

O PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL EM INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA ASSISTÊNCIA SOCIAL DIOCESANA LEÃO XIII DE PASSO FUNDO-RS

ANA CLÁUDIA MACHADO PADILHA*
ELISABETE COSTA NOVELLO**
PALOMA DE MATTOS***
RENATA GONÇALVES RODRIGUES****
NADIR ANTÔNIO PICHLER*****

RESUMO

O empreendedorismo tem sido abordado, cada vez mais, por organizações sem fins lucrativos que buscam excelência nas suas ações sociais. O estudo apresenta os resultados empíricos constituídos do perfil dos gestores da Assistência Social Diocesana Leão XIII, à luz dos conceitos do empreendedorismo social e os resultados alcançados ao longo do tempo na comunidade em que atua. Para isso, foram realizadas entrevistas com os três gestores e oito alunos da Escola Profissionalizante e aplicados questionários aos dez coordenadores dos núcleos e treze adolescentes assistidos pela Instituição. Na etapa da análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise do conteúdo das respostas dos questionários e entrevistas segundo os critérios da literatura selecionada. Dentre os resultados significativos, percebeu-se que os gestores apresentaram um perfil alinhado ao sugerido pela literatura do empreendedorismo social, que converge para as ações pretendidas pela Instituição: trabalham em equipe; têm iniciativa para desenvolver as ações empreendedoras, apesar de não possuírem autonomia; são comprometidos com a causa social e indignam-se com as desigualdades sociais; são persistentes, responsáveis e têm senso de solidariedade.

PALAVRAS-CHAVE: empreendedorismo social; ações sociais; terceiro setor.

ABSTRACT

THE PROFILE OF THE ENTREPRENEUR SOCIAL INSTITUTIONS IN THE THIRD SECTOR: A STUDY IN SOCIAL ASSISTANCE DIOCESANA LEÃO XIII OF PASSO FUNDO-RS

Entrepreneurship has been studied increasingly by non-profit organizations that seek excellence in their social actions. The study presents the empirical results that was to examine the profile of managers of Assistance Diocesana Leão XIII of Passo Fundo-RS the light of the concepts of social entrepreneurship and achievements over time in community it serves. For this, interviews were conducted with three managers and eight students from the Vocational School and used questionnaires to the ten coordinators of the center and thirteen adolescents attended. In step data analysis technique was used to analyze the content of the responses from questionnaires and interviews in the light of selected literature. Among the significant findings, it was felt that managers had a profile aligned to that suggested by the literature of social entrepreneurship that converges to the intended actions by the institution, working in teams, have the initiative to develop the entrepreneurial actions, even though they lack autonomy are committed to social cause and indignant with the social inequalities are persistent, responsible and have a sense of solidarity.

KEY-WORDS: social entrepreneurship; social actions; third sector.

INTRODUÇÃO

A teoria do capital humano defende que o conhecimento proporciona aos indivíduos um aumento em suas capacidades cognitivas, levando-os a mais produtiva e eficiente atividade potencial. Uma vez envolvidos no processo empresarial, tais indivíduos também devem ter capacidade superior para explorarem oportunidades de sucesso (DAVIDSSON; HONIG, 2008).

No entanto, se, por um lado, a força de trabalho representa um recurso estratégico para as organizações, à medida que assume a condição de agente portador do capital humano, fruto do investimento, por outro, sua administração exige muita competitividade, pois a valorização do capital faz aumentar o interesse de possíveis investidores em sua aquisição (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Nesse aspecto, o processo de selecionar pessoas que desempenhem eficazmente suas atividades, torna-se uma das ferramentas mais importantes em termos de ajustamento do perfil pessoal com as necessidades das empresas. O grande desafio para as empresas é possuir, em seus quadros, profissionais capacitados, motivados e comprometidos com a missão central do negócio.

* Doutora em Agronegócios - UFRGS. Membro do Grupo GESTOR - EA-UFRGS. Professora pesquisadora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo - UPF.

** Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de Passo Fundo – UPF.

*** Mestre e Doutoranda em Agronegócios - UFRGS. Professora do Curso de Administração da Universidade Potiguar - UNP.

**** Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF. Mestranda em Agronegócios –UFRGS.

***** Graduação em Filosofia pela Fundação Educacional de Brusque, mestre em Filosofia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Doutor em Filosofia pela PUCRS. Professor da Universidade de Passo Fundo – UPF.

As pessoas são importantes para o alcance do sucesso nas organizações com fins lucrativos e, sobretudo, são estrategicamente importantes para as pertencentes ao terceiro setor. O terceiro setor, por sua vez, abrange as organizações cujos objetivos são sociais e não econômicos, ou seja, sua orientação baseia-se em valores, são organizações criadas e mantidas por pessoas que acreditam na necessidade de mudança social (HUDSON, 1999).

Nesse contexto, unem-se à discussão as contribuições encontradas na literatura sobre o empreendedorismo social. Seelo e Mair (2005) destacam um número crescente de iniciativas que, coletivamente, constituem um fenômeno que tem sido chamado de “empreendedorismo social”. Empregando novos tipos de recursos e combinando-os de maneiras diferentes, o empreendedorismo social tem se revelado um campo fértil para a descoberta de modelos inspirados na criação de valor. Este modelo de desenvolvimento é confrontado com o modelo considerado excludente, hegemônico e desigual (PADILHA; NUNES, 2010).

O empreendedorismo social incorpora características específicas, destacando-se o desenvolvimento de dentro para fora e focalizado no indivíduo, na sua capacidade de inovar, transformar e empreender. É o desenvolvimento de baixo para cima, incluindo a mobilização de pessoas em uma comunidade; referência nos potenciais de cada pessoa em uma comunidade, grupo ou nação, sua base está nos valores de cooperação, partilha, reciprocidade, complementaridade e solidariedade (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Entendendo que o empreendedorismo social é desenvolvido por organizações que não têm como objetivo final o lucro ou a recompensa financeira, a Assistência Social Diocesana Leão XIII, criada em 1960 e localizada na cidade de Passo Fundo-RS, pode ser identificada como uma organização resultante de esforços de empreendedores sociais. A Instituição tem como objetivo principal desenvolver ações de promoção humana e social e, com isso, demanda em seu quadro funcional profissionais, gestores e colaboradores que se alinhem à proposta de agentes empreendedores sociais.

Observadas as especificidades que cercam as contribuições encontradas na literatura sobre o empreendedorismo social, o presente estudo tem como objetivo examinar o perfil dos gestores da Assistência Social Diocesana Leão XIII segundo os critérios dos conceitos do empreendedorismo social e os resultados alcançados ao longo do tempo na comunidade em que atua.

O que se pode notar é que empreendedores inspirados têm apresentado novos caminhos e soluções, baseando seus projetos em necessidades locais. O empreendedorismo social tem, assim, atraído a atenção do meio acadêmico, organizações internacionais, entidades filantrópicas e empresas, no esforço para compreender melhor o fenômeno para replicar em escala alguns dos novos modelos e processos de criação de valor (SEELO; MAIR, 2005).

