

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE FORTES DE MOURA

ESTRATÉGIA PARA DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO
NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
Um Estudo de Caso no Instituto Social Pertence

São Leopoldo

2018

CAROLINE FORTES DE MOURA

**ESTRATÉGIA PARA DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO
NO ÂMBITO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL:
Um Estudo de Caso no Instituto Social Pertence**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Curso de
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Cláudia de Salles Stadtlober

São Leopoldo

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família meu pai, minha mãe e a Linda, minha tia e melhor amiga, por toda paciência e apoio durante a realização desse trabalho, estando sempre ao meu lado me dando forças e motivação.

Também agradeço à Amanda, por ser minha irmã gêmea de alma, aos meus colegas e amigos Anthony, pela positividade de que “já deu tudo certo” e ao Gustavo por compartilhar sua calma e experiência comigo.

Um agradecimento especial para minha orientadora, Profa. Dra. Cláudia que topou o desafio de me auxiliar a fazer esse trabalho, dedicando atenção, carinho e apoio durante todo processo de desenvolvimento, assim como contribuindo com seu conhecimento e experiência sobre o tema escolhido.

Agradeço ao time Pertence que oportunizou a realização do trabalho, abrindo espaço e dedicando tempo para que a pesquisa fosse realizada e também pela oportunidade de conhecer o lindo trabalho desenvolvido por eles.

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível. (ASSIS, 2018).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo construir a estratégia para desenvolvimento do Instituto Social Pertence, uma organização do terceiro setor sem fins lucrativos que atua no âmbito do empreendedorismo social. O estudo tem como objetivos específicos: verificar os principais aspectos que influenciam o Instituto Social Pertence no contexto onde está inserido; avaliar os aspectos organizacionais do Instituto Social Pertence; descrever os principais objetivos do Instituto Social Pertence e apresentar indicadores de impacto social do Instituto Pertence. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de ordem descritiva e utiliza o método estudo de caso do Instituto Social Pertence, uma organização que promove a sociabilização de pessoas com deficiência intelectual e em vulnerabilidade social. Para desenvolvimento do estudo, a pesquisadora realizou observação na organização, entrevista com três pessoas integrantes do Instituto Social Pertence e utilizou documentos disponibilizados pela organização, viabilizando a conexão entre a teoria e análise realizada. No decorrer da pesquisa, é abordado no referencial teórico com maior profundidade os assuntos Terceiro Setor, Empreendedorismo Social, Estratégia e Impacto do Negócio. Com base na análise dos resultados obtidos, por meio da coleta de dados através das entrevistas realizadas, dos documentos analisados e da observação feita e a relação destes com o referencial teórico a pesquisadora compreende que a estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence se dá a partir de uma atuação alicerçada no propósito da organização e no seu objeto social bem como alinhada com o seu ambiente interno e externo, o qual é possível a partir do diagnóstico interno e externo do seu contexto realizado no presente estudo bem como com a utilização de indicadores de impacto social como forma de mensurar o benefício gerado para a comunidade onde a organização atua. A autora conclui na pesquisa que a construção de uma estratégia para uma organização do terceiro setor é relevante e proporciona para mesma um autoconhecimento capaz de potencializar sua atuação, mantendo-se alinhada ao seu propósito para que dessa forma possa cumprir com seu objetivo de solucionar um problema social.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Empreendedorismo Social. Estratégia. Indicadores de Impacto Social. Instituto Social Pertence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organizações do terceiro setor.	18
Figura 2 - Os pilares do empreendedorismo social.	28
Figura 3 - Atributos e naturezas da avaliação de impacto social.....	34

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Sede do Instituto Social Pertence	45
Fotografia 2 - Espaço Clube Social Pertence.....	56
Fotografia 3 - Anexo B Clube Social Pertence	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características comuns das organizações do terceiro setor	18
Quadro 2 - Os conceitos de empreendedorismo social na visão de escolas do exterior..	23
Quadro 3 - Dimensões do empreendedorismo social	24
Quadro 4 - Questionamentos iniciais para o planejamento	30
Quadro 5 - Exemplos de objetivos e indicadores	33
Quadro 6 - Análise de conteúdo.....	42
Quadro 7 - Fechamento da análise dos resultados.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - SMART – Propriedades dos indicadores	37
-------------------------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

CSP	Clube Social Pertence
FASFIL	Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISP	Instituto Social Pertence
ONG	Organização não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do Problema	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Terceiro Setor	17
2.2 Empreendedorismo Social	21
2.3 Estratégia	28
2.4 Impacto Social	34
3 METODOLOGIA	39
3.1 Delineamento da Pesquisa	39
3.2 Delimitação	39
3.3 Unidade-Caso	40
3.4 Técnicas de Coleta de Dados	40
3.5 Técnica de Análise de Dados	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 Apresentação Instituto Social Pertence	44
4.2 Ambiente Externo do Negócio	47
4.3 Ambiente Interno do Negócio	52
4.4 Objetivos do Negócio	58
4.5 Indicadores de Impacto Social do Negócio	62
4.6 Estratégia do Negócio	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	81
APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	82
ANEXO A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	83

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da população, aumenta em paralelo a reponsabilidade do Estado em fornecer os recursos básicos necessários para qualquer pessoa, como saúde, segurança e educação. Porém na prática, o Estado não tem a eficiência que se espera na solução dos problemas sociais que surgem.

As empresas privadas, tem suas ações voltadas ao foco de obtenção do lucro, ainda que de uma forma indireta contribua para a sociedade por meio da geração de empregos, as mesmas não se envolvem ou se dedicam especificamente para solucionar os problemas na sociedade. Há problemáticas que ficam fora do escopo do Estado e das empresas privadas.

Com a tarefa de focar nessas problemáticas, surgem as organizações do terceiro setor que de acordo com Moura e Fernandes (2009) não pertencem ao Estado e nem ao Mercado. Já para Albuquerque (2006) as organizações do terceiro setor atuam em paralelo às ações do governo e do Mercado, com ações que contrapõem a atuação dos mesmos como por exemplo, ao passo que as empresas privadas atuam pelos seus interesses individuais as organizações do terceiro setor fomentam a busca do interesse coletivo.

As organizações que pertencem efetivamente ao terceiro setor, em nível legal, são as associações e as fundações de direito privado, uma vez que as mesmas formam uma pessoa jurídica e não tem como propósito final a obtenção de ganhos financeiros, não sendo permitido dessa forma a distribuição de lucros entre os associados fundadores da organização (SZAZI, 2006; FRANÇA et al, 2015).

A delimitação clara acerca das organizações que pertencem puramente ao terceiro setor, com suas ações e atividades sem a visão final de lucro, é feita a partir do momento que a mesma é classificada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), essa classificação é prevista e regulamentada pela legislação brasileira (FERRAREZI, 2001).

A atuação para resolução dos problemas existentes no âmbito da sociedade, dos mais variados aspectos como educação, saúde, moradia, cidadania, segurança, inclusão e entre outros, pode ser fomentada pelo empreendedorismo social. O conceito de empreendedorismo social de uma maneira bem ampla, diz respeito de acordo com Quintão (2004) ao potencial transformador de ideias capazes de resolver problemas sociais complexos.

A resolução de tais problemas sociais, podem servir como catalisadores para a formação de organizações voltadas e especializadas para isso, existindo inclusive a possibilidade de criar um negócio, chamados nesse contexto de negócios sociais. Os negócios sociais têm um viés inovador, capaz de gerar impacto positivo na sociedade e a solução de um problema para a mesma e ao mesmo tempo ter a configuração de uma empresa, a qual possui também um foco financeiro no escopo de suas ações (YUNUS, 2008).

No empreendedorismo social, as organizações que não visam a obtenção de lucro, vistas como integrantes do chamado terceiro setor, carregam a missão de reverter uma lógica voltada para a cultura individualista ainda muito presente na sociedade (OLIVEIRA, 2004).

O desenvolvimento de uma organização no âmbito do empreendedorismo social e ainda, na classe do terceiro setor é seguido de muitos desafios. Planejar e desenhar uma estratégia para isso é fundamental e faz parte da construção de uma organização, visto que contribui para o conhecimento de sua realidade e do cenário onde atua, bem como pode proporcionar o entendimento a respeito do seu propósito organizacional em nível de definir seus objetivos e executar suas ações de acordo com eles (TENÓRIO, 2005; TOZZI, 2017).

O propósito do empreendedorismo social é como já citado buscar ideias que sejam capazes de transformar uma realidade problemática da sociedade. Um fator relevante é ter o conhecimento do impacto social que a organização busca por meio de suas ações, de acordo com Brandão, Cruz e Arida (2013) esse impacto gerado passa a ser a essência da organização.

O presente estudo tem como foco uma organização do terceiro setor em desenvolvimento, o Instituto Social Pertence (ISP). Nas características do ISP estão presente as principais propriedades das organizações que pertencem ao eixo do empreendedorismo social, pois o Instituto tem uma proposta de atuação com serviços inovadores para o segmento que está direcionado.

1.1 Definição do Problema

A complexidade presente na sociedade com o aumento da população e os desafios decorrentes disso, como por exemplo atender as necessidades e garantir que todos tenham acesso aos recursos básicos necessários para uma vida digna, são

fatores que demandam soluções que exigem dedicação, criatividade, comprometimento e responsabilidade. As organizações do terceiro setor, surgem como uma promessa para atender as demandas dos problemas existentes na sociedade, buscando por meio de suas ações resgatar a solidariedade e cidadania, um capitalismo humanizado e amenizar ou superar a pobreza (FALCONER, 1999).

As organizações do terceiro setor não pertencem ao Governo, mas acabam por ter um caráter público à medida que atuam nas causas sociais, buscando e arquitetando alternativas de soluções para os problemas encontrados. Enquanto empresas privadas da sociedade civil, atuam na lógica contrária ao objetivo do lucro porque a essência dessas organizações é atender as necessidades da sociedade (TENÓRIO, 2004).

Um dos desafios das organizações do terceiro setor é contrapor as ações do Governo, em nível de exemplo se destacam os programas assistenciais do setor público que tem caráter paliativo, com ações que surtem pouco efeito de empoderamento e maior efeito de dependência dos recursos públicos. Depender dos recursos públicos leva a preocupações, pois tais recursos não crescem na mesma proporção que as populações que apresentam fragilidade e necessitam de ajuda (MAÑAS; MEDEIROS, 2012).

Neste contexto, o empreendedorismo social surge como um novo paradigma, a fim de gerar novas e criativas alternativas para o desenvolvimento da sociedade nas esferas econômicas, culturais, ambientais, políticas e éticas. A contribuição para solução dos problemas enfrentados pela sociedade, dentro do empreendedorismo social é feito por organizações de iniciativa lucrativa ou não (MELO NETO; FROES, 2002; YUNUS, 2010). No entanto, o presente trabalho tem foco no modelo de organização sem fins lucrativos.

Estas organizações têm crescido no Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010, foi constatado que existem 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos, o que representa 5,2% no universo de 5,6 milhões de organizações privadas e públicas, com ou sem fins lucrativos conforme dados do Cadastro Central de Empresas, do IBGE (IBGE, 2012).

A atuação das organizações do terceiro setor atingem níveis importantes da sociedade, tais como trabalhos voluntários e filantrópicos que são realizados em

regiões e comunidades que se tornam fundamentais para a sobrevivência da mesma (CAZZOLATO, 2009).

Tendo em vista o contexto das problemáticas sociais, o Instituto Social Pertence é uma associação de direito privado sem fins lucrativos, localizada em Porto Alegre e tem como objetivo promover a sociabilização de pessoas com deficiência intelectual em vulnerabilidade social, por meio de ações culturais, esportivas, terapêuticas, educacionais e sociais.

O desempenho eficaz de uma organização, igualmente como a qual é foco deste estudo, depende de uma base eficiente de gestão. Para Tenório (2004) a gestão está vinculada a habilidade de estabelecer objetivos e saber como utilizar os recursos que se dispõe para obter o sucesso nas ações e projetos que a organização se propõe. Ainda de acordo com Tozzi (2017), para debater sobre o futuro de uma organização, o direcionamento dos seus esforços e recursos da mesma é promover um pensamento estratégico.

Com foco diretamente no Instituto Social Pertence, o problema da presente pesquisa se dá a partir da busca da estratégia para desenvolver o Instituto, aplicada a sua realidade de uma organização sem fins lucrativos. Posto isso, com base no contexto apresentado surge a questão pesquisa com foco justamente no Instituto Social Pertence: **Como construir a estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence?**

1.2 Objetivos

Nesta seção são apresentados os objetivos, geral e específicos, da presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Construir a estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a intenção de alcançar o objetivo geral definido, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar os principais aspectos que influenciam o Instituto Social Pertence no contexto onde está inserido;
- b) Avaliar os aspectos organizacionais do Instituto Social Pertence;
- c) Descrever os principais objetivos do Instituto Social Pertence;
- d) Apresentar indicadores de impacto social do Instituto Pertence.

1.3 Justificativa

O crescimento das desigualdades sociais agravadas pela globalização, a qual cria riquezas, porém em paralelo agrava a pobreza das pessoas que não fazem parte desse processo e a ineficiência do Governo para corrigir e ajustar os problemas que surgem na sociedade, abre espaço para alternativas como o surgimento das organizações sem vínculo com o Governo e com a atuação em uma lógica diferente das empresas privadas do Mercado. Essas organizações buscam por meio de ações junto à comunidade local respostas e soluções para as problemáticas sociais enfrentadas (TENÓRIO, 2004).

Ainda de acordo com o autor supracitado, as preocupações complexas que as organizações sem fins lucrativos se dedicam, acabam por tirar o foco de questões voltadas para gestão e isso acarreta em dificuldades em executar tarefas do escopo administrativo. Com base nisso, se percebe a importância de debater questões da esfera da administração direcionadas a realidade dessas organizações.

O presente trabalho, buscou desenvolver e contribuir para o pensamento estratégico do Instituto Social Pertence, o qual é uma organização sem fins lucrativos atualmente em desenvolvimento. Como forma de auxílio para seu crescimento e consolidação quanto organização, o trabalho foi elaborado com o foco na estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence tendo como base o planejamento estratégico aplicado à realidade de uma organização do terceiro setor.

A contribuição teórica deste estudo se dá uma vez que as discussões acerca do empreendedorismo social e das organizações sem fins lucrativos são recentes em nível de gestão e estratégia. O fortalecimento da atuação dessas organizações representa uma importância para a sociedade, uma vez que tais organizações possam executar suas ações e projetos de forma mais eficiente no meio onde atuam.

O ISP poderá utilizar os resultados da presente pesquisa, o que torna a mesma relevante para a organização, uma vez que o estudo foi desenvolvido como foco exclusivo no Instituto.

Para a autora, a importância da pesquisa se dá pela imersão nos conteúdos estudados em nível de obter e aprofundar conhecimentos acerca do empreendedorismo social e a lógica dos conceitos da administração aplicados a realidade de uma organização do terceiro setor. Outro ponto relevante para a autora, é a oportunidade de realizar um trabalho junto a uma organização do terceiro setor que atua de forma criativa nas soluções de problemáticas presentes na sociedade.

Posto isso, no próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados os conceitos principais do presente trabalho, expondo o conceito e contextualizando: o terceiro setor, o empreendedorismo social, a estratégia e o impacto do negócio. O objetivo é expor os principais temas e seus contextos históricos, descrevendo o que se encontra em suma na literatura sobre os conceitos principais do trabalho.

2.1 Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor surgiram com a incumbência de gerar serviços e valores de interesse público e para a sociedade. É considerado um setor a parte para ajustar, de forma eficiente, as formas conceituais consideradas do Estado (primeiro setor) e do mercado (segundo setor), bem como uma justificativa ideológica a partir da falta de engajamento do Estado em nível de ações públicas (FRANÇA FILHO, 2002).

O papel de cada um deles está atrelado aos seus conceitos, os quais são apresentados como: o primeiro setor sendo o Estado, responsável pelas questões sociais; o segundo setor sendo o Mercado, composto pelas empresas privadas, as quais são responsáveis pelos próprios interesses e questões individuais; e o terceiro setor formado pelas organizações, separadas do governo com o objetivo de promover serviços de caráter público (FILANTROPIA, 2018).

Conforme Fischer e Comini (2012), existe ainda a interseções entre os três setores, com a presença de organizações híbridas que contém características de mais de um setor, essas organizações possuem fluxos de ações que contribuem para superação de limitações específicas presentes em cada setor. A necessidade de considerar as formas híbridas de organizações, segundo Moura e Fernandes (2009) é para que não haja exclusão de organizações que não se enquadram especificamente em um dos três setores.

Albuquerque (2006) resume e representa de forma ampla as organizações do terceiro setor e a relação entre os três setores na figura 1.

Figura 1 - Organizações do terceiro setor.



Fonte: Albuquerque (2006, p. 40).

