

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ MINORU CHIM MIKI

**EFEITOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS HÍBRIDAS: UM ESTUDO DE CASO NO SESC**

RIO GRANDE

2023

ANDRÉ MINORU CHIM MIKI

**EFEITOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES
HÍBRIDAS SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO SESC**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Linha de pesquisa: Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientadora: Professora Doutora Livia Castro D'Ávila.

RIO GRANDE

2023

AGRADECIMENTOS

Na minha adolescência não fui um bom aluno do ensino médio, não tinha motivação para estar em sala de aula, mas a muito custo e empurrões da minha família, em especial a minha mãe Lígia Chim Miki, eu consegui entrar em 1998 na Universidade Federal do Rio Grande no para cursar Administração de Empresas.

Na universidade tudo mudou, conheci ótimos professores e fui apresentado às teorias das organizações. Sou muito grato a todos professores daquela época.

Em 2002 eu me formei na faculdade e pensava em fazer o mestrado e seguir a vida acadêmica, mas o destino me empurrou para o mercado de trabalho, em seguida consegui um emprego no Senac Rio Grande e tive lá um grande mentor e amigo Joel Ferrer de Mello, que me ensinou muito sobre a prática da gestão além dos livros.

Em 4 anos eu já era Diretor de uma Unidade de ensino do Senac e em 2010 migrei para o SESC como Diretor da Unidade de Rio Grande. Se passaram 21 anos até eu conseguir retornar para a FURG em busca de uma realização minha que ficou em espera.

Sou muito grato a FURG por mais esta oportunidade, também aos professores e colegas de mestrado do PPGA e a minha banca avaliadora, professores Dr. Samuel Bonato e Dr. Anderson Frare.

Em especial, sou muito grato ao Programa de Pós-graduação em Administração da FURG, a minha professora orientadora Dr^a. Lívia D'ávila, que soube lidar com o meu tempo de gestor de duas Unidades Operacionais e surfista nas horas vagas.

Também a meu colega de grupo de pesquisa Me. Alisson Bastos que me ajudou nas discussões e me apoiou a continuar até aqui.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que me ajudaram durante o período, ao SESC RS no nome de Dr. José Paulo da Rosa que foi o Diretor que me induziu ao mestrado e Sandra Lindorfer que foi minha mentora boa parte do período e me ajudou a visualizar este retorno à vida acadêmica.

Por fim, agradeço a minha filha Gabrielle Mieko e minha companheira de vida Raquel Wolter por me dar todo apoio necessário e dizer sempre que vai dar certo.

Adorei esta experiência acadêmica!

MIKI, André Minoru Chim. **Efeitos da orientação empreendedora em organizações híbridas sem fins lucrativos: Um estudo de caso no SESC**, 2023. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande, 2023.

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma organização sem fins lucrativos híbrida, com o objetivo de identificar e analisar os efeitos da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos híbridas e desafios para convergência na missão social. A orientação empreendedora neste estudo foi analisada a partir das seis dimensões previamente validadas na literatura: comportamento inovador, assunção a riscos, proatividade, autonomia, agressividade e redes de relações. Os achados apontam a necessidade de uma equação positiva entre orientação empreendedora e hibridismos organizacional em organizações sem fins híbridas e demonstram que não é necessário obter lucro nas ações de mercado para reinvestir no social para que seja obtido um maior impacto social. Os resultados contribuíram para literatura e produziram implicações gerenciais para os tomadores de decisões em organizações híbridas sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Orientação empreendedora; Organizações híbridas; SESC.

MIKI, André Minoru Chim. **Effects of entrepreneurial orientation in hybrid non-profit organizations: A case study at SESC**, 2023. 110f. Dissertation (Master's in Administration). Federal University of Rio Grande, 2023.

SUMMARY

This study was carried out in a hybrid nonprofit organization, with the objective of identifying and analyzing the effects of entrepreneurial orientation in hybrid nonprofit organizations and challenges for convergence on the social mission. Entrepreneurial orientation in this study was analyzed based on the six dimensions previously validated in the literature: innovative behavior, risk-taking, proactivity, autonomy, aggressiveness and relationship networks. The findings point to the need for a positive equation between entrepreneurial orientation and organizational hybridism in hybrid non-profit organizations and demonstrate that it is not necessary to make a profit in market actions to reinvest in the social sector so that a greater social impact can be obtained. The results contributed to the literature and produced managerial implications for decision makers in hybrid non-profit organizations.

Keywords: Entrepreneurial orientation; Hybrid organizations; SESC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da orientação empreendedora	24
Figura 2 - Estrutura de governança do SESC	28
Figura 3 - Desenho metodológico do estudo de caso	33
Figura 4 - Desenho metodológico da coleta de dados	35
Figura 5 - Triangulação dos Dados de Pesquisa	39
Figura 6 - Representantes do Sesc RS no prêmio Melhores em Gestão 2022.	42
Figura 7 - Diretrizes estratégicas SESC RS	43
Figura 8 - Política da Qualidade	44
Figura 9 - Modelo de Gestão da Inovação do SESC RS	45
Figura 10 - Fluxo do Gerenciamento de Riscos SESC RS	48
Figura 11 - SOAR SESC RS 2022	50
Figura 12 - Atos Normativos do SESC	53
Figura 13 - Reunião Gerencial de novembro de 2023.	55
Figura 14 - Investimentos em ampliações e reformas em 2023 SESC RS.	57
Figura 15 - Capilaridade do Sistema Fecomércio SESC, SENAC e Sindicatos no RS.	59
Figura 16 - Redes do SESC RS	59
Figura 17 - Reuniões com parceiros da rede Unidade SESC Rio Grande 2023.	60
Figura 18 - Índice de Contrato de Gestão ICG SESC RS.	67
Figura 19 - Caixa preta do Sistema S Site Jornal JA'	70
Figura 20 - Ameaça de Repasse para Embratur de Recursos do Sistem S	70
Figura 21 - Premiação Convenshow 2022	76
Figura 22 - Capacitação Instituto Caldeira 2023	78
Figura 23 - Projetos Estratégicos SESC RS	81
Figura 24 - Portfólio de serviços subsidiados	82
Figura 25 - Portfólio de serviços híbridos e PCG 2024	83
Figura 26 - Portfólio de serviços de mercado	83
Figura 27 - Indicadores financeiros	85
Figura 28 - Mapa Estratégico SESC RS 2023	86
Figura 29 - Síntese de efeitos e desafios do hibridismo organizacional	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões de orientação empreendedora	34
Quadro 2 - Desenho metodológico da coleta de dados	36
Quadro 3 - Entrevistados	36
Quadro 4 - Ficha técnica do estudo de caso	40
Quadro 5 - Elementos Estratégicos SESC RS.	61
Quadro 6 - Orientação do portfólio de serviços SESC RS 2024.	62
Quadro 7 - Percentuais de superávit em relação aos custos diretos.	63
Quadro 8 – Síntese de falas dos entrevistados em relação aos indicadores de serviço.	64
Quadro 9 - Software de Gestão SESC RS.	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual da contribuição sobre a folha do Sistema S

27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Receitas de Serviços

71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos da pesquisa	13
1.2 Justificativa e Relevância	14
1.3 Resultados preliminares esperados	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Organizações do terceiro setor e suas nomenclaturas	16
2. 1. 1. Propulsores do terceiro setor e marcos legais	18
2. 1. 2 Características de governança do terceiro setor	19
2. 1. 3 Hibridismo organizacional	20
2.2 Empreendedorismo e Orientação empreendedora (OE)	23
2. 2. 1. Ontologia do empreendedorismo	23
2. 2. 2. Orientação Empreendedora	25
2.3 O sistema S e o SESC	29
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Caracterização da pesquisa	34
3.2 Estratégia e desenho metodológico de pesquisa	34
3.3 Definição do contexto conceitual e modelos teóricos	36
3.4 Coleta de dados	37
3. 4. 1 Coleta documental	38
3. 4. 2 Entrevistas em profundidade	39
3.4.3 Artefatos físicos, tecnológicos e culturais	40
3.4.4 Observação Participativa	40
3.5 Registo e classificação de dados	41
3.7 Triangulação e confiabilidade	42
3.8 Quadro síntese da metodologia escolhida para o caso	43
4. RESULTADOS	45
4.1 Orientação Empreendedora	47
4.1.1 Inovatividade	47
4.1.2 Assunção a Riscos	50
4.1.3 Proatividade	52
4.1.4 Autonomia	55
4.1.5 Agressividade	57
4.1.6 Redes	61
4.2 Hibridismo Organizacional	64
4. 2. 1 Efeitos da OE e Hibridismo e seus desafios para convergência na missão social	69
4. 2. 1. 1. Efeitos Negativos	69

4. 2. 1. 2 Efeitos Positivos _____	74
4. 2. 1. 3 Desafios _____	80
5 CONCLUSÕES _____	91
REFERÊNCIAS _____	95
APÊNDICE A _____	103
APÊNDICE B _____	104
APÊNDICE C _____	107

1. INTRODUÇÃO

O aumento dos problemas sociais e o crescimento da adesão das empresas privadas a ações de Responsabilidade e Social Empresarial (RSE), as organizações sociais passaram a obter mais apoio e financiamento para suas atividades, ampliando ainda mais a atuação do chamado 3ª setor na resolução de problemas da sociedade (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005). O crescimento de organizações sociais criou um ambiente de competitividade, foco na importância destas instituições e gerou mudanças na forma de atuação das mesmas, onde um dos caminhos para se destacar e sobreviver foi à profissionalização da gestão destas organizações (SPECKBACHER G, 2003).

O conceito de negócios sociais tenta se encaixar numa nova tendência do contexto das Organizações da Sociedade Civil no Brasil, cuja característica mais marcante é a metamorfose pela qual passam atualmente (muitas delas bastante antigas no chamado trabalho social) que, diante da escassez de financiamento, tendem a perseguir sua própria sustentabilidade financeira através da geração de recursos próprios (FRANÇA FILHO; RIGO; SOUZA, 2020). Há busca por geração de recursos próprios na literatura é denominado hibridismo organizacional, conceito utilizado para designar organizações que combinam características de organizações sem fins lucrativos tais como: voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social, com características de empresas comerciais, tais como: auto interesse, orientação para o mercado e foco na criação de valor econômico (ANHEIER; SCHRÖER, 2008; HUDNUT, BAUER; LORENZ, 2006).

De acordo com Koppell (2003), se por um lado, conceitos e ferramentas de gestão criadas para o setor privado não são facilmente transferíveis para as organizações sem fins lucrativos, por outro lado, as linhas que dividem as organizações sem fins lucrativos e as empresas se confundem em muitos aspectos de gestão. O desempenho e rendimento mudam de foco, mas não deixam de existir, ambas perseguem atingir objetivos (SPECKBACHER G, 2003). As organizações híbridas apresentam uma disputa institucional que correlaciona as práticas de mercado, voltadas ao desejado lucro e a perseguição de sua missão com enfoque no bem-estar social. Aderir a prescrições de diferentes lógicas sem se desviar muito para uma determinada lógica é desafiador e põe em risco a legitimidade esperada de um grupo de *stakeholders* (EBRAHIM *et al*, 2014).

Um fenômeno que pode acontecer em organizações sem fins lucrativos híbridas é o da orientação empreendedora (OE), este é um dos conceitos mais importantes e estabelecidos no

campo do empreendedorismo (Wales *et al*, 2011). Covin e Lumpkin (2011), relatam que orientação empreendedora tem sido um tópico de conversa acadêmica no domínio do empreendedorismo por décadas e afirmam que a quantidade de pesquisa em orientação empreendedora certamente aumentou consideravelmente nos últimos anos, mas o mais significativo em sua pesquisa é que demonstram que o avanço não é apenas em termos de números de publicações, mas também em termos de credibilidade e impacto acadêmico.

Para Kusa (2016), pesquisar a orientação empreendedora em um contexto social é um objetivo razoável, pois pode apoiar o desenvolvimento futuro de organizações sem fins lucrativos e (além disso) sua eficácia na resolução de problemas sociais. Com a pressão crescente pela busca de recursos para sobrevivências das organizações sem fins lucrativos híbridas, o desenvolvimento da orientação empreendedora na estratégia delas pode ter significância no alcance de melhores resultados sociais. A orientação empreendedora relaciona à prioridade das organizações ao processo de identificar e de explorar oportunidades do mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Wales *et al* (2011) declaram que o fenômeno orientação empreendedora não caracteriza se uma empresa é mais ou menos empreendedora, mas sim como uma organização exibe crenças e comportamentos empreendedores e, posteriormente, como a orientação empreendedora é gerenciada. Com este enfoque Lorca e Avrichir (2020) sugerem que os pesquisadores devem se concentrar em explorar a orientação empreendedora como um importante fenômeno organizacional e não como um meio de caracterizar as organizações como mais ou menos empreendedoras. A diversa motivação para o desenvolvimento de organizações híbridas sem fins lucrativos propicia, na busca de novas oportunidades para obtenção de recursos e a presença do fenômeno do empreendedorismo a nível de organização. Este estudo explorou os efeitos da orientação empreendedora em organizações híbridas sem fins lucrativos, para isso formulou-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais os efeitos da orientação empreendedora nas organizações sem fins lucrativos híbridas e seus desafios para convergência na missão social?*

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar os efeitos da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos híbridas e desafios para convergência na missão social. Para alcançar o objetivo de pesquisa, foram determinados os seguintes *objetivos específicos*:

1. Identificar padrões de comportamento de orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos híbrida.
2. Descrever os tipos de efeitos percebidos da OE em uma organização sem fins lucrativos híbrida.
3. Identificar os desafios da organização diante da sua missão social e os comportamentos de orientação empreendedora.

1.2 Justificativa e Relevância

Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Estatística - IBGE, com base nas Fundações e Associações sem Fins Lucrativos - Fasfil (2016), evidencia que no Brasil existem cerca de 526,8 mil organizações privadas sem fins lucrativos que empregam mais de 3 milhões de assalariados. A partir de 2007, o Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE) aferiu a importância do terceiro setor, com participação de 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que significa 32 bilhões de reais, reforçando ainda mais a importância das organizações sociais (IBGE 2012).

Em 2021, a instituição SESC Brasil promoveu o bem-estar de milhares de pessoas em mais de 3.500 atividades culturais. Também foram servidos 255.515 refeições e lanches, com alimentação saudável; realizadas 74.654 consultas em tratamentos odontológicos e exames clínicos; destinadas mais de 143.564 horas a atividades educativas; disponibilizadas 134.499 diárias na rede hoteleira; e distribuídos mais de 2,2 milhões de quilos de alimentos. Segundo informações do site oficial da instituição, são mais de 580 unidades fixas, 213 escolas, 2.718 espaços de lazer, 367 bibliotecas e salas de leitura, 246 clínicas odontológicas e 151 unidades móveis de cultura, distribuídas nas cinco regiões do país, em cidades de pequeno, médio e grande porte, que contam com uma equipe de quase 36 mil funcionários (SESC, 2022).

A relevância desta pesquisa se dá por dois prismas, um teórico e outro empírico. Primeiro, por contribuir com a literatura no campo da orientação empreendedora em organizações híbridas sem fins lucrativos. Segundo Lorca e Avrichir (2020), as pesquisas que envolvem o empreendedorismo se espalharam para diversos campos, como o contexto internacional, político e institucional usando a Orientação Empreendedora como instrumento para apoiá-las, mas essas pesquisas falham em captar aspectos particulares do empreendedorismo. Esta falha é mais significativa com relação às organizações que não visam a lucro, na medida em que elas representam um contexto bastante particular e diferente das organizações empresariais (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Existem algumas publicações correlacionando a

orientação empreendedora e negócios sociais, mas não muitas em organizações híbridas sem fins lucrativos. Segundo, por atender uma demanda do setor, e assim, gerando implicações gerenciais para os tomadores de decisão na oferta do levantamento de práticas gerenciais voltadas à orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos híbridas.

1.3 Resultados preliminares esperados

O pesquisador apresenta um cargo de Diretor de 02 Unidades Operacionais do SESC RS, sendo elas as Unidades SESC Rio Grande (13 anos como gestor) e SESC Chuí (3 anos como gestor). Neste percurso observou algumas mudanças nas estratégias da organização em relação a ações de mercado e sociais, visto que a organização nos últimos anos passou a ser mais ativa em relação à busca por receitas de serviços. O SESC RS estratificou as áreas de atuação em sociais (gratuitas), subsidiadas e mercado, criando ranking de desempenho das unidades, valorização pelo desempenho financeiro, ranking de vendas, programas de inovação, reposicionamento de estratégia de preços de serviços (precificação de alguns serviços), novos investimentos, entre outras mudanças. Este despertar competitivo e empreendedor da organização na busca por melhores desempenhos financeiros geraram a atenção em relação a sua assertividade das estratégias e o impacto no propósito e missão da organização. Este estudo serve na prática para um entendimento e reconfiguração das estratégias, revelando os efeitos e desafios da orientação empreendedora nas estratégias e missão social das organizações sem fins lucrativos que decidem atuar no mercado. O entendimento do fenômeno e seus efeitos revelaram novos olhares para a orientação empreendedora e hibridismo organizacional em organizações sem fins lucrativos.

1.4 Estrutura do texto

A presente dissertação de pesquisa está estruturada em cinco capítulos. Após esta breve introdução, será apresentado o referencial teórico que baliza a presente pesquisa, posterior os aspectos metodológicos norteadores, a análise de dados e conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico está estruturado em três partes: Em primeiro lugar foram conceituadas as organizações do terceiro setor, as motivações e os marcos legais que regem as operações do terceiro setor e as suas características de governança. Em um segundo momento foi conceituada a orientação empreendedora bem como debatido o modelo teórico adotado para este projeto. Por fim, foi apresentada uma caracterização e um contexto histórico do sistema S e do SESC, objeto deste estudo.

2.1 Organizações do terceiro setor e suas nomenclaturas

A partir da reforma do estado em 1995, as organizações sociais brasileiras foram potencializadas em termos de participação econômica no país, em virtude do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que estabeleceu as diretrizes para a reforma da administração pública brasileira (OLIVO, 2005). A lei Nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, buscou trazer para o Estado as atividades essenciais e confiar no crescimento do terceiro setor para sanar as lacunas criadas a partir da introdução destas mudanças.