1 ABORDAGENS DE EMPREENDEDORISMO: O SOCIAL E O DE NEGÓCIOS

Apesar de o estudo ter como foco central o empreendedorismo social, será desenvolvida uma breve contextualização do termo “empreendedorismo de negócios” para, então, focalizar as especificidades do empreendedorismo social.

1.1 O Empreendedorismo de Negócios

De acordo com Richard Cantillon, quem primeiro reconheceu o conceito, do empreendedorismo de negócios, respalda-se especificamente na visão de que um empreendedor desenvolve seu negócio permeado pela incerteza e risco (PRAAG, 1999). Para Bull, Howard e Willard (1995), foi Joseph Schumpeter quem contribuiu significativamente para a abordagem do empreendedorismo através da Teoria do Desenvolvimento Econômico, enfatizando que o empreendedorismo é o motor principal do desenvolvimento econômico ao propor, de forma inovadora, aspectos como a introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção desconhecido da indústria, a abertura de um novo mercado, a utilização de uma nova fonte de suprimento e a criação de novas formas de organização da indústria.

Em termos conceituais, Hisrich e Peters (2004) definem empreendedorismo de negócios como um processo de criar algo novo, assumindo os riscos inerentes ao desenvolvimento que, sobretudo, vincula-se à expectativa de recebimento de recompensas financeiras. É estudado como um ramo da administração de empresas, considerado uma disciplina no meio gerencial e utilizado, também, como uma política de ação do governo ou de uma sociedade (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Diante disto, Ronstadt (1985) considera o empreendedorismo de negócios como um processo dinâmico de criação de riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira, ou seja, a finalidade do empreendedorismo de negócios respalda-se no objetivo de criação de algo novo e que tenha valor agregado para seus usuários finais.

Nesse entendimento, o empreendedor é visto como uma pessoa que cria novas combinações de produção, que está disposta a assumir riscos, organizando e reorganizando mecanismos sociais e

econômicos, ou como uma pessoa que, explorando as oportunidades de mercado, elimina o desequilíbrio entre a oferta e a demanda, ou como alguém que possui e opera um negócio (LORDKIPANIDZE; HAN; BACKMAN, 2005).

No entanto, os empreendedores necessitam de alguns fatores de condução para desenvolver seu negócio, tais como as motivações e algumas condições específicas para o sucesso. Como motivações para desenvolver o negócio, Lordkipanidze, Han e Backman (2005) destacam a necessidade de realização, o desejo de independência, a satisfação do trabalho e a aceitação de riscos. Com relação às condições para o sucesso, Bull, Howard e Willard (1995) destacam a motivação relacionada à tarefa (alguma visão ou sentido que motiva a ação), as habilidades e conhecimentos, expectativa de ganho pessoal (econômicos e psicológicos), um ambiente de apoio (condições e políticas que proporcionam conforto e apoio ao empreendedor).

Contudo, Lordkipanidze, Han e Backman (2005) argumentam a existência de uma forte conexão entre a cultura de um povo e sua tendência para ser empreendedor. Algumas culturas ou grupos sociais são mais favoráveis ao comportamento empreendedor que outras. Segundo essa visão, os fatores que contribuem para o desenvolvimento dos empreendimentos estão relacionados à tradição empresarial, o *status* social e o nível de ensino. Os autores acreditam que as pessoas que têm em sua família empreendedores são mais suscetíveis de se tornarem empreendedores do que outras.

Portanto, a compreensão da base cultural e social, de uma determinada comunidade ou região, pode fornecer um ponto de partida adequado para a construção de uma sociedade mais empreendedora.

1.2 Delineamento do Empreendedorismo Social

Ao longo do século XX múltiplos discursos sobre a natureza da empresa e do empreendedor foram desenvolvidos. Assim, surge outra dimensão do empreendedorismo: a social.

Para Dees (1988), apesar da popularização do conceito de empreendedorismo social, o termo ainda significa diferentes coisas para diferentes pessoas, o que torna seu significado um pouco confuso. Como exemplo, o autor menciona que muitos associam o termo exclusivamente às organizações sem fins lucrativos, enquanto outros usam para se referir aos empresários que aderem às práticas de responsabilidade social.

Para Urban (2008), diferenças conceituais são visíveis nas definições que cercam o empreendedorismo social (foco no processo ou no comportamento), empreendedores sociais (foco fundador da iniciativa), e a empresa social (foco nos resultados tangíveis do empreendedorismo social).

Aliando-se a estas considerações, nota-se que a literatura nacional e, especificamente, a internacional, tem se esforçado na busca de modelos teóricos para explicar esse novo fenômeno. No Brasil, destaca-se o trabalho de Melo Neto e Fróes (2002), cuja contribuição acadêmica defende a tese de que o empreendedorismo social autêntico é aquele que se preocupa com a criação de soluções para os problemas sociais, novas estratégias de inclusão social, projetos sociais inovadores e ações empreendedoras autossustentáveis. Os autores acreditam que o empreendedorismo social trabalha com o “negócio social”, uma vez que o social “empresariza”, cria novos negócios com base nos princípios de solidariedade e trabalho coletivo. Esse aspecto está bastante presente nas organizações cooperativas brasileiras, especialmente ao se observar os princípios que norteiam e sustentam sua criação (PADILHA; NUNES, 2010).

O trabalho de Pomerantz (2003) associa a ideia de empreendedorismo social com as ideias originais de empreendimento. Para o autor, o empreendedorismo social pode ser entendido como a capacidade de desenvolvimento inovadora, tendo sua iniciativa apoiada pela missão, ganho de renda, criação de emprego, com riscos assumidos por cada um dos empreendedores sociais.

Segundo Dees (1988), o empreendedorismo social é aquele em que a expressão combina a idealização de uma missão social com a gestão de inovação e determinação. Para Melo Neto e Fróes (2002), trata-se de um novo modelo de pensamento e ação voltados ao bem social, transformando a realidade social com base nos seguintes pressupostos: reflexão junto com as comunidades; criação e desenvolvimento de soluções antes impossíveis de inserção social em seu sentido mais amplo; existência do exercício pleno da cidadania; enfoque da sociedade em termos de geração de renda, produtividade, justiça social e ética; estabelecimento de novas parcerias, com total integração entre governo, comunidade e setor privado; foco na melhoria da qualidade de vida dos atores sociais; reversão do distanciamento entre economia, sociedade e ética e incremento de práticas sociais empreendedoras e de reforço da solidariedade social local.

Nesse aspecto, Chell (2007) observa que o modelo de empresa social reveste-se de objetivos pró-sociais que orientam sua missão de alcançar resultados sociais. Sua sobrevivência depende de ajuda externa (caridade, filantropia, doações) que sustentem seu objetivo e missão social. Mair e Marti (2006) sugerem que a principal diferença entre tais empreendimentos reside na prioridade atribuída à criação de riqueza social *versus* a criação de riqueza econômica.