Para Paes (2013), o conceito de terceiro setor refere-se ao conjunto de organizações que possui autonomia e administração própria, com o principal objetivo de buscar a melhoria da sociedade a partir de suas ações voluntárias sem o propósito de obter ganhos lucrativos.

O conceito de terceiro setor, engloba outras expressões como organizações sem fins lucrativos, setor voluntário, organizações não-governamentais, organização da sociedade civil, as quais constroem as principais características comuns entre as organizações inseridas neste contexto, ou seja, são organizações que não pertencem ao Estado, não são econômicas, se comunicam com os elementos sociais e a esfera pública a partir de suas ações e projetos (ALBUQUERQUE, 2006). No quadro 1, estão dispostas as principais características de organizações do terceiro setor:

Quadro 1 - Características comuns das organizações do terceiro setor

Características	Descrição
Contraponto às ações do governo	Bens e serviços de interesse público com resultados da atuação e recursos do Estado e multiplicação de iniciativas particulares.
Contraponto às ações do Mercado	Abertura do campo de interesses coletivos para iniciativas individuais.

Aumento da dimensão de seus elementos	Aumentam e realçam o valor que compõem seus elementos nas esferas políticas econômicas e sociais, a partir de suas ações voluntárias sem o objetivo de lucro.
Visão integrada da vida pública	Viabilização para a visão da complementação que existe entre as ações públicas e privadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Albuquerque (2006).

Junto com o conceito retórico de terceiro setor, há também sua conceituação em nível legal, nos termos do direito brasileiro, França et al. (2015, p. 26) descrevem que:

“[...] configuram-se como organizações do Terceiro Setor, ou Organizações Não Governamentais (ONGs), as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria, cujo objetivo é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos difusos ou emergentes.”

Visto o conceito de terceiro setor, existe também os tipos de formas jurídicas desse contexto. Os mais usuais e principais tipos de formas jurídicas do terceiro setor como as associações, sendo efetivamente uma pessoa jurídica que une forças e ideias em torno de um objetivo sem fim lucrativo; as fundações, uma pessoa jurídica constituída a partir de um indivíduo que reúne e destina bens para uma finalidade determinada; e os institutos, um termo que é utilizado como a razão social de diversas organizações do terceiro setor, no entanto não configura efetivamente uma pessoa jurídica (SZAZI, 2006).

Um ponto importante nos aspectos jurídicos destacado por Tachizawa (2014), é acerca da Organização não Governamental (ONG), uns dos principais termos para se referir a uma entidade do terceiro setor, mas que não é definido por lei e sim uma forma de intitular uma entidade ou organização com as características pertencentes a estas que são reconhecidas pelo senso comum.

A classificação de uma organização do terceiro setor sendo uma OSCIP, de acordo com Ferrarezi (2001) delimita no universo do terceiro setor as organizações que efetivamente não possuem fins lucrativos, uma vez que o terceiro setor engloba organizações como sindicatos, associações patronais, cooperativas, associações de benefício mútuo, partidos, instituições religiosas, dentre outras, as quais podem ter

suas ações voltadas ao interesse para um grupo restrito de pessoas e não necessariamente do interesse público.

No Brasil, o universo das organizações do terceiro setor são catalogadas de forma ampla conforme Rodrigues (2013) da seguinte forma:

- a) Associações: exercem ações e defendem interesses comuns a partir de atividades no âmbito esportivo, cultural, artístico, profissional e comunitário;
- b) Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade: promovem assistência e serviços nas áreas da educação e da saúde, com base em valores inerentes de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade;
- c) Organizações não governamentais: são organizações comprometidas com a sociedade civil voltadas aos interesses externos aos seus membros, com o ideal de construir autonomia e igualdade através do comprometimento com movimentos sociais e a transformação da sociedade;
- d) Fundações privadas: organizações que se constituem pela principal característica de destinar bens livres com um fim específico a ser alcançado;
- e) Organizações sociais: são modelos que fazem a gestão a partir de uma parceria estabelecida entre estado e sociedade.

Visto isso, é necessário destacar que no Brasil somente as associações e as fundações configuram efetivamente uma pessoa jurídica do terceiro setor (INSTITUTO BANCOBRAS, 2016). Logo, as pessoas jurídicas sem fins lucrativos que possuem funcionamento regular pelo período mínimo de três anos são regulamentadas pela legislação brasileira como OSCIP, previsto na Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999. As entidades qualificadas como uma OSCIP, podem firmar um Termo de Parceria com o Poder Público, o qual é um vínculo de cooperação entre ambos para o incentivo das atividades realizadas pela entidade e que são de interesse da sociedade (BRASIL, 1999).

Para compreender o terceiro setor no Brasil, há um importante relatório publicado pelo IBGE sobre as Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (Fasfil), realizado com base na realidade jurídica brasileira à luz do novo Código Civil, bem como utilizando os mesmos critérios de conceito aplicados pelas Nações Unidas e pela Universidade Johns Hopkins permitindo dessa forma a comparação entre pesquisas publicadas em outros países. Com base nisso é visto

que contemplam as Fasfil: organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse público, fundações mantidas com recursos privados e fundações ou associações estrangeiras com filial no país (ALBUQUERQUE, 2006).

Com base na análise da literatura para observar os diversos pontos de vista acerca do terceiro setor e seu contexto no Brasil, é possível perceber a abrangência e a complexidade das organizações que contemplam este setor. No entanto como visto, em nível legal configuram-se como pessoa jurídica as fundações privadas e as associações sem fins lucrativos. No próximo capítulo será abordado a temática de empreendedorismo social, visando expor os principais conceitos sobre o tema e contextualizar na realidade de uma associação sem fins lucrativos, a qual se configura o Instituto Social Pertence, tema central do presente trabalho.

2.2 Empreendedorismo Social

Com o objetivo de compreender o que é empreendedorismo social é fundamental iniciar com conceito de empreendedorismo em si, o qual é definido por Dornelas (2008) como a transformação de ideais em negócios, tornando possível a implementação de uma oportunidade com o envolvimento em conjunto de pessoas e processos. O autor destaca ainda as principais características do empreendedor: iniciativa e paixão pelo que faz; utilização dos recursos de forma criativa, capacidade de transformar seu ambiente social e econômico; assume riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Ao encontro do conceito de empreendedorismo posto resumidamente acima, o empreendedorismo social segue na mesma vertente da criatividade para transformar ideias em negócios. Para propor ideias que visam a solução de problemas complexos da sociedade, o elevado potencial da inovação como instrumento para dominar problemas como a luta contra a pobreza, a exclusão social, o desemprego e entre outros pode ser visto como a abordagem embrionária do empreendedorismo social (QUINTÃO, 2004).

Para Kraemer (2017), o empreendedorismo social é uma ação coletiva direcionada à integração, ao desenvolvimento de pessoas e a busca pela solução de problemas presentes na sociedade por meio da produção de bens e serviços focados e direcionados para isso.

Logo, o empreendedorismo social tem como objetivo base atuar por meio de ações que promovam o bem para a sociedade de forma duradoura e sistêmica (QUINTÃO, 2004; KRAEMER, 2017). Segundo Parente et al. (2011), o impacto causado pelas ações visando o benefício comum para a sociedade é o princípio fundamental do empreendedorismo social e a forma como o mesmo é definido.

Para uma compreensão dentro da temática do empreendedorismo social, na lógica do terceiro setor, é necessário destacar a diferença presente nas terminologias dentro do empreendedorismo social que se referem às iniciativas que operam na lógica do mercado. Dentro deste contexto, estão presentes as empresas sociais, os negócios sociais, os negócios inclusivos, os quais são organizações que operam na lógica do mercado, ou seja, contemplam a dimensão econômica em paralelo com a dimensão social, uma vez que essa iniciativa tem como objetivo a transformação social por meio de suas práticas e ações (ROSOLENI; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Um ícone dentro desta temática, Muhammad Yunus (2008), o criador do Banco Grameen e do conceito de microcrédito, fala que há uma diferença entre empreendedorismo social e empresa social (ou negócio social). O autor argumenta que uma iniciativa inovadora que tem por objetivo ajudar pessoas é considerado empreendedorismo social, no entanto isso pode ter ou não o intuito econômico, ter o foco lucrativo ou não, sendo assim a empresa social um subconjunto do empreendedorismo social (YUNUS, 2008).

Em suma, um negócio social é diferente tanto de uma empresa privada tradicional, a qual tem como essência a maximização de lucros; bem como de uma organização sem fins lucrativos, a qual é subsidiada principalmente por doações e não podem distribuir o lucro entre seus membros. No contexto de um negócio social, os investidores não visam apenas ganhos financeiros pessoais e podem receber de volta o capital investido no negócio, bem como são acionistas da empresa tendo direito sobre sua propriedade legal e detém seu controle (PIRES; SANTOS, 2016).

Seguindo nos princípios do empreendedorismo social, no Quadro 2 é apresentado um resumo do conceito, de acordo com Oliveira (2004), por algumas escolas do assunto no exterior, a *School Social Entrepreneurship*, do Reino Unido, a *Canadian Center Social Entrepreneurship*, do Canadá, a *Foud Schwa*, da Suíça e a *Center Social Innovation*, dos EUA.

Quadro 2 - Os conceitos de empreendedorismo social na visão de escolas do exterior

Escola	Síntese do conceito
School Social Entrepreneurship	Organizações que trabalham de forma empresarial, porém com o objetivo de gerar benefício social, ou seja para o público no lugar de trabalhar para ganhar dinheiro.
Canadian Center Social Entrepreneurship	Organizações com foco na inovação social, com empreendedores sociais que podem vir de qualquer setor e possuem características de empresários, porém aplicam suas habilidades, visões, determinações, criatividade e perspicácias para agir de forma inovadora para a sociedade.
Foud Schwab	Organizações que identificam novos mercados e novas oportunidades para financiar uma missão social. Tem como característica apontar ideias inovadoras e ver oportunidades onde os demais não enxergam.
The Institute Social Entrepreneurs	Organizações que estão atentas às forças e oportunidades do mercado, porém sempre com sua missão social e orientados por um duplo propósito: empreender ideias que efetivamente funcionam e sejam direcionadas e disponíveis para pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Oliveira (2004).

Dentro do escopo do empreendedorismo social há os agentes do negócio, os quais possuem características específicas ao encontro do propósito desse tema. Uma das principais referências atualmente e pioneira neste campo, a Ashoka (2018), organização que trabalha identificando empreendedores sociais líderes pelo mundo desde 1980. Bill Drayton, fundador da Ashoka (2018), define o empreendedor social da seguinte forma:

“[...] os empreendedores sociais são a força corretiva essencial. São empreendedores da mudança sistêmica e indivíduos cuja essência, e conseqüentemente, cujas ações estão profundamente comprometidas para o bem-estar comum. ”

Complementando a definição de empreendedores sociais, Dees (2001) afirma que o empreendedor social é o agente da mudança no setor social através de ações como: adotar uma missão para criar um valor e sustenta-lo; reconhecer e buscar novas oportunidades de acordo com a missão; aprender e se adaptar ao processo de

inovação contínua; não se limitar aos recursos que possui, mas sim atuar de forma corajosa com o que detém em mãos e assumir a responsabilidade diante dos resultados criados.

De acordo com Melo Neto e Froes (2002), o empreendedorismo social é um novo paradigma, pois o objetivo não é mais o negócio propriamente, como por exemplo o viés do empreendedorismo, mas sim o potencial que o negócio social tem para a sociedade em si, levando em conta a sua atuação na sociedade civil e como efetivamente pode transformá-la.

Dentro deste contexto de desenvolvimento e transformação da sociedade, o empreendedorismo social enfrenta desafios, os quais conduzem para uma abordagem das dimensões do empreendedorismo social como metodologia de estudo e análise desses desafios. Com base nisso e na proposta dos autores supracitados, o Quadro 3 apresenta de forma sintetizada as dimensões do empreendedorismo social, destacando dentro de cada uma as principais problemáticas e desafios presentes (MELO NETO; FORES, 2002).

Quadro 3 - Dimensões do empreendedorismo social

Dimensão	Problemáticas
Dimensão psicossocial	Mudança de comportamentos; criar e utilizar processos de participação e engajar pessoas; inovação na participação ativa da sociedade; Incentivo a comportamentos éticos-responsáveis; administrar as pressões da comunidade.
Dimensão cultural	Preservação das culturas locais; incentivo ao uso sustentável de áreas naturais; criação da cultura autossustentável.
Dimensão política	Criação de organizações sociais engajadas e atuantes.
Dimensão Ambiental	Uso sustentável dos recursos naturais existentes; diminuir os impactos negativos no meio ambiente; criação e implementação de critérios de conservação.
Dimensão Regulatória/Institucional	Criação e implementação de instrumentos legais, de políticas públicas e incentivos às organizações do empreendedorismo social.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Melo Neto e Froes (2002, p. 38).

Complementando o escopo dos desafios presentes no empreendedorismo social, Oliveira (2004) destaca como os dois principais desafios: a criação de capital social,

tendo em vista a presença de uma cultura ainda individualista na sociedade com o pensamento ainda centrado no interesse de sempre ganhar algo em troca e, a missão de mudar a visão das pessoas inseridas no processo e na problemática de fato, as quais não devem ter uma postura de vítima na sociedade e sim de cidadãs, com direitos e deveres que não se limitam a uma postura apenas reativa frente aos seus problemas.

No Brasil, o empreendedorismo social surge a partir de fatores como os crescentes problemas sociais, a diminuição de investimentos por parte do Estado na solução desses problemas, mas também com o crescimento de organizações do terceiro setor e investimentos em ações sociais (OLIVEIRA, 2004). As principais organizações que ajudaram a disseminar o tema no Brasil, é apresentada por Oliveira (apud KRAEMER, 2017) na relação a seguir:

- a) Fundação Banco do Brasil: Fundado em 1985 e com seu estatuto reformulado em 1995, atua com o objetivo de apoiar e investir em ações sociais e tecnologias que promovam o desenvolvimento da sociedade. Utiliza como estratégia banco de tecnologias sociais, projetos e eventos de investimento social;
- b) Ashoka – Empreendedores sociais: começou a se expandir em 1986 em São Paulo/SP, com o objetivo de criar e expandir a profissão de empreendedor social bem como profissionalizar o trabalho e gestão no terceiro setor. Suas ações têm como meio um centro de capacitação que promove cursos, eventos e projeto de apoio a empreendedores sociais;
- c) Escola de Novos empreendedores – Universidade Federal de Santa Catarina: com início em Florianópolis, no ano de 1992, tem como foco desenvolver atividades, como cursos, consultorias e eventos para disseminar o empreendedorismo social;
- d) Centro de estudos do Terceiro Setor – Fundação Getúlio Vargas: fundado em São Paulo/SP em 1994, realiza ações para auxiliar o processo de gestão de organizações do terceiro setor como cursos, consultoria, assessoria e treinamentos;
- e) Federação Nacional dos Estudantes de Administração: fundado em São Paulo, no ano de 1995, tem como objetivo mover os estudantes de

administração para atuação na transformação social. São criadores do prêmio FENEAD, voltado para a inovação social no terceiro setor;

- f) Centro de empreendedorismo social e administração em Terceiro setor – Universidade de São Paulo: com início em 1998, na cidade de São Paulo, tem ações voltadas para capacitação profissional, através de cursos, pesquisa e publicações voltadas para disseminação do conhecimento acerca do empreendedorismo social.

A fim de tornar o entendimento a respeito do tema abordado nesta seção um pouco mais tangível, destaca-se um exemplo de empreendedorismo social que teve início em 1994, no Brasil. Rodrigo Baggio, é fundador do Comitê para Democratização da Informática, a primeira ONG de inclusão digital do Brasil, a qual teve como catalisador uma campanha de arrecadação de computadores (Informática para todos) e a criação de Escolas de Informática e Cidadania, inicialmente em uma favela do Rio de Janeiro. A ideia de Baggio era aliar a tecnologia à cidadania disponibilizando uma ferramenta riquíssima: a informação e dessa forma ajudar na formação de cidadãos ativos, com capacidade para produzir conhecimento e conteúdo e serem empreendedores (WILNER; ALVES; VASCONSELOS, 2007).

Atualmente o Comitê para Democratização da Informática – CDI, é uma organização consolidada e atua como:

“[...] uma organização social voltada ao empoderamento digital, que busca formar jovens autônomos, conscientes e conectados, aptos a reprogramar o sistema em que estão inseridos, por meio do uso da tecnologia. Atuamos em parceria com instituições comunitárias, bibliotecas e escolas públicas para formar multiplicadores, que replicam nossos programas para o público final. Juntos, formamos uma grande rede de educadores, professores e bibliotecários para promover uma nova consciência e gerar oportunidades aos jovens brasileiros. Estamos presentes em 7 países e 9 estados brasileiros e impactamos até hoje mais de 1,68 milhão de vidas (RECODE, 2018).”

