em iniciativas sérias e que o uso adequado de sua participação pecuniária traga o melhor resultado possível. Na impossibilidade de gerenciar um projeto social próprio, deve estudar os existentes em sua comunidade, e focar sua contribuição nas ações que mais se sensibilizar. Além da contribuição financeira, deve incentivar os que estão à sua volta, a desenvolverem ações

voluntárias para a melhoria das pessoas que necessitam de uma ajuda para sair da zona de exclusão.

- **Entrevistado Ter2:** As atividades/funções do Empreendedor Social deve ser em criar mecanismos ou formar para atuar frente aos problemas sociais, aliando as práticas de mercado com um visão empresarial e o desenvolvimento humano.

- **Entrevistado Ter3:** Ciente das demandas de uma comunidade o Empreendedor Social deve viabilizar parcerias a fim de solucionar o problema, estimular a formação de “redes” para as articulações proporcionando assim ações mais amplas e contínuas.

ANEXO D

QUAIS AS AÇÕES SOCIAIS PRATICADAS NA SUA ORGANIZAÇÃO?

- **Entrevistado Pri1:** Nossa organização hoje tem muita satisfação de apoiar e participar ativamente de projetos como: Projeto Guri, Instituto Pró-Criança, Bombeiro Mirim, Empresa Cidadã, Projeto Doação, etc.
- **Entrevistado Pri2:** Manutenção de uma escola para crianças carentes com o comprometimento das equipes, conscientizando da necessidade de contribuirmos com a comunidade em que vivemos, dividindo nossos conhecimentos e valores, visando a construção de um futuro próspero.
- **Entrevistado Pri3:** As ações se concentram em torno do projeto: O Universitário Cidadão que foi instituído visando proporcionar aos alunos carentes que não possuem condições financeiras de pagar o valor integral da mensalidade, a oportunidade de continuar cursando a faculdade, com a contemplação de 50% de desconto, tendo como proposta a prestação de serviço voluntário do aluno bolsista em instituições filantrópicas, asilos, creches, hospitais e instituições sociais, transformando-as em centro comunitário, voltados para o exercício da cidadania. O objetivo é inserir o jovem no ensino superior e conseqüentemente incentivar o voluntariado.
- **Entrevistado Pub1:** As ações sociais desenvolvidas se dá com grupos de crianças/adolescentes e jovens (faixa etária de 6 a 24 anos) em horário extra-escolar em atividades sócio educativas (auxílio a tarefa, dança, música, artes, brinquedoteca, recreação e outros), atendimento médico, odontológico e psicológico, atividades pré-profissionalizantes; Ações sócio-educativas com as famílias em reuniões de acompanhamento e orientação; Desenvolvimento de projetos em parceria com o Governo Estadual e Federal: PETI-Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, Projeto Arte de Crescer (proteção básica), Projeto Ação Jovem (inclusão social de jovens), Projeto Casa Abrigo (proteção especial).
- **Entrevistado Pub2:** Execução de projetos e programas que oferecem ações ações sócio-educativas para crianças e adolescentes de 7 a 17 anos em período extra-escolar e cursos pré-profissionalizantes para jovens de 15 a 24 anos.
- **Entrevistado Pub3:** Desenvolve ações sociais e de promoção humana à população de baixa renda em todos os segmentos. Aqui destacamos: crianças, adolescentes, famílias sub-empregadas e desempregadas, idosos, pessoas portadoras de necessidades especiais, adolescentes cumprindo medida sócio-educativa, prestação de serviço a comunidade, pessoas portadores de HIV/AIDS, isenção de taxas de funeral, doação de medicamentos,

alimentos e roupas, parcelamento da taxa de água, auxílio da previdência social (amparo social). Todas ações com o propósito de promover a inclusão social.

- **Entrevistado Ter1:** Na área de educação, efetuamos parcerias com a rede de escolas particulares e garantimos bolsas completas em cursos profissionalizantes, idiomas (espanhol e inglês), informática, música, lazer e recreação. As escolas parceiras contribuem com a metodologia e remuneração dos professores, e nossa instituição responsabiliza-se pelo material didático, uniformes, refeições dos alunos e transporte. Já na área de saúde, contamos com a parceria de uma centena de profissionais, garantindo o atendimento desde a consulta (clínica geral e várias especialidades, exames laboratoriais, Raio X, odontologia, distribuição de medicamentos, doação de óculos e pequenas cirurgias). Nesses 6 anos de atendimento, mais de 5.000 (cinco mil) crianças já passaram por nossa instituição, às quais foram viabilizados mais de 7.500 (sete mil e quinhentos) serviços.