Para Seelo e Mair (2005), o empreendedorismo social cria novos modelos para o fornecimento de produtos e serviços que atendem diretamente as necessidades humanas básicas não satisfeitas pelas atuais instituições econômicas ou sociais. Venkataraman (1997), estudando o empreendedorismo de negócios, vê a criação da riqueza social como um subproduto de valor econômico criado pelos empresários. O autor acredita que o empreendedorismo social é contrário a esta ideia, ou seja, a criação de valor social parece ser o objetivo primordial, enquanto a criação de valor econômico é, muitas vezes, um produto que permite a organização alcançar a sustentabilidade e a autossuficiência.

Melo Neto e Fróes (2002) complementam a ideia ao mencionarem que o empreendedorismo social é a busca por um novo paradigma. Os autores consideram que o negócio social tem a sociedade civil como foco principal de atuação, na qual a resolução dos problemas tem forte relação com as parcerias estabelecidas entre a comunidade, o setor privado e o governo. Portanto, parece fazer sentido que a tônica central do empreendedorismo social seja a abordagem de um problema social e uma organização com esse tipo de missão deve, sobremaneira, tomar decisões baseadas em um formato mais eficaz, que mobilize os recursos necessários para a resolução destes problemas específicos (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006).

No esforço de desenvolver um corpo teórico sobre o empreendedorismo social, Melo Neto e Fróes (2002) propõem algumas diferenças entre o empreendedorismo social e o de negócios, que são apresentadas na Figura 1.

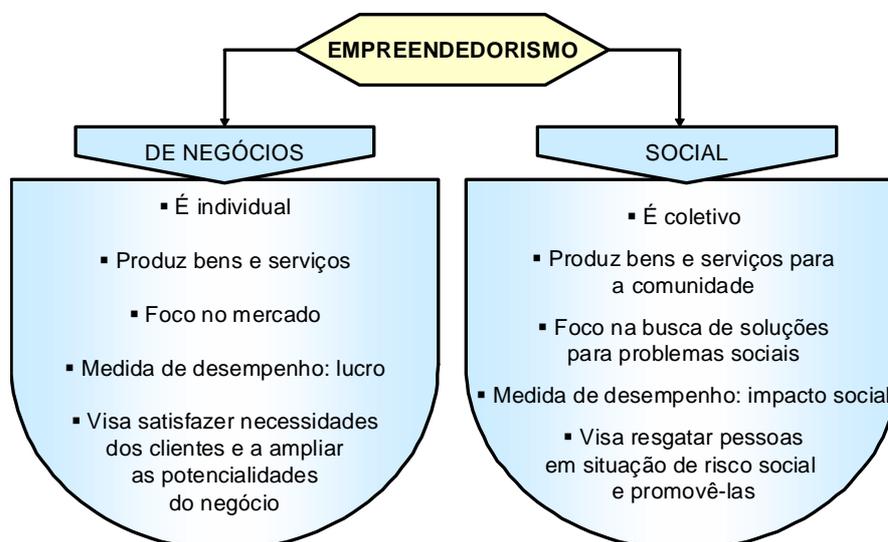


FIGURA 1: Principais diferenças entre o empreendedorismo de negócios e o social.
FONTE: Elaborada a partir de Melo Neto e Fróes (2002).

Conforme a Figura 1, enquanto o empreendedorismo de negócios é individual, focado no mercado, na produção de bens e serviços e na satisfação das necessidades de seus clientes, visando o lucro como o principal resultado final do processo empreendedor, o empreendedorismo social focaliza outros objetivos, tais como as ações coletivas, as dificuldades sociais e a promoção das pessoas através do trabalho e do esforço comum.

No entanto, o que se observa é que, embora esta distinção se sobreponha às diferenças anteriores destacada pelos objetivos sociais *versus* o lucro, a distinção entre o empreendedorismo social e o de negócios não é dicotômica, mas é mais bem conceituada como um *continuum* que varia de caráter exclusivamente social, para o caráter puramente econômico. O objetivo maior do empreendedorismo social é retirar as pessoas da situação de risco social, proporcionando-lhes ou devolvendo-lhes a restituição de suas competências através da inclusão social (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Enquanto campo de aplicação, o empreendedorismo social, geralmente, encontra espaço nas instituições do terceiro setor. Grande parte das mudanças e inovações sociais foram alcançadas graças à criação de organizações sem fins lucrativos, como os hospitais, as escolas, as associações, as creches, os serviços de bem estar social, a pesquisa científica, a ajuda internacional, entre outros (HUDSON, 1999).

Num primeiro momento, o estreitamento entre os conceitos de empreendedorismo social e de negócios torna-se evidente. No entanto, as diferenças são mais claras no sentido de que, enquanto o empreendedorismo social está focalizado nas comunidades e nos indivíduos, e busca desenvolver ações

transformadoras, o empreendedorismo de negócios está diretamente focado no produto ou no serviço, com a intenção maior de agregar valor e obter retorno financeiro.

Diante do desafio de promover mudanças e transformar realidades, o empreendedor social deve ter o desejo real de ajudar as pessoas, de desenvolver a sociedade e de promover o crescimento das comunidades. Conforme Dees (1988) o conjunto de comportamentos delineado pelo empreendedorismo social deve ser encorajado nas pessoas que possuem capacidade, habilidade e estilo para esse tipo de trabalho.

Nesse sentido, percebe-se a importância de identificar o perfil destas pessoas, que estão diretamente relacionadas a este tipo de empreendimento, avaliando se as ações sociais colocadas em prática alinham-se ao desenvolvimento social das comunidades e melhoria da qualidade de vida das pessoas. Além disso, argumenta-se que o empreendedorismo social cria novos modelos de desenvolvimento, estruturas organizacionais e estratégias para a intermediação entre recursos humanos, financeiros, políticos e criação de valor social.

2 ESPECIFICIDADES DO PERFIL DO EMPREENDEDOR SOCIAL

Conforme mencionado por Dees (1988), o empreendedor adota uma postura mental diferenciada diante das mudanças, pois, ao encontrar problemas, consegue enxergar as oportunidades criadas. Para Drucker (1987, p.25) “os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito”.

De modo geral, a palavra “empreendedor” está relacionada a pessoa que deseja começar um negócio. Todas as pessoas, independente de suas profissões, escolaridade ou faixa etária, podem se tornar empreendedores e serem donas de seus próprios negócios. A habilidade empreendedora vem da capacidade de sonhar e da perseverança em realizar estes sonhos. Os resultados e o sucesso do empreendimento vêm da capacidade de ação criativa focada na realização do objetivo principal.

No entanto, a realidade social é mais generosa para aqueles que conseguem obter um certo grau de oportunidades e tornam-se administradores, pesquisadores, autônomos e donos de seus empreendimentos. Neste sentido, Melo Neto e Fróes (2002) questionam como transformar pessoas simples, humildes, donas de casa, desocupados, aposentados, biscateiros em reais empreendedores? Segundo esses autores, a transformação do não cidadão em cidadão e, do cidadão em empreendedor social, é bastante penosa.