O terceiro setor apresenta conceituações difusas, devido suas características não serem da lógica de mercado, apesar de serem organizações privadas, não pertencem a uma lógica de governo, mesmo que seus objetivos sejam focados em necessidades públicas. Segundo Montañó (2002), o termo terceiro setor carrega várias inconsistências teóricas por apresentar significados de casos diferentes, diferentes nomenclaturas, apresentação de sentidos que mais confundem do que esclarecem e não ter condições de reunir consenso sobre o seu significado concreto. Tudo isto tem ligação ao surgimento das organizações não governamentais em dado momento histórico em razão da oposição a governos, orientadas a lutas de classes e de minorias específicas ou de interesses específicos em diversas esferas da sociedade civil. O autor apresenta quatro debilidades conceituais da teoria do “terceiro setor”, como a dificuldade de definir a origem do setor, saber quais as entidades o compõem, se os movimentos de luta classista são incorporados no “terceiro setor”, e a quarta debilidade do termo seria o caráter “não-governamental”, “autogovernado” e “não-lucrativo” das entidades.

Dois autores que trazem definições importantes para a denominação terceiro setor são Salamon e Helmut (1992), para ele os propósitos a serem perseguidos podem variar de lugar para lugar, mas a realidade subjacente é bem similar, sendo as características de organizações

estruturadas, localizadas fora do aparato formal do Estado, não destinadas a distribuir lucros, autogovernadas e envolvendo indivíduos em um significativo esforço voluntário.

Fernandes (1994) conceitua o terceiro setor como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos, ou seja, não geram lucro e respondem a necessidades coletivas. O resultado excedente não pode ser absorvido pelos seus produtores e devem ser reinvestidos nos meios para produção dos fins da organização. O autor ainda traz uma ressalva para a questão da solidariedade e da caridade como forma de financiar estas instituições, entendendo que as mesmas, na maioria, não conseguem custear suas produções de bens e serviços apenas com fonte de recursos próprios oriundo de uma possível venda de serviços. Pode-se então, definir o Terceiro Setor como o conjunto de iniciativas de origem privada, sem finalidade lucrativa, cujas finalidades e objetivos são voltados para o bem comum. O autor classifica as organizações do terceiro setor em quatro segmentos civis distintos, sendo eles: a) movimentos sociais; b) formas tradicionais de ajuda mútua; c) organizações não governamentais (ONGs) e redes de ONGs; e d) filantropia empresarial.

Kissil (2000) apresenta uma outra classificação para as organizações do terceiro setor, dividindo em três tipos: a) organizações de advocacia, quando seu objetivo é fazer lobby para defender interesses ou lutar por problemas específicos ou por determinados grupos da sociedade; b) organizações de caráter técnico, que fornecem informações, serviços de consultoria, acesso a determinadas tecnologias ou programas de capacitação de recursos humanos, objetivando ajudar outras associações ou grupos sociais a atingir nível adequado de funcionamento, ou organização, ou alcançar os recursos mínimos para subsistência; e c) organizações prestadoras de serviços, que tendem a se concentrar num número limitado de áreas, particularmente no desenvolvimento dos serviços que atendem as necessidades básicas.

Além destas classificações, quando observadas mais de perto estas, encontra-se uma vasta quantidade de instituições com finalidades e características diferentes. É possível descrever que toda organização que não tem objetivo de lucro e não é pertencente à esfera governamental seja do terceiro setor, desde que esteja constituída legalmente. A miscelânea de nomenclaturas das organizações do terceiro setor confundem-se muitas vezes entre denominações, características legais e finalidades diversas (SALAMON; HELMUT, 1992; KISSIL, 2000).

O termo Organizações Não Governamentais (ONG), não possui natureza jurídica, em oposição ao senso comum, corresponde a uma denominação que destaca a principal

característica das entidades que realizam atividades de fins públicos, mas não são gerenciadas pelo governo. Fica a dúvida se toda organização que não é governo e sem fins lucrativos pode ser considerada uma ONG. A lei Nº 13.204 de 2015 apresenta uma substituição à terminologia ONG para Organizações da Sociedade Civil (OSC), um termo considerado mais abrangente, sendo que as OSC também não correspondem a uma pessoa jurídica e sim uma denominação.

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), são uma qualificação outorgada pelo Ministério da Justiça – MJ às entidades que atendam aos requisitos previstos na Lei Federal nº 9.790/99, e no Decreto Federal nº 3.100/99. Uma OSC pode se tornar uma OSCIP, desde que atendam aos requisitos da Lei e sejam qualificadas pelo Ministério da Justiça.

A terminologia Organizações Sociais (OS), assim como as OSCIPs, também é uma qualificação concedida a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, conforme previsto na Lei nº 9.637/98. Os estados e municípios podem criar suas leis de OS e ampliar o rol de finalidades sociais passíveis de permissão para qualificação de entidades como organizações sociais estaduais e municipais.

2. 1. 1. Propulsores do terceiro setor e marcos legais

Na década de 90 a reforma de Estado conduzida pelo governo Fernando Henrique Cardoso seguiu um movimento mundial de redução do tamanho do Estado. Luis Carlos Bresser Pereira foi Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (1995-1998) e Ministro da Ciência e Tecnologia (1999), foi um dos líderes desta reforma é um dos principais teóricos do tema, ele relata em seu texto de 1998, que diversas categoria entre elas as escolas, universidades, centros de pesquisa científica e tecnológica, creches, ambulatórios, hospitais, entidades de assistência aos carentes, principalmente aos menores e aos velhos, museus, as orquestras sinfônicas, oficinas de arte, emissoras de rádio e televisão educativa ou cultural têm e precisam de seu financiamento em grandes proporções pelo Estado para existirem (BRESSER PEREIRA, 1998).

De acordo com Bresser Pereira (1998), as atividades do estudo são atividades competitivas, que podem ser controladas não apenas através da administração pública gerencial, mas também e, principalmente, através do controle social e da constituição de quase-mercados. Para ele, estas atividades não precisam ficar somente no Estado, em modelo de monopólio, mas

também não apresentam justificativa de serem privadas, por não se auto sustentarem sem ter apoio do próprio Estado. A publicização foi o caminho para um sistema de parceria com o terceiro setor como forma de desenvolvimento destas atividades sem ter a mão direta do Governo. Ele relata em seus textos uma forma de complementação entre a propriedade do capitalismo e a propriedade pública, sendo a propriedade pública não estatal. Segundo Bresser Pereira (1998) estas são entidades públicas não estatais, que compõem o terceiro setor, sem fins lucrativos, não-governamentais e voluntários.

Todo este movimento da década de 90 foi alicerçado a partir Lei 9.637 de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais e dá outras providências e a Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

Em 2015 a Lei 13.204 de 2015, altera a Lei que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSC), em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público. Além disso, a lei define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil bem como institui o termo de colaboração e o termo de fomento e altera diversas leis anteriores.

2. 1. 2 Características de governança do terceiro setor

Um dos maiores desafios das organizações do terceiro setor está em seu sistema de governança, estas organizações por não serem parte do governo e não terem um dono privado (acionistas ou empresário) com divisão de dividendos, podem apresentar falhas no sistema de controle. Existe nelas uma dependência dos conselheiros (voluntários que compõe o conselho fiscal da entidade), doadores que na maioria das vezes não participam da gestão, órgãos fiscalizadores e de seus gestores executivos, funcionários e voluntários. Neste misto de interesses, muitas vezes o objetivo do bem comum definido no propósito da organização pode não ser a prioridade, mas ser sobreposto pelos interesses das partes envolvidas (KISSIL, 2000).

Misorelli (2003) afirma que uma organização sem fins lucrativos tem pouco incentivo para monitorar a eficiência do gestor, dando a ele considerável poder discricionário, inclusive para realocar recursos visando o benefício próprio. Neste contexto, Mendonça (2004) afirma

que são necessários mecanismos internos de gestão que assegurem aos principais que os recursos não foram expropriados pelos agentes. Estes mecanismos são essenciais para as organizações sem fins lucrativos na garantia de sua eficiência e arquitetura do seu sistema de governança.

Os mecanismos de governança no terceiro setor estão divididos em externos e internos. Os mecanismos externos são ligados ao Sistema Político-Legal e Regulatório e ao Mercado de Capitais e Doações. O primeiro está ligado ao Marco Regulatório da Lei 9790/1999, que enquadra as pessoas jurídicas sem fins lucrativos. Para Mendonça (2004), essa lei representa importante avanço no marco regulatório, priorizando a transparência e valorizando o papel do conselho fiscal, das auditorias externas e da adoção de práticas administrativas que visam coibir o conflito de interesses. O segundo não funciona como na iniciativa privada, pois o mercado de capitais inexistente nas organizações sociais, sendo substituído pelo mercado de doações, ou seja, baseia-se na liberdade dos doadores para direcionar seus recursos à organização que escolherem. Estes irão escolher organizações que apresentem maior transparência e confiança, de forma a não correrem o risco de suas doações não alcançarem o destino.

Os mecanismos internos são o conselho, órgão deliberativo, formado por voluntários que podem ser oriundos de organizações privadas com fins lucrativos, governos, cofundadores da organização, partes interessadas da sociedade civil, entre outros. Herrero (2002) cita que a motivação de seus membros para monitorar resultados da organização é pequena, por ser vedada a remuneração a estes conselheiros por lei. Um dos maiores desafios dos conselhos é na mensuração de resultados das organizações sem fins lucrativos, como o resultado é não financeiro, o desenvolvimento de indicadores que mensuram estes resultados ainda carece de maturação, pois atuam muito na intangibilidade de resultados. Um outro mecanismo de controle utilizado nas organizações privadas com fins lucrativos e que não é possível de utilização são as políticas de remuneração variável, pois não cabe nesta situação a participação nos lucros.

2. 1. 3 Hibridismo organizacional

As organizações em modelos tradicionais podem ser do tipo privadas com objetivo principal o lucro, organizações públicas e organizações sem fins lucrativos. Segundo Doherty, Haugh e Lyon (2014), as organizações do setor privado são guiadas pelas forças do mercado para maximizar o retorno financeiro, de propriedade dos acionistas, regidas de acordo com o tamanho da propriedade acionária e gerar receita com vendas e taxas. As organizações do setor público são caracterizadas como guiadas pelos princípios do benefício público e da escolha

coletiva, pertencentes aos cidadãos e ao Estado e financiadas por meio de impostos. E as organizações do setor sem fins lucrativos perseguem objetivos sociais e ambientais, são de propriedade de membros, regidas por eleição privada de representantes, compostas por uma combinação de funcionários e voluntários e geram receita de taxas de filiação, doações e legados.

Entre estes três modelos de organizações com finalidades e fontes de recursos distintas, o hibridismo organizacional surge como alternativa, assumindo diversas configurações, quanto em empresas sociais que buscam reinvestir o lucro no seu propósito, ou quando organizações sem fins lucrativos desenvolvem ações de mercado para obter lucro na oferta de produtos ou serviços com foco na manutenção dos seus objetivos principais. As organizações híbridas podem existir em ambos os lados da divisão com fins lucrativos/sem fins lucrativos, mudando a fronteira mesmo adotando missões sociais e ambientais, como as sem fins lucrativos, mas gerando renda com produtos (HAIGH; HOFFMAN, 2012).

O hibridismo surge de práticas organizacionais a que está submetido e a lógicas institucionais plurais e potencialmente conflitantes (BATTILANA *et al*, 2017). No caso de organizações sem fins lucrativos que apresentam objetivos sociais e que necessitam de recursos financeiros para manutenção do seu propósito e atuam no mercado para captação de parte destes, configura-se uma situação de hibridismo. Segundo Wood (2010), o termo ‘organização híbrida’ surgiu na literatura científica nos campos da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos na década de 2000, relacionado a organizações que operam na interface entre o setor público e o setor privado, atendendo tanto a demandas públicas como a demandas comerciais. As organizações sem fins lucrativos passam a gerar renda por meio de atividades típicas de organizações com fins lucrativos, reinvestindo no seu propósito, o que denominamos como organizações híbridas. Para Cruz e Estraviz (2003), existe uma tendência ao hibridismo nas organizações sem fins lucrativos, devido à filantropia não ser suficiente e até mesmo serem interrompidos as doações em determinados momentos e comprometendo o funcionamento de algumas organizações do terceiro setor.

Nessa nova lógica de organização híbrida, existe uma intersecção do desenvolvimento de ações sociais, que é o objetivo da organização, e o desenvolvimento de negócios sociais que geram receita para manter as atividades da organização (BATTILANA; DORADO, 2010). Nesta lógica a condição híbrida na organização se caracteriza pela combinação entre missão

social e atividades comerciais, ações diferentes, porém já existentes, que não se referem a algo novo, mas sim a uma integração (BATTILANA; LEE, 2014).

Alguns autores ligam mais a questão do hibridismo a organizações sem fins lucrativos, creditam a elas o surgimento desta nova fronteira. Para Wood (2010), o hibridismo é típico de organizações sem fins lucrativos, que tendem a buscar diferentes formas de captar recursos para se fortalecer e desenvolver suas atividades. Mas organizações sociais que passam a gerar renda e obtêm recursos de forma consciente, atuando em projetos sociais, são organizações híbridas, variando em suas formas em que os termos conhecidos denominam-se como negócio social híbrido, empresa de benefícios e empresa híbrida (HAIGH; HOFFMAN, 2012). Não há um modelo para os tipos de organizações híbridas, sendo assim, para lidar com as tensões é preciso criar um tipo de forma híbrida que atenda às necessidades da organização (BATTILANA; DORADO, 2010).

Com o tipo híbrido, as organizações sociais buscam saídas para a sustentabilidade das atividades, com foco no desenvolvimento de sua missão, por meio da integração de negócios e doações diversas, tendo a definição como um tipo ideal, proposto por Battilana e Lee (2014). Nessa perspectiva, segundo os autores, as organizações híbridas podem ser definidas como atividades, estruturas, processos e significados, em que as organizações realizam suas atividades, alinhando as formas organizacionais.

Haigh, Hoffman (2011) apresentam três atividades fundamentais ao hibridismo, sendo elas: Impulsionar mudanças socioambientais positivas como objetivo organizacional; criar relacionamentos mutuamente benéficos com as partes interessadas; e, interagir progressivamente com o mercado, concorrentes e instituições do setor.

Para Pache e Santos (2010), a combinação de lógicas pode expor os empreendimentos sociais a demandas conflitantes de seu ambiente e pode criar tensões internamente porque satisfazer demandas institucionais de um lado pode exigir a violação de outros. Alguns conflitos ou tensões causadas pelo hibridismo devem ser destacados, entre eles a perda do foco em seu objetivo social, provocando perda de apoio da comunidade ou a falta de habilidade com negócios, por não ser costume da organização, levando à perda de oportunidades neste campo (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

A combinação sustentável de objetivos sociais e financeiros se mostra complicada devido o ecossistema da organização ser estabelecido em torno de lógicas de negócios com ou

sem fins lucrativos. A autora afirma que o desafio das organizações híbridas é superar as possíveis tensões entre os dois objetivos. Neste contexto, a organização precisa aprender a conviver e usar dos objetivos de mercado e social de maneira positiva para evitar desvio de curso dos mesmos. Para que esta sinergia de desafios ocorra são necessários quatro pilares, são eles: Definição e monitoramento de objetivos sociais e financeiros; Estrutura organizacional que permita o desempenho de atividades sociais e comerciais; Recrutamento de membros da organização; Socialização em uma cultura corporativa garantindo a sustentabilidade do caráter híbrido. Além disso, para a autora o contexto organizacional precisa ser levado em consideração para cada caso de gestão (BATTILANA, 2019).

2. 2 Empreendedorismo e Orientação empreendedora (OE)

2. 2. 1. Ontologia do empreendedorismo

Os estudos do empreendedorismo surgiram a partir do campo teoria econômica, sendo identificados três correntes principais da literatura na primeira metade do século XX (CASTANHAR, 2007). Segundo o autor a corrente alemã, cujos pilares são os trabalhos de Schumpeter a corrente neoclássica, representada, principalmente, pelos trabalhos de Marshall (1961) e Night (1921) e a tradição austríaca, fundamentada nas contribuições de Mises (1949).

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1934). Na corrente austríaca, Castanhar (2007), descreve que o empreendedor tem a função de combinar recursos para atender a necessidades que não estão sendo satisfeitas atualmente ou para explorar ineficiências ou deficiências do mercado, melhorando assim as condições gerais de alocação de recursos na economia. Sendo assim o empreendedor surge quando existe um desequilíbrio e atua para estabilizar o mesmo.

Já a corrente neoclássica, contrariamente à tradição alemã, enfatiza o papel do empreendedor de contribuir para manter o mercado e o sistema econômico em equilíbrio, através das iniciativas empreendedoras (CASTANHAR, 2007). Para Shane e Venkataraman (2000), uma limitação no estudo do empreendedorismo em termos do indivíduo, é de que os pesquisadores de empreendedorismo geraram definições incompletas que não resistem ao escrutínio de outros estudiosos. Segundo eles, a ausência de empreendedorismo em nossas teorias coletivas de mercados, empresas, organizações e mudanças torna nossa compreensão do cenário de negócios incompleta.

Uma das formas de dividir o estudo do empreendedorismo é segmentar em dois tipos: o empreendedorismo empresarial/corporativo e o empreendedorismo social. Um deles foca em objetivos e desejos individuais e principalmente o lucro, e o outro serve ao coletivo, na busca por gerar impacto social (CARMONA *et al*, 2020). Encontra-se neste contexto do empreendedorismo social, instituições, associações, ONGs e outros formatos de voluntariado.

Um outro olhar é o estudo do empreendedorismo corporativo segundo Kusa (2016), pode ser tratado como uma característica de uma organização. Reflete os comportamentos empresariais nas organizações existentes sendo considerado importante para facilitar os esforços de uma empresa para explorar suas vantagens competitivas atuais e explorar novas oportunidades e as competências necessárias para persegui-las com sucesso (URBANO *et al*, 2022). As atividades formais ou informais orientadas a novas tipologias de negócios em empresas estabelecidas que são exercidas por meio de inovações de produtos e processos e desenvolvimentos de novos mercados são chamadas de empreendedorismo corporativo (MORRIS; KURATKO, 2002). O empreendedorismo corporativo tem um efeito sobre a capacidade da empresa de competir e se adaptar para atuar com sucesso em ambientes cada vez mais turbulentos, permitindo o rejuvenescimento contínuo do produto, mercado e posições estratégicas e a revitalização do conhecimento e do capital intelectual (ZAHRA *et al* 1999; URBANO *et al*, 2022). O empreendedorismo corporativo também é percebido como uma forma de “renovação ou inovação dentro da organização atual” (MORRIS; KURATKO, 2002).

