



RELISE

DIFICULDADES DE INOVAR SOCIALMENTE NA ESFERA POLÍTICA NO BRASIL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR¹

Jéssica Moliterno Genú²

Carolina Beltrão de Medeiros³

Carla Regina Pasa Gómez⁴

RESUMO

A crise política no Brasil tem ganhado destaque internacional sendo caracterizada pela corrupção acentuada e impunidade frequente. Sabendo-se que existem dificuldades diversas inerentes ao desenvolvimento de inovações sociais, ao se direcionar para o contexto político, nota-se o cenário crítico inerente às peculiaridades do setor. Diante dessa conjuntura, este estudo tem como objetivo analisar as principais dificuldades enfrentadas por uma Organização do Terceiro Setor que realiza inovação social na área política no Brasil. Para isso, o percurso de coleta de dados foi realizado por meio de levantamento teórico, consulta a dados secundários e recolhimento de dados primários mediante entrevista aberta com a fundadora da OTS. Foi utilizada a técnica da análise de conteúdo para realização da análise do *corpus*. Constatou-se que as principais dificuldades envolvem o alinhamento das estratégias com a missão social, a influência do contexto sociocultural e os aspectos intrínsecos, como a motivação e gestão da equipe.

Palavras-chave: Política; Inovação social; Terceiro setor; Empreendedorismo social.

ABSTRACT

The political crisis in Brazil has gained international prominence and is characterized by severe corruption and frequent impunity. Knowing that there are several difficulties inherent to the development of social innovations, when moving to the political context, we can see the critical scenario inherent in the peculiarities of the sector. Given this situation, this study aims to analyze the main difficulties faced by a Third Sector Organization that performs social

¹ Recebido em 04/04/2018.

² Universidade Federal de Pernambuco. jessi.genu22@hotmail.com

³ Universidade Federal de Pernambuco. carolina.beltrao@hotmail.com

⁴ Universidade Federal de Pernambuco. carlapasa@hotmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 1, p. 66-92, jan-fev, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

67

innovation in the political area in Brazil. For this, the course of data collection was performed by means of theoretical survey, consultation of secondary data and collection of primary data through an open interview with the founder of OTS. The content analysis technique was used to perform the analysis of the corpus. It was verified that the main difficulties involve the alignment of the strategies with the social mission, the influence of the sociocultural context and the intrinsic aspects, such as the motivation and management of the team.

Keywords: Politics. Social innovation. Third sector. social entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

A partir da expansão e fortalecimento do sistema capitalista, da competitividade e produtividade, a desigualdade social, assim como as demandas sociais e ambientais também se intensificaram (SANTOS; GALELLI, 2013). Focando-se no contexto brasileiro, sabe-se que dentre os temas mais discutidos se encontra a crise política, a qual tem sido alvo de diversos estudos, sendo de maneira simultânea a causa e a consequência da ineficiência do poder jurídico, impunidade dos atores envolvidos e da corrupção exacerbada.

Assim, enfrenta-se um período de demandas sociais latentes no país, em que muitas iniciativas inovadoras surgem com o intuito de contribuir para erradicação dos desajustes sociais, promovendo ações de apoio à esfera pública, que não tem conseguido cumprir seu papel com eficiência na supressão das necessidades sociais. A partir desse cenário, a inovação social (IS) apresenta-se como uma alternativa para a geração de benefícios, sendo produzida pela e para a sociedade.

Ao analisar problemas vigentes no cenário brasileiro, assinala-se que a área política no país tem ganhado notoriedade pelos informes de cunho negativo vinculados ao desempenho econômico, corrupção e aos aspectos diplomáticos. Esta configuração aponta para uma crise política que tem sido alvo de diversos estudos, sendo de maneira simultânea a causa e a



RELISE

consequência da ineficiência do poder jurídico, impunidade dos atores envolvidos e da corrupção exacerbada (GEHRKE; BORBA; FERREIRA, 2017).

Ademais, Boito Junior (2016) afirma que a crise política no Brasil é proveniente da instabilidade da democracia burguesa e do presidencialismo autoritário que contribui para um regime democrático “limitado”. Nesse cenário, a inovação social surge no fomento de ações direcionadas às deficiências do atual sistema político, econômico, social e ambiental (DIOGO; GUERRA, 2013).

É evidente que a carência por melhorias no setor político torna-se um aspecto fundamental para benefícios sociais e ambientais, sendo relevante a inserção de organizações que atuem no esclarecimento sobre a educação política. Nesse sentido, empreendimentos variados, como as Organizações do Terceiro Setor (OTS), despontam no cenário brasileiro prestando apoio no fomento de novas práticas sociais e erudição política.

Desta forma, as OTS atuantes na área política afloram propondo um novo olhar acerca desse segmento, possibilitando à sociedade a propagação de um entendimento mais aprofundado sobre a área política. Assim, essas organizações inovam socialmente operando com propósito de maior esclarecimento aos cidadãos, difundindo informações e novas práticas sociais, contribuindo também para a formação de uma sociedade mais consciente dos seus direitos e deveres, e conseqüentemente, um país que valorize atuações positivas neste contexto.

Diante deste preâmbulo, esta pesquisa se propõe a investigar: **quais as dificuldades enfrentadas por uma organização do Terceiro Setor que inova socialmente na área política?** Para tanto, foi selecionada uma OTS que desenvolve sua missão social direcionada à educação política, caracterizando-se como uma inovação social, permitindo a análise das



RELISE

69

principais dificuldades vivenciadas pela empreendedora social no fomento do seu empreendimento.

O artigo possui mais seis seções. A seção seguinte compreende os fundamentos teóricos acerca das características e dificuldades da inovação social e o panorama do Terceiro Setor. Posteriormente, os aspectos metodológicos são expostos, seguidos da análise e discussão de resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo discorre sobre as características do Terceiro Setor, sua relação com a abordagem política, as práticas de inovação social e as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais.