Trabalhar para a sociedade é a essência do empreendedorismo social, no entanto o engajamento da sociedade para trabalhar juntamente com uma organização neste contexto é fundamental. No âmbito das organizações do terceiro setor a busca pela confiança das pessoas, da comunidade onde se pretende trabalhar, bem como a confiança daqueles que se pretende buscar os recursos necessários para o projeto, é uma forma de estabelecer e criar uma relação de reciprocidade e lealdade que serve

como base de mobilização em escala e dessa forma, permite também a ampliação de uma rede de parceiros, voluntários e fornecedores bem como estabelecer qualidade nessas relações (PARENTE, 2014).

A respeito dos modelos de práticas de gestão no empreendedorismo social, com foco no eixo das organizações do terceiro setor, Parente (2014) aborda seis pressupostos de modelos operacionais e teóricos de gestão para o empreendedorismo social:

- a) Definir uma orientação estratégica e atuação com ferramentas de planejamento que assegurem modelos participativos;
- b) Acessar fontes de recursos diversificadas, bem como alternativas de parceria com o governo para recorrer aos fundos estatais;
- c) Estabelecer relações de parceria com origens distintas, dos diferentes setores;
- d) Promover uma gestão integrada entre os trabalhadores remunerados e os seus voluntários;
- e) Adotar modelos de coordenação e de controle baseado na colaboração, delegando responsabilidades, mas trabalhando em equipe;
- f) Desenvolver uma prática de governança e prestação de contas, visando inclusive os diferentes *stakeholders*;
- g) Definir as missões e atividades com o foco nos resultados e impactos: sociais, ambientais e econômicos. Ter uma visão voltada para o desenvolvimento de modelos sustentáveis para a sociedade.

Para finalizar o presente subcapítulo sobre empreendedorismo social, a figura 2 representa de forma sintetizada os principais pilares do empreendedorismo social:

Figura 2 - Os pilares do empreendedorismo social.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Melo Neto e Froes (2002).

A definição de uma estratégia para o negócio e a utilização de ferramentas de planejamento estratégico são necessários para desenvolver um novo negócio, bem como estudar o contexto que o mesmo está inserido. (PARENTE, 2014). Posto isso, a seção a seguir pretende estudar a temática estratégia e entender o seu conceito aplicado na realidade de uma organização sem fins lucrativos que tem como foco o empreendedorismo social.

2.3 Estratégia

A estratégia em nível empresarial, tem como objetivo encontrar o posicionamento da empresa e mostrar como ela se relaciona com o meio externo e como sua realidade no ambiente interno. Logo, a estratégia pode ser vista como a forma com que a empresa se posiciona e enxerga o mundo a sua volta, bem como com o comprometimento de suas ações e iniciativas em determinadas situações na relação com o meio (PORTER, 1986; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

O conceito de estratégia destacado por Wrigth, Kroll e Parnell (apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012), refere-se ao plano elaborado para alcançar os objetivos e metas da organização de forma alinhada à sua missão. Isso posto, o planejamento estratégico é a ferramenta utilizada para alinhar e definir o rumo que a empresa pretende seguir, integrando de forma otimizada a empresa com o ambiente interno e externo que está inserida (OLIVEIRA, 2014).

Com o planejamento estratégico é possível construir uma base para enxergar onde a organização realmente almeja chegar. Para Sertek, Guindani e Martins (2012), o planejamento estratégico inicia com base em questões relacionadas quanto ao perfil da organização, suas habilidades, problemas, diferenciais, recursos que dispõe e suas principais prioridades e também devem ser definidos metas e objetivos claros para a organização.

Os estudos acerca do planejamento estratégico iniciaram na década de 70, e a estratégia passou a ser determinada a partir de um pensamento estratégico. Uma técnica clássica utilizada para análise, foi desenvolvida em Harvard como uma ferramenta para analisar os ambientes da organização, portanto observar seu contexto interno e externo, sendo esta chamada de análise Swot ou análise FOFA. A base da análise Swot é avaliar as forças e fraquezas da organização, olhando dessa forma para o seu ambiente interno e analisar suas oportunidades e ameaças, observando assim o ambiente externo que está inserida (LOBATO, et al., 2003).

A análise do ambiente pode ser uma das etapas base do planejamento estratégico. Definir os objetivos da organização é outra etapa que contempla o planejamento estratégico, essa fase é de estudos dos impactos que podem ser provocados pelas decisões estratégicas e de como construir uma visão quantitativa para monitorar e avaliar resultados (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2013).

É relevante salientar que o foco do presente trabalho é no contexto do terceiro setor. Logo, de acordo com Scheunemann (2013), analisar como uma organização do terceiro setor funciona em nível organizacional é possível quando as dimensões internas e externas são preparadas para análise, de forma a proporcionar a construção de um diagnóstico e uma ampla observação da realidade da organização e também do contexto que está inserida.

Definir a missão e a visão da organização é parte fundamental de um plano estratégico pois essas representam o foco que a entidade deverá ter. Para uma organização do terceiro setor, a missão é o que representa a sua finalidade e fundamenta o motivo social e econômico pelo qual existe e pode ser construída com base em questões acerca do propósito e das ações do dia a dia que correspondem aos projetos sociais da entidade (TENÓRIO, 2004; TOZZI, 2017). Já a visão, de acordo com Tozzi (2017) é o que a organização pretende fazer e ser nos próximos três ou cinco anos.

O pensamento estratégico deve ser definido como uma estratégia de longo prazo para a organização, sendo este o norteador para que a sua missão seja cumprida bem como gerar os impactos sociais almejados. (SCHEUNEMANN, 2013; SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2013). O quadro 4 apresenta os primeiros passos para o planejamento, segundo Scheunemann (2013):

Quadro 4 - Questionamentos iniciais para o planejamento

O que fazer?	Como fazer?
Sensibilização – primeira fase e precede a preparação para uma segunda fase: o planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar uma reunião com o objetivo de esclarecer dúvidas e buscar o comprometimento das pessoas envolvidas; • Desempenhar ações com força permanente, visando á melhoria das condições de vida humana na busca da garantia dos direitos sociais e da qualidade de vida de todos os envolvidos; • Aproximar a expectativa e a intencionalidade da organização/instituição; • motivação dos envolvidos.
Diagnóstico Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o interesse da instituição, da sua diretoria/conselho, dos usuários dos serviços/das ações existentes ou demandas que emergem; • Identificar o que se apresenta como prioridade interna; • Identificar expectativas das pessoas que desenvolvem atividades (técnicos, voluntários, funcionários); • Distribuir tarefas e responsabilidades de acordo com os conhecimentos, habilidades, experiências e interesses; • Elaborar o projeto, se este não existe. • Documentar o que acontece; • Conhecer e analisar todas as etapas do projeto; • Analisar as demais documentações com vistas a atender e entender aspectos organizacionais. • Identificar quais as potencialidades da organização/instituição (pontos fortes); • Conhecer e/ou definir a missão, a visão, os princípios e os objetivos, tanto da organização/instituição como do projeto em pauta; • Promover eventos sobre as demandas visitas e trocas de experiências, oficinas, no sentido de esclarecer dúvidas e buscar alternativas.

Diagnóstico Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a demanda emergente; • Identificar quais são as necessidades da população; • Identificar se as necessidades se traduzem em demandas; • Descrever as situações com a finalidade de escolher a problemática sobre a qual se quer desenvolver uma ação refletida; • Que atores podem apoiar nossas ações? • Quais atores se opõem ao nosso projeto? • Quem pode ser conquistado para o projeto? • Com quem e aonde captar recursos?
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Scheunemann (2013, p. 86).

A análise externa deve ter uma visão global ampla relacionada ao tema e entender a sociedade como um todo, a situação econômica e social, como também o contexto para captar recursos. A análise interna deve ter como foco as situações da entidade que precisam ser solucionadas como prioridades para evitar colocar em risco a organização. As análises internas e externas proporcionam a ampliação da consciência do que acontece dentro e fora da entidade, oportunizando o estudo do contexto e o entendimento do mundo em que a organização está inserida (TOZZI, 2017).

No contexto externo, é possível identificar as oportunidades e ameaças existentes. No contexto do terceiro setor, Tenório (2004) classifica os aspectos que influenciam positivamente a organização como oportunidades, já os aspectos que influenciam negativamente a entidade são vistos como ameaças. O autor exemplifica tais aspectos no contexto das organizações do terceiro setor como relacionado a seguir:

- a) Oportunidades: aumento da consciência e luta pela democracia; momentos que políticos favoráveis para atitudes críticas da sociedade; fortalecimento das instituições políticas;
- b) Ameaças: modelo tradicional de crescimento concentrado na riqueza; complexidade no processo para obter recursos e financiamentos; questionamento sobre o trabalho e transparência da organização.

Em relação ao ambiente interno, Tenório (2004) destaca que são os aspectos da organização como a maneira que é feito a divisão do trabalho, as tomadas de decisões, os objetivos da organização, as condições de infraestrutura, tecnologia e

demais fatores que envolvem o desenvolvimento do trabalho da organização. Ainda de acordo com o autor, identificar os pontos fortes e os pontos fracos, é a base para mostrar aos membros da organização onde estão suas potências e o que precisa ser eliminado.

Os exemplos de forças e fraquezas aplicados ao contexto de uma organização do terceiro setor, é disposto a de acordo com Tenório (2004):

- a) Forças: comprometimento dos integrantes com a organização; facilidade na parceria e comunicação entre os membros; imagem positiva junto à sociedade; as decisões são tomadas em conjunto;
- b) Fraquezas: execução de projetos sem analisar se está alinhado a missão da organização; dificuldade de mensurar e organizar os custos; falta de profissionalização e treinamento para gestão; falta de comunicação entre os membros; infraestrutura precária.

O autoconhecimento para a organização, é um dos benefícios da análise de seu ambiente. Uma organização corre riscos ao não fazer um planejamento e entender o seu contexto e o qual está inserida, tais como: falta de recursos; riscos de sustentabilidade; não ter um diferencial na captação de recursos; falta de conhecimento para se ter uma metodologia de gestão; não saber mensurar os resultados da organização e dificuldade de atingir os objetivos (TOZZI, 2017).

Com relação aos objetivos da organização, é parte do planejamento estratégico a definição dos mesmos. A missão da organização é um indicador genérico tanto interno quanto externo do propósito da organização, já os objetivos têm um foco mais interno uma vez que é por meio desses que será possível cumprir a missão que a organização se propõe e também avaliar o seu desempenho (TENÓRIO, 2004).

A missão é a diretriz da organização, por tanto suas ações devem estar apontadas para ela. A atuação da organização deve seguir uma lógica de sincronia entre a missão, o objeto social que consta no estatuto da entidade e os produtos, serviços e projetos executados. Por tanto, as ações da organização devem apontar para sua missão, mas tais ações que são traduzidas em projetos, produtos e serviços da entidade necessitam estar alinhadas ao objeto social por uma questão de coerência e para que fique dentro do escopo do que e de onde realmente se quer chegar (TOZZI, 2017).

A definição dos objetivos de uma organização tem como foco justamente definir como e onde se quer chegar, visto que assim como a missão da organização tem o papel de indicar a finalidade de seu trabalho para o público geral, os objetivos desempenham a função de indicador interno, proporcionando também uma base para análise do desempenho por meio de indicadores (TENÓRIO, 2004).

No quadro 5 contém exemplos de objetivos e respectivos indicadores apresentados por Tenório (2004):

Quadro 5 - Exemplos de objetivos e indicadores

Objetivos	Indicadores
Aumentar parcerias com outras organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Número de parcerias incorporadas à ONG por ano.
Influenciar na concepção, formulação, implementação, avaliação e transparência das políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participações junto ao congresso, assembleias estaduais e municipais durante o ano. • Divulgar dados para a comunidade como: número de reuniões realizadas; número de documentos distribuídos; número de pessoas atendidas.
Aumentar a abrangência do público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Novas comunidades para serem atendidas nos próximos dois anos.
Trabalhar a imagem da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de pesquisas realizadas na comunidade a respeito da atuação da ONG.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Tenório (2004).

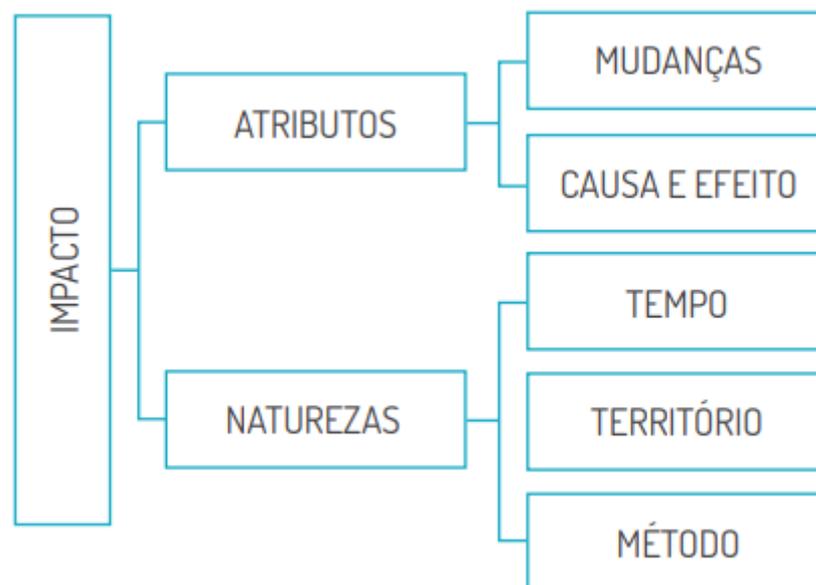
No contexto social no qual as organizações do terceiro setor atuam, um importante indicador que ajuda tanto para organização avaliar o seu desempenho, como ser avaliada, podem ser os seus indicadores de impacto social, os quais traduzem na prática o benefício gerado para a sociedade. No capítulo seguinte será abordada a temática do impacto social, com o intuito de estudar o conceito e buscar exemplos de indicadores de impacto social.

2.4 Impacto Social

O termo impacto corresponde ao efeito gerado por meio de uma ação, bem como a diferença entre a situação do ambiente presente em relação ao ambiente futuro modificado como consequência da realização de um projeto. Pesquisas e trabalhos relacionados ao meio ambiente utilizam o termo impacto, no contexto do efeito de uma ação (BONILLA, 2007).

Conforme Brandão, Cruz e Arida (2013) o termo impacto social é utilizado no âmbito das mudanças que ocorrem na sociedade e o seu contexto, bem como a avaliação do impacto social está relacionado com as alterações que ocorrem na sociedade a partir de ações como um projeto, negócio ou programa social e a relação causa e efeito, ou seja, a relação entre a ação e a mudança. Na Figura 3 é apresentado a base do conceito de impacto social relacionado com seus atributos e metodologias para sua avaliação de acordo com os autores supracitados.

Figura 3 - Atributos e naturezas da avaliação de impacto social



Fonte: Brandão, Cruz e Arida (2013, p. 6)

A Artemisia, uma organização sem fins lucrativos que é pioneira no apoio aos negócios de impacto social no Brasil, destaca cinco dimensões principais para se gerar impacto social (ARTEMISIA, 2018):

- a) Aumentar o acesso a bens e serviços essenciais: altos custos de transação tanto em dinheiro quanto em tempo, faz com que pessoas pobres tenham custos elevados para acessar produtos e serviços devido a dificuldades como distância dos grandes centros, assimetria de informação devido ao índice de baixa escolaridade presente, burocracia e aos custos de riscos que são agregados nos negócios direcionados para essa população. A oportunidade para gerar impacto nessa dimensão, é oferecer produtos e serviços diminuindo ou eliminando as barreiras de acesso a eles.
- b) Redução das condições de vulnerabilidade: a exposição as condições de vulnerabilidade nas classes mais baixas são mais frequentes, ainda mais em situações de crises, na qual a facilidade de perda de bens, doenças, mortes, entre demais riscos aumentam. A geração de impacto pode ser a partir de ações que facilitem a proteção de bens ou na prevenção de riscos futuros.
- c) Aumento de renda: ampliar as possibilidades de um indivíduo de baixa renda está associado não apenas ao aumento quantitativo do seu dinheiro, mas também como o seu potencial de escolha. Os impactos podem ser gerados em ações de melhoria na condição de vida e trabalho de microempreendedores.
- d) Oportunidade de desenvolvimento humano: o acesso a oportunidades de desenvolvimento humano e de capacidades para a população pobre tem um nível alto de dificuldade, reduzindo suas chances de usar e aproveitar seus potenciais. Oportunidades para gerar impacto nesta dimensão, podem ser a partir de projetos ou negócios que promovam o fortalecimento do capital humano.
- e) Fortalecimento da cidadania: direitos básicos de vida como acesso à moradia e segurança podem ser difíceis para pessoas de baixa renda. As ações que promovam o aumento da qualidade de vida digna para essas pessoas são pontos para gerar impacto.