- **Entrevistado Ter2:** A organização (instituição) atende crianças e adolescentes de 7 a 16 anos em situação de risco social. A realidade sobre a qual incide este projeto apresenta-se com inúmeros problemas que se referem às carências dadas pela exclusão. O analfabetismo, a capacitação profissional, o desenvolvimento de habilidades motoras e de relacionamento social, desenvolvimento físico e de aprendizagem de práticas desportivas bem como cuidados pessoais de higiene e saúde, são carências imediatas a serem ensinadas. Além do trabalho feito com as famílias das crianças e adolescentes, auxiliando no processo de formação dos mesmos.

- **Entrevistado Ter3:** Projeto “Elos”: visa capacitar gestores sociais para elaboração de uma rede de proteção à criança e adolescente com 118 entidades participando e 291 alunos e 6 parceiros (Ministério Público, Prefeitura Municipal de Birigui, Sindicato das Indústrias de Calçados de Birigui, Sindicato dos Trabalhadores, Serviço Social da Indústria, UNIToledo); Pequeno Cidadão: projeto em parceria com a empresa Kidy Calçados – educação informal de crianças filhos de funcionários; Semente do Amanhã: projeto em parceria com a empresa Pampili – educação informal de crianças filhos de funcionários; Atleta do Futuro: projeto em parceria com a Prefeitura Municipal de Birigui; Grupo da 3ª Idade – para pessoas com idade acima de 55 anos; Programa Alimente-se Bem – programa para reeducação alimentar; Pré-escola – para crianças de 4 a 6 anos; Centro Educacional – para crianças de 7 a 14 anos ciclo I a IV; Telecurso 2000 – supletivo; Alfabetização Intensiva – alfabetização; Curso de Teatro – para pessoas acima de 5 anos de idade com a proposta de desenvolvimento em artes cênicas.

ANEXO E

**NA SUA OPINIÃO, EXISTEM DIFERENÇAS DO EMPREENDEDOR SOCIAL
EM ORGANIZAÇÕES DE NATUREZA PRIVADA, PÚBLICA E DO
TERCEIRO SETOR? EXPLIQUE?**

- **Entrevistado Pri1:** O Empreendedor Social é aquele que independente da organização ou da frente que irá atuar, terá sempre as mesmas características e perfis já apresentado neste questionário, acreditamos que as diferenças estão nas diversas frentes que podem caracterizar cada organização.
- **Entrevistado Pri2:** Em alguns casos ainda existe uma visão assistencialista, o que não promove de verdade o ser humano, mas nos verdadeiros empreendedores sociais não existe diferenças, pois ele necessita ter as mesmas características e funções de um empreendedor de qualquer natureza. E na área social sempre devemos saber quais as verdadeiras necessidades, buscar os melhores recursos, atingir resultados, criar projetos auto-sustentáveis. Se não usar todas as características de um empreendedor, será apenas uma ação social e não uma responsabilidade social, por conseqüência não conseguiremos propor mudança no cenário social, que é o objetivo principal do setor.
- **Entrevistado Pri3:** Sim. Acredito que os objetivos que se espera alcançar com a implantação desses projetos para uma empresa privada, sejam diferentes de uma empresa pública, o que torna diferente a atuação, a eficiência desse empreendedor e conseqüentemente influi nos resultados desses projetos sociais implantados.
- **Entrevistado Pub1:** O perfil do Empreendedor Social, acredito que não difere por estar em organizações diferenciadas, mas as organizações tem características próprias.
- **Entrevistado Pub2:** Sim. Acredito que o Empreendedor Social de natureza pública quando opta por esta área de atuação é porque se identifica com este trabalho e luta por causas sociais e se torna um profissional, pois é remunerado para isto, no setor social. No terceiro setor são pessoas que defendem, incondicionalmente, uma causa com a qual se identifica; é um idealizador, não remunerado. No setor privado, creio, há dois momentos: o empresário preocupado com a responsabilidade social da sua empresa a fim de garantir o mercado de seu produto e o empresário que também é um idealizador preocupado com as questões sociais, sente-se também responsável pelas questões que determinam as desigualdades sociais.
- **Entrevistado Pub3:** Acredito que a burocratização do serviço público e a escassez de

RH é que faz a diferença em relação à iniciativa privada. Esta burocratização também é encontrada no terceiro setor que ainda tem um agravante pela falta de recursos financeiros. Outra função que compromete o desempenho do Empreendedor Social é a falta de conhecimento da questão do “empreendedorismo”. Acredito que uma organização privada e no terceiro setor essa situação são melhores encaminhadas.