Panorama do Terceiro Setor

Com a “evolução” da sociedade, tem-se como consequência direta o aumento das demandas sociais e ambientais. A partir de um contexto de avanços tecnológicos *versus* supressão do aumento dessas demandas, surgem organizações pertencentes ao Terceiro Setor com objetivo de prestação de subsídios às diversas necessidades inerentes ao bem-estar do ser humano.

Conceitualmente, o Terceiro Setor no Brasil é apresentado como o conjunto de organizações sem fins lucrativos, que contribuem para que a sociedade possa alcançar objetivos e localidades onde o Estado não consegue atingir, assumindo um relevante papel para o desenvolvimento social. Nesse contexto, Oliveira e Coelho (2017) citam como exemplos as associações, fundações, igrejas e partidos políticos, apresentando a variedade de formatos de OTS atuantes no território nacional, embora que, na prática, muitos desses empreendimentos atuem de múltiplas maneiras se intitulando muitas vezes



RELISE

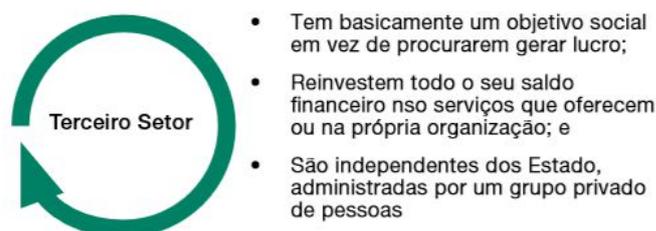
70

como Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), entidades filantrópicas ou, ainda, organizações da sociedade civil. Seguindo essa linha, Godoy, Raupp e Tezza (2016) corroboram ao identificar o crescimento de pesquisas acerca do Terceiro Setor, além do uso de nomenclaturas como “ONG”, “sociedade civil” e “organização não lucrativa”, inferindo-se a abertura para discussões das nomenclaturas.

O Terceiro Setor, diferentemente do primeiro (organizações governamentais) e o segundo (organizações privadas), é composto por organizações sem fins lucrativos, como as fundações e associações (DALL’AGNOL et al., 2017). Em outras palavras, o Terceiro Setor é formado por organizações que atuam gerando contribuições sociais, mediante um capital social geralmente alicerçado por voluntários, divergindo da corrente capitalista vigente por visar benefícios à coletividade em detrimento do lucro (DUARTE; CAVALCANTI; MARQUES, 2017).

Essas organizações atuam no fomento de ações sociais envolvendo a participação dos diversos protagonistas na proposição de melhorias para as deficiências existentes. Desta forma, a partir da ineficiência do Estado no atendimento das diversas demandas como saúde, educação, ambiente e lazer, se deu o surgimento desses novos modelos de empreendimentos oriundos da sociedade civil (DUARTE; CAVALCANTI; MARQUES, 2017). A Figura 1 expõe as principais características apontadas para o Terceiro Setor.

Figura 1 – Características do Terceiro Setor



Fonte: Oliveira e Coelho (2017, p. 45).



RELISE

71

A partir da premissa de não gerar lucro, seguindo uma linha de ações de caráter caritativo, filantrópico e humanístico (FERNANDES, 1997), é fundamental que as OTS operem com quadros de voluntários que permitam o seu desenvolvimento. Nesse sentido, Falcão e Araújo (2017) apontam uma visão estratégica atrelada ao Terceiro Setor, por permitir a valorização do regime de voluntários, atuação na redução da pobreza, diminuição de custos no fomento de políticas públicas e o acionamento do mercado de trabalho. Fatores esses que atuam como coadjuvantes para o aumento da eficiência na prestação dos serviços públicos.

Embora o Terceiro Setor tenha relevância para o desenvolvimento local, pela busca da atenuação das desigualdades sociais vigentes, as dimensões teóricas do setor ainda são desconhecidas por parcelas da sociedade (FALCÃO; ARAUJO, 2017). Vale ressaltar que o papel dessas organizações é muito importante para a concepção de novas práticas, uma vez que operam como representantes diretas da sociedade civil e que podem contribuir efetivamente para a melhoria do bem estar social.

A inovação social em busca de soluções

Entende-se que existem duas vertentes de pesquisas norteadoras acerca da inovação social (IS): uma inglesa, na qual prevalece uma abordagem “neo-schumpeteriana” que vincula o ato de inovar socialmente com a criação ou melhorias que sirvam de respostas às necessidades sociais concretas, privilegiando uma concepção mais instrumental e funcionalista do fenômeno; e a perspectiva francesa, que pode ser denominada de institucional, abarcando o fenômeno em sua totalidade, observando os resultados a partir da análise de longo prazo (ANDION, 2017). Note-se que na primeira vertente estariam incluídas as iniciativas de IS com ênfase maior no papel de agência do



RELISE

72

empreendedor social, que resolve problemas sociais concretos por meio também do estabelecimento de empreendimentos sociais.

Estas vertentes não são excludentes, não existindo consenso na literatura acerca da conceituação. Dessa forma, por julgar que a definição para este trabalho deveria contemplar as vertentes literárias apontadas, optou-se pela designação de IS proposta por Franzoni e Silva (2016, p. 355) como “[...] uma solução aos problemas crônicos que não podem ser resolvidos por intermédio da lógica atual que vigora em nossa sociedade, tais como a escassez de recursos e os problemas socioambientais, sendo necessária uma ruptura de paradigma”. Reflete-se, portanto, que a IS surge para atender demandas existentes nos mais variados setores, contribuindo para o desenvolvimento local, empoderamento da comunidade e utilização inteligente de recursos.