O empreendedorismo tem um papel legítimo nas organizações sem fins lucrativos e o ambiente de trabalho pode ser projetado para afetar e gerar níveis de empreendedorismo mais elevados, que poderão ser alcançados em ambientes de trabalho no qual os erros são tratados como oportunidades de aprendizagem; a iniciativa individual é incentivada; a ênfase é na excelência; as pessoas trabalham para o bem da equipe; e há uma constante busca pela melhoria das operações (MORRIS *et al.*, 2007). Empreendedorismo no contexto social por exemplo, os constructos empreendedorismo social (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2003), orientação empreendedora (MILLER, 2011; COVIN; SLEVIN, 1989) e orientação empreendedora no contexto não lucrativo (MORRIS; WEBB e FRANKLIN, 2011), utilizam as mesmas dimensões de inovatividade, assunção de riscos e proatividade para caracterizar a manifestação do empreendedorismo nas organizações.

Pesquisas a respeito do empreendedorismo no contexto não lucrativo também passaram a fazer parte de estudos que buscam entender como se manifesta a OE em organizações sem

fins lucrativos, a exemplo de Morris, Webb e Franklin (2011) e Wood Jr. (2010). No entanto, a base teórica para o empreendedorismo dentro de organizações sem fins lucrativos não tem sido adequadamente estabelecida. Segundo Lacerda, Belfort e Martens (2015), a lógica do empreendedorismo é menos evidente no contexto social. Para os autores, pode-se questionar, por exemplo, as implicações da inovação e assunção de risco, em razão da finalidade social e dos múltiplos stakeholders da empresa.

Segundo Shane e Venkataraman (2000), este conceito clássico do empreendedorismo faz menção basicamente ao setor privado, na trajetória da descoberta e exploração de possíveis oportunidades vantajosas no mercado. Para Dess (1998), a diferença dos empreendedores sociais dos comerciais está na vocação para sua missão, que é explícita e central, capaz de afetar o modo como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades. Mort, Weerawardena e Carnegie (2003) argumentam que o Empreendedorismo Social pode ser conceituado como um constructo multidimensional, refletindo as características operacionais principais das organizações sociais, nas dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos. No entanto, os autores ressaltam a centralidade da missão social no Empreendedorismo Social, mas também observam a inadequação de uma conceituação dimensional para capturar a natureza complexa do Empreendedorismo Social.

2. 2. 2. *Orientação Empreendedora*

A Orientação Empreendedora é um construto que vem recebendo destaque em pesquisas nacionais (SILVEIRA; SILVEIRA-MARTINS, 2016), porém limita-se a organizações da iniciativa privada, as quais são voltadas diretamente para a atuação no mercado (SOARES; PERIN, 2020). Shane e Venkataraman (2000) ao observar que o empreendedorismo é influenciado não somente por características pessoais, mas também por situações e ambientes aos quais as organizações pertencem. Segundo Freitas *et al.* (2012) a OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora.

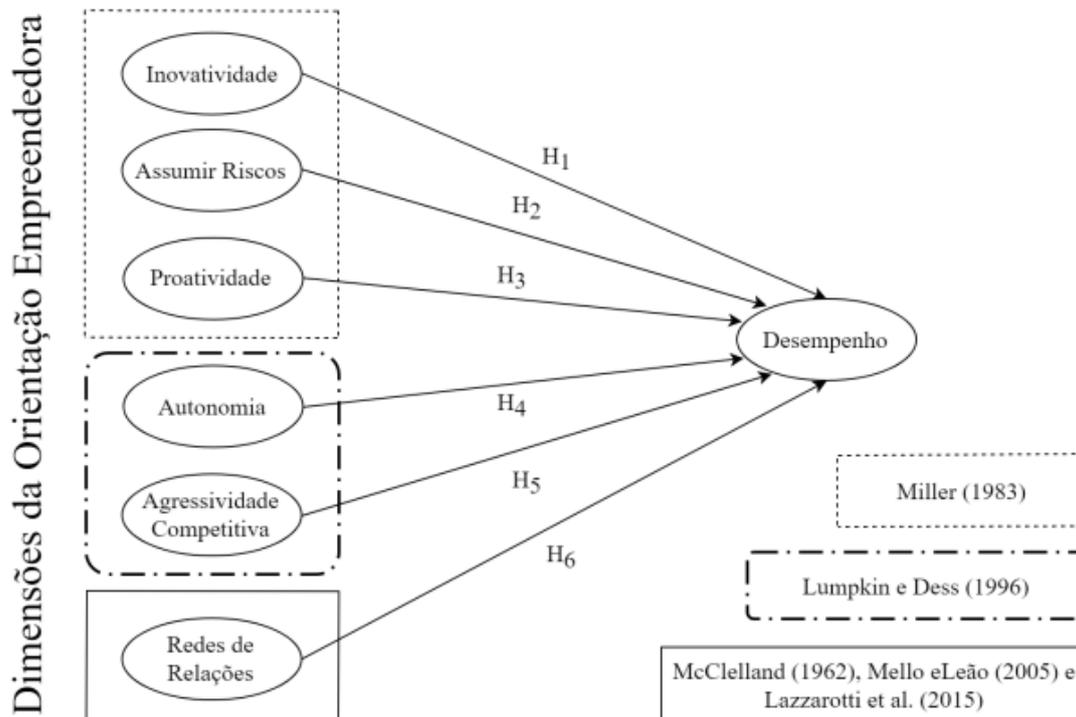
Um dos principais temas deste estudo teve enfoque no campo de pesquisa da orientação empreendedora, que diferente do estudo direto do empreendedorismo que é focado no empreendedor, gestor ou colaboradores, a orientação empreendedora abarca as características destes atuantes citados, influenciando na estrutura da organização como um todo (MILLER, 1983). A orientação empreendedora é amplamente conceituada como a inclinação da empresa para o empreendedorismo (COVIN; WALES, 2011).

A utilização do termo “Orientação Empreendedora”, assim como os estudos acerca deste construto, teve início com o estudo de Miller (1983). Os comportamentos compartilhados pela gestão de qualquer instituição para identificar o construto de orientação empreendedora foram apontados por Miller (1983) em três dimensões: Assunção de Riscos; Proatividade; e Comportamento Inovador. Neste modelo a Orientação Empreendedora de uma organização é vista como um constructo unidimensional, e demonstra a proporção em que os gestores estão dispostos a favorecer mudanças e inovação, a assumir riscos e a atuar proativamente à frente de outras organizações (COVIN; SLEVIN, 1989). Nessa abordagem, as três dimensões devem estar presentes na organização em certa intensidade.

Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) propuseram mais duas dimensões: Autonomia e Agressividade Competitiva, tornando esse construto multidimensional. A presença das dimensões em maior ou menor intensidade retrata o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo. Na abordagem multidimensional, a OE pode ser constituída por diferentes combinações das cinco dimensões, ou mesmo por apenas algumas delas, a depender de fatores externos, internos ou características dos líderes da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Outra dimensão que foi identificada foi a do estudo de Mello e Leão (2005), que se traduz no comportamento empreendedor de criar redes de negócios ou de relações, na medida em que a construção de relacionamentos se torna indispensável para o ingresso em novos mercados e internacionalização dos negócios.

A abordagem de Lumpkin e Dess (1996) foi abordada neste estudo. Conforme Santos, Alves e Bitencourt (2015), ainda são poucos os estudos que englobam as cinco dimensões, sendo amplamente utilizados as três mais antigas. Um dos estudos existentes é o de Frare *et al* (2019), que observou cooperativas de crédito sob a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), acrescido de mais uma dimensão chama redes de relações de Mello e Leão (2005), uma dimensão que se ajusta às organizações sem fins lucrativos híbridas pelo fato da importância da construção de relacionamentos nas organizações, seja para manter-se competitiva, inserir-se em novos mercados, manter-se com sistemas e tecnologias atualizados, internacionalizar-se ou, pela simples busca a novas oportunidades (FRARE *et al*, 2019; BASILE, 2012; COVIN; MILLER, 2014). A figura 1 ilustra as dimensões da orientação empreendedora.

Figura 1 - Dimensões da orientação empreendedora



Fonte: Frare *et al* (2019).

Comportamento Inovador/Inovatividade: A inovação é a disposição de uma empresa em apoiar novas ideias, processos criativos e experimentos que levam a novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996). Segundo Covin e Miles (1999), a inovatividade, também denominada por comportamento inovador ou comportamento inovativo, relaciona-se a criação de algo novo, como sistemas, operações, atividades, serviços, produtos ou demais aspectos que apresentem novidades e/ou atualizações vantajosas, visando a obtenção de melhores desempenhos. Existem diversas maneiras de estimar o nível de inovatividade em uma empresa: recursos financeiros designados para inovação, recursos humanos vinculados às atividades de inovação, quantidade de novos serviços ou produtos, entre outras (MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN; SLEVIN, 1991). Nas organizações sem fins lucrativos, a motivação orientada para a missão social pode levar essas entidades a buscarem inovações para proporcionar benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior. Essa dimensão é composta pelas seguintes sub dimensões: a) ênfase na inovação direcionada ao cumprimento da missão principal, aumentando a eficiência, servindo mais indivíduos, ou melhorando o que é feito para esses indivíduos; b) ênfase na inovação direcionada à geração de novas fontes de receita, como a venda de produtos ou o lançamento de empreendimentos complementares ou

independentes para a missão social; c) ênfase na inovação direcionada tanto à geração de receitas e realização da missão em conjunto com outra (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011).

Assunção a riscos: Esta dimensão demonstra a disposição dos gestores em aplicarem determinados recursos, no almejo de potenciais retornos para a organização (Lumpkin e Dess, 1996). Segundo Fernandes e Santos (2008), o risco está relacionado à disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades. A assunção de risco em empresas com fins lucrativos geralmente associa níveis de risco com os retornos futuros. Mas a equação de risco em organizações sem fins lucrativos é mais difícil de quantificar. Essa dimensão é composta pelas seguintes sub dimensões: a) disposição para tomar ações que incorrem probabilidade significativa e magnitude da perda na quantidade de impacto social alcançado pela organização; b) disposição para adotar ações que incorrem probabilidade significativa e magnitude de perda financeira; c) disposição para adotar ações que incorrem probabilidade significativa e magnitude de perda de apoio não financeiro das partes interessadas (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011).

Proatividade: Para Lumpkin e Dess (1996), a proatividade diz respeito às iniciativas de antecipação e busca por novas oportunidades, além da participação em mercados emergentes. Os autores também relatam que uma empresa pode criar uma vantagem competitiva antecipando-se às mudanças da demanda futura. Essa dimensão é composta pelas seguintes sub dimensões: a) promulgação da mudança do objeto social, como é conseguida em relação a organizações com missões semelhantes; b) promulgação da mudança na forma como as necessidades financeiras são atendidas em relação às organizações com missões semelhantes; c) promulgação de mudança em relação às expectativas das partes interessadas (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011).

Autonomia: Esta dimensão origina-se na liberdade dos gestores e colaboradores para que possam apresentar e desenvolver novas ideias, juntamente com a concretização delas, caso sejam viáveis/interessantes para a organização (LUMPKIN; DESS, 1996). O raciocínio empreendedor deve ser incentivado nos colaboradores da organização (DESS; LUMPKIN 2005). Neste panorama, com a existência da autonomia na organização as iniciativas não são barradas, o que pode proporcionar novas experiências e ensejos, tangendo a melhores desempenhos (FREITAS *et al*, 2012).

Agressividade competitiva: Esta dimensão caracteriza-se por realizar ações para reduzir ou eliminar as ações da concorrência, muitas vezes utilizando-se de métodos não tradicionais para obter os resultados esperados (SILVEIRA; SILVEIRA MARTINS, 2016). Ela não é tão presente em organizações sem fins lucrativos. Mas ela é essencial para que as organizações possam permanecer no mercado em que atuam, pois ela exprime a disputa dela com as concorrentes pela participação e representatividade nos respectivos nichos (LAZZAROTTI *et al*, 2015; LUMPKIN; DESS, 1996).

Redes: Esta dimensão relaciona as redes de negócios ou redes de relações (Lazzarotti *et al*, 2015). A dimensão redes assume importância no campo do empreendedorismo a medida em que se compreende a construção de relacionamentos como indispensável para a autosustentabilidade dos negócios a partir de pactos de cooperação, trabalho colaborativo na forma de parcerias, estabelecimento de alianças estratégicas e a atuação em rede (OBERG; GRUNDSTRÖM, 2009). Uma dimensão que assume relevância no campo do empreendedorismo, na medida em que a construção de relacionamentos se torna imprescindível para o ingresso em novos mercados, para a internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações (LAZZAROTTI *et al*, 2015).

2.3 O sistema S e o SESC

Organizações pertencentes ao Sistema S, fazem parte do terceiro setor, sendo consideradas os serviços autônomos, sem fins lucrativos e mantidos pelos empresários. Elas não estão no escopo da Fasfil, sendo consideradas no grupo de outras organizações sem fins lucrativos, sendo um dos únicos grupos que apresentaram crescimento no recorte feito no último estudo feito pelo IBGE de 2010 a 2016. A origem do Sistema S data da década de 40 com a promulgação da carta da Paz e oficialmente em 22 de janeiro 1942, com o decreto do então presidente Getúlio Vargas, que criou o Senai, a mais antiga organização do grupo (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

O “Sistema S” abarca um conjunto de nove organizações sociais que objetivam o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica para empresas e seus empregados. Para Niquito, Ely, Ribeiro (2018), o Sistema S representa um importante instrumento de política pública voltado, principalmente, à capacitação dos empreendedores e trabalhadores. A instituição mais antiga pertencente ao Sistema S é o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), que data de 1942. Em 1946, mais três organizações foram estabelecidas: o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC),

o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Social do Comércio (SESC). Já o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi criado em 1972, primeiramente sob a denominação de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (SEBRAE). Após a promulgação da Constituição de 1988, foram estabelecidas mais quatro organizações: o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Social de Transporte (SEST), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

A principal receita do Sistema S é oriunda de contribuições compulsórias sobre um percentual da folha de pagamento (tabela 1) do segmento ao que a entidade do Sistema S está vinculada, na sua maioria propostas pelas confederações ligadas a mesma e instituídas pelo Governo Federal por meio de decreto-lei. Segundo a Agência do Senado Federal o Sistema S em 2020 o montando foi de aproximadamente 20 bilhões.

Tabela 1 - Percentual da contribuição sobre a folha do Sistema S

Entidade	Alíquota (%)
SENAI	1,0
SESI	1,5
SENAC	1,0
SESC	1,5
SEBRAE	0,3 a 0,6
SENAR	0,2 à 2,5
SEST	1,5
SENAT	1,0
SESCOOP	2,5

Fonte: Agência Brasil (2023).

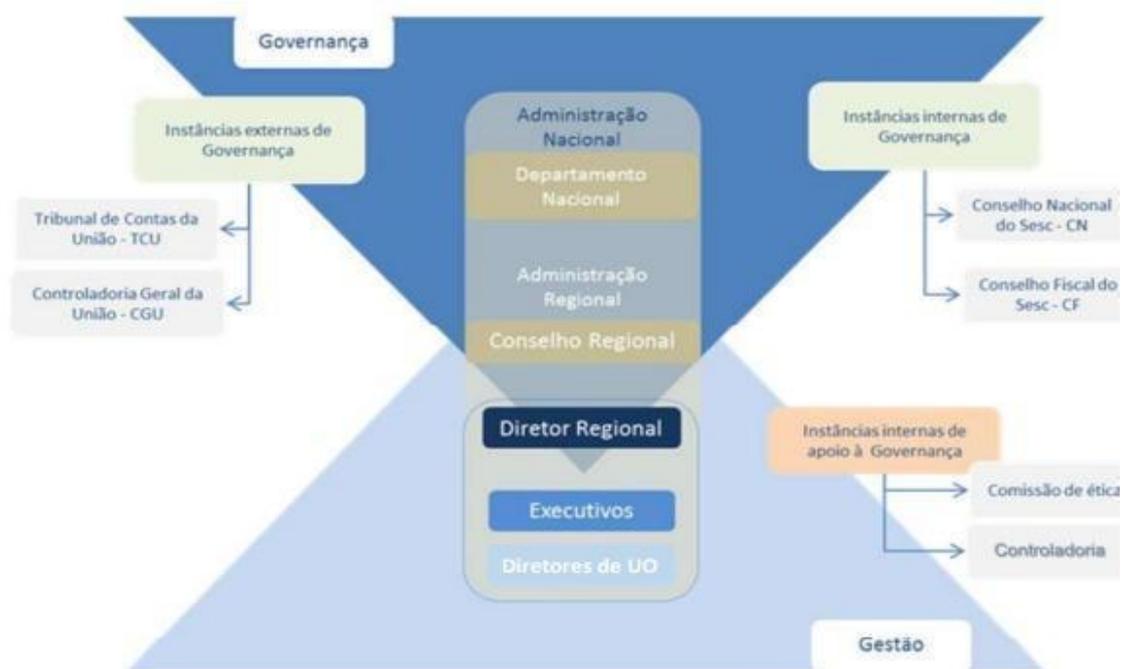
O objeto de estudo desta pesquisa foi uma organização híbrida do Sistema S, chamado Serviços Social do Comércio – Sesc. Este foi criado em 1946, sendo uma instituição de caráter privado, sem fins lucrativos, de âmbito nacional, com a finalidade de promover o bem-estar social, o desenvolvimento cultural e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio e serviços, bem como de suas famílias e da comunidade em geral.

Decreto-lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946 no Art. 1º - Fica atribuído à Confederação Nacional do Comércio o encargo de criar o Serviço Social do Comércio (Sesc), com a finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o

aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade (Publicado no DOU de 16 de setembro de 1946).

O Sesc oferta uma gama de serviços gratuitos ou subsidiados, mas configura-se como uma organização híbrida, por ofertar produtos/serviços com enfoque comercial em mercados altamente competitivos como por exemplo pacotes turísticos, hotéis, academias, clínicas odontológicas, eventos esportivos, restaurantes, escolas de ensino infantil e fundamental, eventos esportivos e culturais entre outros. O Sesc está presente em todos os Estados brasileiros e promove ações no campo da educação, saúde, cultura, lazer e assistência. Seu sistema de governança é complexo, sendo tecnicamente orientado pelo Departamento Nacional e Confederação Nacional do Comércio, órgão pertencente ao sindicalismo patronal das áreas de comércio e serviços, mas sua gestão administrativa é feita nos Estados pela Federação do Comércio e Serviços - Fecomércio, sendo a autoridade máxima do Conselho do Sesc Regional a presidência de cada Fecomércio. O presidente da Federação tem a incumbência de definir o CEO do Sesc a nível regional. Um fato importante é que o Conselho é formado na sua maioria por representantes sindicais patronais que atuam de forma não remunerada, configurando-se o trabalho voluntário, incluindo a Presidência da Fecomércio como também da CNC órgão maior da entidade (figura 2).