Os potenciais empreendedores sociais possuem um perfil delineado e carregam consigo o desejo de ajudar as pessoas e comunidades a reverterem uma posição de exclusão social, tornando-se parte das ações empreendedoras sociais na engajam-se. A figura 2 apresenta algumas características que integram o perfil do empreendedor social.

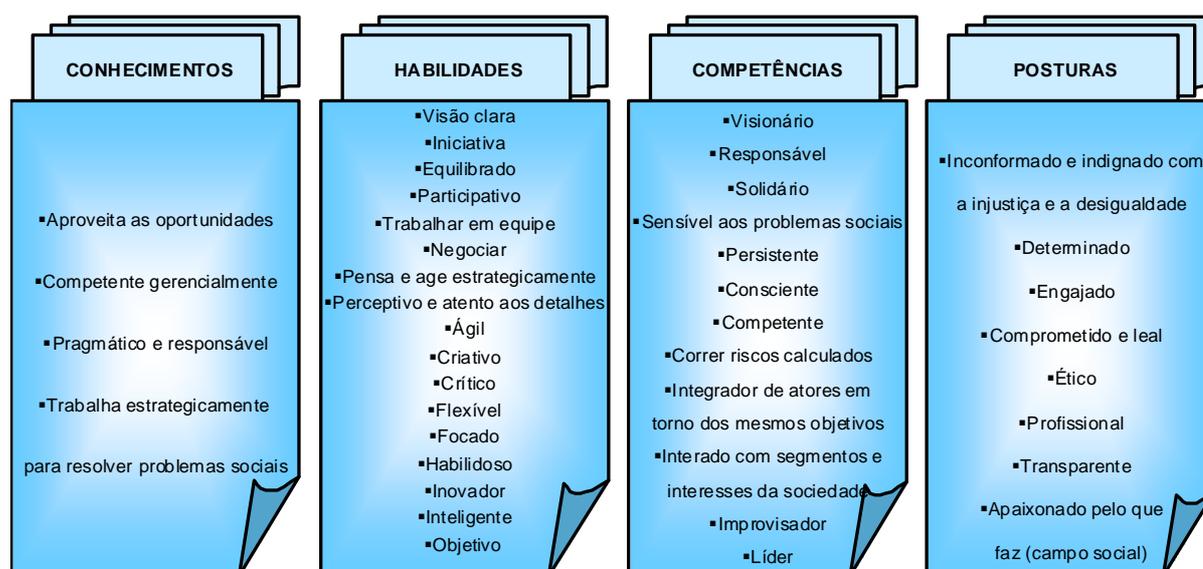


FIGURA 2: Características do perfil do empreendedor social.

FONTE: Elaborado a partir de Oliveira (2004).

É importante destacar que obter conhecimentos específicos no campo de atuação e competências na área gerencial possibilita ao empreendedor a identificação das reais oportunidades para o

desenvolvimento de suas ações sociais. A criatividade, a objetividade, a inovação, a participação efetiva nos projetos e a flexibilidade levam-no a realizar um trabalho participativo e com resultados importantes no processo de negociação com os envolvidos, e no trabalho em equipe.

Estas competências também estão relacionadas à capacidade de elaborar estratégias de trabalho, de obter o poder de persuasão na busca de parcerias para as ações com as comunidades e, especialmente, a objetividade nos projetos desenvolvidos. A liderança pode desencadear outras características intrínsecas à figura do empreendedor, pois, a partir dela, é possível ter senso de responsabilidade e solidariedade, ser sensível aos problemas sociais, ser persistente e consciente, elementos importantes do perfil do empreendedor social.

Com a união das características destacadas na figura 2, pode-se dizer que o empreendedor assume uma postura diferenciada e própria. A indignação e inconformidade com as desigualdades sociais os tornam engajados, comprometidos, leais, éticos e determinados a concretizar a idealização permitindo que fiquem “apaixonados” pelo trabalho social.

Para Dees (1988) os empreendedores sociais detectam e avaliam as oportunidades, por terem suas ações centradas na missão social, sendo o resultado alcançado o principal objetivo e não a criação de riqueza. Diante dessas atitudes, o empreendedor social torna-se um tipo peculiar de líder, configurando-se como agente que deposita nos problemas sociais a mesma imaginação que os líderes dos negócios trazem à criação de riqueza (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Adotar uma missão com valor social, procurar e reconhecer oportunidades para subsidiar essa missão, empenhar-se e dar continuidade às inovações, agir sem se limitar aos recursos disponíveis, ser transparente na prestação de contas dos resultados obtidos às pessoas atendidas, demonstra o verdadeiro papel como agente de mudança desenvolvido pelo empreendedor social (DEES, 1988).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de se alcançar o objetivo proposto neste estudo, a pesquisa foi de natureza qualitativa com uma abordagem exploratória, do tipo estudo de caso.

Como instrumentos de coleta dos dados primários foram utilizados o questionário e o roteiro de entrevistas semiestruturado, aplicados no mês de setembro de 2009. O questionário composto por perguntas abertas foi aplicado ao Diretor Geral, Diretor Administrativo, Coordenadora Executiva de Programas, dez Coordenadores dos Núcleos de atendimento e treze adolescentes. As entrevistas foram realizadas com o Diretor Geral, o Diretor Administrativo, a Coordenadora Executiva de Programas e oito alunos dos cursos profissionalizantes.

Para identificar o perfil do empreendedor social, o estudo baseou-se nos indicativos encontrados na literatura, especificamente em autores como Melo Neto e Fróes (2002), Dees (1988) e Oliveira (2004).

Como análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo das respostas dos questionários e entrevistas, analisados à luz da literatura selecionada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Instituição Estudada

A Assistência Social Diocesana Leão XIII, instituição filantrópica e comunitária com tradição de 48 anos de serviços prestados à população carente de Passo Fundo e região, foi criada em 25 de março de 1960, sob a liderança de Dom Cláudio Colling.

A Leão XIII atende diariamente mais de 3.200 crianças e jovens em suas creches e centros de juventude. Viabiliza suas atividades de trabalho com 101 funcionários, distribuídos nas oito unidades de atendimento localizadas na periferia da cidade de Passo Fundo – RS.

Inicialmente, foi incumbida de distribuir os alimentos vindos dos Estados Unidos da América e, preocupados com o assistencialismo que a distribuição pura e simples de alimentos poderia gerar, seus dirigentes instalaram o primeiro curso profissionalizante de bordado industrial e, em 1962, os cursos de funilaria, sapataria e corte e costura. Em 1963 e 1964 foi a vez dos cursos de arte culinária, malharia, cabeleireiro e manicure. Após um período de muitas dificuldades, em 1972, a recém criada Cáritas Diocesana assumiu a incumbência de dirigir e reestruturar a Leão XIII.

O ano de 1974 foi marcado pela criação do Centro de Juventude, pois as estatísticas da época apresentavam um número preocupante de crianças e adolescentes nas ruas. Paralelamente a isso, foi elaborado um ousado projeto de construção de uma escola profissionalizante, junto a Misereor e ao governo alemão. Originou-se, a partir daí, a decisão por uma mudança importante: o atendimento preventivo das crianças e dos adolescentes na sua própria vila. Decide-se, então, criar o Centro de Juventude na grande periferia da cidade.