Com relação ao conceito, a inovação social pode ser utilizada para descrever processos e resultados que não são mutuamente exclusivos, apenas concedem diferentes ênfases para determinados aspectos do conceito e podem ser definidas como: inovações intangíveis e que se manifestam apenas no nível das interações e práticas sociais; processos de mudança social, atentando-se para o fato de que estas mudanças não possuem obrigatoriamente um viés positivo e nem são induzidas, muitas vezes ocorrendo de forma espontânea em sociedade; e, por fim, inovações que têm o objetivo claro de criação de valor social, criando benefícios diretos para a sociedade (CHOI; MAJUMDAR, 2015).

Inovações sociais nas relações, nas organizações e nas instituições são interpretadas como vetores para a promoção de novas formas de desenvolvimento. Trata-se de compreender as relações, entre diferentes momentos e lugares, do processo de tornar público um problema da sociedade (ANDION, 2017), que irá ser resolvido num nível micro e pode se expandir para



RELISE

um nível macro. Note-se que os níveis micro e macro da mudança social são vistos como complementares, uma vez que, o primeiro alimenta a formação das mudanças que ocorrem no segundo por meio de práticas, de dispositivos e de instituições, sem as quais o nível macro não poderia ser visível e descritível (LATOURE, 2012).

Sob a perspectiva do desenvolvimento como liberdade, defendida pelo economista Amartya Sen (2010), a inovação social pode ser uma mola propulsora para que estes discursos possam ser concretizados mediante práticas sociais, em que a liberdade não é o objetivo principal do desenvolvimento, mas também seu principal meio. SEN (2010) relaciona quatro tipos fundamentais de liberdade que, encadeadas, compõem o papel instrumental da liberdade. Entre elas, está a liberdade política, que se refere às oportunidades que as pessoas têm para determinar quem deve governar, além de poderem criticar e fiscalizar as autoridades, de terem liberdade de expressão política e uma imprensa sem censura, entre outros.

Em termos de Brasil, são poucos os artigos versando sobre inovação social no campo da ciência política sendo que nenhum deles aborda diretamente a questão da inovação social e todos se referem a experiências de participação da sociedade civil na esfera pública. Embora se saiba que temos uma tradição no Brasil acerca do tema, pode-se afirmar que poucos autores o fazem sob a ótica da inovação social, especialmente na área da administração pública (ANDION, 2017).

E ainda é mais incipiente o número de trabalhos sobre as OTS que trabalham a questão da abordagem política utilizando-se dos pressupostos da inovação social. Apesar da relevância atribuída às inovações sociais no desenvolvimento local, as organizações e seus empreendedores enfrentam dificuldades ao tentar implementá-las, sendo pertinentes novas pesquisas que possam servir de alicerce para o fomento dessas.



RELISE

74

Dificuldades enfrentadas pelos empreendedores sociais atuantes no Terceiro Setor

Apesar de o Brasil ter desenvolvido uma gama de políticas de incentivo aos empreendedores nos últimos anos para cooperar com a abertura de novos negócios (WISSMANN; LEAL, 2018), ao dedicar-se ao fomento de inovações sociais é factível o enfrentamento de dificuldades diversas. Na perspectiva dos empreendedores, Bund et al. (2013) expõe que os fatores como quadro político, institucional, recursos e o clima social podem ser limitadores ao sucesso do empreendimento. Para o autor os aspectos internos e externos das organizações são relevantes ao empreendimento. Assim, as questões de transparência, confiança e receptividade da sociedade são consideradas necessárias, como também a formalização de normas na organização, que contribuem para legitimidade das ações.

No sentido de legitimidade transmitida para sociedade, autores como Oliveira e Coelho (2017) elucidam a importância dos processos de transparência nas OTS, por permitir maior credibilidade a essas organizações, e por consequência contribuir também para o processo de legitimidade. Silva, Moura e Junqueira (2015) corroboram partindo para a linha dos aspectos culturais como influenciadores, que podem ser condicionantes e indutivos no êxito do empreendimento. Em contrapartida, Leal, Freitas e Fontenele (2015) apelam para relação da localização com o aumento ou redução dos custos, defendendo que os empreendedores atuam em mercados de desempenho insatisfatório que geralmente propiciam o aumento das dificuldades financeiras.

Braga (2013) entende que a mobilização de recursos, ausência de conhecimento, assim como os aspectos pessoais do empreendedor podem influenciar no desenvolvimento da organização, dando base aos achados de Gaiotto e Machado (2016), que apresentam a questão ambiental como



RELISE

75

determinante para o crescimento dos pequenos e médios empreendimentos sociais. A partir dos achados, nota-se que essas organizações podem enfrentar dificuldades de diversas naturezas como a inadequação do crédito, excesso de tributos, formulação de estratégias, obtenção de recursos, proposição de inovações, como também dificuldades intrínsecas (fatores pessoais motivacionais).

Sabendo que essas organizações são habitualmente compostas por voluntários, Duarte, Cavalcanti e Marques (2017) salientam a importância da motivação desses agentes, haja vista a carência de estudos que colaborem para o desenvolvimento dos recursos humanos nesses tipos de organizações. Segundo os autores, os problemas de rotatividade, gestão e planejamento de pessoal podem influenciar nos aspectos motivacionais para que esses colaboradores continuem atuantes.

Nesse sentido, Albuquerque (2006) elenca como principais dificuldades enfrentadas pelas OTS a falta de treinamento e capacitação do quadro de pessoal; a formação de parcerias com o âmbito público e privado; e o desenvolvimento de um conceito comum adequado à realidade da América Latina. Ademais, fatores como investimentos em melhorias nos recursos físicos, financeiros, materiais e humanos, como também a busca pela legitimidade, são tidos como desafios enfrentados. Observam-se, portanto, congruências no concernente às dificuldades elencadas no empreendedorismo social expostas por Gaiotto e Machado (2016).