- **Entrevistado Ter1:** A principal diferença está que o Empreendedor Social quando busca integrar-se a uma ONG do Terceiro Setor, acredita que aquela instituição foi criada para prestar serviço diferenciado dos setores privado e público, principalmente porque seus dirigentes não são remunerados e os membros jamais se utilizam das mazelas dos menos favorecidos para tirarem proveito político partidário. Uma instituição do Terceiro Setor verdadeiramente comprometida na inclusão social de seus atendidos deve fechar as possibilidades àqueles que se aproximam com o único interesse de se candidatarem a algum cargo eletivo. A total isenção de uma instituição do Terceiro Setor às ações político-partidárias é a garantia de credibilidade e longevidade, além, é claro, de seus dirigentes terem bem delineado o foco e não desviar dos objetivos e metas. No tocante ao Empreendedor Social de natureza privada, as ações podem sofrer a interferência de diversos setores corporativos, levando a empresa a não ter um padrão em suas destinações sociais. Quanto aos atores públicos, acontece uma priorização de ações muito mais ao sabor do mandatário mor do poder, com o crescente desperdício do dinheiro público, pela total isenção de mecanismos de controle e avaliações.

- **Entrevistado Ter2:** Eu acredito que não existe diferença do Empreendedor Social em organizações de natureza privada, pública e do terceiro setor. O que muda são as características das organizações, mas as características do empreendedor social não. Na verdade esse deve ser “dedicado”, “visionário”, “organizado” etc. independente do lugar onde esteja atuando. As organizações do terceiro setor estão mudando sua forma de organização, para conseguir maiores recursos e serviços e, para isso, é necessário uma visão de empreendedor social. Pessoas que tenham em suas práticas características empreendedoras.

- **Entrevistado Ter3:** Não tem diferença. O Empreendedor Social procura desenvolver suas atividades dentro de suas possibilidades e articular para realizar ações com parcerias. O profissional Empreendedor tem atitude e comportamento que não altera com a ênfase Governo, Iniciativa Privada, Sociedade Civil Organizada.

ANEXO F
RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA



Comissão de Valores Mobiliários

Protegendo quem investe no futuro do Brasil

RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Junho de 2002

Esta cartilha contém recomendações da Comissão de Valores Mobiliários – CVM relativas a boas práticas de governança corporativa. A adoção de tais práticas comumente significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM. Por isto, esta cartilha não constitui uma norma cujo descumprimento seja passível de punição pela CVM.

Sem prejuízo do que acima se afirmou, a CVM exigirá brevemente a inclusão nas informações anuais das companhias abertas de indicação do nível de adesão às práticas aqui recomendadas, na forma “pratique ou explique”, isto é, ao não adotar uma recomendação, a companhia poderá explicar suas razões.

INTRODUÇÃO

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização.

Quando investidores financiam companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento. A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia.

Companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.

Com a publicação desta cartilha, a CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa. Seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. A CVM ressalta que esta cartilha não pretende esgotar o assunto, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações aqui incluídas. Para a elaboração desta cartilha, utilizou-se a experiência de 25 anos de CVM e analisou-se a experiência de diversos países, além de relatórios de pesquisas e códigos de governança nacionais e internacionais.

A CVM procurou adaptar alguns conceitos de governança corporativa internacional às características próprias da realidade brasileira, notadamente a predominância de companhias com controle definido. Cabe ressaltar que alguns conceitos importantes de governança corporativa já fazem parte da estrutura legal no Brasil, razão pela qual não se faz referência a eles.

I. TRANSPARÊNCIA: ASSEMBLÉIAS, ESTRUTURA ACIONÁRIA E GRUPO DE CONTROLE

Forma da Convocação e Pauta das Assembléias Gerais de Acionistas

I.1 As assembléias gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas. O edital de convocação de assembléias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados. O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembléias geral de acionistas.