No Brasil, há uma plataforma que trabalha junto aos negócios de impacto social no país, o Pipe Social. Em 2017, foi feito o primeiro mapeamento brasileiro de negócios de impacto social e ambiental pelo Pipe Social, no qual participaram 579 negócios com principais áreas de atuação e impacto sendo estas: Finanças Sociais (9%), Saúde (10%), Cidades (8%), Educação (38%), Tecnologias Verdes (23%) e Cidadania (12%). (PIPE SOCIAL, 2018).

A capacidade de gerar impacto presente em um negócio, projeto ou programa social é aspecto principal e determinante. Ao passo que os negócios e empresas privadas têm sua atenção voltada para os riscos e retornos do empreendimento, a lógica presente no escopo de um negócio ou projeto social é essencialmente voltada para o impacto que será gerado. A avaliação deste impacto, passa a ser o que sustenta a proposta de transformação social que a organização se propõe buscar (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2013).

Os projetos sociais das organizações do terceiro setor normalmente tem ações de caráter pontual e de pequena escala, como por exemplo um determinado local e dessa forma preservam a proximidade com a população alvo. A lógica de atuar com projetos sociais focados na população alvo, é se manter alinhado a missão e estratégia da organização. Outro fator determinante no crescimento das organizações do terceiro setor e, por conseguinte na dimensão de suas ações e projetos são os recursos necessários para custeá-los. Porém avaliar e mensurar o impacto que essas organizações têm é fundamental, uma vez que inclusive é uma forma de garantir a transparência e mostrar o potencial da organização (RODRIGUES, 2013).

A capacidade para avaliação dos projetos sociais das organizações do terceiro setor segundo Rodrigues (2013) deve ter uma lógica de acordo com suas especificidades, uma vez que pesquisas experimentais para mapear e medir o impacto necessitam recursos técnicos e financeiros, o que para muitas dessas organizações acaba sendo inviável.

A utilização de indicadores serve como parâmetro, quantitativo ou qualitativo e ajudam a mensurar se os objetivos de um projeto foram alcançados, bem como serve como um sinalizador da realidade e através dele é possível observar e medir. (VALARELLI, 1999). De acordo com Roche (2002) estabelecer indicadores apropriados à realidade do projeto é uma tarefa crítica, mas essencial pois os indicadores serão uma base de planejamento e verificação do projeto. O autor destaca na Tabela 1 as propriedades fundamentais que os indicadores devem possuir,

indicadas pela sigla SMART (específico, mensurável, atingível, relevante, comprometido com o tempo).

Tabela 1 - SMART – Propriedades dos indicadores

Propriedades	Definição
Específico	Devem refletir o que o projeto pretende mudar, evitando as medidas que estão muito sujeitas às influências externas.
Mensurável e sem ser ambígua	Devem ser precisamente definidos de modo que sua medição e interpretação não seja ambígua. Devem proporcionar dados objetivos, independentemente de quem os esteja coletando. Devem ser comparáveis entre os grupos e projetos, permitindo dessa forma que as mudanças sejam comparadas e agregadas.
Atingível e sensível	Devem ser atingíveis pelo projeto e portanto, sensíveis às mudanças que o projeto deseja realizar.
Relevante e fácil de coletar	Deve ser viável coletar os dados sobre os indicadores escolhidos dentro de um prazo razoável e a um custo também razoável.
Comprometido com o tempo	Devem determinar para quando está prevista uma certa mudança.

Fonte: ROCHE (2002, p. 70)

Demonstrar a capacidade que o projeto social tem de influência e irradiação na sociedade que atua, é foco principal dos indicadores de impacto de acordo com Valarelli (1999). Para Roche (2002), os indicadores de impacto devem ser em número e proporção administráveis e seu processo de desenvolvimento e avaliação deve contemplar fatores como monitoramento do impacto; os diferentes potenciais de acordo com a especificidade do grupo avaliado, como sexo e idade e explorar mudanças não previstas no escopo dos indicadores estabelecidos no início da avaliação do projeto.

Com a finalidade de construir uma linguagem padrão acerca dos indicadores de impacto social, um catálogo com objetivos que são normalmente aceitos e devem

ser perseguidos pela organização foi desenvolvido pela Global Impact Investing Network, o catálogo IRIS. O objetivo é promover auxílio para que as organizações possam categorizar seus objetivos de impacto social de forma padronizada, porém não promove o gerenciamento dos resultados dos objetivos de impacto (IRIS, 2018).

Abaixo são relacionados os 18 objetivos de impactos sociais descritos pelo catálogo IRIS que servem de base e referência para as organizações na elaboração de indicadores: acesso a água potável e saneamento; acesso à educação; acesso à energia; acesso a serviços financeiros; acesso à informação; habitação a preços acessíveis; produtividade agrícola; capacitação; desenvolvimento comunitário; resolução de conflitos; prevenção e prevenção específicas de doenças mitigação; geração de emprego; igualdade e empoderamento; segurança alimentar; gerar fundos para doações de caridade; melhoria da saúde; proteção ou expansão dos direitos humanos e crescimento de renda / produtividade (IRIS, 2018). (tradução nossa).

A seleção da fonte de informações que irá alimentar os indicadores construídos pela organização é o próximo passo após a seleção dos mesmos, visto que compõe o processo de construção de respostas para as questões a serem avaliadas, ou seja, os meios de verificação. O alinhamento dessas informações com os indicadores estabelecidos é imprescindível para conferir a validade dos mesmos, bem como verificar se essas informações necessárias já existem no local da coleta e qual o sistema será utilizado para isso. A coleta de dados secundários torna-se vantajosa em nível de economia de tempo para as pessoas da organização, tais como estatísticas oficiais disponíveis, documentos do projeto. (ROCHE, 2002; CAMPOS et al., 2002).

Dessa forma, após os conteúdos abordados na temática do impacto social e a utilização de indicadores como forma de mensuração e avaliação deste impacto na sociedade a partir dos projetos sociais executados pelas organizações do terceiro setor é possível perceber a importância dos mesmos para conferir uma ideia concreta e tangível das mudanças propostas.

Na próxima seção será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo, apresentando os métodos utilizados para viabilização desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que embasam e sustentam esta pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa possui natureza qualitativa. A abordagem qualitativa auxilia a compreender o sentido da questão pesquisa, o objeto e o seu contexto de inserção, proporcionando, dessa maneira, o claro entendimento acerca do assunto tratado de acordo com os objetivos propostos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste sentido, a presente pesquisa classifica-se ainda como sendo descritiva, uma vez que em seus movimentos constitutivos apresenta e se relaciona com a conjuntura em que está situado o seu objeto, revelando assim as suas características e nuances mais relevantes. Nesta lógica, a pesquisa é considerada descritiva quando a mesma tem como propósito descrever características seja de um indivíduo, de uma população, de um fenômeno ou de uma organização. (GIL, 2010).

Este estudo utilizou a modalidade de pesquisa estudo de caso, uma vez que teve como foco explorar e conhecer em profundidade o Instituto Social Pertence e conforme Gil (2010), o estudo de caso consiste em um minucioso estudo de um determinado objeto a fim de obter um amplo e detalhado conhecimento a respeito deste. A estratégia de estudo de caso se torna conveniente para esta pesquisa, uma vez que este método é o mais recomendado para facilitar as técnicas de coleta de dados capaz de atingir os objetivos propostos pela questão-problema da presente pesquisa (YIN, 2005).

O foco desta pesquisa foi estudar e compreender um cenário determinado, a fim de buscar informações dentro deste contexto.

3.2 Delimitação

De forma a facilitar a presente pesquisa, a sua delimitação se faz necessária no que se refere a população pesquisada (GIL, 2010).

A presente pesquisa foi realizada em uma organização do terceiro setor sem fins lucrativos, no âmbito do empreendedorismo social sendo o estudo restrito

somente a esta organização, visto que os objetivos propostos estão em concordância com a sua realidade.

Sendo assim, o próximo passo, a saber: conhecer a unidade-caso deste estudo.

3.3 Unidade-Caso

Ao dar continuidade, evidencia-se que o conceito de unidade-caso se refere de forma ampla a um indivíduo, a um determinado grupo ou a uma organização situada em um contexto específico (GIL, 2017). Nesta perspectiva, expressa-se também, que o foco de análise deste trabalho foi uma organização do terceiro setor sem fins lucrativos, localizada na cidade de Porto Alegre, que possui na sua concepção e desenvolvimento, características do empreendedorismo social.

A instituição em estudo trata-se do Instituto Social Pertence (ISP). Uma organização que tem por finalidade proporcionar às pessoas com deficiência cognitiva, física, sensorial ou intelectual e seus familiares serviços de auxílio para promoção da inclusão social.

Neste cenário, ao tentar mostrar à sociedade que todos têm o desejo legítimo de serem felizes, reivindicando a igualdade de direitos, a organização busca tornar, ao longo do tempo, o sentimento de pertencimento acessível a todos os seus assistidos. Pautando, portanto, as suas ações em bases sólidas como a ética e o comprometimento para consolidação e manutenção do bem-estar humano.

3.4 Técnicas de Coleta de Dados

As técnicas utilizadas para coletar os dados deste estudo foram: entrevistas semiestruturadas, análise de fontes documentais e a observação direta. A utilização desses três procedimentos mencionados anteriormente se fez necessária para garantir credibilidade aos resultados da pesquisa. Com efeito, esta escolha igualmente contribuiu para o alcance de uma maior profundidade na apreciação dos dados obtidos.

A entrevista semiestruturada, neste caso, foi selecionada em conformidade com o conceito destacado por Roesch (2012), no qual explica-se que uma entrevista semiestruturada proporciona mais flexibilidade para o entrevistador, ação que resulta

em uma maior compreensão e captação de informações pelo mesmo. Desta forma, no decorrer do presente estudo foram entrevistados três integrantes do Instituto Social Pertence: os fundadores, que atuam como Presidente e Vice-presidente do Instituto e a Coordenadora Administrativa, viabilizando assim a coleta das informações indispensáveis a composição da pesquisa. O roteiro de entrevista elaborado pela autora e utilizado nas entrevistas se encontra no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2018, na sede do ISP, foi feito ainda a gravação e posteriormente a transcrição das mesmas.

No presente estudo, foi utilizado também a técnica de observação direta no espaço institucional explorado, em conformidade com o que Yin (2005) destaca sobre a utilidade da técnica de observação para se obter mais informações a respeito do objeto ou tópico que se está estudando. Dentro disso, a prática oportunizou a obtenção de informações a partir da realidade, do acompanhamento da rotina do Instituto e dos seus integrantes, proporcionando não somente ver e ouvir, mas, especialmente, analisar de perto o objeto em questão. Vale ressaltar, que o roteiro de observação usado se encontra no Apêndice B, com a finalidade de expor o planejamento das observações feitas por meio das visitas ao Instituto Social Pertence, as quais foram realizadas no mês de abril de 2018.

Por fim, ainda foi utilizada como técnica para coleta dos dados deste trabalho, a análise documental. De acordo com Yin (2005), a utilização de documentos se faz importante para confirmar as informações encontradas nas outras fontes. Dentro disso, foram considerados tanto os documentos administrativos, quanto aqueles disponibilizados pela instituição em seu site e rede social.

Portanto, após ter relatado as técnicas que possibilitaram a obtenção dos dados da pesquisa, segue-se naturalmente até o seu próximo ponto, ao encontro da técnica escolhida para a realização da análise dos mesmos.

3.5 Técnica de Análise de Dados

A técnica escolhida para apreciação dos dados desta pesquisa foi a análise de conteúdo. Esta escolha visou a viabilidade do tratamento dos dados coletados, no desenvolvimento do estudo, através das entrevistas semiestruturadas, da observação e das fontes documentais. Conforme Moraes (1999), a análise de conteúdo possibilita

a exploração objetiva dos dados, permitindo ao pesquisador captar sentidos implícitos e, até mesmo, nuances das quais o autor não estava consciente.

Dentro deste processo, foram eleitas algumas categorias de análise, as quais se constituem como verdadeiros enunciados que trazem em sua composição um número variado de temas. A análise dessas categorias e dos respectivos temas que as compõe, proporcionou o entendimento acerca dos importantes percursos trilhados pela pesquisa ao visar contemplar os seus objetivos.

Com isso, tendo-se o intuito de melhor respaldar o tratamento dos dados, foi elaborado um quadro de análise, objetivando assim, neste momento, fazer o cruzamento das seguintes informações: objetivos da pesquisa, técnicas de coleta de dados, questões do roteiro de entrevista e, por fim, as suas principais categorias de análise.

Quadro 6 - Análise de conteúdo

Objetivos	Técnicas de coleta de dados	Categorias
Verificar os principais aspectos que influenciam o Instituto Social Pertence no contexto onde está inserido;	Observação. Entrevista.	Ambiente externo do negócio.
Avaliar os aspectos organizacionais do Instituto Social Pertence;	Observação. Entrevista. Documental.	Ambiente interno do negócio.
Descrever os principais objetivos do Instituto Social Pertence;	Observação. Entrevista. Documental.	Objetivos do negócio.
Apresentar indicadores de impacto social do Instituto Pertence	Observação. Entrevista. Documental.	Indicador de Impacto Social.
Construir a estratégia para desenvolvimento do Instituto Social Pertence	Observação. Entrevista. Documental.	Estratégia do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Posto isto, no próximo capítulo serão apresentados os itens de análise dos dados, com base no quadro apresentado acima.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo contém a análise de todos os dados coletados, a partir dos dados obtidos nas entrevistas realizadas, na observação participante e das fontes documentais relacionando os mesmos com a fundamentação teórica deste estudo, com a finalidade de construir uma estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence, a partir do entendimento dos aspectos externos e também de seus aspectos organizacionais, traçando com base nos dados levantados e analisados os objetivos da instituição e apresentar indicadores de impacto social que o negócio possui.

4.1 Apresentação Instituto Social Pertence

A criação do Instituto Social Pertence se dá a partir do Clube Social Pertence (CSP). O CSP é uma organização que oferece serviços como viagens, passeios, oficinas e serviços de atendimentos como acompanhante terapêutico, cuidadores, fisioterapeuta, nutricionista, *personal trainer*, fonoaudiólogo, alfabetização, grupo de pais e transporte para pessoas com deficiência intelectual, sensorial e físicas. O CSP surgiu quando dois educadores perceberam a necessidade social que os jovens com deficiência tinham, ou seja, de fazer e se sentir parte da sociedade de fato. No início, eram realizados encontros com pequenos grupos de jovens com deficiência com atividades de lazer e a necessidade de que tais atividades se tornassem permanentes deu origem em agosto de 2011 ao CSP. O propósito é através da atuação por meio desses serviços promover a sociabilização do público atendido, oportunizando que as vivências no Clube sejam catalisadores para a construção de suas próprias histórias (CLUBE SOCIAL PERTENCE, 2018).

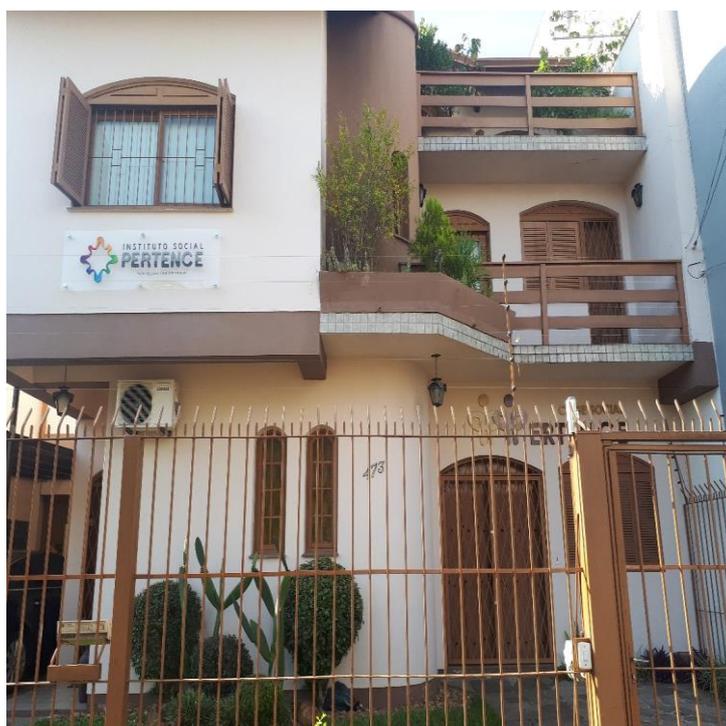
O trabalho desenvolvido pelo CSP nos últimos sete anos, gerou um ganho social na vida de mais de 160 pessoas com deficiência intelectual por meio das ações de lazer, recreação e entretenimento. O sentimento e desejo de fazer mais pela sociedade dos fundadores do CSP, fez com que os mesmos buscassem uma alternativa para proporcionar o mesmo ganho social para as pessoas com deficiência em vulnerabilidade social. Logo, criaram o ISP com a ideia de promover o sentimento de pertencer para todas pessoas com deficiência intelectual, cognitiva ou sensorial (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

A atitude dos fundadores do ISP, ao olhar para um problema existente na sociedade, no caso a falta de sociabilização de pessoas com deficiência intelectual e a necessidade dessas pessoas de ter mais independência, assim como serem protagonistas de suas próprias histórias e, a partir disso os fundadores criarem ações e projetos inovadores que trabalham para buscar a solução dessas problemáticas, conferem a eles o perfil de empreendedores sociais.