Sob outro prisma, Campelli et al. (2011) apresentam a motivação vinculada à perspectiva individual do empreendedor, não sendo suficiente a “paixão” pelo empreendimento para obtenção de sucesso, pois a autoestima, motivação e o conhecimento de gestão podem prejudicar no longo prazo o desempenho deste.



RELISE

76

Discorrendo acerca do desenvolvimento do capital humano, Faria e Gibson (2017) ratificam os achados de Albuquerque (2006) exibindo que a área da gestão de pessoas também é relevante, principalmente no tangente aos aspectos motivacionais do individuo por entender que a sua má administração pode gerar consequências na continuidade da organização. Reflete-se que o quadro composto essencialmente por voluntários pode tornar mais difícil a administração da motivação e gestão organizacional.

Como descrito por Elkington e Hartigan (2009), os empreendedores sociais, ao fomentarem modelos de empreendimentos de caráter caritativo, tornam-se expectantes de doações e investimentos provenientes de terceiros, favorecendo a relação de dependência financeira, em contraponto às isenções fiscais concedidas pelo Poder Público. Tal dependência pode funcionar como limitadora ao crescimento, gerando tensões na gestão.

Assim, o processo de sustentabilidade organizacional das OTS envolve questões relacionadas à dependência econômica e financeira de recursos provenientes de terceiros, sendo, desta forma, essencial a transparência e a prestação de contas ao público, por contribuírem para a credibilidade das OTS e as suas arrecadações futuras de recursos (RIBEIRO et al, 2015; OLIVEIRA; COELHO, 2017). Ressalte-se que o processo de captação de recursos nesse setor em geral envolve esforços, fazendo com que muitas das organizações optem por meios alternativos como o *crowdfunding* para se manter atuantes (GENÚ; RODRIGUES; RIBEIRO, 2016). Nesse sentido, Anderson (2006) elucida o conceito apontando que o *crowdfunding* é uma forma de financiamento que envolve uma coletividade de organizações que, a partir de ações criativas desenvolvem campanhas específicas em conjunto, com vistas a obter maior divulgação das organizações por meio de artefatos tecnológicos.

Depreende-se, portanto, que os empreendedores sociais que desenvolvem organizações pertencentes ao Terceiro Setor enfrentam



RELISE

77

dificuldades oriundas de múltiplas naturezas, no geral vinculadas aos aspectos financeiros, de gestão, motivacionais, captação de recursos e parcerias, culturais, de treinamento, qualificação e desenvolvimento de inovações. Sendo assim, pesquisas que possam contribuir para análise dessas dificuldades fornecem maior alicerce ao fomento desses empreendimentos (ONozato; Texeira, 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é caracterizado como exploratório com abordagem qualitativa. Optou-se pela seleção da abordagem qualitativa por permitir maior aprofundamento na interpretação dos dados (Creswell, 2010), bem como a análise do fenômeno e sua relação de causalidade (Chizzote, 2003). É classificado como exploratório por considerar a complexidade do fenômeno (Malhotra, 2010), funcionando como um descortinador de novas possibilidades numa área com poucos trabalhos abordando a temática.

O desenvolvimento inicial do estudo foi realizado a partir da literatura, seguido da análise e discussão de resultados, que proporcionaram a emergência de categorias relacionadas à questão de pesquisa.

O estudo de caso foi realizado e julgado adequado para esta investigação, que tem como objeto de pesquisa uma OTS que desenvolve atividades sociais direcionadas ao setor político no Brasil e como sujeito de pesquisa, a fundadora da OTS. Além disso, foram pesquisados dados secundários provenientes de publicações relativas à organização.

Foram realizados contatos iniciais por endereços eletrônicos e enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), bem como os propósitos e contribuições do estudo. Como instrumento de coleta usou-se a entrevista aberta, por permitir maior aprofundamento no contexto do entrevistado (Bardin, 2016), bem como maior direcionamento do foco aos



RELISE

78

relatos obtidos (FLICK, 2013). A entrevista presencial com a fundadora e gestora da organização foi realizada em agosto de 2017, contabilizando um período de 54 minutos de interação. Nesta oportunidade, foi entregue o TCLE impresso e devidamente assinado pela pesquisadora.

Foram realizados contatos iniciais por meio dos endereços eletrônicos e enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), bem como os propósitos e contribuições do estudo.

A análise de conteúdo foi selecionada como técnica de análise de dados para os dados primários por contribuir para o dimensionamento e interpretação dos relatos obtidos (FLICK, 2013). Assim, as etapas de análise de conteúdo seguiram os preceitos da análise categorial (BARDIN, 2016), que engloba a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, proporcionando a emergência de cinco categorias observadas a partir dos relatos coletados, conforme descrito na seção seguinte.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A organização pesquisada foi fundada no ano de 2013 com objetivo de fornecer educação política imparcial inovando socialmente, estimulando a aprendizagem coletiva e também o empreendedorismo social. No seu *site* é ratificada a sua desvinculação a partidos políticos e a fomentação à educação política e ao empreendedorismo cidadão.

Entre os principais projetos desenvolvidos, destacam-se o fornecimento de cursos presenciais e *on-line*, com foco nos jovens entre 18 e 25 anos; ações nas escolas que comportam atuação da organização junto aos alunos do ensino médio; a disponibilização de *e-books* com intento de transmitir conhecimentos sobre política de forma compreensível e com facilidade de acesso; e o projeto “desenvolva”, possibilitando a extensão das ações nas escolas de maneira mais profunda e frequente.