É recomendável que a assembléia geral ordinária realize-se na data mais próxima possível ao fim do exercício fiscal a que ela se refere. As recomendações visam facilitar a participação de acionistas no conclave, assegurar a perfeita informação dos acionistas sobre os assuntos a serem tratados em assembléia e permitir que o maior número possível de assuntos de interesse da companhia seja submetido à assembléia geral, evitando convocação de novas assembléias.

Prazo de Convocação de Assembléias Gerais

I.2 Quando os assuntos objeto da pauta forem complexos, a companhia deve convocar a assembléia com antecedência mínima de 30 dias. Companhias com programas de certificado de depósito de valores mobiliários no exterior, como *ADR-American Depositary Receipt* e *GDR-Global Depositary Receipt* (aqui definidos como “DR”), representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto em determinadas matérias, devem convocar a assembléia com antecedência mínima de 40 dias.

A primeira recomendação visa tornar desnecessário o pleito dos acionistas minoritários à CVM, como previsto em lei, para prorrogação do prazo de convocação em casos de matérias complexas, poupando a companhia e seus acionistas desse desgaste. A recomendação para companhias com programas de DR visa permitir a maior participação em assembléias gerais dos detentores de DRs, considerando as dificuldades operacionais inerentes ao exercício do direito de voto por tais acionistas.

Acordos de Acionistas

I.3 A companhia deve tornar plenamente acessíveis a todos os acionistas quaisquer acordos de seus acionistas de que tenha conhecimento, bem como aqueles em que a companhia seja interveniente.

A recomendação visa enfatizar que o conhecimento do acordo de acionistas, assim como do estatuto social, é fundamental para que o acionista faça uma perfeita avaliação dos seus direitos e do funcionamento da sociedade.

Relação de Acionistas

I.4 A companhia deve adotar e dar publicidade a procedimento padrão que facilite ao acionista obter a relação dos acionistas com suas respectivas quantidades de ações, e, no caso de acionista detentor de pelo menos 0,5% (meio por cento) de seu capital social, de seus endereços para correspondência.

A lei já prevê hipóteses de obtenção da relação de acionistas e de suas quantidades

de ações, mas a experiência revela que muitos acionistas encontram dificuldades práticas no momento de obter tais listas. A padronização de procedimentos visa simplificar o acesso periódico à lista. Além disto, para facilitar seu uso, a lista deve também ser entregue em meio eletrônico de padrão comum no mercado.

A facilidade na obtenção desta lista é importante, pois a lei estabelece percentuais mínimos sobre o capital para a efetivação de alguns atos societários relevantes (instalação de conselho fiscal, convocação de assembléia, prestação de informações na assembléia e outros), e o acesso às listas facilita a organização dos acionistas.

Os endereços para correspondência poderão ser endereços eletrônicos. Caso o acionista deseje e arque com os custos, pode pedir ao agente escritural que envie em seu nome correspondência a todos os acionistas.

Processo de Votação

I.5 O estatuto deve regular com clareza as exigências necessárias para voto e representação de acionistas em assembléias, tendo como objetivo facilitar a participação e votação.

A companhia deve adotar, na fiscalização da regularidade documental da representação do acionista, o princípio da boa-fé, presumindo verdadeiras as declarações que lhe forem feitas. Nenhuma irregularidade formal, por exemplo, a apresentação de documentos por cópia, ou falta de autenticação de cópias ou reconhecimento de firma, deve ser motivo para impedimento do voto.

II. ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Função, Composição e Mandato do Conselho de Administração

II.1 O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

A recomendação sobre o número de membros leva em conta que o conselho de administração deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência. Mandatos unificados facilitam a representação de acionistas minoritários no conselho.

Funcionamento e Comitês do Conselho de Administração

II.2 O conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões, além de dispor sobre comitês especializados para analisar certas questões em profundidade, notadamente relacionamento com o auditor e operações entre partes relacionadas. O

conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal. Os conselheiros devem receber os materiais para suas reuniões com antecedência compatível com o grau de complexidade da matéria.

O regimento do conselho também deve incluir disposições sobre método de convocação de reuniões, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a diretoria e procedimentos para solicitação de informações por conselheiros. O conselho deve ser autorizado a solicitar a contratação de especialistas externos para auxílio em decisões, quando considerar necessário. O estatuto deve autorizar qualquer membro do conselho a convocar reuniões em caso de necessidade, quando o conselheiro que é encarregado não o faz.