Como visto no referencial teórico, a busca e o comprometimento pelo bem-estar da sociedade torna-se uma ação essencial dos empreendedores sociais, assim como as ideias criativas para solucionar os problemas sociais que são em sua maioria complexos, essas passam a ser um instrumento inovador na luta contra as problemáticas da sociedade, como o caso da exclusão social (QUINTÃO, 2004; ASHOKA, 2018).

O Instituto Social Pertence é uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos. Tem por objetivo desenvolver crianças, adolescentes e adultos com deficiência intelectual por meio de sua natureza socializadora, educativa-terapêutica e de inclusão social. A sede do Instituto Social Pertence fica na Rua Gonçalves Ledo, 473/02, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016).

Fotografia 1 - Sede do Instituto Social Pertence



Fonte: Registrada pela autora (2018).

É importante salientar que a sede atual do ISP é no mesmo local que o CSP, este cede parte de seu espaço para que o Instituto possa realizar suas atividades administrativas bem como as ações diretamente com as crianças, adolescentes, adultos e suas famílias atendidas pelo Instituto (OBSERVAÇÃO, 2018).

Constituído em novembro do ano de 2016, o ISP é composto por um quadro de associados fundadores com cinco integrantes bem como os membros eleitos do Conselho de Administração, o qual possui seis membros e do Conselho Fiscal, composto por três membros. O Presidente e a Vice-presidente são considerados associados fundadores honorários, devido a contribuição de ambos para a inovação na sociabilização de pessoas com deficiência (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016).

As atividades e projetos presentes no escopo do ISP tem por finalidade sociabilizar as pessoas com deficiência intelectual, cognitiva e sensorial, promovendo estímulos para superação de barreiras do dia a dia e a conquistar independência para contarem suas próprias histórias. As operações do Instituto Social Pertence iniciaram no ano de 2017, com atividades, como oficinas, palestras, grupo de pais e projetos como Temperos Especiais, Inclusão Inversa e A Arte de Pertencer. As atividades e projetos serão apresentadas a seguir (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017)

O Projeto A Arte de Pertencer realiza oficinas de artes, música, dança e teatro por um período de 12 meses para até 120 pessoas com deficiência intelectual, por meio de recursos captados pela Lei de Incentivo à Cultura. O objetivo do projeto é promover o acesso aos bens culturais e proporcionar através disso o crescimento e desenvolvimento das pessoas com deficiência intelectual (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

O Projeto Inclusão Inversa proporciona a interação entre grupos de escolas, empresas e instituições com os integrantes do Pertence, promovendo a inclusão com a participação no cotidiano das pessoas com deficiência intelectual durante a execução do projeto. O objetivo é que o grupo externo possa compreender e encarar os integrantes do Pertence de maneira mais igualitária (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

O Projeto Temperos Especiais é realizado em parcerias com restaurantes, de forma que em um determinado dia o restaurante abra suas portas para o Grupo Gourmet de pessoas com deficiência intelectual, integrantes do Pertence, proporcionando um ambiente onde eles possam ter uma experiência real de cozinhar,

servir e atender ao público em geral e ainda interagir com a equipe de funcionários do restaurante e com o público atendido. O objetivo do projeto é a inclusão social, provando para a sociedade que nenhum desafio é tão grande que não possa ser alcançado (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

As Palestras são atividades que têm o objetivo de debater temas importantes como inclusão e diversidade, levando esses debates para ambientes como escolas e universidades. A palestra é realizada por um integrante do Pertence, um psicólogo e o Presidente do ISP, abordando temáticas com base na deficiência intelectual para levantar os debates sobre inclusão, diversidade e até mesmo *bullying* (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

As oficinas oferecidas são de artes, música, teatro, capoeira e dança para crianças a partir de sete anos, adolescentes e adultos com deficiência intelectual. As atividades são realizadas por profissionais da área da oficina na sede do Pertence e os participantes contam também com transporte de ida e volta (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

O Grupo de pais é uma atividade coordenada por um psicólogo, a qual é direcionada para as famílias de pessoas com deficiência intelectual e tem por objetivo promover um momento de descontração, criando um ambiente no qual eles possam dividir suas experiências, dúvidas e angústias (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

No próximo subcapítulo será analisado o ambiente externo, a fim de verificar as oportunidades e as ameaças presentes no contexto que a organização está inserida, confrontando com a lógica apresentada no referencial teórico acerca do tema no âmbito do terceiro setor.

4.2 Ambiente Externo do Negócio

Neste subcapítulo será apresentada a discussão sobre o ambiente externo do ISP, verificando os dados obtidos através das entrevistas realizadas, somado aos dados obtidos através da observação construindo a análise com o embasamento teórico.

No ambiente externo, onde de acordo com Lobato et al. (2003) pode ser realizado a observação do contexto onde a organização está inserida e, identificar

dessa forma as oportunidades que existem e as ameaças que existem para a organização.

Com base nisso, conforme relato do Presidente do ISP, é possível observar como um exemplo de oportunidade para a organização, a sua atuação em um nicho de mercado carente de atividades para pessoas com deficiência intelectual:

“Eu acho que a oportunidade é pegar um nicho de mercado carente, agora que eu sinto que a sociedade começa a olhar para as pessoas com deficiência com um olhar diferenciado.” (Presidente do ISP, 2018).

Complementando o exemplo de oportunidades de mercado citado pelo Presidente do ISP, é possível observa-las também na proposta de atuação que possui o mesmo viés do CSP, de oferecer serviços de lazer e entretenimento:

“São oportunidades bem parecidas com a do Clube, não existe nada parecido no Brasil com a proposta que o Clube oferece, tipo de lazer, de sociabilização voltados para pessoas com deficiência intelectual, especificamente nesse segmento, com serviços assim. Então é um serviço inusitado, uma proposta bem diferente de outras coisas. Isso nos ajuda em diversos sentidos, como por exemplo com as pessoas que gostariam de ajudar, mas procuram algo diferente, algo que realmente faça a diferença. E também outro ponto é o público-alvo, normalmente existem atendimentos e diversos serviços para as pessoas com deficiência, mas a maioria desses serviços são voltados só para a Saúde ou para Educação.”(Coordenadora Administrativa do ISP, 2018).

É necessário destacar a lógica de atuação do ISP no mercado, visto que se trata de um empreendimento social e como exposto pelo conceito abordado por Melo Neto e Froes (2002), o objetivo de um negócio dentro do empreendedorismo social trata-se da sua relevância para a sociedade civil e o seu poder de transformá-la efetivamente. A fala da Coordenadora Administrativa corrobora com o potencial que a organização possui de contribuir para a sociedade, uma vez que atua de forma inovadora através das atividades e projetos do ISP com o caráter essencial de sociabilizar crianças, adultos e jovens com deficiência intelectual.

Conforme visto no referencial teórico a percepção da realidade na qual a organização está inserida compõe o diagnóstico externo como abordado por Scheunemann (2013), o qual destaca etapas importantes para isso como a identificação das necessidades da população que vai ao encontro da atuação do ISP,

uma vez que segundo Coordenadora Administrativa (2018) as pessoas com deficiência intelectual têm carência de serviços de lazer e entretenimento.

A luz das etapas abordadas por Scheunemann (2013) para o diagnóstico externo em organizações do terceiro setor, o autor destaca a identificação de quais atores podem apoiar as ações da organização. Neste contexto a busca por parcerias é uma oportunidade, o Presidente do ISP considera como algo positivo e pontua conforme sua fala:

“Eu sou totalmente a favor de parcerias, mas temos que fazer parcerias com empresas, pessoas e instituições sérias. Mas eu sou totalmente a favor das parcerias e sempre digo, que a ideia é sempre somar e não concorrer.” (Presidente do ISP, 2018).

No ano de 2018 foi firmada uma parceria entre uma Instituição de Ensino e o ISP, a qual é percebida como uma oportunidade para o ISP por diversos fatores, como os pontuados pela coordenadora administrativa:

“A gente tem lá mão-de-obra de pessoas que de repente tem vontade de aprender, de voluntariar e não sabem como. Divulgar os serviços do Pertence, a gente sabe que é um meio público que a informação circula nesse meio. É uma geração também, essa época que pegamos é uma geração de pessoas que fazem coisas com propósito e a gente vê na Instituição de Ensino uma geração que nos dá a oportunidade de mostrar a nossa causa e atrair pessoas para ajudar.”(Coordenadora Administrativa do ISP, 2018).

Esta parceria entre o ISP e a Instituição de Ensino é vista como uma oportunidade para o ISP, por ser um importante apoio para a organização trazendo uma rica combinação dos conhecimentos gerados pelos estudantes da Instituição do Ensino com as demandas apresentadas pelo ISP. Os resultados dessas parcerias podem ser bastante significativos para o ISP, tanto no presente como no futuro, pois um dos serviços que a organização pretende oferecer futuramente são os atendimentos como de fonoaudiólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, abrindo desta forma o campo para atuação dos estudantes através de estágios (OBSERVAÇÃO, 2018).

Na linha de análise do ambiente externo da organização, identifica-se também as ameaças que são os aspectos que podem influenciar negativamente a organização como visto por Tenório (2004). Um dos exemplos que o autor apontou como uma

ameaça para as organizações do terceiro setor é a complexidade e dificuldade no processo de obtenção de recursos e financiamentos. Este ponto é relatado pela Coordenadora Administrativa (2018) que enxerga a questão financeira como uma ameaça, pois há uma grande dependência por recursos para a atuação do ISP e desenvolvimento de suas atividades em um cenário de instabilidade muito grande.

A complexidade na obtenção de recursos é corroborada também pela fala da Vice-presidente do ISP:

“A gente vive de doações, ONG normalmente recebe doações para poder funcionar. Hoje o Clube Social Pertence ajuda o ISP, porque o ISP é um braço do social do Clube. No momento que a gente não recebe doações ou não o suficiente, a gente fecha e isso é um risco muito grande.” (Vice-presidente do ISP, 2018).

Outro fator que complementa a complexidade no processo de obtenção de recursos e financiamentos conceituado como ameaça por Tenório (2004), é percebido através da observação que a burocracia e algumas questões legais, tais como os processos de inscrição em órgãos competentes para obtenção de benefícios que demandam tempo tornando o processo moroso. Um exemplo disso é a espera para que o ISP seja qualificado como uma OSCIP, visto que o mesmo foi fundado no ano de 2016, conforme Documentos da empresa (2016) e como abordado no referencial teórico, por Lei (BRASIL, 1999) as pessoas jurídicas sem fins lucrativos que estão em funcionamento regular há no mínimo três anos são qualificadas como uma OSCIP e contam com benefícios através de parcerias com o governo para fomentar as atividades que a organização executa.

Outro exemplo posto por Tenório (2004) de ameaças para as organizações do terceiro setor é acerca do questionamento sobre o trabalho e a transparência da organização. O fato do ISP ter iniciado suas atividades há pouco tempo, não houve ainda conforme relatado da Vice-Presidente (2018) nenhum questionamento ou apontamento negativo a respeito da transparência do ISP. No entanto, a transparência é uma preocupação do Presidente do ISP (2018), o qual se preocupa em como entregar um bom trabalho para a sociedade e mostrar isso:

“Eu acho que sempre tenho que me questionar para fazer um bom trabalho, para não esquecer dos valores e objetivos desse projeto, do porque ele surgiu e mostrar e entregar isso para a sociedade. Então a gente faz um relatório mensal para todos os doadores, não importa se é uma pessoa que

doou trinta mil reais ou quinze reais, eles recebem o mesmo relatório. Por que? Porque eu quero que eles vejam. Eles também recebem convites para vir ao Pertence. São nesses momentos que eu acho que tu mostra a seriedade do trabalho e sempre com transparência, quem quiser ver o trabalho sendo feito, a questão financeira e tudo, está sempre aberto, porque no momento que tu fecha há alguma coisa errada”. (Presidente do ISP, 2018).

O trabalho executado pelo ISP é sério, visto que lida com a responsabilidade das pessoas durante as atividades, como por exemplo as oficinas que ocorrem todas as segundas, quartas e quintas pela manhã (OBSERVAÇÃO, 2018). Porém, para a Coordenadora Administrativa, é necessário melhorar a comunicação com o público externo, porque o retorno de quem conhece o trabalho do ISP é muito positivo, conforme observado em sua fala:

“Quem conhece o trabalho normalmente são famílias que deixam a vida dos seus filhos nas nossas mãos, e para isso precisa ter muita confiança. As vezes as pessoas não conhecem o trabalho, talvez a gente precise melhorar muito isso da comunicação, que é uma coisa que não fazemos muito hoje. Que é ter uma comunicação mais massiva, mostrando para a comunidade o que o Pertence faz.” (Coordenadora Administrativa do ISP, 2018).

Através da observação foi possível identificar que o ISP ainda não possui um instrumento para disponibilizar informações para a sociedade, como por exemplo o seu relatório de atividades e outros documentos da organização. O ISP ainda não possui um site próprio, o que poderia facilitar a disponibilização do acesso dessas informações (OBSERVAÇÃO, 2018).

Outro aspecto verificado, o qual corrobora com o que foi apresentado por Oliveira (2004) e Tenório (2004) acerca do modelo tradicional concentrado na riqueza bem como a cultura individualista presente na sociedade com o pensamento ainda centrado no interesse de sempre ganhar algo em troca, é uma ameaça para as organizações do terceiro setor. A Vice-presidente do ISP comenta a dificuldade que tal cenário traz na obtenção de doações conforme fala:

“É muito difícil de conseguir doações, a gente corre atrás, pede uma doação por dedução do imposto de renda que muita gente pode dar uma porcentagem, tanta pessoa física ou jurídica, mas a grande maioria não dá.” (Vice-presidente do ISP, 2018).

Com base nas análises postas acerca do ambiente externo da organização e o entendimento do contexto onde está inserida, tendo relação direta com o que foi dito por Tozzi (2017), que afirma que isso possibilita o aumento da percepção do mundo onde a organização está. Com isso foi possível a identificação de oportunidades e ameaças para o ISP, ou seja, os aspectos positivos e negativos que influenciam a entidade como apresentado por Tenório (2004).

No próximo subcapítulo será analisado o ambiente interno, com o objetivo de obter uma visão organizacional do ISP e verificar se a lógica apresentada no referencial teórico se confirma como base para obter tais informações.

4.3 Ambiente Interno do Negócio

Como visto no referencial teórico a análise do ambiente interno, no contexto de uma organização do terceiro setor, tem como objetivo observar questões que envolvem o desenvolvimento da entidade. Exemplos disso são o entendimento do processo de tomada de decisão, as condições de infraestrutura, a imagem positiva que entidade passa para a sociedade, entre outros (TENÓRIO, 2004). A partir desta análise é possível como apontado por Scheunemann (2013) observar os fatores que são potenciais da organização, os seus pontos fortes e, aqueles que necessitam ser melhorados ou eliminados, seus pontos fracos.

Neste contexto é necessário destacar que o ISP está em processo de desenvolvimento, no entanto como o ISP é um projeto que nasceu a partir do CSP é possível observar uma série de fatores positivos em nível organizacional para o Instituto que derivam dessa circunstância (OBSERVAÇÃO, 2018).

Um exemplo disso é abordado pela Coordenadora administrativa que vê como facilidade para o ISP:

“O Know How que vem do Clube. Toda equipe multidisciplinar, são profissionais que já atuam há bastante tempo com isso. Conhecer o público-alvo de fato. E os serviços que eles já oferecem há bastante tempo ao Clube Social Pertence e são oferecidos pelos mesmos profissionais no Instituto. O Pertence tem uma equipe muito boa, as pessoas que trabalham aqui, trabalham porque apoiam a causa, porque elas gostam da causa, não é por quanto ganham e isso faz toda a diferença e isso é um ponto muito forte do Pertence, ter essa expertise, a reputação que temos com os clientes, tanto os atendidos quanto os pais.” (Coordenadora Administrativa do IPS, 2018).

No trecho da entrevista acima, a Coordenadora Administrativa destaca a qualidade da equipe que trabalha com o Pertence. Essa equipe atua nas atividades como as oficinas de teatro, música, dança e artes, ou seja, os profissionais atuam diretamente com as crianças, jovens e adultos do Instituto Social Pertence. A importância de se ter uma equipe engajada e principalmente comprometida com a causa que a entidade defende vai ao encontro do que foi posto por Tenório (2004), como um exemplo de força o comprometimento do pessoal com a organização.