RELISE

79

Foi realizada a entrevista aberta, guiada por questões norteadoras referente às dificuldade enfrentadas por uma organização do Terceiro Setor, que se apresenta como uma iniciativa de inovação social na área política. Por meio da sistematização dos relatos, despontaram três categorias específicas que facilitaram a condensação dos resultados a partir do contexto de significação dos dados. As categorias emergentes dos relatos foram: (1) dificuldades motivacionais; (2) dificuldades financeiras; (3) dificuldades de gestão de equipe.

Categoria Dificuldades Motivacionais

Analisando o relato da entrevista, pôde-se inferir, pelas categorias emergentes, que o conhecimento e familiarização com a área política contribuíram para a motivação da criação da OTS direcionada à educação política. A empreendedora social sentia a necessidade de suprir esta demanda e colocou-a em prática a partir da influência de outros empreendedores sociais que conheceu e obteve informações sobre a temática. Assim, a principal motivação surgiu a partir do desejo da empreendedora de colaborar com ações de cunho social, como descrito no fragmento.

[...] minha motivação é antiga. Sempre tive vontade de trabalhar com o social por questão assim, de sempre conviver com a desigualdade, vi e criei afeto pelas pessoas aí me marcou muito na infância (sic), então a motivação existia desde sempre.

As dificuldades em relação à motivação começaram a surgir para a empreendedora no tocante à gestão de equipes para as atividades dentro da organização, pois o esforço de treinar e capacitar uma equipe de voluntários não compensava pela alta rotatividade do setor. Esta reflexão está apontada no excerto em seguida.

As melhores pessoas, eu delegava, treinava, confiava, mentorava, fazia tudo. Aparecia uma oportunidade, ela ia embora. Isso continuou acontecendo e é super desgastante, porque além de não estar recebendo nada eu fico dando toda minha energia e volta para mim.



RELISE

80

Então você empreendedor com recursos financeiros pelo menos você estava sempre pagando suas contas, quando você é voluntário nem isso você está fazendo eu estava tirando da minha vida para pagar. De tudo, porque eu abri mão do mestrado, tudo que eu abri mão foi pelo projeto.

Este depoimento confirma os achados expostos por Gaiotto e Machado (2016) ao elencar que o aspecto intrínseco do empreendedor como a motivação para continuidade do empreendimento pode ser tido como dificuldade. No apontado pela entrevistada, essa desmotivação vincula-se à alta rotatividade do capital humano, já destacada por Duarte, Cavalcanti e Marques (2017) como pertinente às organizações compostas por voluntários.

Ademais, o quesito captação de recursos financeiros influenciou na motivação da empreendedora. Analisando o relato, é factível que o investimento de recursos próprios (apesar de não ser considerado para esta categoria de análise) associou-se ao custo de oportunidade. Em outras palavras, a sensação de ter que fazer uso de recursos próprios, como também à desistência de planos pessoais impactou negativamente na motivação.

Apesar de a empreendedora ratificar que proporcionava treinamentos e ações direcionadas à potencialização do capital humano, depreende-se que não foi suficiente para amenizar o problema da rotatividade. Nesse sentido, Albuquerque (2006) aborda que a ausência de treinamento e capacitação pode ser considerada como dificuldade para as OTS em geral.

A desmotivação emerge também em outro trecho coletado, relacionada à questão da liderança da gestora em relação ao quadro de voluntários. Ao retratar a mudança da equipe inicial para atual, a empreendedora afirma que teve dificuldades de adequação das atividades às peculiaridades da nova equipe, o que também proporcionou impactos nas suas decisões como líder.

Duas coisas aconteceram, a equipe ficou desmotivada porque voluntário precisa de prática, ação, corpo a corpo para se motivar; a segunda foi que eu como líder mudei de posicionamento, a equipe nova não tinha uma dinâmica como a inicial [...] Eu comecei a me perder como líder, por falta de uma equipe que me ajudasse e porque



RELISE

81

eu também não tinha mais a energia de antes. Quando você começa você tem toda energia do mundo, depois de três anos com outro emprego, perdendo as melhores pessoas, eram os melhores com que eu criei todo projeto, eles tiveram que ir e aí ficou todo peso comigo, não tinha como me manter a mesma pessoa.

Depreende-se que as dificuldades de gestão podem influenciar negativamente no desenvolvimento do empreendimento. Nessa perspectiva Campelli et al. (2011) afirma que a “paixão” pelo empreendimento em si só não é fator de sucesso, pois as questões relativas a autoestima, motivação e o conhecimento de gestão efetiva prejudicam a perpetuação desses “Na verdade educação política tem a ver com a minha trajetória, meus pais tem trajetória política e eu acompanhava desde pequena então eu já entendia e já tinha sentido para mim”.

Os fatores intrínsecos motivacionais foram abordados quando a entrevistada afirma que a energia atual não é a mesma que tinha ao iniciar as atividades do empreendimento. Nesse sentido, cita-se Braga (2013), ao defender que a mobilização de recursos humanos, financeiros e os aspectos pessoais do empreendedor, como a falta de conhecimento e credibilidade, podem servir de obstáculos para perpetuação da organização. Seguindo na mesma linha, Gaiotto e Machado (2016) corroboram estes aspectos e acrescentam que outras influências motivacionais para a perpetuação do empreendimento envolvem questões pessoais e a satisfação de necessidades primárias, as quais permitem o resgate da autoestima e produtividade.

Considerando esta discussão, percebe-se que a entrevistada também apresentou dificuldades referentes à falta de experiência e conhecimento, que influenciaram na gestão da equipe de voluntários e, por consequência, na manutenção dos aspectos motivacionais.



RELISE

82

Categoria Dificuldades Financeiras

Para essa categoria, emergiram como aspectos principais os meios de obtenção de parcerias e recursos, estando presentes em partes consideráveis dos relatos “Quando eu cheguei que eu vi que cometemos erros básicos, por falta de recursos [...]”. Outro trecho coletado vincula a ausência de recursos à falta de comprometimento do capital humano, “a gente fazia projetos enormes, mas não tinha recursos, o pessoal ia embora, não tinha comprometimento”.