Em 1976, foi inaugurado o Centro de Juventude I, na Vila Victor Issler; em 1978, o Centro de Juventude II, na Vila Bom Jesus e, em 1980, o Centro de Juventude III, na São Luiz Gonzaga. Já em 1981, foi lançada a campanha de apadrinhamento de crianças e, no mesmo ano e com a mesma finalidade, foi criada na Alemanha a Kinderhilfe Passo Fundo e.V¹.

Em 1981 e 1982, implantou-se mais uma área de atendimento através de duas creches: Berço da Esperança, na Vila Luíza e Rita Sirotsky, no bairro Santa Maria, em Passo Fundo.

Em 1983 e 1984, em mutirão com os moradores, é construído o Centro de Juventude IV, na Vila Ipiranga. Em 1986, surge o Centro de Juventude José Alexandre Záchia, no recém formado núcleo habitacional PROMORAR.

Em 1987, foi firmado convênio com a Universidade de Passo Fundo – Faculdade de Medicina, para o atendimento médico em clínica geral especializada e, em 1988, foi firmado um novo convênio com a UPF – Faculdade de Odontologia e foi criada a Clínica Extra-Muros Leão XIII, composta de 10 equipes completas. No final de 1988, foi iniciada a construção da Escola Agrícola Santo Antão, com o intuito de formar técnicos em agropecuária.

De 1990 a 2000, várias reformas e ampliações foram realizadas junto aos Centros de Juventude, Creches e Escola Profissionalizante. Em 2003, a Escola Profissionalizante passou denominar-se Centro de Educação Profissional Leão XIII – CEP Leão XIII, quando passou por uma reforma e ampliação, incluindo também a Unidade II, nas dependências do antigo Quartel do Exército, passando a oferecer 16 cursos profissionalizantes e, aproximadamente, 600 vagas.

A missão da Instituição é assistir, educar e promover crianças e adolescentes, fortalecendo valores cristãos e a construção da cidadania, transformando sua história e seu meio. A sua visão é ser uma Instituição de referência no processo educativo de crianças e adolescentes, implantando princípios para transformar o meio em que vivem.

As atividades desenvolvidas pela Entidade priorizam as áreas de alimentação, saúde, educação, arte, cultura, esporte, lazer e iniciação profissional. Ao longo de sua história, sempre atenta à finalidade para a qual foi criada e às prioridades julgadas oportunas e necessárias, acredita prestar importantes serviços à comunidade, sempre fortalecendo valores cristãos e a construção da cidadania.

4.2 Perfil dos Gestores

Tendo em vista a missão principal da Assistência Social Diocesana Leão XIII – de assistir, educar e promover crianças e adolescentes com a intenção de transformar suas vidas e o meio em que vivem – é necessário que a instituição possa contar com funcionários engajados à mesma missão social para o alcance dos objetivos aos quais se propõe.

O Diretor Geral atua na Instituição há mais de 30 anos. Sua formação acadêmica é em Filosofia e Teologia, com especialização em Pedagogia Social. Sua postura diante das desigualdades sociais é de indignação e inconformidade. A motivação para o trabalho na Instituição vem do desejo de criar mudanças sociais significativas e sua posição de diretor o permite apoiar e orientar os demais coordenadores, para que possam atingir os objetivos de cada projeto almejado pela Instituição.

Quando questionado sobre a importância em melhorar a qualidade de vida das comunidades atendidas pela Leão XIII, o Diretor enfatiza que esse é um processo lento e gradativo e, por isso, é preciso agir em equipe para alcançar resultados, sempre destacando a importância do comprometimento dos envolvidos.

Com relação às habilidades do empreendedor social, mencionadas pelo Diretor Geral, temos as relacionadas à negociação, determinação e comprometimento, entendidas como necessárias nas negociações de busca de apoio em órgãos governamentais, não governamentais e internacionais, os quais contribuem para a manutenção das atividades da Instituição. O Diretor informa, ainda, que suas metas pessoais de trabalho são as metas desejadas também pela Instituição. Autores como Melo Neto e Fróes (2002) e Dees (1988) mencionam que o empreendedor social é um tipo peculiar de líder que encontra nas dificuldades oportunidades para subsidiar a missão social, sem se limitar aos recursos disponíveis, o que vai ao encontro das ações praticadas pelo Diretor Geral da Assistência Social Diocesana Leão XIII.

Na análise do questionário aplicado ao Diretor Administrativo, os dados revelam que sua formação é de 3º grau completo, com pós-graduação na área social e, atualmente, cursa uma segunda graduação. Seus conhecimentos técnicos são direcionados às exigências inerentes ao cargo que ocupa (área administrativa e contábil).

As habilidades mais evidentes, identificadas a partir da análise do questionário aplicado ao Diretor Administrativo, relacionam-se à capacidade de negociação, ao planejamento estratégico alinhado aos interesses da Instituição, com ênfase para a objetividade com que trata as questões sociais. Como também é representante da Instituição, este gestor se mantém integrado em grupos e conselhos municipais ligados

¹ “Kinderhilfe Passo Fundo e. V.” significa “ajuda à criança de Passo Fundo” e “e.V.” é a terminação que identifica ser uma entidade registrada e reconhecida pelo governo federal daquele país.

à área social, que atuam em torno dos mesmos objetivos, buscando interagir com diversos segmentos da sociedade na busca por parcerias para a realização das ações desenvolvidas pela Leão XIII. Sua postura diante das desigualdades sociais resulta numa postura permeada pela iniciativa e determinação, para trabalhar com projetos sociais, na ética e na crença de que para mudar a realidade de vida das pessoas, nas comunidades carentes, é preciso trabalhar em equipe.

A aplicação dos questionários também compreendeu a percepção da Coordenadora Executiva de Programas, que é graduada em Educação Artística e, ao longo dos vinte anos que atua na Instituição, foi Secretária e Coordenadora de um núcleo de atendimento, antes de tornar-se gestora que, durante este período, participou de cursos de aperfeiçoamento para gestores do terceiro setor. Suas responsabilidades incluem a coordenação e acompanhamento das atividades pedagógicas, supervisionando, planejando e orientando os demais coordenadores na promoção e cumprimento dos objetivos da Instituição.

Através da análise do questionário, pôde-se notar que a gestora preocupa-se com a execução dos projetos desenvolvidos pela Instituição, demonstrando comprometimento e lealdade com as ações desenvolvidas. Evidencia o trabalho realizado em equipes ou grupos para alcançar objetivos comuns; o que, segundo Melo Neto e Fróes (2002), é característica do empreendedorismo social que visa o trabalho coletivo em prol do bem comum.