Figura 2 - Estrutura de governança do SESC



Fonte: SESC (2022).

Em seu Art. 6º do decreto lei 9.853 de 1946, define que a organização do Serviço Social do Comércio, terá uma gestão descentralizada, com um Conselho Nacional, órgão coordenador e de planejamento geral, e Conselhos Regionais, dotados de autonomia para promover a execução do plano, adaptando-o às peculiaridades das respectivas regiões. Este estudo de caso tem como cenário o Sesc Administração Regional no Estado do Rio Grande do Sul, que vamos nomeá-lo pela sigla Sesc RS. A partir dos anos 2000, a organização assumiu uma postura de expansão, sendo que no período contava com 21 Unidades Operacionais no Estado do Rio Grande do Sul e menos de 1000 funcionários. Hoje a instituição conta com cerca de 1.700 funcionários distribuídos em uma rede de 52 unidades operacionais com sedes físicas presentes em diversas cidades do Estado.

A principal fonte de receita do SESC é a contribuição compulsória no valor de 1,5% sobre a folha de pagamento das empresas, o que gerou em 2020 mais de 5 bilhões de reais de receita compulsória, fora as receitas de serviços gerada por ações de mercado, convênios com órgãos públicos. No Rio Grande do Sul em seu relatório anual de gestão de 2021, emitido pelo Sesc RS a receita compulsória foi de mais de 240 milhões, sendo responsável por 80% dos recursos arrecadados, e a receita de serviços alcançou o valor de 58 milhões e totalizando 19% das receitas totais, restando 1% oriundos de outras receitas geradas por aplicações. Estes dados mostram a importância da receita compulsória no orçamento do Sesc RS, mas também comprova a presença do hibridismo organizacional, já que a instituição não vive do recurso da contribuição das empresas.

As despesas do Sesc serão custeadas por uma contribuição mensal dos estabelecimentos comerciais enquadrados nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio e dos demais empregadores que possuam empregados segurados no Instituto Nacional de Previdência Social, nos termos da lei. (Decreto nº 61.836, de 5 de dezembro de 1967, Art. 6º).

De acordo com o Decreto Lei nº 61.836, de 5 dezembro de 1967, artigo 1º, a instituição tem por finalidade estudar, planejar e executar medidas que contribuam para o bem estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e de suas famílias e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade, por meio de uma ação educativa que, partindo da realidade social do país, exercite os indivíduos e os grupos para adequada e solidária integração em uma sociedade democrática, provendo ações de assistência em relação aos problemas domésticos (nutrição, habitação, vestuário, saúde, educação e transporte), defesa do

salário real dos comerciários, pesquisas socioeconômicas e realizações educativas e culturais, visando à valorização do homem e aos incentivos à atividade produtora.

O Sesc RS a partir das diretrizes do SESC Nacional oferece uma gama de serviços alinhados às áreas de educação, lazer, assistência, saúde e cultura. Podemos identificar esta postura em sua declaração de missão definida no planejamento estratégico: “Promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer.” (SESC, 2022). Importante abertura em sua estratégia na declaração de missão é a identificação da sociedade, abrindo um leque de oportunidades além dos trabalhadores da área de comércio e serviços e seus dependentes. Fica a dúvida nesta estratégia se atende o Decreto Lei nº 61.836, Art. 2º que diz que a ação do Sesc abrange: a) o trabalhador no comércio e atividades assemelhadas, e seus dependentes; b) os diversos meios ambientes que condicionam a vida do trabalhador e de sua família.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Sendo eles: (1) a caracterização da pesquisa, (2) a estratégia e desenho metodológico de pesquisa, (3) definições do contexto conceitual e modelos teóricos, (4) métodos de coleta de dados e evidências, (5) registo e classificação de dados, (6) procedimento de análise e (7) os critérios de triangulação e validação e confiabilidade dos dados. Por fim, será apresentado um quadro síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa teve abordagem qualitativa, sendo descritiva, exploratória de corte transversal e optou-se por utilizar a estratégia de estudo de caso único seguindo o desenho metodológico (figura 3) indicado por Villarreal e Landeta (2010). O estudo coloca ênfase no objetivo da pesquisa por isto o método se ajusta corretamente quando persegue a ilustração, representação, expansão ou generalização de um referencial teórico e não a mera enumeração de frequências de uma amostra ou grupo de sujeitos como em pesquisas e experimentos de generalização estatística (YIN, 1994).

Desde o surgimento do empreendedorismo no ambiente corporativo, alguns estudos foram realizados acerca da OE no contexto não lucrativo (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015), o estudo de caso torna-se apropriado ao objetivo desta pesquisa, pois é indicado quando existem poucas pesquisas sobre o tema (VILLARREAL; LANDETA, 2010). Além disso, a abordagem qualitativa exploratória e os protocolos de pesquisa indicados por Villarreal e Landeta (2010) permitem utilizar uma variedade de fontes de dados, como as entrevistas e a análise de documentos, que servem como um método eficiente de coleta de dados empíricos (YIN, 2014). Este estudo teve como objetivo a investigação do fenômeno da orientação empreendedora em uma organização híbrida sem fins lucrativos, diferente de mediar o grau da orientação empreendedora, investigou-se os efeitos da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos híbrida e seus desafios para convergência na missão social. Em síntese, pode-se classificar a presente dissertação como uma *pesquisa aplicada, com objetivos exploratórios, com abordagem qualitativa por meio de estudo de caso único*.

3.2 Estratégia e desenho metodológico de pesquisa

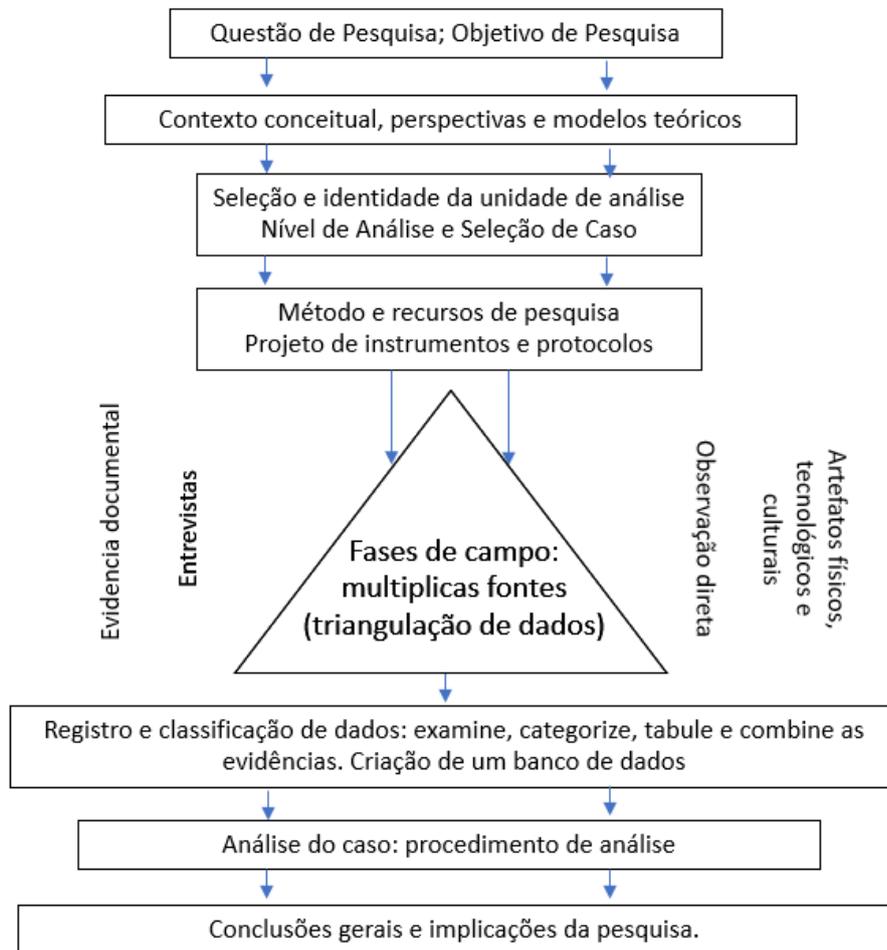
A seleção de unidade de caso foi baseada em uma escolha teórica e lógica (não estatística ou aleatória), que segundo Villarreal e Landeta (2010) deve-se buscar um caso que ofereça oportunidades de aprendizado, riqueza comportamental, experiência no manejo do

fenômeno e uma adequada disposição de seus gestores para os compromissos de pesquisa. Assim, foi escolhida a instituição SESC Rio Grande do Sul, por atender os itens indicados por Villarreal e Landeta (2010). Além disso, o SESC RS é uma organização híbrida sem fins lucrativos e ainda atender outros critérios que justificam a escolha do caso, a saber:

1. Escolhido com base no fenômeno em estudo, o que é essencial em qualquer investigação rigorosa;
2. Atende ao critério de intensidade informacional com a riqueza de informações;
3. Atende ao critério de conveniência, pois o pesquisador que propõe a pesquisa atua como gerente intermediário da organização SESC RS.

O desenho metodológico da pesquisa (figura 3) parte da definição da questão e objetivos de pesquisa, posterior da definição do contexto conceitual e modelos teóricos, seleção de caso, métodos e recursos de pesquisa, no qual serão definidas as estratégias, fases de campo (coleta de dados/evidências), registro e classificação dos dados, análise do caso (triangulação), conclusões da pesquisa e implicações da pesquisa.

Figura 3 - Desenho metodológico do estudo de caso



Fonte: Villarreal e Landeta (2010).

3.3 Definição do contexto conceitual e modelos teóricos

A orientação empreendedora neste estudo foi analisada a partir das dimensões propostas nos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), Mello e Leão (2005), Lazzarotti, *et al* (2015) e Horz, *et al* (2019), totalizando seis dimensões: comportamento inovador, assunção a riscos, proatividade (MILLER, 1983), autonomia, agressividade (LUMPKIN; DESS, 1996) e redes de relações (MELLO; LEÃO, 2005; LAZZAROTTI, *et al* 2015; HORZ *et al*, 2019).

No quadro 1, a partir dos estudos de Lazzarotti, *et al* (2015) e Horz, *et al* (2019), são apresentados os indicadores para cada uma das dimensões de orientação empreendedora que serviram como base para a fase de campo para levantamento de evidências documentais e artefatos físicos, tecnológicos e culturais, posterior para elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada e classificação e análise dos dados.

Quadro 1 - Dimensões de orientação empreendedora

Dimensões	Indicadores do modelo
Inovatividade	De que forma são feitos os investimentos em inovação?
	Qual a origem da fonte de recursos para investimentos em inovação?
	Quais os novos produtos/serviços lançados nos últimos três anos?
	As lideranças apoiam os projetos de inovação e lançamentos de novos serviços?
	Os setores de coordenação dedicam-se à apreciação de atividades inovativas?
	Os colaboradores são incentivados a propor novas ideias em seu ambiente de trabalho?
	A organização busca formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas? A instituição inova em processos (administrativos, produção e mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de atuação?
Assunção a riscos	A organização atua em projetos de alto risco?
	Os gestores têm propensão a aprovar projetos mais arriscados (como foco em resultados)
	Realização de empréstimos financeiros
	Há preocupação com a mensuração dos riscos?
Proatividade	Pioneirismo na implementação de produtos/serviços/tecnologias?
	Iniciativas que causam reações no mercado?
	Realiza monitoramento constante das necessidades dos clientes? Caso sim, o que é feito com esta informação? Exemplifique.
Autonomia	Incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores
	Possuir equipes autônomas
	Disponibilização de informações importantes para colaboradores
	Empreendedores na organização
	Os colaboradores têm liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho?
	Os gestores são líderes autocráticos (autoritários)?
Agressividade	Busca constante pela participação de mercado?
	Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes (mercado)?
	Enfrenta a competição, tirando o concorrente do mercado?
	Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços etc.)
	As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado?
Redes de relações	Celebra parcerias/acordo de cooperação?
	Adota estratégias deliberadas para influenciar os outros?
	Participa regularmente de reuniões sociais e encontros empresariais?

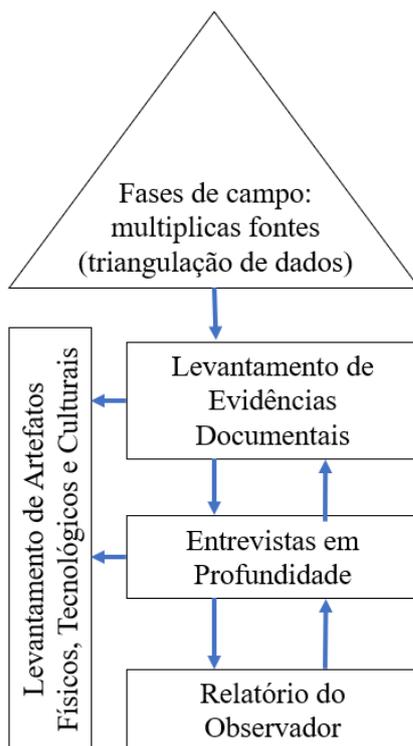
Fonte: Adaptado de Lazzarotti *et al* (2015) e Horz *et al* (2019).

3. 4 Coleta de dados

Conforme Yin (2015), um pesquisador de estudo de casos deve seguir determinados procedimentos formais para assegurar o controle de qualidade durante todo processo de coleta de dados. Villarreal e Landeta (2010), sugerem que os métodos de coleta de evidências para estudos de caso podem ser relacionados às várias fontes das quais as evidências surgem, sendo elas: 1) evidência documental, que inclui o uso de informações documentais e o uso de registros de arquivo; 2) realização de entrevistas abertas com vários informantes; 3) observação direta, fazendo visitas periódicas "em situ" pelo pesquisador. Pode incluir a variação da observação participante por meio da interação ativa entre o pesquisador e a situação por ele observada; e 4) a observação de artefatos físicos, tecnológicos e culturais.

Neste estudo, em um primeiro momento, foi realizado um levantamento de evidências documentais, em seguida, foram realizadas entrevistas em profundidade e em seguida a formulação do relatório de observação participante. A coleta de evidências de artefatos físicos, tecnológicos e culturais foi feita ao mesmo tempo que a coleta de evidências documentais e entrevistas, conforme figura 4.

Figura 4 - Desenho metodológico da coleta de dados



Fonte: Villarreal e Landeta (2010).

3. 4. 1 Coleta documental

A organização apresenta uma oferta de evidências documentais significativa, sendo as principais fontes internas os relatórios gerenciais, planos e metas, procedimentos da qualidade, sistemas de gestão informatizados (BI), pesquisas especializadas, canais de relacionamento com o cliente, arquivos (páginas web, redes sociais, arquivos de apresentação, arquivos de imagem e som).

Em relação às fontes externas, encontrou-se legislações, publicações em revistas, jornais, sites especializados, publicações acadêmicas e redes sociais. No quadro 2 estão dispostas as principais fontes que serão adotadas, bem como os respectivos locais de acesso às fontes.

Quadro 2 - Desenho metodológico da coleta de dados

Fonte de evidências documentais	Local de acesso
Legislação do SESC	Núcleo de planejamento SESC RS
Planejamento estratégico do SESC 2023	Núcleo de planejamento SESC RS
Relatório de gestão anual	Portal da transparência do SESC
Plano de cargos e salários	Núcleo de recursos humanos SESC RS
Redes sociais	Instagram e Facebook
Ranking contrato de gestão	Sistema de gestão <i>System Advaiser</i> – AS
Apresentações de reuniões gerenciais	Núcleo de planejamento SESC RS
Relatórios de gestão da qualidade	Repositório informatizado SESC
Pesquisas especializadas	Núcleo de planejamento SESC RS
Canais de relacionamento com cliente	Sites do SESC
Programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas	Núcleo de recursos humanos SESC RS

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. 4. 2 Entrevistas em profundidade

As entrevistas individuais são amplamente empregadas como metodologia de pesquisa, parte-se da premissa de que o mundo social é construído por perspectivas divergentes e conflitantes além daquela o qual o pesquisador que toma frente da realização da pesquisa conhece (BAUER E GASKELL, 2008). Posterior a coleta das evidências documentais e artefatos físicos, tecnológicos e culturais foram estruturados os questionários de entrevistas, levando em conta os objetivos de pesquisa e as seis dimensões e indicadores propostos apresentados no quadro 1.

A escolha dos entrevistados levou em consideração a escuta dos principais atores das definições das estratégias macros, gestão dos serviços e também gestores de Unidades Operacionais. Os entrevistados foram a diretora regional do SESC RS (CEO), 02 gerentes de unidades operacionais, 01 gerente de Serviços/Produtos, gerente de planejamento, gerente de negócios e gerente de recursos humanos (quadro 3).

Quadro 3 - Entrevistados

Cargo	Funções	Duração
Diretor Regional do SESC RS (CEO)	Exerce o cargo de executiva chefe, executa todas as premissas, responsável por todos os programas e todos os planos de trabalho/orçamentários a fim de garantir o cumprimento de sua missão institucional e todos os demais objetivos e desafios estabelecidos para a instituição.	40 a 60 min presencial
Gerente de Negócios	Exerce o cargo junto a administração regional do SESC RS, sendo responsável pela gestão de vendas, inteligência de mercado e venda de projetos de soluções corporativas.	30 a 45 min presencial
Gerente de Serviços	Exerce o cargo junto a administração regional do SESC RS, sendo responsável pela gestão de uma atividade fim na organização a nível regional, por exemplo Gerência de Saúde, setor responsável por todos serviços/produtos ligadas a área de saúde.	30 a 45 min presencial

Gerente de Planejamento	Exerce o cargo junto a administração regional do SESC RS, sendo responsável pelos processos de planejamento, gestão de desempenho e qualidade.	30 a 45 min presencial
Gerente de Recursos Humanos	Exerce o cargo junto a administração regional do SESC RS, sendo responsável pelos processos de recursos humanos.	30 a 45 min presencial
Diretores de Unidade Operacional	Exercem o cargo de gerentes operacionais (gerentes médios), sendo responsáveis pela execução dos serviços e rede de relacionamento a nível local.	30 a 45 min remota

Fonte: Elaboração própria embasada no Relatório de Gestão de 2021 (Portal da Transparência SESC RS).