Um ponto observado na entrevista com o Presidente do ISP é a necessidade de se ter claro o propósito da organização, tanto para ele quanto para a equipe isso pode ainda não estar bem alinhado e esclarecido conforme relata:

“Não, não está claro ainda pra mim. Está claro pra mim que eu quero mudar a vida das pessoas e isso tá claro para a equipe, mas isso é muito vago. [...] Se amanhã tu pergunta pro Terapeuta Ocupacional, ele sabe? Eu acho que não. Ele sabe o propósito exato? “ah eles querem ajudar pessoas carentes” é muito vago. Acho que nós temos que ter isso primeiro bem internalizado, nós eu digo conselheiros, idealizadores do projeto e passar para a galera, funcionários, voluntários.” (Presidente do ISP, 2018).

O propósito do ISP deve estar claro bem como alinhado com sua missão, como Tenório (2004) apontou que o indicador interno e externo do propósito de uma organização é a sua missão. O ISP já tem sua missão definida, a qual é apresentada como:

“Proporcionar o sentimento de pertencer e melhorar a qualidade de vida de pessoas carentes, com deficiência, e de suas famílias, por meio de serviços de lazer, entretenimento, educação e inclusão no mercado de trabalho.” (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

É possível observar na fala da Coordenadora Administrativa que o propósito do ISP para ela está claro e ainda, está alinhado com a missão do ISP:

“O propósito do ISP é melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sentimento de pertencer para as pessoas com deficiência intelectual que não tem a possibilidade de pagar por isso e também não tem acesso a possibilidade de criar amigos, de se divertir de viver a própria história. É isso que o Pertence quer, fazer com que esses jovens vivam a sua própria história.” (Coordenadora Administrativa do ISP, 2018).

Como visto na entrevista, para o Presidente do ISP o propósito da organização pode não ser ainda muito claro, já na fala da Coordenadora Administrativa é possível

observar que o propósito do ISP está claro e ainda está alinhado com a missão da organização. Desta forma é possível observar um ponto a melhorar no ISP, pois para que todos estejam alinhados com o propósito da organização e, por conseguinte com sua missão é necessário que haja uma comunicação boa e fluída.

Este ponto vai ao encontro do que Tenório (2004) destacou como exemplo de força para uma organização, logo ter uma boa comunicação entre os membros da organização. Contudo, no ISP esse é um ponto a ser trabalhado e que carece de melhorias, tornando-se uma fraqueza da organização e não uma força. Conforme citado pela Coordenadora Administrativa:

“Há o que melhorar, assim várias coisas para melhorar, mas acontece a comunicação. As vezes a gente acaba perdendo muito tempo com a comunicação, mas normalmente os profissionais respondem e atendem rápido às solicitações.” (Coordenadora Administrativa do ISP, 2018).

Através da observação foi possível verificar que a comunicação entre os membros, profissionais e voluntários que atuam nas atividades e projetos do ISP é feita na maior parte do tempo pelo celular, por meio do uso de um aplicativo (OBSERVAÇÃO, 2018). Isso é confirmado pela entrevista com a Coordenadora Administrativa, a qual relata que a comunicação ocorre através de um grupo no aplicativo citado, algumas vezes por telefone ou pessoalmente dentro do ISP, sendo muito pouco utilizado e-mail ou reuniões para se comunicar com a equipe.

Neste cenário, a comunicação para o Presidente do ISP é um fator a melhorar e quanto a isso já pensa em alternativas, conforme atesta:

“Aqui dentro não é muito boa, temos muito a melhorar quanto a isso. [...] Vou te dar um exemplo, todos os professores que dão alguma oficina, os oficinairos, agora vão ter uma vez por mês um encontro. Antes era uma vez por semestre. Só quando tu enxerga a pessoa que ta trabalhando contigo e tal, só quando um coordenador está lá falando, aí tu começa a vestir a camiseta.” (Presidente do ISP, 2018).

O entendimento a respeito de situações e fatores que precisam ser melhorados dentro da organização, tal qual a comunicação no ISP, vai ao encontro do que Tozzi (2017) apontou como foco de uma análise interna a identificação das situações que precisam ser solucionadas para não prejudicar a organização.

A forma como ocorre a comunicação atualmente no ISP reflete em seu processo de tomada de decisão, o qual acaba sendo centralizado basicamente no Presidente e na Vice-presidente conforme atesta o Presidente:

“Hoje em dia tudo passa por mim e pela Vice-presidente. Mas a ideia é também poder fazer com que as pessoas se sintam mais a vontade de decidir coisas pequenas e as coisas grandes sim, tem que passar por nós.”
(Presidente do ISP, 2018).

Através dessa fala, é possível perceber que o Presidente tem o intuito de melhorar o processo de tomada de decisão para que o mesmo, ainda que sobre situações menos complexas, seja tomada em conjunto. A tomada de decisão em conjunto colabora para uma gestão participativa e colaborativa, essa prática vai ao encontro dos modelos de gestão para organizações do terceiro setor no contexto do empreendedorismo social destacado por Parente, Marcos e Costa (2014), o qual deve primar por uma gestão que tenha como base a colaboração e a responsabilidade dividida entre a equipe.

Outro ponto observado foi que o ISP utiliza a infraestrutura do Clube Social Pertence no momento atual. As principais atividades do ISP atualmente são as oficinas de música, dança, teatro, artes e capoeira, as quais são realizadas normalmente no espaço principal do CSP em horários não utilizados pelo Clube. Diante disso, as atividades do ISP podem ser realizadas conforme a disponibilidade do espaço que é cedido pelo CSP, ou seja, o Instituto depende e só pode utilizar o espaço nos horários livres já pré-estabelecidos (OBSERVAÇÃO, 2018). A fotografia 2 mostra o principal espaço para a execução das oficinas de dança, música, teatro e capoeira do ISP.

Fotografia 2 - Espaço Clube Social Pertence



Fonte: Registrada pela autora (2018).

A Fotografia 3 mostra o espaço utilizado para a realização das atividades da oficina de artes do ISP.

Fotografia 3 - Anexo B Clube Social Pertence



Fonte: Registrada pela autora (2018).

A infraestrutura do CSP que o ISP utiliza é satisfatória para o número de pessoas atendidas no momento, porém como não possui ainda um local próprio isso compromete o crescimento do ISP que fica limitado de certa forma ao CPS. De acordo com a Vice-presidente, seria importante que o ISP tivesse uma infraestrutura própria, conforme relata:

“ [...] mas também vai chegar um ponto que tu não vai mais poder aceitar novos integrantes. Porque tu tens que ter espaço para todos e que não atrapalhe o grande grupo, não pode estar batendo um no outro, por exemplo. ” (Vice-presidente do ISP, 2018).

Há ainda alguns apontamentos feitos pela Coordenadora administrativa acerca de melhorias necessárias na infraestrutura, conforme relata:

“ [...] talvez um banheiro maior, mais adequado, hoje a gente coloca uma rampa para acesso a cadeirante, uma rampa móvel, ter algo fixo seria melhor. Em termos de cadeiras de roda, a gente tem cadeiras de roda mais pequenas, questão de infraestrutura mesmo a gente poderia ter mais cadeiras de rodas, ter cadeiras mais novas porque as que temos são bem antigas. Computadores também, melhores, para desenvolver trabalhos como por exemplo inclusão no mercado de trabalho. ” (Coordenadora Administrativa do ISP, 2018).

Desta forma é possível perceber que as condições de infraestrutura da qual o ISP dispõe, pode não ser tão satisfatória haja vista seu crescimento no médio e longo prazo e isso pode ser observado com um ponto frágil da organização. Como visto o exemplo de um ponto fraco apontado por Tenório (2004), é sobre as condições suscetíveis de infraestrutura de uma entidade.

Através da observação foi possível identificar uma preocupação com a profissionalização da equipe do ISP, o Presidente e a Coordenadora administrativa participaram de cursos específicos para organizações do terceiro setor que contribuem para uma gestão mais profissionalizada (OBSERVAÇÃO, 2018). A atenção para a profissionalização, principalmente em nível gerencial nas organizações do terceiro setor é importante e ter uma atenção para buscar isso é um ponto positivo para o ISP, pois a falta de gestão profissionalizada nas organizações do terceiro setor pode ser um ponto vulnerável da entidade e Tenório (2004) apontou como exemplo de ponto fraco das organizações do terceiro setor a falta de gestão profissionalizada e treinamentos para tal.

Posto isso, a figura 3 apresenta a Matriz SWOT ou FOFA do Instituto Social Pertence, a qual conforme destacado por Lobato et al. (2013) serve como uma ferramenta para análise do ambiente externo e interno da organização. A Matriz SWOT contempla as forças e fraquezas do ISP, bem como as oportunidades e ameaças presentes em seu contexto identificadas a partir deste estudo.

Figura 3 - Matriz SOWT do Instituto Social Pertence

Ambiente Interno	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência herdada do Clube Social Pertence, viabilizando o conhecimento e como atuar com o público-alvo; - Equipe técnica capacitada e engajada com a causa que a organização defende; - Qualidade do trabalho reconhecida pelo público que atua; - Treinamento para profissionalização da gestão. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de serviços com a proposta de sociabilização para o público-alvo; - Atuação diferente das organizações que atuam com o mesmo público-alvo; - Instituições de Ensino como parceiros para fortalecer a atuação da organização. 	Ambiente Externo
	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo de tomada de decisão centralizado; - Não possuir uma infraestrutura própria; - Comunicação ainda não ocorre de forma totalmente clara e fluída; - Propósito da entidade ainda não está claro para todos. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no processo de captação de recursos financeiros; - Burocracia e lentidão nos processos de registros nos órgãos que viabilizam benefícios para atuação da organização; - Falta de um recurso consolidado para informar a sociedade a respeito da transparência da organização. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No próximo subcapítulo serão apresentados os objetivos do Instituto Social Pertence, com base do que foi identificado por meio das entrevistas, da observação e dos documentos bem como verificar se os mesmos estão de acordo com a fundamentação teórico.

4.4 Objetivos do Negócio

Os objetivos de uma organização correspondem ao seu foco, ou seja, é por meio desses objetivos que a entidade irá se guiar para alcançar sua missão através de suas ações e projetos, conforme apontado por Tenório (2004). Para alinhar isso, Tozzi (2017) comentou que é importante observar o objeto social da organização de

forma que suas ações estejam coerentes e com isso seja possível construir um escopo efetivo para a entidade.

Com base nisso o objetivo fim que consta no Estatuto do ISP, é “promover a sociabilização para pessoas com deficiência, que possuem diferenças físicas, sensoriais ou intelectuais, estimulando e oportunizando uma melhor qualidade de vida por meio de ações terapêuticas, educacionais, sociais e esportivas” (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016).

Com uma visão ampla, de acordo com seu Estatuto o ISP pode desenvolver ações, projetos e atividades tocantes as áreas fins da organização. Dentro deste contexto, na área terapêutica e de saúde com base no seu Estatuto o ISP pode realizar ações como desenvolvimento de novos produtos, equipamentos, sistemas e processos terapêuticos por meio de convênios e patrocínio e oferecer serviços de atendimento multidisciplinar como de psicólogos, acompanhamento terapêutico, fonoaudiólogo, nutricionista, odontologista, educador físico (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016).

Ainda, dentro da área educacional o ISP pode realizar atividades como alfabetização; desempenhar a educação ambiental; promover cursos, palestras, grupos de estudos, encontros científicos; oferecer cursos de capacitação e preparo para o ingresso no mercado de trabalho; favorecer a produção intelectual como livros, artigos, trabalhos acadêmicos e profissionais dentro de seu contexto e ser um ambiente propício para também desenvolver pesquisas a partir das demandas da ciência, tecnologia e inovação; realizar estágios de cursos superiores e voluntariado, com vistas a constituir uma estrutura organizacional ampla e interdisciplinar que compõe o Instituto (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016).

Pertinente a área social e cultural que integra o perfil do ISP, o mesmo pode ainda promover passeios culturais, como ida a museus, casas de cultura, zoológicos, shows, cinema, peças de teatro, bares e restaurantes temáticos; do mesmo modo pode desenvolver atividades como oficinas de teatro, dança, artesanato, música, culinária, atividades esportivas como natação e capoeira. No seu Estatuto estão previstas conjuntamente as ações com as famílias, sendo essas o atendimento e assistência familiar. Além disso, poderá oferecer moradia e hospedagem para as pessoas atendidas pelo ISP (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017).

Posto isso, no processo de identificação dos objetivos do ISP visou-se buscar aqueles que estão alinhados à missão da organização, realçando o que o ISP se

propõe bem como seguindo com coerência seu objeto social. Esse processo é feito em concordância ao apontamento feito por Tozzi (2017), referente a atuação das organizações que devem realizar suas ações em conformidade ao seu objeto social, a sua missão para que deste modo possam chegar onde almejam.

Neste sentido, um dos fins do ISP como visto, é oferecer serviços de atendimentos multidisciplinares para as pessoas com deficiência intelectual, tais como fonoaudiologia, nutrição e terapeuta ocupacional. Na observação foi possível perceber que existe uma demanda pelo público já atendido dos atendimentos, sendo necessário principalmente os atendimentos de fonoaudiologia e de terapeuta ocupacional (OBSERVAÇÃO, 2018).

Portanto, apoiado nisso é possível identificar como objetivo do ISP iniciar a oferta de atendimentos com fonoaudiólogos e com terapeutas ocupacionais, estabelecendo dessa forma uma meta para começar os atendimentos multidisciplinares para as pessoas com deficiência intelectual. Esse objetivo é fundamentado na necessidade verificada nas entrevistas e na observação e principalmente porque vai ao encontro da missão do ISP uma vez que os atendimentos refletem diretamente na qualidade de vida das pessoas que recebem esse serviço.

No âmbito das atividades de caráter educacional as quais o ISP pode desenvolver, alinhado ao seu Estatuto, está a alfabetização (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016). Desta forma, um objetivo identificado para o ISP é oferecer oficina de alfabetização para as pessoas atendidas, uma vez que tal ação é coerente com seu propósito e objeto social. Além disso é uma atividade elementar para essas pessoas e necessária, através da observação foi possível perceber a necessidade de atividades que possam auxiliar no desenvolvimento das pessoas atendidas pelo ISP, muitas ainda frequentam a escola e está oficina pode ser um vetor de auxílio do desenvolvimento pedagógico delas.

Dentro desta perspectiva, como visto no arranjo das atividades que o ISP pode desenvolver bem como no seu principal objetivo fim, está presente a inclusão dos jovens com deficiência intelectual no mercado de trabalho e a oferta de cursos de capacitação para viabilizar o acesso a um emprego (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016). Por meio da entrevista realizada com a Coordenadora administrativa, na qual ela destaca o desejo de que fossem realizadas atividades para inclusão no mercado de trabalho. Logo, é possível também identificar como objetivo

do ISP oferecer curso de profissionalização para as pessoas com deficiência intelectual, de forma a iniciar as ações que irão ao encontro do propósito de incluir os jovens com deficiência intelectual no mercado de trabalho.

O ISP tem por objetivo prestar assistência para a família das pessoas com deficiência intelectual que são atendidas pelo Instituto (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016). O ISP tem um projeto, como apresentado anteriormente, o Grupo de Pais, o qual tem como público alvo a família das pessoas atendidas, promovendo um ambiente de atenção para com a família. Essa é uma ação direcionada às famílias e está alinhada a missão do ISP, visto que busca levar um benefício que pode aumentar a qualidade de vida delas (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2017). No entanto, através da observação foi possível identificar que a atuação com as famílias das pessoas atendidas pelo ISP pode aumentar, em nível de exemplo, o Pertence recebe algumas doações de roupas e alimentos e tem potencial para arrecadar mais desses suprimentos e direcioná-los para as famílias (OBSERVAÇÃO, 2018).

Com base nisso é identificado como objetivo do ISP aumentar a atuação com as famílias dos atendidos, visto que prestar uma assistência a elas está no escopo do ISP bem como alinhado ao seu propósito no que tange ao aumento da qualidade de vida de pessoas carentes e de suas famílias.

Dentro do contexto social e cultural o ISP ainda não desenvolve passeios e atividades culturais externas, no entanto tais atividades estão previstas em seu Estatuto e ainda contemplam o propósito do Instituto pois convergem com a ideia de proporcionar a sociabilização de pessoas com deficiência intelectual (OBSERVAÇÃO, 2018). Desta forma é possível indicar como um objetivo do ISP ofertar passeios culturais para as pessoas atendidas, sustentando-se no intuito de desenvolver ações coerentes com a lógica da proposta e missão do Instituto essencialmente no tocante a sociabilizar e possibilitar o sentimento de pertencer para essas pessoas.

Os objetivos identificados consideram a realidade atual do ISP, ou seja, suas necessidades bem como a simetria com o objeto social, missão e propósito da organização, pois é dessa forma que a organização cumprirá com a sua finalidade. Esse conceito está em concordância com o que foi destacado por Tenório (2004), o qual afirma que através dos objetivos se define onde a organização quer chegar.