As ações da Coordenadora Executiva de Programas estão baseadas no planejamento e execução dos programas, os quais estão direcionados à missão social pretendida pela Instituição, com forte ênfase para resgatar as pessoas que se encontram em situação de risco. Deste modo, a gestora ratifica uma das características mais importantes do perfil do empreendedor social que, segundo Dees (1988), fundamenta-se na adoção de uma missão com valor social e no trabalho de subsidiar essa missão através de oportunidades.

O trabalho desenvolvido pela Coordenadora Executiva de Programas é realizado diretamente com as demais coordenadoras, representando o elo de ligação entre elas e os diretores da Instituição. Também resolve as questões de relacionamentos e de treinamento com todos os funcionários. Neste entendimento, nota-se que suas habilidades estão alinhadas às mencionadas por Oliveira (2004), ou seja, a flexibilidade e o equilíbrio para orientar os coordenadores, complementadas pelo senso de responsabilidade e de solidariedade, o que também é considerado pelo mesmo autor como pertinente atributo ao empreendedor social. Observa-se que sua postura diante dos problemas sociais é de inconformidade e indignação com as desigualdades sociais.

Os Coordenadores dos Núcleos de atendimento são os profissionais que atuam diretamente com o público alvo dos programas e com a comunidade atendida. São eles os responsáveis pela efetiva execução do trabalho desenvolvido pela Instituição. Suas principais atribuições como gestores são planejar, coordenar, supervisionar e executar os programas.

Quanto aos conhecimentos, os Coordenadores dos Núcleos apresentam formações acadêmicas diferentes, quais sejam: dois acadêmicos do curso de Pedagogia, três Pedagogos com especialização em Educação Infantil, um formado e dois acadêmicos em Serviço Social, um formado em Biologia e outro em Administração. A competência gerencial é de domínio de todos quando na ocasião de elaborar projetos e na execução do planejamento estratégico. A maioria dos profissionais trabalha há mais de cinco anos na Instituição, o que facilita a tomada de decisão diante das situações encontradas diariamente nos Núcleos de Atendimento. Situações como o atendimento e o encaminhamento dos moradores dos bairros para a rede pública e a postura diante dos problemas de relações interpessoais entre os monitores, são alguns dos aspectos evidenciados nas respostas dos questionários que demonstram o senso de responsabilidade pelo Núcleo que coordenam.

As habilidades mais evidentes no perfil dos Coordenadores dos Núcleos da Instituição estão ligadas diretamente à função que desempenham e também à formação acadêmica. A Coordenadora, que possui formação na área administrativa, demonstra conhecimento na elaboração e execução de projetos, o que evidencia a objetividade e o foco nas metas pretendidas. Identificou-se, também, a iniciativa de participar juntamente com a comunidade atendida e os líderes comunitários, de reivindicações em benefício da qualidade de vida das pessoas dessa comunidade e, desta forma, emerge o comprometimento com a causa social. Estas características vão ao encontro do exposto por Dees (1988) e Melo Neto e Fróes (2002), os quais destacam que os empreendedores sociais detectam e avaliam as oportunidades por terem suas ações centradas na missão social, e direcionadas à resolução de problemas sociais da população.

Os três profissionais acadêmicos do curso de Serviço Social possuem um envolvimento maior com as pessoas, maior senso de solidariedade e também maior indignação com as desigualdades sociais. Mostram-se comprometidos com a missão social da Instituição e estão empenhados em trabalhar em conjunto com a comunidade. Neste sentido, dentre as habilidades destacadas por Oliveira (2004) como ser focado, equilibrado e perceptivo, alinham-se com as observadas no perfil destes profissionais ao se identificar que eles assumem uma postura ética e de comprometimento com o trabalho desenvolvido pela Instituição, além de demonstrarem satisfação em trabalhar com crianças e jovens em situação de vulnerabilidade.

Para os Coordenadores dos Núcleos com formação na área pedagógica, o mais importante são os valores transmitidos que estão ligados ao sonho de proporcionar educação às crianças e jovens, desenvolvendo os programas e buscando o bem estar dos atendidos.

Nesta análise, destaca-se uma Coordenadora de Núcleo que, quando criança, foi atendida pela Instituição e, atualmente, faz parte do grupo de trabalho. Esta profissional atua diretamente com os jovens, reconhecendo a importância que a Instituição teve em sua vida, mencionado que adota a missão social como foco de seu trabalho. Entre suas habilidades, destacam-se a persistência e o empenho na realização dos projetos; a criatividade, a agilidade e a dedicação à missão social, assumindo uma postura profissional e transparente e o desejo de mudar a realidade da população carente; a ética e o comprometimento que norteiam suas ações. Sua indignação frente às desigualdades sociais é pertinente e serve de motivação para continuar o trabalho, respondendo que é “apaixonada pelo trabalho que realiza na Instituição”.

O que se pôde notar na análise dos questionários aplicados aos Coordenadores dos Núcleos é que estes profissionais demonstram estar engajados e comprometidos com a missão social da Instituição. A busca pela profissionalização e pelo conhecimento na área de atuação é constante em todos os níveis hierárquicos.

Quando questionados sobre ideias para melhorar a qualidade de vida das pessoas nas comunidades atendidas e, se, para colocar em prática, agiriam sozinhos, os Coordenadores dos Núcleos responderam que o trabalho em equipe e com a comunidade é fundamental para a efetivação dos programas desenvolvidos. Os mesmos entendem que o trabalho em conjunto amplia conhecimentos e as ideias têm maior chance de ter êxito. No entanto, alguns mencionam a falta de interesse e acomodação por parte de algumas comunidades em participar dos projetos.

Os Coordenadores dos Núcleos também foram questionados sobre a atitude de continuar tendo ideias e colaborando com as ações da Instituição. Mesmo não tendo vínculo empregatício, os respondentes demonstraram estar engajados com o compromisso social e que isto não os impediria de continuar participando das ações desenvolvidas.

Quando interrogados sobre receber recompensas na realização de trabalhos voluntários, alguns responderam que ações voluntárias não são passíveis de recompensa, destacando que o melhor retorno, quando se realiza este tipo de trabalho, é perceber que as ações foram positivas. Porém, alguns acham importante o reconhecimento que se reverte em motivação para continuar trabalhando em prol da causa social. Esse desejo de ajudar as pessoas, de desenvolver a sociedade, criar coletividade e vê-las crescer, demonstra, segundo Melo Neto e Fróes (2002), o perfil empreendedor dos profissionais coordenadores.

Os Coordenadores dos Núcleos também foram questionados em relação as principais características de um líder dentro do contexto social, bem como a identificação das principais habilidades ou comportamentos inerentes a este ator. Dentre as características, os respondentes informam como de maior importância o comprometimento com o trabalho realizado, juntamente com o senso de responsabilidade em realizá-lo, seguido pela iniciativa, determinação, objetividade e sensibilização frente aos problemas sociais e, entre as menos relevantes, ser focado, ser criativo e inovador.

A indignação frente às desigualdades sociais é fator relevante para os Coordenadores dos Núcleos; e o que os motiva a atuarem nesse tipo de instituição é o senso de solidariedade e o desejo de melhorar a qualidade de vida das pessoas atendidas.