A entrevistada afirma ainda que encontrou no *crowdfunding* um meio eficiente para arrecadação financeira, o qual foi utilizado em momentos iniciais do empreendimento permitindo sua manutenção por um período de dois anos.

No primeiro ano a gente fez um financiamento coletivo, *crowdfunding*, e a gente arrecadou o suficiente para pagar dois anos de ação, a gente arrecadou para um, mas guardou para o outro porque sabia que ia ser difícil conseguir de novo.

Essas informações confirmam a efetividade do *crowdfunding* como processo auxiliar de captação de recursos na organização, tendo sido utilizado por dois anos consecutivos. Reflete-se ainda que o uso da ferramenta tem sido cada vez mais frequente por organizações pertencentes ao Terceiro Setor, por contribuir para maior divulgação e ampliação do número de colaboradores (GENÚ; SANTOS; RIBEIRO, 2016).

Ademais, foi possível observar que a missão social direcionada ao âmbito político serviu como limitadora à obtenção de investidores.

[...] Eu trocava todas as reportagens por salários para eu continuar fazendo. Surgiram voluntários pessoas querendo apoiar, mas investidor não. Até porque o maior investidor que apoia a política é político, e não pode. Desde o começo eu já tinha acesso eu que não quis, porque sabia que não podia.

Entende-se que o caráter inovador e desafiador da missão proposta pela OTS contribuiu para maior visibilidade das suas ações na sociedade, tanto que a entrevistada demonstra que houve um quantitativo significativo de apoiadores, entretanto não surgiram potenciais investidores. Ressalta-se que o



RELISE

83

processo de sustentabilidade organizacional é considerado uma dificuldade nessas organizações por depender de recursos provenientes de terceiros sendo, desta maneira, a questão da transparência e da prestação de contas essenciais para o desenvolvimento desse setor (DALL'AGNOL et al., 2017).

Aqui é válido ressaltar que, por ser uma OTS, a organização não possui meios de garantir a autossustentabilidade financeira, sendo dependente geralmente de doações ou de ferramentas auxiliares de arrecadação de fundos. Embora que as OTSs recebam algumas isenções de impostos, conforme previsto na legislação brasileira, a sustentabilidade financeira torna-se comprometida por não haver fontes determinadas de receitas.

No caso selecionado, as dificuldades de arrecadação financeira e apoio de parcerias estão diretamente vinculados à missão social que envolve a educação política. Neste caso, a busca por parceiros e investidores deve ser realizada com critério rigoroso de imparcialidade, o que tem sido difícil para a gestão do empreendimento, a fim de não ter a sua missão comprometida.

Categoria Dificuldades de Gestão de Equipes

Foi possível observar que além da missão social influenciar no processo de captação de recursos e desenvolvimento de parcerias, a questão do recrutamento, seleção e gestão de pessoal, ainda que de voluntários, também foi impactada. Isso se deve porque ao desenvolver ações direcionadas à construção imparcial de conhecimento na área política, entende-se que os envolvidos também devem se abster de posições partidárias para não haver conflitos internos.

Queria falar como defender a causa e educar, duas dificuldades [...] selecionar equipe de voluntários não podiam ser pessoas muito de nenhum lado. Porque se você fosse de esquerda demais ou direita demais você não ia aguentar um menino falando uma opinião contrária à sua e ficar calado. Então era difícil encontrar equipe para trabalhar.



RELISE

84

Também foi abordada a formulação de estratégias para o atendimento de novas demandas observadas, corroborando com as pesquisas seminais de Schumpeter (1911) no que tange ao agente empreendedor como responsável por mudanças e inovações, transformando desafios em oportunidades de desenvolvimento.

O processo de recrutamento e seleção de pessoal despontou como categoria emergente ao se abordar o momento inicial da organização.

Decidi sozinha, tive a reunião com os fundadores e decidi recrutar os meus amigos, voluntários. Amigos da faculdade que estudavam comigo. Eu recrutava gente de todos os lugares, principalmente porque nos primeiros seis meses é muito rotativo então de cada um que eu recrutava cinco saiam.

Novamente, a alta rotatividade foi exposta como dificuldade, principalmente nos momentos iniciais da organização. Tal fato reflete-se no trecho “para mim a rotatividade de voluntários é a principal dificuldade”. Aqui, retomam-se os achados de Duarte, Cavalcanti e Marques (2017) ao elencarem os problemas de rotatividade, gestão e planejamento de pessoal como impactantes na atuação desses colaboradores.

Também foram relatados problemas vinculados à forma da gestão de equipes e ao posicionamento da liderança na organização.

Outro problema de trabalho voluntário é que todo voluntário quer colocar a visão dele na organização, isso atrapalha. E quando o líder não se posiciona piora, porque cada um quer ter sua visão, quando eu voltei de viagem decidi criar um conselho [...].

Nesse sentido, Faria e Gibson (2017) apontam que a área da gestão de pessoas também é relevante, principalmente no que se refere aos aspectos motivacionais do indivíduo, por entenderem que a má administração de equipes pode gerar más consequências para a continuidade da organização. Dessa forma, ao não se posicionar eficientemente como líder, a empreendedora pode desmotivar seu capital humano, como também gerar problemas na gestão da equipe e na continuidade da OTS. Nesse contexto, Albuquerque (2006) indica



RELISE

85

ainda como dificuldade a falta de treinamento e capacitação do quadro de pessoal.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da análise dos resultados foi possível observar que, dentre as categorias emergentes, a motivacional se sobressaiu em relação às demais, apresentando maior frequência no discurso, tanto na perspectiva individual da empreendedora, quanto à falta de comprometimento da equipe funcional.