Os comitês especializados devem ser compostos por alguns membros do conselho de administração para estudar seus assuntos e preparar propostas, as quais deverão ser submetidas à deliberação do conselho de administração.

Participação de Preferencialistas no Conselho de Administração

II.3 A companhia deve permitir imediatamente que os acionistas detentores de ações preferenciais elejam um membro do conselho de administração, por indicação e escolha próprias.

Embora até 2006 a Lei de S.A. estabeleça que os acionistas preferencialistas podem escolher um membro do conselho de administração a partir de lista tríplice elaborada pelo controlador, entende-se que tal tutela não se justifica, à luz das melhores práticas de governança corporativa, e, por isto, a companhia deve incluir em seu estatuto regra que assegure desde já aos acionistas titulares de ações preferenciais que não integrem o grupo de controle o direito de indicar e eleger livremente um membro e seu suplente para o conselho de administração.

Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Diretoria

II.4 Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria (executivo principal) devem ser exercidos por pessoas diferentes.

O conselho de administração fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho de administração não deve ser também presidente da diretoria ou seu executivo principal.

III. PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS

Decisões Relevantes

III.1 As decisões de alta relevância devem ser deliberadas pela maioria do capital social, cabendo a cada ação um voto, independente de classe ou espécie. Dentre as decisões de maior importância, destacam-se: (1) aprovação de laudo de avaliação de bens que serão incorporados ao capital social; (2) alteração do objeto social; (3) redução do dividendo obrigatório; (4) fusão, cisão ou incorporação; e (5) transações relevantes com partes relacionadas.

Em certas matérias, dentre as quais as citadas, a restrição de direito de voto que houver sido imposta às ações preferenciais não deve subsistir, pois, dada a relevância das decisões, seu impacto nos direitos dos acionistas dar-se-á sem distinção. Em

transações relevantes com partes relacionadas, as partes interessadas não poderão votar.

***Tag-along* para Companhias Constituídas antes da Entrada em Vigor da Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001**

III.2 A alienação de ações representativas do controle da companhia somente deve ser contratada sob a condição de que o adquirente realize oferta pública de aquisição de todas as demais ações da companhia pelo mesmo preço, independente de espécie ou classe.

De acordo com a lei, o adquirente é obrigado a fazer oferta pública de aquisição das ações ordinárias não integrantes do bloco de controle por, no mínimo, 80% do preço pago por cada ação de controle. Segundo as boas práticas de governança corporativa, o adquirente deve dar tratamento igual a todas as classes ou espécies de ações. Portanto, o preço ofertado aos acionistas ordinários minoritários deve se estender a todas as demais ações da companhia, independente de espécie ou classe.

***Tag-along* para Companhias Constituídas Após a Entrada em Vigor da Lei nº 10.303/2001**

III.3 Para companhias constituídas após a entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001, o adquirente deve oferecer o mesmo preço pago pelas ações de controle a todas as classes ou espécies de ações.

O objetivo é que companhias novas se constituam de forma a superar a recomendação III.2, garantindo tratamento igual a todos os acionistas na troca de controle, sejam eles minoritários ou controladores, independente de espécie ou classe.

Transações Entre Partes Relacionadas

III.4 O conselho de administração deve se certificar de que as transações entre partes relacionadas estão claramente refletidas nas demonstrações financeiras e foram feitas por escrito e em condições de mercado. O estatuto da companhia deve proibir contratos de prestação de serviços por partes relacionadas com remuneração baseada em faturamento/receita e, a princípio, contratos de mútuo com o controlador ou partes relacionadas.

Independentemente das cautelas ordinariamente adotadas para que a prova de contratos celebrados seja feita da melhor forma possível, é imperativo que se dê a devida transparência aos contratos entre partes relacionadas, de forma a facultar aos acionistas o exercício do direito essencial de fiscalização e acompanhamento dos atos de gestão da companhia, sem prejuízo do dever de promover sua ampla divulgação ao mercado, quando a contratação configure fato relevante ou quando da divulgação das demonstrações financeiras.