Levando em consideração os resultados apurados na pesquisa, para melhor compreensão do perfil encontrado entre os gestores da Instituição, construiu-se a figura 3, com o intuito de destacar as principais características convergentes com a literatura do empreendedorismo social.



FIGURA 3: Perfil dos empreendedores sociais da Assistência Diocesana Leão XIII.
 FONTE: Dados do estudo (2010).

A Figura 3 evidencia as características encontradas no perfil dos gestores da Instituição, segundo as descritas na literatura do empreendedorismo social. Os gestores demonstram trabalhar de modo empresarial para tratar os problemas sociais encontrados, com habilidades pertinentes ao trabalho em equipe, visando concretizar o planejamento estratégico traçado pela Instituição. Também demonstram trabalhar com persistência e responsabilidade, motivados pelo senso de solidariedade e, dessa forma, assumem uma postura de indignação frente aos problemas sociais, o que os tornam comprometidos e engajados com a causa social delineada pela Instituição.

Reportando-se à figura 2, que apresenta as características do perfil do empreendedor social, cabe mencionar que foram pouco evidenciadas pelos pesquisados habilidades como a inovação e a criatividade que, segundo Oliveira (2004), são utilizadas para renovar as ações empreendedoras sociais.

No entanto, pôde-se notar que todas as ações da Instituição estão focadas para o que se denomina empreendedorismo social. Os resultados destas ações, segundo Melo Neto e Fróes (2002), estão refletidos na melhoria da qualidade de vida das comunidades e na transformação da realidade existente e, para isso, a seguir, serão apresentados os resultados alcançados através dos programas desenvolvidos pela Assistência Social Diocesana Leão XIII.

4.3 Resultados das Ações Empreendedoras

Como mencionado anteriormente, a Assistência Social Diocesana Leão XIII busca, através de seus programas, desenvolver ações com o objetivo de promover as crianças através de diversos serviços, fomentando o desenvolvimento humano e cristão, executando programas sócio-educativos e de proteção para crianças, jovens e suas famílias. Também oportuniza cursos de formação profissional aos adolescentes e jovens assistidos e à comunidade em geral.

Com esses objetivos, a Instituição estudada realiza campanhas e convênios com o intuito de promover os meios e recursos necessários ao desenvolvimento dos programas e, desta forma, colaborar com a ação governamental nas áreas da assistência social, da educação e da saúde.

Na área da Educação Infantil, que atende crianças dos três meses até os seis anos, é oferecido um ambiente favorável ao desenvolvimento integral, através de ações sócio educativas, de estímulo cognitivo, emocional, físico e cristão. O educador passa a ser orientador, envolvendo as crianças em um espaço voltado para a aprendizagem relacionada com a musicalidade, ludicidade, jogos e histórias que estejam inseridas em seu cotidiano. Esse atendimento é procurado pelas famílias em que os pais trabalham o dia todo e não têm com quem deixar os filhos. Conforme o Relatório de Atividades da Instituição, no ano de 2007 foram atendidas 595 crianças nas Escolas de Educação Infantil, as quais receberam atendimento, alimentação, educação e acompanhamento médico e odontológico.

Os Centros de Juventude, também chamados de Apoio Sócio Educativo em Meio Aberto, são para as crianças entre os sete e quatorze anos, que frequentam a escola pública no turno inverso ao do atendimento. Estes Centros estão localizados em bairros que possuem carências distintas e as mais diversas desigualdades, por isso a Instituição auxilia com ações e projetos interdisciplinares e integrados entre si. Além disso, nos Centros são desenvolvidas atividades esportivas, de arte e educação, com ênfase para a idade infanto juvenil. Esse atendimento entusiasma as crianças, pois estimula a participação ativa nas atividades, o convívio familiar e o comunitário, elevando, assim, a autoestima. A Instituição ainda desenvolve projetos voltados à educação ambiental, tais como reciclagem de papel, caminhadas ecológicas, debates e feiras de ciências. São oferecidas também atividades e oficinas de música instrumental, de canto, de dança, de teatro e várias modalidades de esporte. Desse modo, as atividades são organizadas com o objetivo de que cada criança possa descobrir seu potencial de criador, inventor e reinventor de sua realidade, redesenhando um novo cenário para a vida familiar, social e comunitária; formando cidadãos capazes de transformar a realidade em que vivem. Com esse trabalho, as crianças utilizam e aperfeiçoam processos que desenvolvem a percepção, a imaginação, a observação, o raciocínio e o controle gestual. Dessa forma, a criança liberta-se de tensões, ajusta-se, organiza pensamentos, sentimentos, sensações e forma hábitos de trabalho, enfim, educa-se.

As crianças dos Centros de Juventude, quando questionadas sobre o que a Instituição oferece de bom para as suas vidas, são muito receptivas. Algumas mencionam sobre alegria, educação, lazer e preparação para alcançar sucesso na vida familiar e profissional. Outras abordam a construção de valores como o respeito ao próximo, destacando a importância por serem resgatadas das ruas, terem acesso ao lazer e à alimentação. A maioria delas agradece pela existência da Instituição e dos monitores, pois encontram nos núcleos o afeto, o cuidado, a orientação e o carinho que muitas vezes não encontram em sua família. Uma delas acredita que, ao frequentar o Centro de Juventude assiduamente, faz com que os pais trabalhem descansados, pois sabem que seus filhos estão seguros e longe da criminalidade. Todas as crianças vislumbram um futuro melhor por terem a oportunidade de participar do Centro de Juventude e ter a certeza de que irão frequentar os cursos profissionalizantes quando atingirem a idade adequada.

Nota-se, também, o entusiasmo das crianças quanto à participação nos programas ligados ao esporte, à arte, à música, à religião, o atendimento médico e o odontológico. Foram atendidas 725 crianças nos Centros de Juventude no ano de 2007.

O grupo dos jovens, alunos dos quatorze aos dezoito anos, possui uma visão mais clara sobre os objetivos da Instituição. O trabalho desenvolvido com esses jovens está ligado a atividades como a realização de trabalhos sociais junto às comunidades, a integração entre jovens das diversas comunidades, lazer, palestras e oficinas sobre a prevenção de drogas e gravidez na adolescência e também encaminhamento para emprego. Todos eles são remanescentes das Escolas de Educação Infantil e dos Centros de Juventude e freqüentam ou já concluíram os cursos profissionalizantes.

Para os jovens, as oportunidades proporcionadas pela Instituição os fazem ter consciência da importância da educação, do convívio familiar, da preparação para o trabalho, do acesso à cultura e à profissionalização.

Todos os adolescentes atendidos e em idade escolar frequentam regularmente a escola e são supervisionados pela coordenação do programa que os atende. Os interessados em realizar os cursos oferecidos são encaminhados e matriculados sem nenhum custo para as famílias. Cabe informar que foram atendidos no ano de 2007, pela Instituição, um total de 286 adolescentes e jovens.