No próximo subcapítulo serão apontados indicadores de impactos social do Instituto Social Pertence, os quais foram construídos com base na realidade

observada do Instituto bem como através de informações obtidas nas entrevistas, confrontando com a teoria abordada sobre o tema no referencial teórico.

4.5 Indicadores de Impacto Social do Negócio

Como forma de demonstrar o trabalho da organização, seu potencial e até mesmo sua transparência é importante fazer uma avaliação do impacto social, conforme abordado por Rodrigues (2013). Para que isso possa ser mensurável, deve ser utilizado indicadores como visto por Valarelli (1999).

A construção da avaliação do impacto social, deve ser à luz da realidade da entidade pois como abordado por Rodrigues (2013) é necessário entender as especificidades da organização, bem como suas possibilidades e capacidades de estabelecer os indicadores e avalia-los, ou seja, perceber como a organização é capaz de coletar os dados que compõem os indicadores e fazer o acompanhamento e avaliação dos mesmos.

Dentro disso, como já exposto o ISP, tem suas ações voltadas para pessoas que possuem deficiência intelectual e ainda se encontram em vulnerabilidade social, com o objetivo de proporcionar uma qualidade de vida melhor para essas pessoas e para suas famílias. Para isso, as ações que o ISP foca suas energias atualmente são voltadas para o lazer, entretenimento e atividades educacionais com o intuito de sociabilizar as pessoas atendidas e inseri-las no mercado de trabalho (DOCUMENTAÇÃO, 2017).

Os indicadores e a avaliação do impacto social necessitam estar alinhados a realidade do ISP apresentada, porque dessa forma será possível medir o impacto que a organização de fato se propõe a realizar na comunidade onde atua. Isso corrobora com o que foi posto por Brandão, Cruz e Arida (2013) quando os mesmos destacaram que a proposta de transformação social cuja a organização está voltada a realizar é representada pela avaliação do impacto gerado.

O Instituto Social Pertence tem como “carro-chefe” de sua atuação, atualmente, a realização semanal de oficinas de música, dança, teatro, artes e capoeira, as quais são realizadas todas as segundas, quartas e quintas no turno da manhã. Os participantes são cerca de 50 crianças acima de sete anos de idade, adolescentes e adultos com deficiência intelectual em vulnerabilidade social os quais residem em maioria na cidade de Porto Alegre. Há um grupo de 16 jovens carentes e com

deficiência intelectual de Canoas, cidade da região metropolitana de Porto Alegre que acessam o Instituto somente nas quintas no turno da manhã (OBSERVAÇÃO, 2018).

Como posto, o público atendido pelo ISP são pessoas que possuem deficiência intelectual e demandam atenção, cuidado e tratamento particulares, no sentido de que as mesmas possuem necessidades específicas (OBSERVAÇÃO, 2018). Isso não se restringe apenas nas atividades que são desenvolvidas com eles no ISP, mas também no geral em suas vidas e rotina além do Instituto que requer igualmente um cuidado por parte de suas famílias.

É possível identificar que através das atividades desenvolvidas junto ao grupo de pessoas atendidas pelo ISP nas oficinas ofertadas, por conseguinte os familiares também são de uma certa forma atendidos em paralelo conforme relato da Vice-Presidente do ISP:

“Essa ajuda que a gente dá, não só para eles mas para os pais. Por exemplo, tem uma mãe que já procurou emprego para trabalhar durante a manhã e ajudar nas finanças em casa porque o filho está aqui e ela teve a oportunidade de trabalhar esse turno. E isso é muito importante porque não ajuda só eles, ajuda a família deles também. A grande maioria chega aqui e diz “meu filho é muito nervoso, meu filho anda muito nervoso” e depois a resposta é “ele está mais calmo” Por que? Eles estão em casa sem ter o que fazer, não tem dinheiro para fazer lazer e aqui eles encontram isso e outra, eles encontram os iguais e encontram amigos, então eles melhoram muito.” (Vice-presidente do ISP, 2018).

O relato acima destacado pode servir como base para construção de indicadores de impacto social, tendo em vista os critérios apontados no referencial teórico acerca dessa temática para formulação de um indicador de impacto social, como dito por Roche (2002) devem convergir com a realidade do projeto, ter viabilidade na coleta de dados e ser mensurável através de dados objetivos.

Nesta perspectiva, visando conferir credibilidade aos indicadores de impacto foi utilizado como premissa um dos objetivos que contemplam o catálogo de objetivos de impacto social IRIS (2018), em específico o objetivo de “proteção ou expansão dos direitos humanos e crescimento de renda/produtividade”. Como visto o catálogo IRIS contém 18 objetivos que são comumente buscados pelas organizações que geram ou buscam gerar impacto social (IRIS, 2018).

Posto isso, um indicador de impacto social do ISP pode ser o aumento do acesso ao mercado de trabalho. Para coleta de dados que alimentará esse indicador,

o ISP pode utilizar os dados oriundos do questionário já aplicado às famílias quando uma pessoa ingressa para ser atendida pelo ISP, pois nele contém informações como renda familiar, se o responsável pelo jovem trabalha de carteira assinada ou exerce alguma atividade remunerada. A Figura 4 apresenta o questionário aplicado pela assistente social:

Figura 4 - Questionário serviço social

Questionário Serviço Social

Eu, _____, inscrito no CPF sob o número _____, residente e domiciliado no endereço _____ número _____, complemento _____, bairro _____, município de _____, estado _____, declaro que os dados abaixo são verdadeiros e estou ciente de que a omissão de informações e apresentação de dados e documentos falsos e divergentes implicam no cancelamento da inscrição no Projeto A Arte de Pertencer.

	SIM	NÃO	VALOR
Casado/a			
Residência Própria			
Residência Alugada			
Aluga Residência para Terceiros			
Divide Aluguel com Terceiros			
Aluguel com Imobiliária			
Inserido no Cadastro Único			
Recebe Bolsa Família			
Recebe Benefício de Prestação Continuada			
Recebe Cesta Básica			
Recebe Outro Benefício			
Quantas pessoas moram na residência			
Quem contribui para renda familiar e o valor			
Trabalha de Carteira Assinada (responsável pelo jovem)			
Não exerce atividade remunerada (responsável pelo jovem)			
Possui Rendimentos Extras (responsável pelo jovem)			
Possui Patrimônio Familiar			
Recebe Auxílio de Terceiros			
Recebe Pensão Alimentícia			
Paga pensão alimentícia			
Recebe medicamentos gratuitos do Posto de Saúde			
Faz uso de medicamentos			
Faz uso de fralda			
Faz uso de material diferenciado para uso do jovem			
Possui isenção do Transporte Público			
Filho (a) vai a médicos? Quais e valores gastos mensalmente			
Algum integrante da família vai a médicos periodicamente? Quais e valores gastos?			
Algum integrante da família faz uso de medicamentos diariamente? Valor?			

Fonte: Instituto Social Pertence (2018)

O acesso as informações que irão alimentar o indicador já estão na realidade do ISP, visto que o questionário serviço social contém os dados que sustentam o indicador de aumento do acesso ao mercado de trabalho. A avaliação deve ter como base o número de pessoas com acesso ao mercado de trabalho, com base nos dados contidos no questionário serviço social, o qual deve ser aplicado a cada seis meses

para que se tenha um período estabelecido e desta forma viabilize a mensuração do indicador.

Assim sendo, o indicador apresentado ao ISP está de acordo com o que foi posto por Roche (2002) acerca das propriedades que um indicador deve ter, como por exemplo: ser específico e refletir o que a organização pretende mudar, no caso do ISP proporcionar o acesso ao mercado de trabalho reflete em um aumento de renda e, por conseguinte em uma possibilidade de qualidade de vida melhor para a família, incluindo a pessoa atendida pelo Instituto; ser mensurável, proporcionando dados objetivos bem como ser relevante e fácil de coletar, logo a utilização do questionário serviço social contribui para isso.

Ainda dentro desta lógica, promover a sociabilização para pessoas com deficiência intelectual é o principal propósito do ISP (INSTITUTO SOCIAL PERTENCE, 2016). Logo, é fundamental construir indicadores de impacto social que possam mensurar esse propósito e igualmente representar o benefício gerado para a sociedade.

Visto isso, um indicador de impacto social do ISP pode ser a sociabilização de pessoas com deficiência atendidas pelo ISP, o qual para ser mensurável deve ter como base indicadores de seus objetivos. Portanto, com base nos objetivos do negócio identificados na presente pesquisa, aponta-se os seguintes indicadores de impacto social do ISP a serem mensurados em escala mensal:

- a) Número de pessoas com atendimentos com fonoaudiólogo;
- b) Número de pessoas com atendimentos com terapeuta ocupacional;
- c) Número de passeios realizados;
- d) Número de participantes na oficina de alfabetização;
- e) Número de participantes dos cursos de profissionalização para inclusão no mercado de trabalho.

Os dados poderão ser coletados através dos cadastros e documentos de controles referente as atividades, tornando a coleta acessível e otimizada para a organização. Esse critério vai ao encontro do que Roche (2002) e Campos et al. (2002) destacaram acerca da seleção das fontes de informações e a coleta dessas serem de fácil acesso para a organização, de forma que utilize indicadores que são construídos

a partir de dados que já estão presentes no local confere vantagem como a economia de tempo.

O indicador de impacto social referente a sociabilização de pessoas com deficiência atendidas pelo ISP, fundamenta-se da mesma forma no catálogo IRIS (2018), com foco no objetivo de impacto social acerca da “igualdade e empoderamento”.

É importante que uma organização que busca transformar uma realidade social problemática mensure o impacto gerado, pois como visto pelos autores Brandão, Cruz e Arida (2013) a capacidade de gerar impacto é um fator determinante para essas organizações. Portanto, esse foi o intuito de apresentar indicadores de impacto social para o Instituto Social Pertence, de forma que possa ser um instrumento que mostre a relevância da organização para a sociedade.

No próximo subcapítulo será abordada a estratégia do ISP, a qual foi construída com base principalmente na análise do ambiente interno e externo do negócio, bem como serão apresentadas diretrizes estratégicas do Instituto Social Pertence, a partir da sua realidade observada e das informações obtidas na análise documental, confrontando com a teoria abordada sobre o tema no referencial teórico.

4.6 Estratégia do Negócio

A construção de uma estratégia de negócio pode ser através de um plano que alinhe e defina o rumo que a organização precisa ou deve tomar. A base desse plano estratégico é definir a missão e visão da organização, pois essas representam o propósito da organização e onde se quer chegar (TENÓRIO, 2004; TOZZI, 2017). Junto a isso, é necessário que se tenha um alinhamento da organização com o contexto onde está inserida bem como a otimização e integração do seu ambiente. (OLIVEIRA, 2014).

O ISP já possui sua missão definida, a qual como já apresentada é “Proporcionar o sentimento de pertencer e melhorar a qualidade de vida de pessoas carentes, com deficiência, e de suas famílias, por meio de serviços de lazer, entretenimento, educação e inclusão no mercado de trabalho” (DOCUMENTAÇÃO, 2017). No entanto, a missão já definida pode ser aperfeiçoada na medida que contemple todas as ações que o ISP tem em seu escopo, tendo em vista inclusive os objetivos presentes em seu Estatuto.

Com base no conceito de missão para organizações do terceiro setor destacado por Tenório (2004) e Tozzi (2017), a mesma deve representar o propósito da entidade e ser construída a partir das ações e projetos realizados. Logo, sugere-se uma missão para o ISP que contemple de forma ampla as ações e objetivos da organização: “Transformar a vida de pessoas com deficiência intelectual em vulnerabilidade social, trabalhando para sociabilizar, incluir e melhorar a qualidade de suas vidas e de suas famílias por meio de ações e projetos que proporcionam o acesso à cultura, lazer, esporte, saúde e educação. ”

Através da observação e da análise documental, notou-se que o ISP ainda não possui visão definida. Logo, indica-se como visão para o ISP: “Ser uma organização reconhecida até 2022 em Porto Alegre pela transformação da vida social de pessoas com deficiência intelectual em vulnerabilidade social, proporcionando melhor qualidade de vida para elas e suas famílias.” A construção da visão indicada para o ISP foi feita em conformidade com o conceito de Tozzi (2017), no qual apresentou que a visão é o que a entidade busca ser nos próximos anos.

Seguindo no panorama estratégico, buscou-se realizar um diagnóstico acerca do ambiente externo do ISP para obter o entendimento da realidade onde ele está inserido de forma a construir uma base para ações que a organização pode tomar para se desenvolver neste contexto.

Através da presente pesquisa foi possível identificar oportunidades do ISP como: atuação em um nicho de mercado ainda pouco explorado com uma proposta inovadora, a qual atende uma necessidade e carência da população-alvo, como a sociabilização de pessoas com deficiência intelectual e potenciais atores que apoiam a organização, tal como a parceria realizada junto a Instituição de Ensino.

Igualmente, foi possível perceber ameaças para o Instituto como a fragilidade financeira, visto a dificuldade na obtenção de recursos e doações, também a burocracia e morosidade no processo de inscrição em órgãos competentes e na qualificação como OSCIP, os quais impedem que o Instituto tenha acesso a benefícios. Também, o ISP ainda não possui uma ferramenta que deixe sua transparência otimizada e de fácil acesso para a população, gerando riscos de questionamento sobre isso.

Ainda nesta perspectiva, buscou-se traçar um diagnóstico do ambiente interno da organização de forma a entender a realidade organizacional do ISP e com base nisso identificar medidas necessárias para amenizar os pontos frágeis e desenvolver

seus atuais potenciais. Portanto, por meio deste estudo foi possível identificar que a equipe do ISP é um ponto forte e essencial para a organização, visto que possui engajamento e comprometimento com a causa defendida pelo ISP e é composta por profissionais qualificados com experiência na atuação com pessoas que possuem deficiência intelectual, pois são os mesmos profissionais que atuam pelo CSP.

Do mesmo modo foi possível constatar pontos que podem ser foco de ação para melhoria, como o caso da comunicação entre os membros e a equipe do ISP a qual pode ser trabalhada para que ocorra de forma mais fluída, assertiva e clara. Dessa forma, a partir de um trabalho focado na melhoria da comunicação poderá viabilizar o fortalecimento do propósito do ISP para todos os membros da organização, uma vez que com base no diagnóstico realizado no ambiente interno se pode observar que o mesmo pode ainda não estar tão claro para todos. Um ponto forte também identificado em nível organizacional do ISP é a realização de treinamentos e atenção para ter uma gestão mais profissionalizada por parte do Presidente e da Coordenadora administrativa.

Como forma de sintetizar a análise realizada e relacionando com os objetivos da presente pesquisa, suas categorias e os principais autores, segue abaixo o Quadro 7 de fechamento da análise dos resultados.

Quadro 7 - Fechamento da análise dos resultados

Objetivos	Categorias	Resultados	Autores
Verificar os principais aspectos que influenciam o Instituto Social Pertence no contexto onde está inserido;	Ambiente externo do negócio;	Com base na observação e nas entrevistas realizadas pela autora, foi possível visualizar os aspectos presentes no contexto onde o Instituto está inserido, visualizando dessa forma oportunidades, como a demanda por serviços de sociabilização do público-alvo, atuação diferenciada das organizações que atuam com o mesmo público-alvo e as parcerias com Instituições de Ensino; e ameaças da organização, como a complexidade na captação de	MELO NETO E FROES, 2002; LOBATO, et al., 2003; OLIVERA, 2004; TENÓRIO, 2004; SCHEUN EMANN, 2013; TOZZI, 2017;

		recursos, a burocracia no processo de inscrição em órgãos e obtenção de título que beneficiam a organização, e cultura de modelo centralizador de riqueza e a falta de comunicação consolidada sobre a transparência.	
Avaliar os aspectos organizacionais do Instituto Social Pertence;	Ambiente interno do negócio;	Através da observação, das entrevistas e da análise documental foi possível avaliar os principais aspectos organizacionais do Instituto, visualizando seus pontos fortes, como a experiência na atuação com o público-alvo, a qualidade e engajamento da equipe e a realização de treinamentos de profissionalização da gestão; e os pontos fracos, como a comunicação pouco clara e fluída, o propósito da organização ainda não é bem claro para todos, o processo de tomada de decisão ainda centralizado e não possuir uma infraestrutura própria.	TENÓRIO, 2004; SCHEUNEMAN, 2013; PARENTE, 2014; TOZZI, 2017;
Descrever os principais objetivos do Instituto Social Pertence;	Objetivos do negócio;	Por meio da análise documental e da observação realizada pela autora, buscou-se apontar objetivos coerentes com o propósito da organização, com seu objetivo social e missão viabilizando uma atuação estratégica do Instituto. Os objetivos identificados foram: oferecer atendimentos de fonoaudiologia e terapia ocupacional, oferecer oficina de alfabetização, cursos para inclusão no mercado de trabalho, aumentar a atuação com os familiares dos integrantes do ISP e realizar passeios culturais.	TENÓRIO, 2004; TOZZI, 2017;

<p>Apresentar indicadores de impacto social do Instituto Pertence;</p>	<p>Indicadores de impacto social do negócio;</p>	<p>Nesta categoria com base na observação, análise documental e entrevistas realizadas o objetivo de apresentar indicadores de impacto social do Instituto Social Pertence foi possível, considerando a realidade da organização para mensurá-los e que seja significativo para o Instituto. Logo, foram apresentados os seguintes indicadores: aumento do acesso ao mercado de trabalho e a sociabilização de pessoas com deficiência intelectual, este alimentado por indicadores que contemplam os objetivos identificados nesta pesquisa considerando que os mesmos são fundamentos para a sociabilização. Os indicadores de impacto social apresentados podem servir para mensurar e demonstrar a atuação efetiva do Instituto junto ao seu público-alvo.</p>	<p>VALARELLI, 1999; ROCHE, 2002; CAMPOS et al., 2003; BRANDÃO, CRUZ E ARIDA, 2013; RODRIGUES, 2013; IRIS, 2018;</p>
------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Construir a estratégia para desenvolvimento do Instituto Social Pertence.	Estratégia do negócio.	A estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence é composta pela construção e indicação da visão e missão da organização, assim como pelo diagnóstico do ambiente interno e externo realizado na pesquisa, sendo a base para que a organização esteja alinhada a realidade desses contextos. Os objetivos identificados contribuem igualmente para que a organização tenha uma atuação estratégica, visto o alinhamento com o seu propósito.	TENÓRIO, 2004; OLIVEIRA, 2014; TOZZI, 2017.
---------------------------------------------------------------------------	------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No capítulo a seguir será feito o encerramento do presente estudo através das considerações finais da autora acerca do tema estudado, de forma a retomá-lo bem como os objetivos geral e específicos, apresentar também as limitações encontradas e sugerir estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão abordadas as considerações finais, realizando uma análise geral do trabalho de forma a retomar o tema principal e seus objetivos. Igualmente serão relatadas as limitações encontradas pela autora durante a pesquisa, bem como os apontamentos referente a assuntos para estudos futuros com base no que foi percebido pela autora.