Contratos entre partes relacionadas devem ser formalizados por escrito, detalhando-se as suas características principais (direitos, responsabilidades, qualidade, preços, encargos, prazos, indicativos de comutatividade, etc.). Nas assembleias para discutir tais contratos, caso os acionistas minoritários julguem necessário, poderão pedir um parecer a uma entidade independente, a ser pago pela companhia.

Em regra, contratos de mútuo entre a companhia e partes relacionadas devem ser

proibidos. A companhia não deve conceder créditos em favor de partes relacionadas, pois freqüentemente estes não são concedidos em condições de mercado. Já que a lei exige que tais contratos sejam celebrados em condições de mercado (prazo, taxa e garantias), se a parte relacionada busca crédito, deve fazê-lo com terceiros, e não por intermédio da companhia.

Contratos de prestação de serviços entre a companhia e o controlador ou partes relacionadas devem estar alinhados com os interesses de todos os acionistas da companhia. Em especial, tais contratos não deverão ser baseados em faturamento/receita, pois parte da remuneração do controlador ou da parte relacionada independerá do desempenho operacional da companhia.

Direito A Voto Para Ações Preferenciais No Não Pagamento De Dividendos

III.5 O estatuto da companhia deverá determinar que, se a assembléia geral não deliberar pelo pagamento dos dividendos fixos ou mínimos às ações preferenciais ou a companhia não pagá-los no prazo permitido por lei, tais ações adquirirão imediatamente o direito a voto. Se a companhia não pagar dividendos por 3 anos, todas as ações preferenciais adquirirão direito de voto.

As companhias em que existam ações preferenciais com dividendo fixo ou mínimo deverão conferir imediatamente direito de voto se não forem pagos os dividendos devidos e quaisquer ações preferenciais que não recebam dividendos por 3 anos adquirirão direito de voto.

Arbitragem Para Questões Societárias

III.6 O estatuto da companhia deve estabelecer que as divergências entre acionistas e companhia ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários serão solucionadas por arbitragem.

A adoção da arbitragem visa acelerar a solução de impasses, sem prejuízo da qualidade do julgamento. A eficácia de uma tal disposição estatutária depende de que sejam escolhidas câmaras arbitrais cujos membros tenham reconhecida capacidade em matérias societárias.

Proporção de Ações Ordinárias e Preferenciais

III.7 As companhias abertas constituídas antes da entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001 não devem elevar a proporção de ações preferenciais acima do limite de 50%, que foi estabelecido pela referida lei para novas companhias abertas. Companhias que já tenham mais de 50% de seu capital representado por ações preferenciais não devem emitir novas ações dessa espécie.

O objetivo é estimular que as companhias tenham cada vez mais o capital composto por ações com direito a voto.

IV. AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Discussão e Análise da Administração

IV.1 Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o

resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos.

O relatório de discussão e análise da administração deve explicar mudanças expressivas na demonstração de resultados e no balanço. Os acontecimentos relevantes do período coberto devem ser comentados, tanto do ponto de vista contábil-financeiro, como do ponto de vista estratégico. A companhia também deve orientar o acionista quanto às perspectivas de seu ambiente de negócios e detalhar a política adotada pela administração para criar valor para seus acionistas. A descrição dos fatores de risco deve incluir fatores internos da companhia, fatores da concorrência e ambiente de negócios e fatores macroeconômicos de suas áreas e regiões de atuação.

Composição e Funcionamento do Conselho Fiscal

IV.2 O conselho fiscal deve ser composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros. Os titulares de ações preferenciais e os titulares de ações ordinárias, excluído o controlador, terão direito de eleger igual número de membros eleitos pelo controlador. O controlador deve renunciar ao direito de eleger sozinho o último membro (terceiro ou quinto membro), o qual deverá ser eleito pela maioria do capital social, em assembléia na qual a cada ação corresponda um voto, independente de sua espécie ou classe, incluindo as ações do controlador. O conselho fiscal deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições, com foco no relacionamento com o auditor, e que não limite a atuação individual de nenhum conselheiro.

Segundo os princípios da boa governança corporativa, a maioria do conselho fiscal não deve ser eleita pelo acionista controlador. Além disto, visando à eficácia da atuação do próprio órgão, o regimento deve incluir disposições sobre periodicidade e método de convocação de reuniões do conselho fiscal, disponibilização antecipada de materiais a serem discutidos, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a administração e auditores e procedimentos para solicitação de informações. O conselho fiscal também deve se reunir quando requerido de forma fundamentada por representante dos minoritários. O conselho de administração deve prover meios adequados para o bom funcionamento do conselho fiscal, como convocação e local das reuniões, elaboração de agenda e assistência aos pedidos de informações dos conselheiros fiscais.