A motivação da empreendedora foi impactada muitas vezes pelas dificuldades de gestão de equipe, caracterizada por problemas no processo de tomada de decisão da liderança e à falta da qualificação dos voluntários em relação à missão social. Outro ponto de destaque foi à alta rotatividade de voluntários, que é inerente à realidade de atuação das organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

A inovação social também foi exposta como processo e como resultado. Salieta-se que a missão da OTS já é considerada uma inovação social, no que concerne a resultados, por contribuir para a demanda social educacional política no país. Entretanto, ao realizar suas atividades, a empreendedora destaca a busca incessante por informações, novos métodos de ensino e de captação de recursos, destacando também a inovação social como processo.

A inovação também despontou na perspectiva individual da liderança no seguinte trecho “eu sou muito inovadora, e meu estilo de liderança é muito aberto, eu odeio cobrar e confio muito na equipe, sou muito transparente, só preciso ser retroalimentada na transparência”. Nesse contexto, Bund et al. (2013) apresenta que a institucionalização de leis na organização contribuem para legitimidade das ações, assim como a transparência é relevante para os empreendimentos. Desta forma, apesar de não estar diretamente contemplada



RELISE

86

nas categorias, a inovação e a transparência estiveram presentes no discurso, principalmente no que tange a gestão das equipes.

Salienta-se que o alinhamento da missão social às estratégias organizacionais já é considerado, com respaldo teórico, como limitador ao crescimento, por influenciar nos aspectos internos e externos da organização. No caso analisado, a missão social impactou nas demais categorias pela peculiaridade da área de atuação ser direcionada à política, o que exige imparcialidade ideológica, influenciando diretamente no processo de recrutamento e seleção dos voluntários e nas formas de obtenção de recursos e de parcerias com investidores, o que reverberou também na motivação da empreendedora. A relação encontrada da missão com as demais categorias está apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Relação entre as categorias e a missão social



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Dessa forma, constatou-se que embora a motivação inicial da empreendedora tenha sido vinculada à inovação social na área política, esta motivação foi sendo influenciada negativamente por outras questões, como as dificuldades financeiras e de gestão de equipes, que foram surgindo ao longo do tempo e que geraram dificuldades intrínsecas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou observar as dificuldades inerentes ao desenvolvimento de um empreendimento social atuante no setor político brasileiro. Destaca-se que o formato jurídico desse tipo de organização aponta



RELISE

87

inerentemente para a necessidade de investimentos e doações provenientes de terceiros, uma vez que não possui sustentabilidade financeira.

No caso em particular, o agravante é o denodo da OTS em desejar gerar contribuições significativas e imparciais no contexto político brasileiro, que constitui uma iniciativa com um grau de ineditismo coerente ao se analisar a necessidade do país por uma reforma política. O trabalho também contribuiu para análise da importância de desenvolvimento de políticas públicas auxiliaadoras para empreendedores, de forma a induzir a inovação social. Entretanto, o fator político, apesar de sua relevância, não foi apontado explicitamente como principal dificuldade, sendo os problemas relacionados à gestão e à missão social os mais frequentes no discurso. Deste modo, os fatores emergentes para este caso apresentaram-se como as dificuldades na captação de recursos e parceiros, na gestão de equipes e, por fim, e como consequência dos primeiros, as dificuldades no aspecto motivacional.

Outra questão emergente refere-se ao fomento de inovações sociais por OTS. Reflete-se que a temática da inovação social é considerada relativamente nova se comparada a outros campos de estudos das ciências sociais, principalmente no concernente às formas de geração de inovações sociais por empreendimentos sociais no âmbito brasileiro.

A questão da gestão no contexto de atuação das organizações pertencentes ao Terceiro Setor é um item debatido na literatura, principalmente pelo capital humano ser composto em sua maioria por voluntários, permitindo maior rotatividade do setor. Tal realidade despontou como desafio ao empreender socialmente também no caso selecionado. Reflete-se que, para abrandar essa situação, a organização poderia buscar auxílio em instituições incentivadoras ao empreendedorismo social, como as incubadoras ou aceleradoras sociais, as quais poderiam contribuir para o preparo da liderança.



RELISE

A atuação da área política é desafiadora em sua essência, principalmente se desenvolvida por uma organização dependente de investimentos e apoio de terceiros, o que pode comprometer o critério de imparcialidade. Pode-se, nesse caso, pensar em meios alternativos que permitam a mutação do formato jurídico para um negócio social. Neste ponto, apresenta-se a questão de incubadoras sociais que contribuem para que esses novos modelos de negócio sejam operantes no mercado.

A partir da pesquisa, emergiram reflexões, dentre as quais se inserem: Como uma organização sem fins lucrativos pode buscar meios que a tornem menos vulnerável financeiramente? Como gerir e motivar uma equipe de voluntários? Quais os meios de controle de rotatividade de funcionários mais adequados para uma OTS? Como promover a difusão de inovações sociais na área política apesar das barreiras inerentes a esse setor?

Ademais, o estudo também coopera para o enriquecimento do arcabouço teórico do empreendedorismo social, que também se encontra em fase inicial, sobretudo no Brasil, que apesar de possuir um uma fonte de oportunidades para o fomento de IS e de empreendimentos sociais, apresenta uma parcela discreta de publicações no contexto internacional.

Considerando as limitações da pesquisa, verifica-se que a temática ainda carece de novas contribuições que possibilitem uma análise do panorama geral das iniciativas de inovação e empreendedorismo social no Brasil na área política. Ratifica-se que a atual conjuntura política brasileira tem repercutido internacionalmente pela corrupção ostensiva, impunidade frequente e consequências sociais intensas, sendo a inovação social observada por muitos empreendedores como uma das soluções para impulsionar a reconfiguração política no país. Desta forma, como sugestão para estudos futuros, é desejável pesquisas em outros empreendimentos, considerando as



RELISE

89

categorias levantadas como hipóteses preexistentes a serem validadas por novas abordagens.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor**: história de gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Elsevier: Rio de Janeiro, 2006.