O tema do presente estudo refere-se a construção da estratégia para o desenvolvimento de uma organização do terceiro setor no âmbito do empreendedorismo social, uma vez que o ISP é uma organização que possui uma abordagem inovadora para solucionar o problema social ao qual se propõe. A questão norteadora desta pesquisa, “Como construir a estratégia para o desenvolvimento do Instituto Social Pertence? ” surgiu pelo fato da organização estar iniciando seu processo de desenvolvimento e de forma a contribuir para o mesmo o estudo buscou construir uma estratégia a qual pode ser utilizada pelo ISP.

Ainda, é importante ressaltar que fomentar o pensamento estratégico no contexto do terceiro setor é relevante, uma vez que este é visto geralmente no âmbito das empresas privadas como via para se estabelecer metas para atingir seus objetivos. No caso das organizações do terceiro setor, o pensamento estratégico se faz importante para que a entidade possa atingir seu objetivo social, ou seja, atuar de forma alinhada com o seu propósito e cumpri-lo.

O objetivo geral da presente pesquisa foi construir uma estratégia para o desenvolvimento do ISP. O resultado foi a construção do diagnóstico interno e externo do ambiente, de forma a identificar as oportunidades e ameaças presentes no contexto onde o ISP está inserido, igualmente quais os pontos que a organização deve potencializar e quais deve realizar ações de melhoria. Além disso buscou-se construir uma ótica alicerçada no propósito da organização em concordância com seu objeto social e indicar uma visão e missão para organização.

Com referência aos objetivos específicos, o primeiro objetivo estabelecido foi verificar os aspectos que influenciam o ISP no contexto onde está inserido. O resultado encontrado pela autora foi a identificação de fatores presentes atualmente na realidade do ISP através dos dados coletados, principalmente por meio das entrevistas. Desse modo se formou um aparato do cenário externo da organização, tornando possível a visualização de oportunidades, tal como a atuação com um

público-alvo carente de serviços com a proposta oferecida pelo ISP, ter atuação diferente das demais organizações que atuam com o mesmo público-alvo e a parceria formada com uma Instituição de Ensino, sendo as Instituições de Ensino potenciais atores para ajudar o ISP. Também foi possível visualizar ameaças existentes, como a complexidade e dificuldade na obtenção de recursos, a demora no processo de inscrição e obtenção de títulos que podem oferecer benefícios ao ISP, a falta de uma ferramenta consolidada para mostrar para a sociedade a transparência da organização.

O segundo objetivo específico, era avaliar os aspectos organizacionais do ISP. Dentro disso foi possível entender a realidade interna da organização, conhecendo a equipe, a realização do trabalho, a infraestrutura utilizada e as características principais do ISP, por meio da observação feita e com base nos dados coletados por meio das entrevistas. Logo, o resultado encontrado para esse objetivo foi a construção de um diagnóstico interno do ISP, tornando possível a visualização de pontos fortes, como a experiência na atuação com o público-alvo, possuir uma equipe de qualidade e engajada com a causa, assim como a busca por uma gestão profissionalizada e visualizando também os pontos fracos da entidade, como comunicação ainda não muito claro e fluída, o propósito da entidade ainda não ser bem claro para todos, o processo de tomada de decisão centralizado e não ter uma infraestrutura própria.

O terceiro objetivo específico, era identificar os objetivos do ISP. Neste o resultado obtido foi a identificação de objetivos alinhados com o propósito da organização, seu objetivo social e com as ações e atividades previstas no escopo de seu Estatuto, viabilizando assim a atuação da organização de forma alinhada ao que se propõe a cumprir e portanto de forma estratégica. Para autora, os objetivos identificados estão na realidade do ISP e contribuem para que a organização atue de forma coerente com seu propósito, assim como aumente o benefício que leva para seu público-alvo.

Já o quarto e último objetivo específico, era a identificação de indicadores de impacto social para o ISP. Neste o resultado foi a construção de indicadores de impacto social de acordo com a realidade do ISP e a luz dos objetivos do catálogo IRIS (IRIS, 2018), como o indicador de impacto social que visa mensurar o aumento do acesso ao mercado de trabalho e o indicador de impacto social que mensura a sociabilização das pessoas com deficiência intelectual atendidas, tendo como base dados apoiados nos indicadores acerca dos objetivos identificados na presente

pesquisa. A autora identifica, com base na pesquisa e no referencial teórico, a importância de possuir indicadores de impacto social para uma organização do terceiro setor, o qual pode ser uma ferramenta para validar o trabalho feito junto à comunidade, ou seja, uma forma de quantificar o benefício gerado e dessa forma aumentar a credibilidade da entidade.

No tocante dos estudos futuros recomenda-se para quem se interessar na temática da presente pesquisa, estudar como parcerias entre Instituições de Ensino e organizações como o ISP podem auxiliar no desenvolvimento dessas organizações, considerando a oportunidade de estudantes irem a campo praticar a teoria e agregar seu conhecimento para a entidade. Outra sugestão, seria avaliar como o impacto social gerado pela organização ajuda a melhorar seu posicionamento e consolidar sua imagem no contexto onde atua.

Já com relação as limitações enfrentadas pela autora na presente pesquisa, a principal foi que o ISP surgiu como um braço social do CPS e as duas organizações andam juntas, logo as pessoas atuam em ambas como o caso dos entrevistados. Isso gerou um pouco de conflito de informações, tanto pelo fato citado como pelo ISP ser uma organização ainda muito nova e utilizar o CSP como diretriz. Neste ponto, a utilização dos documentos e a observação auxiliou a pesquisadora a ter mais clareza nos dados obtidos e atender os objetivos deste estudo. Outro fator também presente na coleta de dados que dificultou a pesquisa foi a entrevista realizada com a Vice-Presidente, visto que é mais engajada no nível operacional e apresentou algumas dificuldades em responder as perguntas mais voltadas as questões estratégicas da organização. É necessário ressaltar ainda que o diagnóstico do ambiente externo do ISP foi limitado aos dados obtidos através das entrevistas e da observação realizada.

Em conclusão, os temas abordados no presente estudo ainda podem ser bastante explorados e desenvolvidos, principalmente acerca da importância de se ter um pensamento estratégico dentro das organizações do terceiro setor as quais normalmente tem uma gestão pouco profissionalizada o que pode comprometer o seu desenvolvimento. Além disso, o processo de construção da estratégia da organização pode ser um momento para integrar a equipe e também um momento de reflexão, proporcionando um espaço para alinhar o que for necessário e fazer com que a organização prossiga atuando com mais confiança de que de fato está agindo para cumprir seu propósito.

Para a pesquisadora, as organizações no âmbito do empreendedorismo social do terceiro setor que atuam com ideias inovadoras para soluções de problemas presentes na sociedade ainda tem muito espaço a ser conquistado devido a sua importância e o potencial de impacto social que possuem, sendo agentes fundamentais na nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ARTEMISIA. **Negócios de impacto social**. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

ASHOKA. **Empreendedorismo social**. Disponível em: <<https://www.ashoka.org/pt-br/focus/empreendedorismo-social>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

ASSIS, São Francisco de. **[Frases e Pensamentos]**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.pensador.com/autor/sao_francisco_de_assis/>. Acesso em: 23 mai. 2018.

BONILLA, Blanca Esther Liberta. Impacto, impacto social y evaluación del impacto. **Acimed**, Ciudad de La Habana, v. 15, n. 3, mar. 2007. Disponível em: <<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Lívia. **Métricas em negócios de impacto social**: fundamentos. São Paulo: MOVE, Instituto de Cidadania Empresarial, 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CAMPOS, Arminda Eugenia Marques et al. **Elaboração e monitoramento de projetos sociais**. Brasília, DF: SESI: Departamento Nacional, 2002.

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 66-81, 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/1287/1300> >. Acesso em: 10 mar. 2018.

CLUBE SOCIAL PERTENCE. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.clubsocialpertence.com.br/page2>> Acesso em: 18 abr.2018.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001. Disponível em: <<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship>> Acesso em: 14 mar.2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias Em Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. 124 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERRAREZI, Elisabete. O Novo Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil. In: ENCUESTRO DE LA RED LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN DEL TERCER SECTOR, 3., 2001, Buenos Aires. **Anais**. Buenos Aires: 2001. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/ferrarezi.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

FILANTROPIA - **O que é o terceiro setor?**, 2018. Disponível em: <www.filantropia.org> Acesso em: 10 março 2018.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 3, p.363-369, set. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/02.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p.9-19, jun. 2002. Disponível em: <<http://base.socioeco.org/docs/economiasolidria-fronteirasconceituais.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

FRANÇA, José Antônio de et al. **Manual de procedimentos para o terceiro setor**: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília, DF: CFC: FBC: Profis, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO BANCOBRÁS, Observatório do Terceiro Setor. **Definições de ONG – OS – OSC – OSCIP**. 2016. Disponível em: <<http://www.institutobancorbras.org.br/posts/dica/336-definicoes-de-ong---os---osc---oscip>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2010. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

INSTITUTO SOCIAL PERTENCE. **Estatuto Social**. Porto Alegre, 2016. Documento físico da organização.

INSTITUTO SOCIAL PERTENCE. **Relatório de atividades**. Porto Alegre, 2017. Documento físico da organização.

IRIS. **Social Impact Objectives** Disponível em:
<<https://iris.thegiin.org/metric/4.0/OD6247>> Acesso em: 18 de abril de 2018.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contribuições Teóricas Para O Empreendedorismo Social**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 6, n. 6, mar. 2017, p. 26-44.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2003. 208 p.

MAÑAS, Antonio Vico; MEDEIROS, Eptácio Ezequiel de. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p.15-29, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/12664/8472>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 208 p.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2018

MOURA, Laysce Rocha de; FERNANDES, Antonio Sérgio Araujo. Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS1427.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e Estratégias**. 2004. 538 f. Tese (Doutorado) - Curso de Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2004. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/prof_edson.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2018.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social**. 8ª Ed. São Paulo: Forense, 2013.

PARENTE, Cristina et al. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: ENCONTRO NACIONAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO, 16., 2011, Lisboa. **Anais**. Lisboa: 2011.

PARENTE, Cristina; MARCOS, Vanessa; COSTA, Daniel. Representações sobre empreendedorismo social. In: PARENTE, Cristina (Ed.). **Empreendedorismo Social em Portugal**. Porto, 2014. Cap. 11. p. 308-331. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12421.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

PIPE SOCAIL. **1º Mapa de negócios de impacto social + ambiental**. Disponível em: <<https://www.pipe.social/mapa2017>> Acesso em: 24 de março de 2018.

PIRES, Lilian de Lima; SANTOS, Luis Luzio dos. Negócios sociais em foco: O caso da Yunus social business. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2016, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre, 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINTÃO, Carlota. Empreendedorismo Social e oportunidades de construção do próprio emprego. In: PAINEL POLÍTICAS SOCIAIS E MERCADO DE EMPREGO, 2004, Porto. **Anais**. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54371/2/ISWP42004000122480.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez, ABONG, 2002.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Há um padrão ideal para avaliar o impacto social no terceiro setor?** 2013. Disponível em: <<https://gife.org.br/ha-um-padrao-ideal-para-avaliar-o-impacto-social-no-terceiro-setor/?lang=en>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista Interdisciplinar da Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1, p.85-105, abr. 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/8994/11596>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel. **Administração do terceiro setor**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomar Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Estratégia para corporações e empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor**: regulação no Brasil. São Paulo: Editora Peirópolis, 2006. 439 p.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor**: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 368 p.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 130 p.

TOZZI, José Alberto. **ONG Sustentável**: O guia para organizações do terceiro setor economicamente prósperas. São Paulo: Editora Gente, 2017. 211 p.

VALARELLI, Leandro Lamas. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Unicamp**, Campinas, 1999. Disponível em: <https://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli_indicadores_de_resultados_de_projetos_sociais.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

WILNER, Adriana; ALVES, Mário Aquino; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Comitê para Democratização da Informática (CDI): uma Franquia Social? In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A3214.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2018

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, Muhammad. **Um Mundo sem Pobreza**: A Empresa Social e o Futuro do Capitalismo. São Paulo: Ática, 2008. 263 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questões da Entrevista:

1. Quais são as principais oportunidades do Instituto Social Pertence?
2. Você enxerga a parceria com a Instituição de Ensino como uma oportunidade? Qual a expectativa?
3. Existem muitas instituições que atuam no mesmo ramo que o Instituto Social Pertence?
4. Quais são as principais ameaças para o Instituto Social Pertence?
5. Atualmente existe questionamento a respeito da transparência do Instituto Pertence? Se sim, por quem?
6. Para você, qual a imagem que o Instituto Social Pertence passa para sociedade e para a comunidade que atende?
7. Quais os principais fatores positivos ou facilidades que o Instituto Social Pertence possui em nível organizacional?
8. Como você avalia a infraestrutura do Instituto Social Pertence hoje? Se tem algo a melhorar, quais os principais pontos a melhorar?
9. Qual o propósito do ISP? Ele está claro para os membros do ISP?
10. Como é feita a comunicação entre os membros do Instituto Social Pertence? Existe alguma dificuldade? Se sim, quais as principais?
11. Como é feito o processo de tomada de decisão do ISP hoje, a comunicação entre os associados e o coordenador é fluída?
12. Quais são as ações e ou projetos que o ISP executa hoje?
13. Na sua opinião, as ações que o ISP executa colaboram para cumprir o seu propósito? Por quê?
14. Qual a abrangência atual do ISP? Quantas crianças atende, quantas oficinas oferece, atividades, dias da semana?
15. Você deseja aumentar a abrangência do ISP? Se sim, poderia mensurar isso?
16. Na sua opinião, quais as mudanças mais cruciais para que se possa aumentar a abrangência do ISP?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Quais são as influências positivas e negativas do ISP?

- Observar as oportunidades
- Observar as ameaças e barreiras do ISP
- Observar os pontos fracos internos
- Observar os pontos fortes internos

Como funciona a organização do ISP?

- Observar o funcionamento das oficinas
- Observar a equipe

Objetivos do ISP?

- Observar as maiores necessidades do ISP
- Observar as ambições do ISP

ANEXO A – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Graduação

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO.

Eu, Caroline Fortes de Moura, aluno(a) do **Curso de Administração** da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, matriculado(a) sob o número 1735900, **declaro que a Empresa/Instituição Instituto Social Pertence objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado EMPREENDEDORISMO SOCIAL: Um Estudo de Caso sobre a Estratégia para Desenvolver uma Organização sem fins Lucrativos entregue no semestre 2018/1, permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que nele constam.**

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.

A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social. Nesse caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

Porto Alegre, 08 de maio de 2018.

Caroline F. de Moura
Assinatura do aluno

Ciência da empresa

SARA ZINGER
Nome do responsável da Empresa/Instituição

Sara Zinger
Assinatura do Responsável da Empresa/Instituição
Carimbo ou CNPJ