As entrevistas foram realizadas em um período de 30 dias, durante o mês de outubro de 2023. Foram realizadas 07 entrevistas conforme quadro 3. O local das entrevistas foi na própria sede do Departamento Regional do SESC (DR), todas as salas de reuniões previamente agendadas pelos entrevistados e sem presença de outras pessoas. A partir de um roteiro semiestruturado específico para cada entrevistado, levando em consideração a posição estratégica do cargo, buscou-se explorar as dimensões do construto da OE e do hibridismo organizacional. As entrevistas duraram em média 30 minutos, todas gravadas com prévia autorização dos entrevistados, no intuito de explorar de forma mais livre o tema, inicialmente foi feita uma explanação das motivações deste estudo, como forma de introdução, após foi pedido para o entrevistado relatar sua história no SESC, como estratégia de entender o perfil dos entrevistados. Em seguida, foram exploradas perguntas com base nos construtos da pesquisa. Foi adotada a estratégia de explorar apenas parte dos construtos por entrevistado, como forma de limitar o tempo e focar em informações mais significativas relacionadas ao entrevistado conforme as características do cargo/função.

3.4.3 Artefatos físicos, tecnológicos e culturais

Durante o processo de levantamento de evidências documentais e entrevistas em profundidade foram coletadas evidências de artefatos físicos, tecnológicos e culturais. Segundo Villarreal e Landeta (2010) os artefatos podem ser arquivos de imagens, gravações de entrevistas (função confirmatória). Utilizamos algumas imagens simbolizando estas evidências e montado um quadro dos softwares de gestão.

3.4.4 Observação Participativa

A observação participativa aconteceu no período de janeiro a novembro de 2023 e foram realizadas de anotações, gravações e observações do pesquisador participante em atividades como as reuniões gerenciais trimestrais, capacitações desenvolvidas das lideranças, reuniões locais com stakeholders e nas entrevistas e visitas à sede do SESC RS. Optou-se por fazer inferências destas observações no cruzamento dos dados.

3. 5 Registo e classificação de dados

Foram feitos registros e classificações, de acordo com os construtos da pesquisa, das provas recolhidas em uma base de dados do caso, seguindo os protocolos estabelecidos. De modo a organizar, integrar e sintetizar as informações obtidas entre as diferentes fontes de evidências consultadas com o objetivo de facilitar análise e garantir a confiabilidade geral do estudo (VILLARREAL; LANDETA, 2010). Neste contexto, uma distinção clara deve ser feita entre os dados na base de evidências e o próprio relatório de pesquisa. Esta separação é importante, pois a primeira implica uma grande massa de informação devidamente organizada para poder realizar revisões posteriores, enquanto o relatório é o resultado da análise da referida base (VILLARREAL; LANDETA, 2010).

Neste estudo, as entrevistas foram transcritas e os dados foram tabulados conforme as categorias do modelo teórico de Lazzarotti *et al* (2015) e Horz *et al* (2020). Neste contexto, foi elaborado um banco de dados textual para análise qualitativa do conteúdo utilizam-se o auxílio do software ATLAS TI.

3. 6 Análise do caso - procedimento de análise:

Quanto à técnica de análise de dados do caso, foi realizada a análise de conteúdo que permitiu atender o objetivo geral de investigar os efeitos e desafios da orientação empreendedora nas organizações sem fins lucrativos híbridas na convergência da missão social. Processos dedutivos na medida em que se baseia em proposições teóricas de revisão de teorias e foram utilizadas as dimensões de orientação empreendedora e indicadores apresentados no quadro 1: Dimensões e Indicadores.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um processo sistemático de análise e de formação de significado das mensagens, por meio do processo de categorização. A análise de conteúdo é composta por três fases: Pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos dados.

A pré-análise envolve a leitura flutuante do material que pode ser caracterizada como uma leitura inicial do conteúdo coletado para que o pesquisador apresente familiaridade com os dados que irá analisar, neste momento o pesquisador deve selecionar o material que irá trabalhar de modo a obedecer às regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Em seguida, a formulação de hipóteses e índices pode ser traduzida pelo processo de elaboração de categorias de análise a priori (BARDIN, 2011).

A segunda etapa, a exploração do material, é traduzida pela alocação do material nas categorias de análise estabelecidas a priori bem como análise de categorias emergentes e subcategorias. Nesta etapa, o material é alocado em categorias de análise bem como são desenvolvidos nós temáticos, cada fragmento de passagem de comunicação extraído dos dados é representado sob o aspecto de pontos de codificação, que formarão uma somatória de fragmentos por nó e, por consequência, categorias de análise (BARDIN, 2011). A terceira etapa foi o tratamento e a interpretação dos dados, encerrando o processo de análise de conteúdo. Nesta etapa, serão extraídos significados e interpretações a respeito do material coletado, podendo resultar em inferências de conhecimentos com impactos teóricos e práticos bem como o surgimento de indagações para pesquisas futuras (BARDIN, 2011).

3.7 Triangulação e confiabilidade

Após a análise de conteúdo, foram feitas as triangulações do presente estudo de caso das evidências documentais, resultados das análises das entrevistas em profundidade, evidências de artefatos físicos, tecnológicos e culturais e da observação participativa.

Figura 5 - Triangulação dos Dados de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Bauer e Gaskell (2010) a perspectiva múltipla de opiniões, crenças e significados levam o pesquisador à reflexividade visto que contradições e perspectivas múltiplas se enfrentam ao longo do processo de análise. Neste contexto, o fenômeno social

analisado poderá se mostrar de formas diferentes quando analisado sob diferentes pontos de vista, aumentando a confiabilidade do estudo.

3. 8 Quadro síntese da metodologia escolhida para o caso

Para ilustrar a adaptação do desenho metodológico do estudo de caso neste projeto de pesquisa foi elaborada uma ficha técnica, com intuito de dar ordenamento e tangibilidade ao método de pesquisa aplicado (Quadro 4).

Quadro 4 - Ficha técnica do estudo de caso

Objetivo da pesquisa	O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar os efeitos da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos híbridas e desafios para convergência na missão social.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar os principais fatores explicativos (proposições teóricas) da orientação empreendedora que podem ser utilizados em organizações híbridas sem fins lucrativos. 2. Identificar padrões de comportamento de orientação empreendedora em uma organização híbrida sem fins lucrativos. 3. Descrever os tipos de efeitos a partir da orientação empreendedora em uma organização híbrida sem fins lucrativos.
Metodologia de pesquisa	Estudo de caso único contemporâneo de natureza holística (unidade simples de análise). Estudo exploratório, descritivo e explicativo.
Unidade de análise	Organização híbrida sem fins lucrativos – SESC RS
Área geográfica	Rio Grande do Sul – Brasil
Caso escolhido	Organização sem fins lucrativos híbrida conhecida no Brasil, pertencente aos serviços sociais autônomos brasileiros – Sistema S, sendo ela o Serviço Social do Comércio-Administração Rio Grande do Sul – Sesc RS com em torno de 1.900 funcionários e 52 Unidades de Operação no Estado do Rio Grande do Sul - Brasil
Métodos de coletas e evidências	Análise de documentos (documentação e arquivos); Uso de artefatos físicos, tecnológicos e culturais; Realização de entrevistas em profundidade; Observação participativa.
Fontes de informação	Interno: documentação (relatórios, planos e metas, procedimentos da qualidade, sistemas de gestão informatizados (BI), e estudos internos), arquivos (páginas web, arquivos de apresentação, arquivos de imagem e som), entrevistas em profundidade, questionários, contexto físico real. Externos: publicações em revistas, livros, redes sociais e sites. Relatório do observador participativo.
Entrevistados	Diretor Regional (CEO), Gerentes de Unidades Operacionais, Gerentes das áreas de serviços/produtos, Gerente de Planejamento, Gerente de Negócios, Gerente de Recursos Humanos
Método de análise das evidências	Qualitativos: Identificação e classificação estrutural das dimensões e indicadores da orientação empreendedora a partir das análises de conteúdo.
Análise de conteúdo	Processos dedutivos na medida em que se baseia em proposições teóricas de revisão de teorias.

	A partir das dimensões e indicadores apresentados no quadro 1: Dimensões e Indicadores.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. RESULTADOS

Os fenômenos da Orientação Empreendedora e do Hibridismo Organizacional foram explorados no SESC RS a partir das evidências documentais, entrevistas em profundidade e levantamento de artefatos físicos tecnológicos, culturais, além da observação participativa do pesquisador, conforme o desenho de levantamento de dados descrito na metodologia de pesquisa desta dissertação.

A organização apresenta diversas evidências documentais, sendo um dos motivos o Sistema de Gestão Sesc – SGS já implementado e considerado maduro pelos membros da organização. O SGS está descrito no Manual da Qualidade 33/01 e tem como base o MEG 21 (Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade). No ano de 2022, a organização recebeu o reconhecimento do Prêmio Melhores em Gestão e na imagem aparecem diversos executivos da organização segurando o troféu (artefato) de reconhecimento (figura 6).

Figura 6 - Representantes do Sesc RS no prêmio Melhores em Gestão 2022.

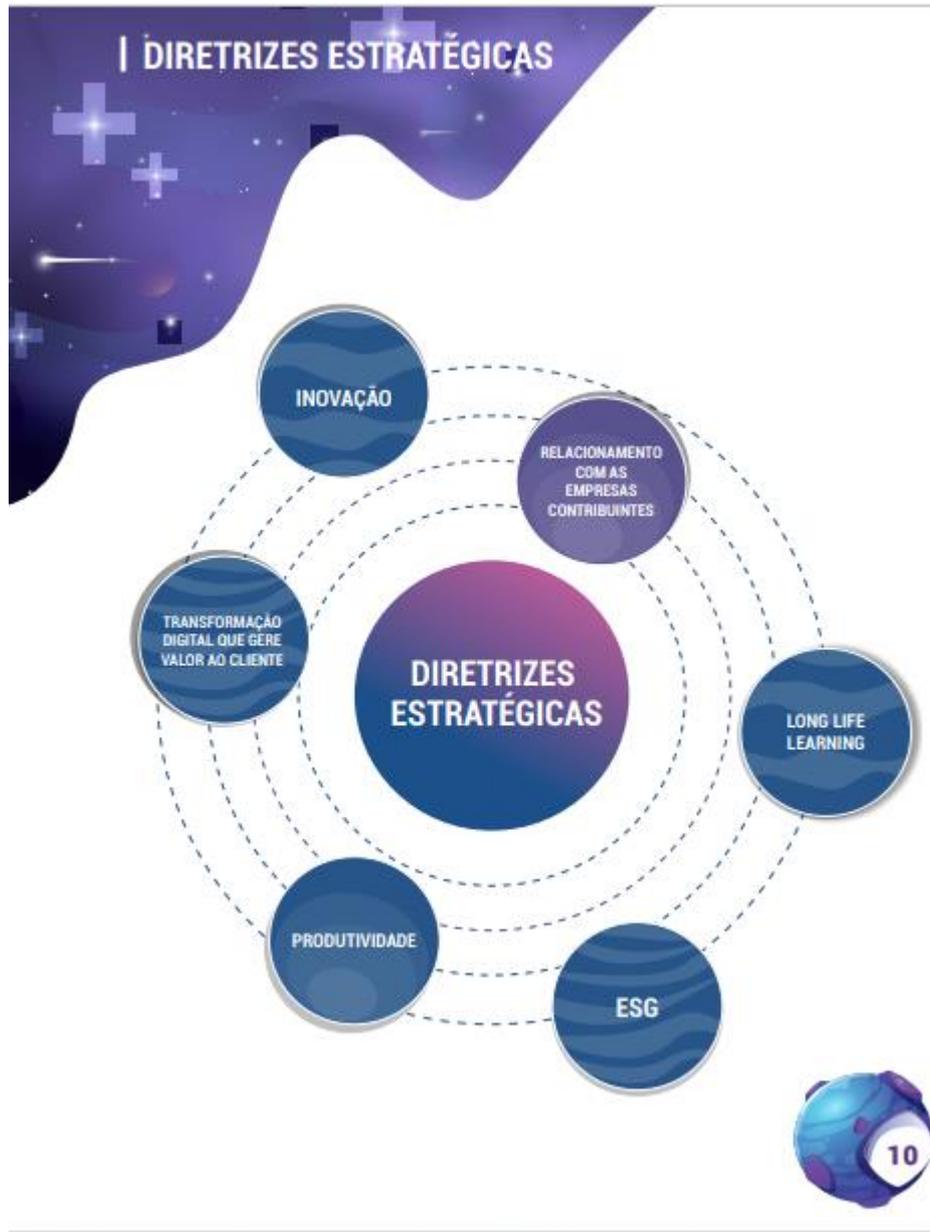


Fonte: Dados da pesquisa.

Foram encontrados diversos dados nos relatórios anuais de gestão da organização, os dados coletados retratam as principais estratégias da organização e relatam um resumo das

atividades realizadas no período. As principais diretrizes estratégicas podem ser observadas na figura 7.

Figura 7 - Diretrizes estratégicas SESC RS



Fonte: Plano Estratégico SESC RS (2023).

No decorrer deste capítulo são apresentadas a análise de dados utilizando-se do modelo de Bardin (2011), composto por três fases: Pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos dados. Durante a pré-análise foram feitas leituras rápidas dos documentos disponíveis na organização, conforme quadro 2. Em relação a pré-análise das entrevistas, foi feita a transcrição e uma leitura dinâmica do material. Após esta pré-análise os dados escolhidos

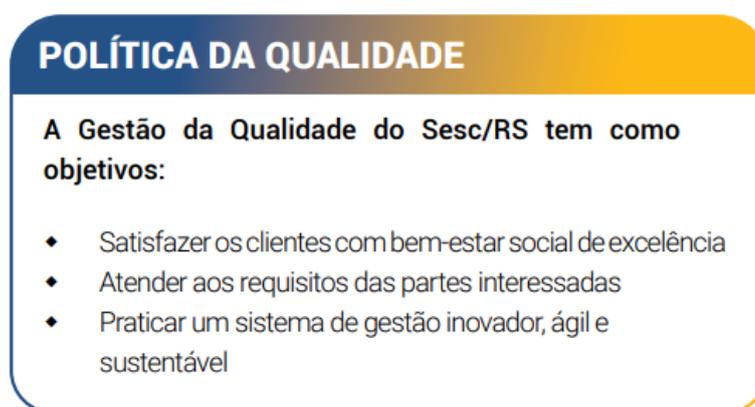
foram explorados e posteriormente tratados e interpretados com o auxílio do software de análise de conteúdo ATLAS TI. Nele foram aplicados os códigos de pesquisa criados a partir das categorizações das dimensões dos construtos de OE e do Hibridismo Organizacional e foram propostos os códigos ligados aos efeitos negativos e efeitos positivos bem como aos desafios da OE e do hibridismo organizacional em uma organização sem fins lucrativos. A partir desta categorização os dados foram analisados com auxílio do Atlas TI e a seguir serão apresentadas as interpretações dos dados por categoria e subcategoria de análise.

4.1 Orientação Empreendedora

4.1.1 Inovatividade

A dimensão está presente no caso escolhido de forma explícita nas evidências documentais, sendo priorizada nas diretrizes estratégicas (figura 7) e na declaração da política da qualidade (figura 8), sendo visualizada no modelo de gestão adotado pela organização chamado MOGI – Modelo de Gestão da Inovação, evidenciado no MQ – Manual da Qualidade 33/00, no documento Plano de ação de 2023.

Figura 8 - Política da Qualidade



Fonte: Plano Estratégico SESC RS (2023).

O MOGI – Modelo de Gestão da Inovação do SESC RS é representado na figura 9, e está sendo implementado no SESC RS. O modelo é orientado por quatro pilares: 1- estratégia; 2. usuários; 3. recursos; e 4- cultura. O modelo foi adaptado do Sistema de Gestão do SENAC RS em 2021, conforme fala do entrevistado 5. Os documentos não detalham o MOGI além da figura e um texto com poucas palavras e não foram encontrados maiores detalhamento nos documentos analisados. No entanto, nas entrevistas encontramos citações do modelo sem maiores detalhamentos, o que evidencia que o modelo não apresenta disseminação na prática

da organização. Também não foram apresentados os resultados do MOGI no relatório de gestão, apenas a citação do Banco de Ideias e da Inovação como parte das diretrizes estratégicas. Um dos indicadores apresentados no Mapa Estratégico da organização e que está nos objetivos estratégicos na perspectiva processos internos nomeados de “% de implementação do MOGI”, o indicador é apontado na página 19 do Plano de Ação 2023, e em 2022 obteve 45% de resultado na implementação o que parece condizente com as falas das entrevistas.

Figura 9 - Modelo de Gestão da Inovação do SESC RS



Fonte: MQ 33/00.

Embora o modelo adotado não pareça difundido nas entrevistas e apresenta um percentual de 45% de implementação conforme relatado no documento relatório de gestão 2022, ficou evidenciado que a organização tem movimentos em relação a inovatividade pelas falas dos gestores nas entrevistas e observação participativa. Um exemplo é a fala do entrevistado 1, ele declara que a organização tem iniciativas de inovação, mas que é necessário avançar, também que as inovações são mais incrementais. Segundo ele, a organização está iniciando movimentos mais robustos, destinando recursos para serem investidos especificamente em inovação.

“[...] estabelecemos também um recurso específico para um projeto de inovação, que até então nós não tínhamos e acho que nós estamos no início dessa caminhada [...] falando em inovação, nós temos muito o que caminhar, a gente tem um modelo de

gestão instituído, que é o MOGI, mas hoje a inovação precisa estar inserida na cultura da nossa instituição e nesse ano a gente começou a fazer movimentos mais robustos. (Entrevistado 1)

“Nós temos o que a gente chama de banco de ideias, que é ideias em movimento, mas quando falamos inovação no SESC é muito incremental, mas é importante também, porque eu acho que a gente quando fala em inovação tem que falar em inovação voltada para o nosso cliente.” (Entrevistado 02).

Na fala dos entrevistados fica evidenciado o estágio atual da organização em relação a inovatividade, com uma pauta de inovação significativa na estratégia da organização e que agora conta com investimentos específicos, mas que ainda é considerada incremental. Podemos validar esta posição pela fala do entrevistado 4 *“o que gente vê muito isso dentro do SESC, uma inovação incremental e não disruptiva”*.

Nos depoimentos e no relatório de gestão aparecem diversas iniciativas geradas que a organização determina como inovações. O movimento pela busca de novas oportunidades e inovação está sendo incentivado dentro da organização pela alta direção e que a organização está avançando na dimensão de inovatividade. Nos dados analisados encontramos as evidências conforme preconizado por Morris; Webb; Frankilin (2011), sendo elas: a) ênfase na inovação direcionada ao cumprimento da missão principal, aumentando a eficiência, servindo mais indivíduos, ou melhorando o que é feito para esses indivíduos; b) ênfase na inovação direcionada à geração de novas fontes de receita, como a venda de produtos ou o lançamento de empreendimentos complementares ou independentes para a missão social. c) ênfase na inovação direcionada tanto à geração de receitas e realização da missão em conjunto com outra. O entrevistado 2 fala referente a novos serviços voltados ao público mais jovem e que o movimento de inovação trouxe ao SESC RS. Um exemplo de inovação incremental, abrindo novas oportunidades e mercados.