ANDION, M. C.. Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.51, n.1, 2017 (early view).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOITO JUNIOR, A. A crise política do neodesenvolvimentismo e a instabilidade da democracia. **Crítica Marxista**. n. 12, p. 155-163, 2016.

BRAGA, J. Motivações ao empreendedorismo social. **Dissertação** de Mestrado (Faculdade de Economia da Universidade do Porto - FEP), Portugal, 2013.

BUND, E.et al.. **Blueprint of social innovation metrics**: contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. Tepsie, 2013.

CAMPELLI, M. G. R. et al.. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 133-151, 2011.

CHIZZOTTE, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação, Braga**, v. 16, n. 2, p. 221–236, 2003.

CHOI, N.; MAJUMDAR, S. Social Innovation: Towards a Conceptualization. In: Majumdar, S., Guha, S., Marakkath, N. (Ed.). **Technology and Innovation for Social Change**. New Delhi: Springer India, 2015. p. 7-34.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 1, p. 66-92, jan-fev, 2019
ISSN: 2448-2889



RELISE

90

DALL'AGNOL, C. F. et al.. B. Transparência e Prestação de Contas na Mobilização de Recursos no Terceiro Setor: Um Estudo de Casos Múltiplos Realizado no Sul do Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 2, p. 187-203, 2017.

DIOGO, V.; GUERRA, P. A inovação social como utopia renovada: o caso da associação humanitária habitat sociologia. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 15, p. 141-163, 2013.

DUARTE, I. G.; CAVALCANTE, C. E.; MARQUES, R. R. R. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: Motivações dos Voluntários da Fundação Cidade Viva . **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 99-120, 2017.

ELKINGTON, J. HARTIGAN, P. **Empreendedores sociais**: o exemplo incomum de pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FALCÃO, M. A.; ARAUJO, R. S. de. A importância estratégica do terceiro setor no Brasil como meio de desenvolvimento social: uma argumentação teórica a partir do prisma da economia social de gide. **Revista Jurídica Cesumar**, v. 17, n. 1, p. 153-179, 2017.

FARIA, M. D.; GIBSON, P. Motivação e trabalho no terceiro setor: um estudo de caso no projeto nós do morro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 95 -112, 2017.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor?. **Revista do Legislativo de Belo Horizonte**, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FRANZONI, G. B., SILVA, T. N. da. Inovação social e tecnologia social o caso da cadeia curta de agricultores familiares e a alimentação escolar em Porto Alegre/RS. **Desenvolvimento em Questão**, n. 37, Ed. Especial 2016, p. 353-386, 2016.

GAIOTTO, S. A. V.; MACHADO, H. P. V. Uma abordagem sobre determinantes e dificuldades de crescimento de pequenos empreendimentos sociais. In: Encontro de Estudo sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas



RELISE

91

Empresas – IX EGEPE. Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Passo Fundo, 2016.

GEHRKE, G., BORBA, J. A., FERREIRA, D. D. M. A repercussão da corrupção brasileira na mídia: uma análise comparada das revistas Der Spiegel, L'Obs, The Economist, Time e Veja. **Revista de Administração Pública**, v. 51, jan-fev, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100157&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 09 nov. 2017.

GENÚ, J. M., SANTOS, J. K. R. S. de., RIBEIRO, A. R. B. A utilização do *crowdfunding* como fonte de captação de recursos: um estudo em uma organização não governamental em Pernambuco. In: Congresso Internacional de Administração - ADM 2016. Rio Grande do Norte. **Anais...** Rio Grande do Norte: Natal, 2016.

GODOY, J. G. V.; RAUPP, F. M.; TEZZA, R. Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem Bibliométrica. Sociedade, **Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 125-139, 2016.

LATOOUR, B.. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria do ator-rede. Salvador: EDUFBA-Edusc, 400 p., 2012.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F.; FONTENELE, R. E. S. Criação de Valor no Empreendedorismo Social: Evidências a Partir da Comparação com o Empreendedorismo Comercial. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 51-65, 2015.

MALHOTRA, N. **Marketing research**: an applied orientation. New Jersey/USA: Prentice Hall, 2010.

OLIVEIRA, W. E. S.; COELHO, C. U. F. Transparência das Informações e seu Impacto no Valor Econômico: um Estudo em Organizações do Terceiro Setor. **Pensar Contábil**, v. 19, n. 70, p. 44-51, 2017.

ONozato; E.; TEIXEIRA; R. M. Processo de Criação de organizações com fins sociais: estudo de casos múltiplos na cidade de Curitiba, Paraná. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 38 – 52, 2010.

RIBEIRO, C. A. et al.. Práticas contábeis adotadas por entidades do terceiro setor: análise empírica junto às empresas prestadoras de serviços contábeis de



RELISE

92

Londrina. **Revista de Estudos Contábeis de Londrina**, v.6, n.11, p.81-100, jul./dez, 2015.

SANTOS, L. M. L., & GALLELI, B. O ensino de empreendedorismo social nos cursos de administração das universidades públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 2, 2013.

SCHUMPETER, J. **Die theory der wirtschaftlichen entwicklung**. Massachusetts: Cambridge, 1911.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, M. de. F. da. MOURA, L. R. de. JUNQUEIRA, L. A. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121-130, 2015.

WISSMANN, A. D. M.; LEAL, A. P. Experiências de microempreendedorismo individual (MEI) na ótica das relações de trabalho no município de Rio Grande-RS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 2, p. 5-19, mar-abr, 2018.