Entre as pessoas da comunidade que frequentam os cursos profissionalizantes oferecidos pela Instituição, percebeu-se um bom aproveitamento do aprendizado. Dentre as formadas pelo Centro de Educação Profissional, pôde-se encontrar nos cursos de aperfeiçoamento alunos que conseguiram empreender um negócio próprio e que retornam para adquirir mais conhecimento específico. Quando questionados, ressaltaram a qualidade, o atendimento e o custo acessível dos cursos como requisitos que definiram a escolha da Leão XIII para a realização dos cursos. No ano de 2007, foram oferecidos 19 cursos e formados 1119 alunos.

Os projetos da Assistência Social Diocesana Leão XIII estão direcionados à promoção e à valorização humana, com o intuito de desenvolver ações empreendedoras sociais que propiciaram a inclusão social e a transformação do meio em que vivem. Através dessas ações, foram oferecidas 3830 refeições/dia, 4239 atendimentos médicos, 5680 atendimentos odontológicos, 14284 serviços de enfermagem, todos no ano de 2007.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações sem fins lucrativos, integrantes do terceiro setor, estão pulverizadas pelo mundo com objetivos diversos. Para exemplificar, algumas têm como missão auxiliar no desenvolvimento da sociedade através de ações, projetos e campanhas sociais. Surgem a partir da reunião de pessoas em torno de um objetivo comum, buscando desenvolver a educação, a cultura, o lazer, o bem estar, o desenvolvimento das comunidades atendidas e do meio em que vivem. Estas Instituições prosperam e participam da economia nacional, assumindo, muitas vezes, o papel e os serviços do setor público. Nesse sentido, necessitam diversificar suas fontes de financiamento para complementar as doações recebidas do governo e atrair pessoas que desejam trabalhar em prol de uma causa social em comum.

Objetivo central desse estudo foi o de examinar o perfil dos gestores da Assistência Social Diocesana Leão XIII à luz dos conceitos do empreendedorismo social, e os resultados alcançados ao longo do tempo na comunidade em que atua. Assim, acredita-se que o objetivo foi cumprido, especialmente quando se observa a contribuição dos dados empíricos, que sustentaram a proposta dos autores encontrados na literatura que discute o empreendedorismo social. Esta pode ser a maior contribuição do estudo, ao comprovar o potencial da literatura para explicar o fenômeno do empreendedorismo social.

Dessa forma, conclui-se que o perfil dos gestores da Assistência Social Diocesana Leão XIII alinha-se com os pressupostos delineados pela literatura do empreendedorismo social. Nesse aspecto, pôde-se perceber que os Coordenadores dos Núcleos possuem conhecimento necessário para administrar, planejar e executar os projetos e ações pretendidas pela Instituição, na maioria das vezes sem se limitar com a falta de recursos financeiros ou humanos. Os envolvidos mostraram-se engajados e comprometidos com a missão social e, especialmente, sensíveis aos problemas sociais.

Notou-se, também, a existência, entre os gestores que trabalham em equipe, características relacionadas ao senso de responsabilidade e solidariedade que se alinham ao senso de coletividade, estabelecimento de parcerias para subsidiar ações pretendidas pela Instituição. Os dados da pesquisa também revelaram que, apesar de todos os esforços dos gestores na realização de bom efetivo com a comunidade, eles não possuem autonomia para realizar atividades que possam beneficiar esse mesmo público, sem antes consultar e justificar a Direção da Instituição, o que, de certa forma, limita e os faz perderem as oportunidades que encontram.

Percebeu-se também que os Coordenadores dos Núcleos trabalham com a visão centrada em objetivos que podem não estar satisfazendo plenamente a comunidade que atendem, pois não possuem

nenhuma metodologia para mensurar os resultados das ações que desenvolvem. A avaliação dos projetos proporcionaria o aperfeiçoamento das ações ou até a extinção de programas que possam não estar mais atendendo o seu objetivo principal.

O Relatório de Atividades elaborado pela Instituição descreve as ferramentas utilizadas para a efetivação de seus programas e projetos, evidenciando o número de atendidos pelos programas, mas não aponta seus reais resultados. Conforme a literatura, o empreendedor social mede seu retorno através da melhoria da qualidade de vida das comunidades e deve a ela a prestação de contas dos resultados encontrados.

Tendo em vista a credibilidade da Instituição frente à sociedade de Passo Fundo, e o trabalho realizado há 48 anos na busca pela melhoria de qualidade de vida das crianças, jovens e suas famílias, torna-se importante para a avaliação de ações futuras a utilização de ferramentas que possam auxiliar na avaliação dessas ações. Com isso, a Instituição poderá focalizar seus objetivos no desenvolvimento de programas em que a comunidade apresenta maior carência. Como indicação para estudos futuros, pode-se citar a análise dos programas desenvolvidos pela Instituição, o perfil dos monitores que atendem a comunidade, o perfil do público atendido e o perfil das pessoas da comunidade que colaboram com a Assistência Social Diocesana Leão XIII, através de doações para os programas.

E, para finalizar, espera-se que este estudo seja inspirador para a continuidade de pesquisas no campo do empreendedorismo social, especialmente por se notar a crescente mobilização social em torno do objetivo de atender demandas específicas de comunidades e pessoas que estejam à margem da exclusão social.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.; TEIXEIRA M.; MARTINELLI, D. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2, p.12-24, 1993.
- AUSTIN, J; STEVENSON, H; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory & Practice**. v.30, n.1, p.1-22, Jan. 2006.
- BULL, I.; HOWARD, T.; WILLARD, G. **Entrepreneurship: perspectives on theory building**. Pergamon 1995.
- CHELL, E. Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v.25, n.1, p.5-26, 2007.
- DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n.3, p.301-331, 2003.
- DEES, J. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford University, 1988.
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- HISRICH, R. ; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LORDKIPANIDZE, M.; HAN, B.; BACKMAN, M. The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. **Journal of Cleaner Production**, v.13, p.787-798, 2005.
- MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, p. 36-44, 2006.
- MELO NETO, F.; FRÓES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- OLIVEIRA, E. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v.2, n.7, p.09-18, jul-dez, 2004.
- PADILHA, A.; NUNES, T. Acciones innovadoras, cooperativas y sociales: el caso del sistema Crehnor de Cooperativa de Crédito de Brasil promoviendo la inclusión social en la agricultura familiar. CIRIEC-España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n.67, p. 97-128, 2010.
- POMERANTZ, M. The business of social entrepreneurship in a down economy. **In Business**, v. 3, n. 25, p. 25-30, 2003.
- PRAAG, M. Some classic views on entrepreneurship. **Journal DE Economist**, v.3, n. 147, p.311-350, 1999.
- RONSTADT, R. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial is Beginning. **Journal of Small Business Management**, v. 11, n. 4, p.37-53, 1985.
- SEELO, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, n. 48, p.241-246, 2005.
- URBAN, B. Social entrepreneurship in South Africa Delineating the construct with associated Skills. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 14, n. 5, p.346-364, 2008.
- VENKATARAMAN, S. **The distinctive domain of entrepreneurship research**. Greenwich: CT7 JAI Press, 1997.