“[...] a trabalhar com esse público mais jovem, com skate, um hip hop, são linhas novas de desenvolvimento, de melhoria social, de rejuvenescimento da nossa marca, de atuar em um público que nós não atuamos antes, isso é uma ação inovadora e apoiada nas diretrizes de inovação que nós temos.” (Entrevistado 2)

O observador participativo foi realizador dos eventos de skate e hip hop citados pelo entrevistado 2, sendo responsável no ano de 2023 por captar recursos por lei de incentivo e realizar o primeiro Circuito Skate SESC. O evento envolveu teve 04 etapas em cidades diferentes e contemplou além da competição, shows, oficinas e gastronomia. Também por

iniciativa do observador, em 2023 foi implementado o *Breaking Dance* na formação esportiva como novo serviço.

4.1.2 Assunção a Riscos

No levantamento de evidências documentais os riscos são identificados pela análise SWOT, em que os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças são avaliados por intermédio de uma matriz, sendo que algumas Unidades Operacionais do SESC passaram a usar a matriz SOAR, em que tem um olhar mais para as forças e oportunidades e de futuro da organização. Com relação ao processo de gerenciamento dos riscos empresariais a organização SESC RS apresenta um procedimento da qualidade PR 33/19 chamado “Gerenciamento de Riscos Empresariais”, sendo que utiliza os conceitos de metodologia de COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Esse processo fica sob coordenação do Comitê de Governança e segue o fluxo das etapas de identificação, análise e gerenciamento dos principais eventos que possam impedir o alcance dos objetivos, cumprimento de normas regulamentares e diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional, Conselho Regional e aquelas estabelecidas no plano estratégico. O procedimento é baseado na norma ISO 31.000 (Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos) e contempla, a classificação, a natureza do risco (governança, financeiro, político-regulatório, processos, pessoas, sistemas de informação, tecnologia, infraestrutura) e o nível de risco (impacto e probabilidade), fornecendo a base para a avaliação dos riscos e a tomada de decisão para o tratamento de cada risco, onde é analisado basicamente por meio de duas variáveis: Probabilidade e Impacto.

Figura 10 - Fluxo do Gerenciamento de Riscos SESC RS



Fonte: Plano Estratégico SESC RS (2023).

Analisando o PR 33/19 fica entendido que este processo colabora para organização prever e mitigar os riscos. Quando confrontados com as falas relacionadas a riscos nas entrevistas, concluímos que o SESC RS não tem na sua cultura a assunção a riscos como uma dimensão significativa da OE. Pode-se observar esta posição na declaração do entrevistado 3:

“O SESC ele tem uma própria característica, ele é uma instituição que é fiscalizada, burocrata, é departamentalizada, então assim o risco ele é minimizado ao máximo” (Entrevistado 3).

Segundo Fernandes e Santos (2008), o risco está relacionado à disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades. Esta gestão dos riscos empresariais estruturada e condizente com as características de uma organização altamente regulada, não impede que os gestores do SESC RS corram riscos.

Podemos observar que quando a organização busca inovação e disponibiliza recursos, lançam novos serviços, investem na expansão das estruturas, entre outras atividades, ela assume riscos. Este movimento podemos observar na fala do entrevistado 3:

“a responsabilidade dos gestores, diretores, quando autoriza uma atividade, um negócio, um negócio mesmo que seja social, que tem risco, ele corre risco de ter processo, ele tem que devolver recurso, então isso impacta na inovação” (Entrevistado 3).

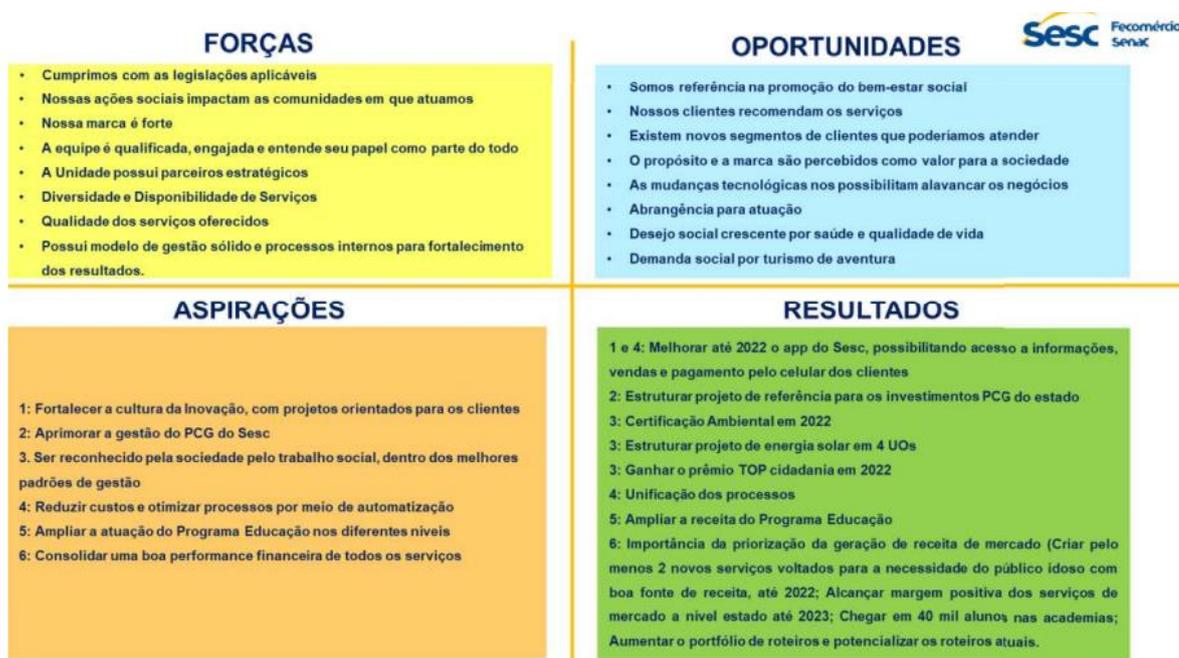
O entrevistado declara que esta forma de correr riscos tem impacto na inovação, concluímos que esta é uma das dimensões da Orientação Empreendedora que tem menor expressão dentro da organização, mas apesar desta rigidez caracterizada principalmente pela sua regulação legal, a organização faz investimentos na geração de novos serviços ou melhorias, ampliação de estruturas do SESC RS e adoção de novos processos e apresenta assunção a riscos conforme o modelo teórico.

No ano de 2023 o observador participativo, teve a oportunidade de implantar um novo serviço em uma academia da instituição, chamado de *cross sesc*, baseado em uma tendência de mercado o *cross training* ainda não tinha sido oferecido pelo SESC RS, os riscos de investimentos de implementação do novo serviço foram assumidos pela organização, sendo um exemplo de como a organização em determinados momentos corre riscos e busca novos mercados.

4.1.3 Proatividade

Como apresentado no início deste capítulo, a instituição apresenta um Sistema de Gestão maduro e moldado pelo desenvolvimento de práticas de gestão ao longo dos anos. O modelo de planejamento descrito no PR 33/09 apresenta um fluxo bem estruturado e que se utiliza na análise de ambiente externo e interno (PESTAL e SOAR), possibilitando a organização antecipar as oportunidades, potencializar suas forças e criar vantagens competitivas (Lumpkin e Dess, 1966). Nas entrevistas e nos relatórios de gestão foram apresentados os lançamentos de serviços nos últimos anos, motivados pela busca de novas oportunidades. No quadro xxxxx, são apresentados os serviços/produtos novos lançados nos últimos 03 anos. O entrevistado 1 em sua fala demonstra que a organização busca por oportunidades “nós estamos trabalhando para ocupar esse espaço e também resgatar essa clientela que é nossa, que é o nosso público”. É a partir do seu ciclo de planejamento anual que o SESC atua de forma proativa, no depoimento de um dos entrevistados ele reforça a importância deste modelo com a seguinte fala “então a gente faz esse ciclo anual de análise de ambiente e análise de cenário e aí revisão e construções de projetos a partir das nossas aspirações a gente revisa os nossos próprios projetos estratégicos”.

Figura 11 - SOAR SESC RS 2022



Fonte: Relatório de Gestão 2022 SESC RS.

Um exemplo que foi citado pelo entrevistado 5 é a linha de congelados produzida pelos restaurantes SESC. A linha de congelados foi durante o período da pandemia de COVID 19, onde foram restringidos os *buffets* nos restaurantes do SESC por conta das restrições dos protocolos de saúde. O SESC passou a fornecer marmitas como alternativa e na reabertura dos *buffets* perto do final da pandemia, continuaram fornecendo as marmitas, mas agora congeladas. Esta experiência abriu um novo mercado, como pode ser observado pela fala da entrevistada 6.

“Mas enfim, contando um pouquinho da história de onde é que chegou a linha de congelados do SESC, dentro da pandemia a gente passa não poder mas executar o modelo de buffet por conta do cenário epidemiológico e dos protocolos sanitários e a gente evolui para um para um modelo de entrega de marmita, no primeiro ano a gente pode reabrir o buffet e o que que a gente percebeu, a gente percebe que isso já era uma tendência anterior também, mas percebe uma mudança de formas de buscar refeição do nosso próprio cliente, então o buffet retorna, as pessoas voltam a buscar, mas a marmita continua, ela não foi descontinuada após a pandemia porque se viu que existia esse cliente ainda disponível a buscar a marmita e nesse contexto, a gente pensou que um espaço de ampliação de uma refeição pronta para levar, seria uma refeição congelada para levar.” (Entrevistada 6).

A organização apresenta iniciativas de captação de recursos com a intenção de complementar a rede de saúde pública, uma ação a partir da sua rede e com impacto social significativo.

“um recurso público que entra e compõem um projeto que entrega no mercado um impacto social, e aí tem essa coisa de rede, que eu entendo que é uma forma muito positiva de atuação do SESC no sentido de uma complementação ao serviço de saúde existente”. (Entrevistada 6).

Em relação ao acompanhamento da concorrência, a organização o faz a partir das suas Unidades Operacionais, Gerências de Serviços e do Núcleo de Negócios. Os entrevistados citam várias ações de acompanhamento da concorrência e do mercado, pode observar nas seguintes falas:

“As pesquisas que a gente faz, elas são principalmente pesquisas secundárias, elas não caem em uma pesquisa primária, até a gente já tem exemplos de fazer pesquisas primárias, mas não no Sesc, então as pesquisas que a gente faz realmente são pesquisas mais secundárias para entender o mercado, para entender concorrência, para enfim ver quais são os serviços que a concorrência vem realizando.” (entrevistado 7).

“a gente olha nosso custo e olha faz uma análise de mercado local, aí suas unidades ajudam dando essas informações do núcleo de negócios aqui do SESC de valores da concorrência, então a gente consegue enxergar o nosso custo, um balizador médio de concorrência local ou por região e a partir daí a gente toma decisões de negócios, de estratégia, onde a gente vai definir potencial de margem de contribuição ou de subsídio ou de equilibrar a receita e despesa para esse projeto né então é um olhar de poder também enxergar isso em relação a mercado” (entrevistado 6).

“Nessas ações, como é academia que é totalmente de mercado, nós trabalhamos a precificação desses produtos junto com a gerência finalística e fomos entender, fizemos um estudo de mercado, de precificação, de concorrência, da nossa estrutura, qual é o posicionamento de mercado que nós queremos ter, porque quando a gente vai no Sesc, a grande maioria dos nossos clientes estão lá por saúde, a gente vê a maturidade ativa, a gente ver que tá buscando saúde, eu acho que esse é o posicionamento que a gente tem que ter.” (entrevistado 7).

São depoimentos afirmativos que a organização faz o acompanhamento da concorrência, que define o posicionamento do serviço e que estudos relacionados ao mercado são feitos para definição de estratégias, posicionamento e busca por uma vantagem competitiva.

Um destaque na estrutura organizacional do SESC RS é a existência de uma área de negócios (NN – Núcleo de Negócios), algo atípico das organizações sem fins lucrativos é confirmatória que a organiza apresenta proatividade. O entrevistado 7 conta que a área está dividida em três frentes: venda e relacionamento com cliente pessoa física; venda e relacionamento pessoa jurídica (captação de patrocínio, projetos de lei de incentivo, venda para pessoa jurídica, convênios) e uma área de inteligência de mercado. Esta área de negócios já existia no SNEAC RS, instituição ligada à Federação do Comércio do Rio Grande do Sul e que em 2020 fez um tipo de fusão das áreas meio do Sistema Fecomércio (SESC, SENAC e Fecomércio RS). Isto possibilitou à gerência do NN atuar no SESC e trazer a experiência já construída desde 2004. A principal contribuição está na reestruturação do processo de vendas, um exemplo das ações do NN está na fala do entrevistado 7:

“existem os técnicos das mais variadas áreas que fazem essa gestão do negócio. O núcleo de negócios ele não substitui isso, ele apoia na parte comercial, na parte mais técnica e nas partes de estudos, então hoje a gestão do negócio ela é das áreas de finalistas do SESC que em determinados momentos, em várias frentes, sejam diferentes de precificação, de estudos, a gente faz esse apoio para as áreas finalísticas.”
(Entrevistado 7).

A dimensão proatividade no SESC RS parte do seu Sistema de Gestão bem estruturado é baseado no MEG 21, com análise de ambiente externo e interno e com a elaboração da matriz SOAR, com a definição de aspirações e resultados esperados, se consolida pelas várias iniciativas de captação de recursos, lançamentos de novos serviços relatado nas entrevistas e se consolida com a área negócios (Núcleo de Negócios), com uma estruturação nos moldes da iniciativa privada com fins lucrativos, com uma área de vendas, captação de recursos e inteligência de mercado.

4.1.4 Autonomia

Segundo Lumpkin e Dess (1996), a dimensão surge na liberdade dos gestores e colaboradores para que possam apresentar e desenvolver novas ideias, juntamente com a concretização delas, caso sejam viáveis/interessantes para ela. Em sua fala a entrevistada 1 relata que a autonomia é média e que não pode fazer muitas coisas que gostaria. Quando observamos os relatórios de gestão, percebe-se na legislação que o SESC RS é uma organização que apresenta um sistema de governança complexo, como pode ser observado na figura 2 – composta da Direção Nacional do SESC, Conselho Regional, Direção Regional, Executivos e Diretores de UO. A atuação das instâncias da governança, apresenta na figura 2 apresenta vários

sistemas de controle, sendo os externos o Tribunal de Contas da União e a Controladoria Geral da União e internos a Comissão de Ética e Controladoria. Todo este sistema de controles gera diversas auditorias internas e externas anualmente na organização. Para conseguir estar conforme em sua legislação o SESC RS apresenta muitos atos normativos (figura 12), regulamentos, procedimentos entre outros documentos e que delimitam a autonomia de seus gestores e colaboradores. As consequências de todo este sistema são limitações na autonomia de seus gestores para tomada de decisão.

Figura 12 - Atos Normativos do SESC

Atos normativos do Sesc	
Norma	Endereço para acesso
Carta da Paz Social – 1946	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/documento/1/2138/20220217104832-carta-da-paz-social.pdf
Decreto-lei nº 9.853/1946 – cria o Serviço Social do Comércio (Sesc) e dá outras providências.	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/midia/dn/2022/Criacao-do-Sesc-Decreto-lei-9-853-46-e-Regulamento-do-Sesc-Decreto-61-836-67-1.pdf
Decreto nº 61.836/1967 – aprova o Regulamento do Serviço Social do Comércio (Sesc) e determina as competências do Departamento Nacional.	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/midia/dn/2022/Criacao-do-Sesc-Decreto-lei-9-853-46-e-Regulamento-do-Sesc-Decreto-61-836-67-1.pdf
Referencial Programático do Sesc – 2015	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/documento/1/2138/20220217105841-referencial-programatico-do-sesc.pdf
Normas Gerais Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) – 2018	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/documento/1/2138/20220217121219-programa-de-comprometimento-de-gratuidade-pcg.pdf
Normas Gerais para Credenciamento e Acesso ao Sesc – 2021	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/midia/dn/2022/normas-gerais-para-credenciamento-e-acesso-ao-sesc.pdf
Plano Estratégico do Sesc 2022 – 2026 (PES)	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/documento/1/2138/20220519153432-plano-estrategico-do-dn-2022-2026.pdf
Resolução Sesc nº 1.252/2012 – altera, modifica e consolida o Regulamento de Licitações e Contratos	https://www2.sesc.com.br/wps/wcm/connect/846f6857-d90c-4641-9a94-ebff6e5c694a/Resolu%C3%A7%C3%A3o+SESC+1252.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=846f6857-d90c-4641-9a94-ebff6e5c694a
Resolução Sesc nº 1.296/2015 – altera, modifica e consolida o Regulamento de Contratação de Empregados	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/midia/dn/RESOLUCAO-1296_15--Regulamento-de-Contratacao-de-Empregados-RCE.pdf
Código de Contabilidade e Orçamento (Codeco)	http://transparencia.dn.sesc.com.br/uploads/documento/1/2138/20220216094346-codigo-de-contabilidade-e-orcamento-codeco.pdf
Plano Estratégico do Sesc Rio Grande do Sul 2022-2025	http://transparencia.rs.sesc.com.br/v1/transparencia/documento?tipo=308
Comissão de Ética	Ordem de Serviço “E” AR/SESC/RS nº 065/2020 – Designa a Comissão – Arquivo Interno

Fonte: Relatório de Gestão SESC RS 2023.

Nas entrevistas observou-se nas falas que mesmo dentro desta rigidez normativa é incentivada a autonomia de seus gestores, a entrevistada 2 traz a seguinte fala:

“a autonomia ela é desenvolvida muito a partir do exemplo da liderança, a liderança ela tem que dar a linha, dar o exemplo e que tem que dar a possibilidade para que os colaboradores possam questionar o que está sendo feito, a maneira como está sendo feito, e a partir daí possam oferecer alternativas inovadoras e diferentes”. (Entrevistada 2).

Identificamos que existe um movimento para busca de soluções, como da declaração de um dos princípios chamado de Pro-Soluções (Plano de Ação 2023):

“devemos canalizar nossa energia para o construtivo, o preventivo e o inovador” e em outro princípio chamado de Responsabilidade pelo Todo (Plano Estratégico 2023) [...] O espírito é de responsabilidade compartilhada, em que todos assumem a resolução dos problemas”. (Entrevistada 2)

Podemos supor que seja uma autonomia limitada, compartilhada e gerenciada como podemos observar nas falas:

“a gente goza de uma autonomia, de um grau de autonomia, mas mais dentro do que já está estabelecido” “é uma autonomia compartilhada e gerenciada, ela não é total” (entrevistado 3).