Relacionamento com Auditor Independente

IV.3 Um comitê de auditoria, composto por membros do conselho de administração com experiência em finanças e incluindo pelo menos um conselheiro que represente os minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor. Como parte da análise das demonstrações da companhia, o conselho fiscal e o comitê de auditoria devem se reunir regular e separadamente com os auditores sem a presença da diretoria.

Esta recomendação tem por finalidade a disseminação e discussão detalhada das demonstrações financeiras da companhia por agentes capazes de analisá-las e propor ao conselho de administração as alterações que se façam necessárias para que reflitam mais adequadamente a situação financeira, econômica e patrimonial da companhia. Naturalmente, caso um executivo da companhia seja membro do conselho de administração, este não deve ser membro do comitê de auditoria. Qualquer membro do comitê de auditoria pode solicitar reunião individual com diretor ou auditor,

quando achar necessário.

Auditoria

IV.4 O conselho de administração deve proibir ou restringir a contratação do auditor da companhia para outros serviços que possam dar origem a conflitos de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho de administração deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria.⁷

As práticas de boa governança recomendam a completa independência dos auditores como requisito da qualidade de sua atuação. A restrição à prestação de outros serviços visa evitar a perda dessa independência, ao longo do tempo.

Acesso a Informações

IV.5 A companhia deve disponibilizar informações a pedido de qualquer membro do conselho fiscal, sem limitações relativas a exercícios anteriores, desde que tais informações tenham relação com questões atuais em análise, e a informações de sociedades controladas ou coligadas, desde que não viole o sigilo imposto por lei.

A capacidade de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser a mais ampla possível, em virtude inclusive das responsabilidades que a lei lhe impõe, em caso de má conduta. Desde que possam influenciar os números fiscalizados, todos os documentos e informações sobre os quais não recaia dever legal de sigilo devem ser disponibilizados.

Informações Contábeis

IV.6 A companhia deve adotar, além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil, normas internacionais de contabilidade promulgadas pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* ou utilizadas nos Estados Unidos da América (*United States Generally Accepted Accounting Principles-US GAAP*), atestados por auditor independente.

Os principais mercados estão caminhando para um padrão internacional de contabilidade que facilite aos investidores analisar o desempenho da companhia e compará-lo com seus pares. Os países da União Européia vão adotar as normas da *IASB* até 2005, e a Organização Internacional das Comissões de Valores (*IOSCO*), em sua reunião de 2002, recomendou que todos os seus membros cooperassem para que suas normas contábeis convergissem em direção a este padrão contábil.

Empresas de pequeno porte, para as quais o custo de produzir as demonstrações em padrões internacionais seja elevado, devem ao menos incluir uma demonstração de fluxo de caixa. Transações relevantes que não são obrigatoriamente incluídas nas demonstrações financeiras (*"off balance-sheet transactions"*) devem ser detalhadas nas notas explicativas.

⁷ A Instrução nº 308 da CVM já dispõe sobre certos assuntos tratados no item IV.4-Auditoria, mas no momento da publicação desta cartilha esta Instrução está parcialmente suspensa por liminar.

Recomendações dos Auditores

IV.7 O documento de recomendações dos auditores deve ser revisado por todos os membros do conselho de administração e do conselho fiscal.

Esta recomendação leva em conta o fato de que, freqüentemente, os auditores, além de elaborarem seu parecer, apresentam à administração da companhia uma lista de recomendações incluindo procedimentos que melhorariam a qualidade das demonstrações financeiras ou das próprias rotinas da companhia. Tal documento deve ser apresentado ao conselho de administração, e ao conselho fiscal, visando à discussão e adoção, se for o caso, das medidas propostas.



Comissão de Valores Mobiliários

Protegendo quem investe no futuro do Brasil

**Rua Sete de Setembro, 111 - Centro
20159-900 Rio de Janeiro RJ
BRASIL**

Tel: (21) 3233-8686

www.cvm.gov.br

**PRODIN
Programa de Orientação e Defesa do Investidor
0800-241616**