“Eles têm sim a autonomia para tomar a decisão, mas também tem a questão da responsabilidade compartilhada, assim como a gente compartilha as decisões e eles têm autonomia, o SESC delega que nós tenhamos autonomia, nós também temos a responsabilidade compartilhada sobre as decisões tomadas cada um no seu cargo.” (entrevistado 4).

Segundo Dess e Lumpki (2005), o raciocínio empreendedor deve ser incentivado nos colaboradores da organização. Esta dimensão da OE é limitada pela regulação do SESC RS, seja pela presença de um sistema de governança complexo, ou por uma legislação significativa, mas os membros da organização têm consciência das limitações da autonomia e dentro das regras recebem estímulos para empreender e inovar e apresentam um certo grau de autonomia.

4.1.5 Agressividade

Esta dimensão do construto da OE não é tão presente nas organizações sem fins lucrativos segundo Lazzarotti *et al* (2015), Lumpkin e Dess (1996), mas quando existe o fenômeno do hibridismo em uma organização sem fins lucrativos, esta atua no mercado e apresenta a disputa pelo consumidor no mesmo ambiente das organizações com fins lucrativos, ou seja, passam a fazer parte de um ambiente competitivo. O SESC RS apresenta diversos serviços no escopo de mercado, com processo e estratégias de vendas, estratégias de preço

(precificação) e ações de comunicação em marketing. Uma evidência documental está na apresentação da Reunião Gerencial de novembro de 2023, presenciadas pelo observador participativo, em que foram apresentados slides que definem o posicionamento de cada serviços, sendo separados em mercado, subsidiado, híbridos (mercado e social) e PCG – programa de comprometimento com a gratuidade (gratuito). Esta reunião é uma prática da organização em que os executivos da organização se reúnem para tratar do planejamento, resultados e ações em curso, além de efetuar uma análise crítica da gestão (figura 13).

Figura 13 - Reunião Gerencial de novembro de 2023.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em diversas falas dos entrevistados, o posicionamento do SESC RS é de ser uma organização não agressiva em relação ao mercado e que não atua para retirar concorrentes. Esta percepção está nas declarações abaixo:

“Eu não vejo assim, que a gente tira concorrentes do mercado” “não diria que somos agressivos, mas a gente tá tentando garantir o nosso mercado e ampliar nossa atuação no nosso nicho de atuação” (entrevistado 1).

“Se eu tiver uma atuação de mercado muito agressiva, eu vou ter um retorno financeiro significativo e nós temos uma diretriz também de ter um equilíbrio” (entrevistado 1).

“Eu não vejo isso como uma diretriz, eu não vejo isso como uma busca de tema, de ter uma liderança” (entrevistado 7).

Embora em primeiro momento seja possível concordar que não existe agressividade nas ações de mercado do SESC, podemos observar em uma possível discordância aos relatos em outras falas:

“Buscamos não tirar os concorrentes do mercado, não é o nosso objetivo, pelo contrário, mas a gente acaba enfrentando uma concorrência” (entrevistado 4).

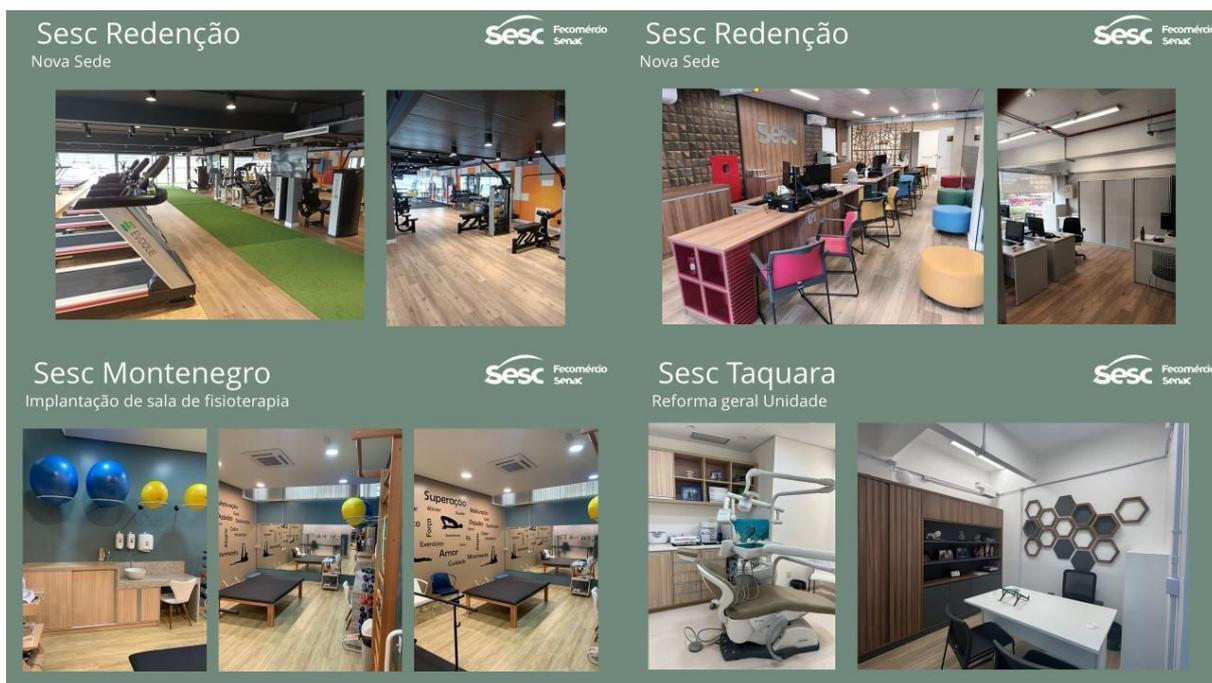
“a gente olha nosso custo e olha faz uma análise de mercado local, aí suas unidades ajudam dando essas informações do núcleo de negócios aqui do SESC de valores da concorrência, então a gente consegue enxergar o nosso custo, um balizador médio de concorrência local ou por região e a partir daí a gente toma decisões de negócios, de estratégia, onde a gente vai definir potencial de margem de contribuição ou de subsídio ou de equilibrar a receita e despesa para esse projeto né então é um olhar de poder também enxergar isso em relação a mercado” (entrevistado 6).

Na fala do entrevistado 6, observa-se uma estratégia definida de hibridismo quando atua em serviços de odontologia. A intenção inicial é ter uma margem positiva, mas é feito um estudo para avaliar custos e comparação com a concorrência, a partir destas informações são tomadas as decisões.

Em segundo momento, observamos uma proatividade em relação a acompanhar o mercado, mas além disso, fica configurado uma forma de agressividade oculta, quando a organização se compara com a concorrência e pode usar subsídio para se manter competitiva. É o caso de utilizar recurso da contribuição compulsória para subsidiar ações de mercado.

Diferente do conceito da Battilana e Dourado (2010), onde existe uma intersecção do desenvolvimento de ações sociais, que é o objetivo da organização, e o desenvolvimento de negócios sociais que geram receita para manter as atividades da organização na forma de obtenção de lucro, neste caso a instituição utiliza-se do recurso que vem das contribuições das empresas por lei para se tornar mais competitiva. Esta situação ocorre em várias situações dentro da organização estudada. Há relatos de investimentos feitos na organização em máquinas e equipamentos, reformas, capacitação de equipes, ações de marketing e subsídios em ações de mercado como uma estratégia importante e que impactam na competitividade (figura 14).

Figura 14 - Investimentos em ampliações e reformas em 2023 SESC RS.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na imagem pode-se observar a implantação de um novo serviço da Unidade do SESC de Montenegro, a nova sede da Unidade do SESC Redenção, reforma geral da Unidade SESC Taquara. No ano de 2024 a organização pretende investir 27% dos seus gastos em investimentos patrimoniais. No ano de 2023 de janeiro a setembro o SESC investiu mais de 35 milhões em reformas, equipamentos e material permanente e aquisições de imóveis.

Um outro dado relevante dentro da organização e que tem impacto na sua capacidade competitiva é a quantidade de horas de treinamento dos colaboradores do SESC RS. Em 2022 a média de horas de treinamento por colaborador no SESC foi de 92h, conforme o relatório de gestão 2022. Conforme publicado no relatório de gestão de 2022, a organização recebeu o reconhecimento do *Great Place to Work* - GPTW ficando em 5ª posição entre as melhores empresas para se trabalhar no ranking RS e o 44º lugar no ranking Brasil.

O GPTW representa uma consultoria fundada na segunda metade do século XX focada em dar suporte às organizações na gestão de recursos humanos. Para isso, a GPTW aplica questionários e realiza entrevistas para enquadrá-las nesta categoria, e então organiza rankings regionais, nacionais, setoriais e temáticos, além de um ranking mundial (GPTW, 2020). O SESC RS também recebeu no mesmo ano do Prêmio da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH o reconhecimento Top Ser Humano, publicado nas redes sociais do SESC RS.

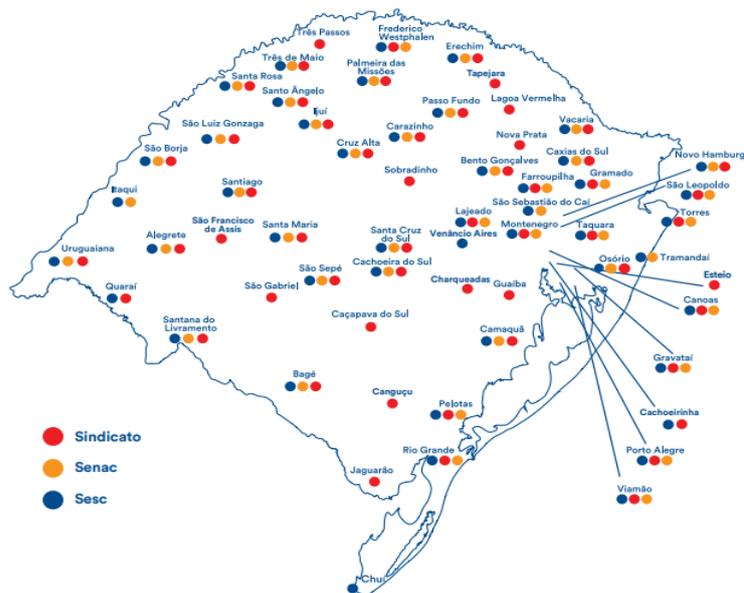
Esta dimensão caracteriza-se por realizar ações para reduzir ou eliminar as ações da concorrência, muitas vezes utilizando-se de métodos não tradicionais para obter os resultados esperados (SILVEIRA; SILVEIRA MARTINS, 2016).

A dimensão agressividade, considera-se neste estudo como presente, apesar de forma oculta e não convencional, identificamos na capacidade de investimentos apontada como um dos pontos fortes da organização na matriz SOAR, a expansão e modernização da organização sem precisar obter lucro em mercado para fazer, somada a estratégia de precificação e uso de subsídio para tornar seus serviços competitivos frente a concorrência e também sua capacidade de investir em capacitação das suas equipes como uma forma de tornar a organização competitiva quando atua em mercado. Observa-se a quebra de paradigma do observador participativo, que no início do estudo não tinha a visão da presença da dimensão agressividade na organização e que pelos relatos das lideranças entrevistadas também não é percebida, mas a partir das próprias falas, evidências documentais e de artefatos, constatamos a presença desta dimensão, sendo uma das de maior impacto nas estratégias de mercado.

4.1.6 Redes

Esta dimensão é uma das mais evidentes no SESC RS, as causas são a capilaridade das mais de 50 Unidades do SESC RS (figura 15) e pela sua caracterização social e proximidade com o setor público nas ações de cultura, esporte, lazer, educação, saúde e assistência. Podemos observar como o SESC é orientado a atuação em rede pelo seu próprio entendimento descrito no relatório de gestão de 2022: O SESC RS entende como redes o conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados estabelecido pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG), e ainda, de forma complementar, que as Redes contribuem para as melhorias e inovações na entrega dos serviços.

Figura 15 - Capilaridade do Sistema Fecomércio SESC, SENAC e Sindicatos no RS.



Fonte: Plano Estratégico 2023 SESC RS.

O SESC RS é uma organização presente em todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul e apresenta uma interação significativa com seus stakeholders. A figura 16 reporta esta interação.

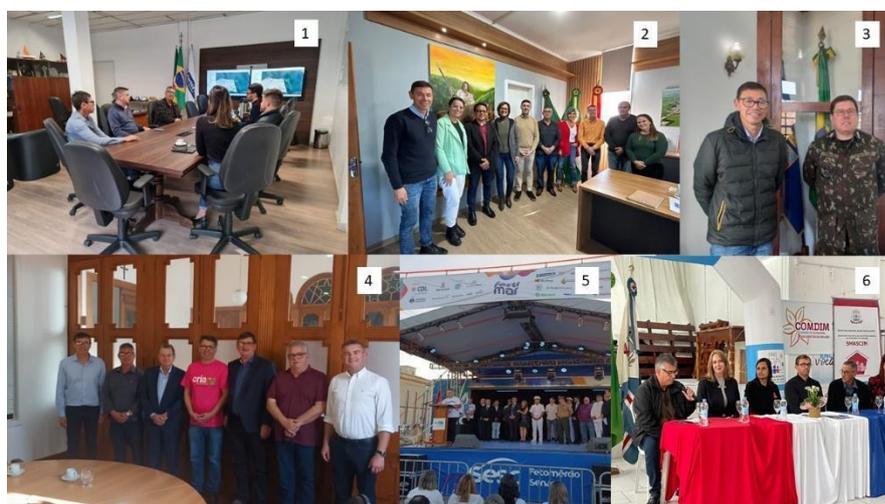
Figura 16 - Redes do SESC RS



Fonte: Relatório de Gestão 2023 SESC RS.

O observador participativo apresenta na região em que atua o SESC diversas interações com a rede, como as prefeituras municipais, conselhos municipais de direito, universidades e outras instituições de ensino, associações ligadas ao esporte e cultura, sindicatos, instituições sociais, entre outras. As imagens abaixo são exemplos de atuação em rede da Unidade Operacional SESC Rio Grande; imagem número 01 reunião com a alta direção dos Portos RS; imagem 02 reunião com Prefeito e Secretários Municipais de Mostradas; imagem 03 reunião com o comando do exército brasileiro na região; imagem 04 reunião com os sindicatos Fecomércio da região e Prefeito Municipal de Rio Grande, imagem 05 no palco da abertura da Festmar com lideranças da região; imagem 6 reunião com conselhos e Prefeita do Município de São José do Norte.

Figura 17 - Reuniões com parceiros da rede Unidade SESC Rio Grande 2023.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados exemplificam esta presença do SESC RS a partir das lideranças nas Unidades Operacionais:

“sim, a gente tem os nossos encontros na rede SESC, também participamos de alguns conselhos e nós temos reuniões aqui internas da reunião dos conselhos” (Entrevistado 1).

“Participo sim, na nossa cidade nós temos, os sindicatos, as associações, normalmente a SIBA, aqui em nossa cidade, por exemplo, que faz reuniões com o empresariado, o Sindilojas também, e eventos sociais como um todo, nas instituições militares que são grandes parceiros nossos aqui na cidade e acabam nos convidando bastante. Enfim, participamos bastante sim, porque apoiamos outras iniciativas para que outras iniciativas nos apoiem também, é dessa forma que a gente trabalha.” (Entrevistado 4).

“a gente consegue como eu disse ampliar e até ter um resultado um retorno financeiro e isso permite que a gente possa ofertar serviços gratuitos para os nossos clientes” (Entrevistado 1).

De acordo com os entrevistados, a atuação em rede da organização traz vários benefícios ao SESC RS:

“Nós entregamos o nosso serviço, os eventos principalmente, por meio de parcerias de empresas, instituições públicas e privadas que nos ajudam a entregar o nosso serviço, conseguimos ampliar muito a nossa atuação por meio das parcerias.” (Entrevistado 4).

“elas são uma ampliação de mercado no sentido de outros públicos, outras formas de captação de recursos, para pessoas que recebem, por exemplo em uma parceria público-privado com a prefeitura, ele vai receber um atendimento gratuito pelo sistema único de saúde, mas que também é uma forma de entrada de recursos a manter esses serviços, diminuindo um pouco as nossas despesas, ela não vai gerar lucro nunca, então isso é uma forma de parceria” (Entrevistado 6).

Esta dimensão relaciona as redes de negócios ou redes de relações (Lazzarotti et al, 2015), sendo identificada de várias formas, nas evidências documentais e de artefatos, registros do observador participativo e nas falas dos entrevistados.

Foram identificados nos registros a presença na rede como gerador de oportunidades de ampliação dos serviços, sejam eles com ações de mercado ou sociais. A principal causa dessa forte presença desta dimensão está na própria missão social da instituição, fazendo que os seus serviços sejam vistos pela sociedade em que está envolvido como integrativos ao setor público e privado nas ações de geração de bem-estar social da comunidade.

4.2 Híbridismo Organizacional

O SESC RS é uma organização híbrida sem fins lucrativos com uma missão de cunho social estabelecida nos seus diversos documentos da qualidade e consolidada e disseminada de várias formas na organização, mas também apresenta objetivos relacionados a sua atuação em mercado e geração de receita de serviços, evidenciados no Plano Estratégico de 2023. Esta missão social faz parte dos elementos estratégicos da organização e declarados no plano de ação de 2023 e apresentada no quadro 5.

Quadro 5 - Elementos Estratégicos SESC RS.

Elemento Estratégico	Declaração
Missão	“Promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática.”
Visão	Aumentar o reconhecimento do Sesc como Instituição promotora do bem-estar social e da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo.
Propósito	Nosso propósito é cuidar, emocionar e fazer pessoas felizes com serviços de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer.

Fonte: Manual de Gestão SESC RS 33/00.

Em seus objetivos declarados no Mapa Estratégico da organização encontramos evidências da presença de objetivos sociais e de mercado, quando observamos por exemplo o objetivo 10 “Ampliar atuação e a participação de mercado” da perspectiva clientes e sociedade ou no objetivo 11 “Crescer com sustentabilidade financeira” e que apresenta os seguintes indicadores: crescimento das receitas de serviços; atingimento das receitas de serviços; % do resultado operacional. Do lado do social, além da missão temos o objetivo 12 “Gerir com eficiência a aplicação dos recursos compulsórios” e seu indicador: Índice de comprometimento em ações educativas; Índice de comprometimento em ações de gratuidade; % subsídio. No estudo apresentado por Battilana e Dourado (2010), para ser sustentável, um novo tipo de organização híbrida precisa criar uma identidade organizacional comum que estabeleça um equilíbrio entre as lógicas que a organização combina. O SESC RS em seus objetivos e indicadores apresenta objetivos as duas lógicas preconizadas por Battilana e Dourado (2010).

Em reunião gerencial em novembro de 2023 foi apresentada a configuração do portfólio de serviços do SESC RS para o ano de 2024, onde determinam quais serviços serão de atuação em mercado, subsidiados, PCG (gratuitos) e híbridos (parte gratuitos e parte mercado). Esta configuração está no quadro 6.

Quadro 6 - Orientação do portfólio de serviços SESC RS 2024.

Orientação	Descrição
Mercado	As atividades desenvolvidas devem buscar o equilíbrio entre receita e despesa direta da operação, gerando resultado operacional maior que a do ano anterior.
Subsidiado	As atividades serão ofertadas de forma subsidiada, com foco na redução de custos.
PCG – Programa de Comprometimento com a Gratuidade	As atividades serão ofertadas no modelo PCG - Gratuidade, privilegiando a adequação da oferta à meta estabelecida.
Atividades Híbridas	As atividades serão oferecidas de forma balanceada entre PCG e mercado. Nas operações de PCG as ofertas deverão privilegiar a adequação da oferta à meta estabelecida. As operações de mercado devem buscar o equilíbrio entre receita e despesa direta da operação, gerando um resultado operacional maior que a do ano anterior.

Fonte: Apresentação da Reunião Gerencial de Novembro de 2023.

Os serviços com orientação para mercado no SESC RS apresentam um percentual de superávit em relação aos custos diretos, estes percentuais são propostos pelas Unidades Operacionais a partir das diretrizes da Direção Regional. Podemos observar que o SESC RS embora seja uma organização sem fins lucrativos, apresenta uma gama de serviços em seu portfólio com superávit em relação aos custos diretos.

O SESC entende como custos diretos os gastos com os trabalhadores ligados à atividade, os gastos com material de consumo na atividade e gastos com pessoa jurídica diretos das atividades, como manutenção dos equipamentos, aferições etc. Despesas como água, telefone, investimentos em mídia, treinamento das equipes, serviços de portaria, alarme, serviços de limpeza e equipe administrativa são consideradas despesas indiretas. Também não estão compondo os custos diretos a amortização de investimentos feitos em melhorias de estrutura e compra de máquinas e equipamentos patrimoniais (quadro 7).

Quadro 7 - Percentuais de superávit em relação aos custos diretos.

ALINHAMENTO	Premissa	Orçado
Hotelaria (sem nutrição)	57,06%	61,51%
Educação Continuada	30%	31,67%
Espaço Sesc de Saúde	25%	21,31%
Temporada de Férias (c/DR)	23%	26,90%
Recreação	21,19%	6,13%
Criar Sesc	20%	10,35%
Academias	15,11%	15,58%
Pacotes Turísticos (c/DR)	12%	8,07%
Refeições Congeladas	5%	20,21%
Clínica Odontológica	3%	2,23% Subsídio
Competições	1%	1,26%
Hotelaria (com nutrição)	9,77% subsídio	7,06% subsídio
Centro de Eventos	---	36,24%

Fonte: Dados da pesquisa.

É relevante destacar neste modelo de hibridismo no SESC RS que se observa, nos serviços orientados ao mercado, caso estes tenham somados os custos indiretos, estes tornam-se deficitários segundo os entrevistados.

Na análise de documentos não foram encontradas as medições dos resultados dos serviços orientados à mercado com os custos indiretos, mas podemos observar pelas falas dos entrevistados, que no caso de o SESC RS incluir os custos indiretos a maioria dos serviços não geram lucro:

Quadro 8 – Síntese de falas dos entrevistados em relação aos indicadores de serviço.

Entrevistado	Depoimento
Entrevistado 1	<p>“não, hoje nenhum do serviço do SESC gera lucro”</p> <p>“gente pode dizer que temos mais ou menos subsídios”</p> <p>“quando a gente avalia o RO de cada serviço a gente tá olhando só o custo direto dessas atividades”</p> <p>“temos algumas que são voltadas para o mercado que estão se pagando, temos um hotel que ele se paga, mas superávit não temo”</p>
Entrevistado 4	<p>“sim, eles geram lucro e sustentabilidade para que a gente possa continuar atuando no mercado, para que a gente possa reinvestir, e subsidiar então serviços, para aqueles que não conseguem pagar”</p> <p>“não totalmente, se nós formos considerar de verdade todos os custos, os nossos serviços não geram lucro para reinvestir no mercado.”</p>
Entrevistado 5	<p>“geralmente ele subsidia quase tudo”</p>

	<p>“eu diria que hoje, sinceramente, no sistema s, como um todo, SESC, SENAC, tem um serviço que é rentável que são os cursos do SENAC EAD”</p> <p>“então, é dicotomia, é um desequilíbrio ali em dizer que é de mercado, porque a gente diz que é de mercado, que é criar essa cultura, para né no futuro até uma visão melhor, mas de qualquer forma nenhum deles cobre o custo direto e indireto se tu calculares na prática nenhum deles vai cobrir”</p>
Entrevistado 6	<p>“então quando a gente trata de custos diretos, a gente tem alguns produtos, o caso está posicionado a odontologia que a gente busca uma margem ou pelo menos, no custo direto, se pagar. Mas se a gente for calcular um custo indireto, onde entram custos gerais das unidades ou mesmo os custos do departamento regional para manter a estrutura, a gente sabe que não, não é, ele não vai ser 00, ele vai ter subsídio”</p> <p>“se tu for agregando os custos indiretos da unidade. do Departamento Regional. certamente todos terão subsídios. eu te diria de uma forma bem geral. se a gente considerar a programa saúde. a gente trabalha com 50 a 50% de subsídio para 50%”</p>
Entrevistado 7	<p>“a gente tem lá o que é mercado, o que é subsidiado e o que é gratuito, bom acho que é em cima disso que tem que fazer, porque eu quero te trazer como exemplo, que muitas vezes eu percebo, é que nós temos lá produtos que são de mercado que teriam ser tratados como mercado e muitas vezes eles não são tratados como no mercado”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo de hibridismo identificado no SESC RS demonstra uma atuação em mercado que difere dos pressupostos clássicos da literatura. No conceito básico do hibridismo, a atuação em mercado é para que esta possa reinvestir o lucro na missão social. Para Battilana e Dourado (2010), nesta nova lógica de organização híbrida, existe uma intersecção do desenvolvimento de ações sociais, que é o objetivo da organização, e o desenvolvimento de negócios sociais que geram receita para manter as atividades da organização (BATTILANA; DORADO, 2010). Os depoimentos dos entrevistados e os dados do SESC não corroboram a lógica de ganho financeiro em mercado para reinvestimento no social. Este resulta que existem diferentes tipologias de hibridismo derivadas dos modelos de negócios das organizações sociais, mais ou menos centrados no mercado.

4. 2. 1 Efeitos da OE e Hibridismo e seus desafios para convergência na missão social

A partir da triangulação de dados foram identificados, analisados e estruturados os efeitos positivos e negativos da Orientação Empreendedora e do Hibridismo Organizacional em uma organização sem fins lucrativos a posterior foi proposta uma estruturação dos desafios para convergência para missão social destes dois fenômenos. Assim respondemos o *objetivo geral* da pesquisa de identificar e descrever os efeitos da orientação empreendedora e hibridismo organizacional em organização sem fins lucrativos e seus desafios na convergência para os sua missão social.

4. 2. 1. 1. Efeitos Negativos

A presença do hibridismo organizacional em organizações sem fins lucrativos ou negócios sociais apresenta conflitos já relatados em estudos anteriores de Batillana (2010) e Pache (2012), por exemplo, geralmente causados pela disputa das duas lógicas de negócios presentes. Somamos a presença do fenômeno da Orientação Empreendedora para observarmos, identificarmos e descrever os efeitos negativos no caso estudado. A seguir será apresentada uma proposta de estrutura destes efeitos:

Diminuição de foco no social em detrimento do desempenho financeiro: Para Pache e Santos (2010), a combinação de lógicas pode expor os empreendimentos sociais a demandas conflitantes de seu ambiente e pode criar tensões internamente porque satisfazer demandas institucionais de um lado pode exigir a violação de outros. O Índice de Contrato de Gestão - ICG (figura 18) das Unidades Operacionais apresenta os indicadores financeiros com maior peso no desempenho, o que pode levar a tomada de decisão dos gestores mais focada na lógica de mercado. Pelo próprio depoimento do entrevistado 1 da organização podemos constatar que nos últimos anos devido a busca mais aguda por ações de mercado a organização perdeu alguns espaços.

Figura 18 - Índice de Contrato de Gestão ICG SESC RS.



Fonte: Dados da pesquisa.

O ICG apresentado na figura é o do próprio observador participativo e foi retirado do painel de gestão que se encontra no software de gestão SA e evidencia o peso maior ao indicador atingimento de receitas de serviços, com peso de 25 pontos.

“atuação e retomar um pouco de espaços que a gente perdeu na pandemia, que nós perdemos também por ter, em um determinado momento, um olhar focado muito para o resultado financeiro e a gente restringiu bastante a nossa operação” (entrevistado 1).

As diretrizes da organização mudam de tempos em tempos, sendo um dos motivos as alternâncias nas lideranças do Sistema de Governança. O Presidente do Conselho do SESC RS é eleito pelos Sindicatos da base da Federação do Comércio de 04 em 04 anos (Figura 2) e a cada gestão tende a fazer mudanças das diretrizes. O presidente da Federação tem a incumbência de definir o CEO do Sesc a nível regional, sendo que nos últimos 10 anos o SESC RS teve 03 Diretores Regionais (CEO) diferentes. O penúltimo CEO da organização estabeleceu no contrato de gestão do SESC RS um quadro de indicadores com pesos diferentes, sendo os financeiros com maior peso.

Quando uma organização sem fins lucrativos coloca prioridade no desempenho financeiro e na receita de serviços, e ao mesmo tempo avalia o desempenho dos seus gestores e equipes a partir deste olhar de desempenho financeiro, gera uma confusão de priorização de lógicas institucionais (Batillana, 2019). Os entrevistados comentam mudanças de diretrizes estratégicas da organização:

“sempre tem uma diretriz a ser seguida, então isso também muitas vezes impede que a gente seja mais inovador” (Entrevistado 1).

“a gente tem que saber conviver com as duas coisas, é claro que a gente tem gestores que eles são, já tivemos, gestores que têm uma postura exacerbada na busca de objetivos financeiros em detrimento da questão social e tem outros que é o contrário” (Entrevistado 2).

Esta oscilação das diretrizes em uma organização sem fins lucrativos híbrida gera uma confusão nas equipes e dúvidas em relação a quais objetivos devem perseguir. Battilana (2019), relata em seu ensaio que as tensões do hibridismo têm suas causas nas questões internas e externas, sendo que uma das principais causas internas sendo geradas pelos conflitos dos membros internos da organização pela busca da sobreposição das duas lógicas (sociais e mercado).

Risco de falta de eficiência em mercado disfarçada pelo social: evidenciou-se que a organização não gera lucro em suas ações de mercado e que se utiliza de subsídio para aumentar sua competitividade, definindo estratégias de precificação, investindo em estruturas e equipamentos, qualificação de equipes e ações de marketing. Esta ação tem impacto no mercado e afeta as organizações concorrentes e que ao mesmo tempo contribuem para a manutenção do SESC a partir do recolhimento da contribuição compulsória. Os motivos por esta falta de eficiência podem ser causados pelos custos mais elevados, pelas ações de marketing não específicas por serviços, por um processo de gestão de vendas ainda amadurecendo, entre outros. Vamos exemplificar o mais latente que é o desafio dos custos por processo de licitação.

O SESC RS devido a sua regulação e necessidade de realizar processos licitatórios para compra de suas necessidades para oferta de seus serviços, não apresenta a mesma eficiência de empresas privadas com fins lucrativos que tem a liberdade de negociações diretas com fornecedores.

“nossos processos são mais demorados, porque tem que ter transparência, tem que ter impessoalidade, tem que ter publicidade, tudo tem que ser divulgado, tudo tem que ser justificado, em qualquer área, na área de compras, na área de contratação, na área de seleção de pessoas [...] a gente não tem uma boa gestão dos fornecedores, porque a gente precisa licitar” (Entrevistado 2).

“a gente tem processos pela nossa questão de regramento mesmo interno de compras através de processos de licitação que tem tempo, que tem estruturas necessárias para movimentarem toda essa engrenagem e que muitas vezes a gente não consegue então

uma negociação de valor como se a gente fosse um restaurante que trata direto com seu fornecedor e compra negociando” (Entrevistado 6).

A forma que o SESC RS encontrou de superar foi a de ofertar serviços com subsídio, disfarçado muitas vezes a sua falta de eficiência em custos e marketing. Corre-se o risco de a organização disfarçar seu baixo desempenho no mercado com o uso de recursos advindos da contribuição compulsória.

Acúmulo de reservas: o acúmulo de reservas em uma organização sem fins lucrativos e que recebe recursos do setor privado para investir no social tem gerado questionamentos muitas vezes pelas partes interessadas e governos. Com o crescimento das receitas e do resultado financeiro operacional, o SESC RS vem aumentando sua reserva técnica (recurso aplicados), mesmo com diversas frentes de investimentos em estruturas e equipamentos, a organização vem acumulando valores em suas reservas, como pode ser observado na apresentação da reunião gerencial de novembro de 2023, em que o SESC RS acumulava 09 meses no indicador de reserva técnica. O senador Ataídes de Oliveira, publicou um livro chamado “A Caixa Preta do Sistema S”, criticando a forma de atuação destas instituições e falta de transparência, em um dos trechos do livro ele relata que algumas instituições do Sistema S atuam fortemente no mercado imobiliário. Somente o Sesi obteve, em 2010, receita patrimonial de R\$276 milhões. Uma vez que o Sistema S arrecada tributos para o atingimento de seus objetivos, não cabe atuação especulativa no sistema financeiro, imobiliário ou comercial (OLIVEIRA, 2014). Com este argumento, em meados de 2019 o Ministro Paulo Guedes, lançou uma medida provisória cortando parte da verba do Sistema S em todo Brasil e que teve duração de 03 meses.

Em 2018, no site do Jornal JA’ (imagem 19) em matéria a respeito do eventual corte de recursos do governo, os especialistas citam que é preciso entender melhor o real impacto das instituições do Sistema S e seus benefícios.

Figura 19 - Caixa preta do Sistema S no site JA 2018

The screenshot shows a news article on the JA ONLINE website. The article is titled "Caixa preta do Sistema S – Parte I" and is dated "24 de junho de 2020". The main text discusses the 2004 government's oversight of the Sistema S, which includes Sesi, Senai, Sesc, and Sebrae. It notes that the system collected R\$ 8 billion annually, far exceeding the Union's budget for basic sanitation. Today, the system collects around R\$ 20 billion per year. The article also mentions that during the Lula administration, there was a lack of transparency in the use of these funds, with a compulsory form on payment slips for 1.9 million companies. Currently, Brazil has 4.5 million companies. A sidebar on the right provides information about the author, Sérgio Lagranha, a journalist with a postgraduate degree in Business Administration from UFRGS and a director at Converse Conteúdo Convergente. The website's navigation bar includes "CAPA", "CONTEÚDO", "ESPECIAIS", and "ARQUIVO". The word "ECONOMICS" is visible at the bottom right of the article area.

Fonte: <https://www.jornalja.com.br/economics/caixa-preta-do-sistema-s-parte-ii/>

Figura 20 – Ameaça de Repasse a Embratur de Recurso do Sesc Senac

The screenshot shows a news article on the FOLHA DE S.PAULO website. The article is titled "Repasse de recursos para Embratur vira alvo de campanha do Sistema S". The sub-header reads "economia > reforma tributária guia de benefícios dólar, bolsa e empresas tecnologia investimento". A dark blue banner below the header states "Oferta Especial: R\$1,90 no 1º mês". The article's main text begins with "Sesc e Senac dizem que atividades correm risco de parar". The website's navigation bar includes "MENU" and "ASSINE". The word "FOLHA DE S.PAULO" is prominently displayed at the top, with three stars below it.

Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/05/repasse-de-recursos-para-embratur-vira-alvo-de-campanha-do-sistema-s.shtml>

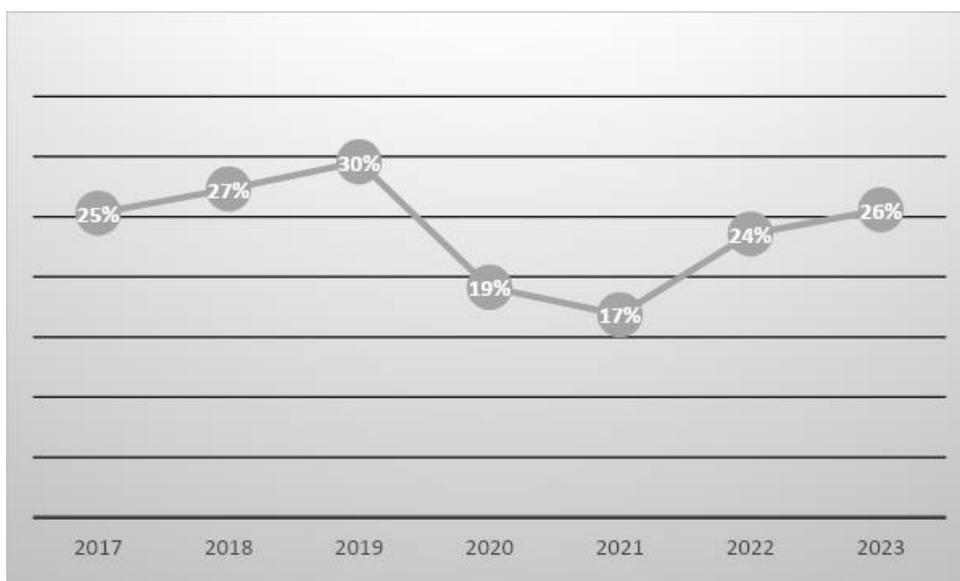
Este efeito é encontrado no SESC RS e em algumas instituições semelhantes, devido a sua legislação, sendo considerado algo novo aos olhos do pesquisador. Mas também pode ser considerado uma disputa das lógicas de mercado e social provocadas pelo hibridismo.

4. 2. 1. 2 Efeitos Positivos

Durante a pesquisa ao explorar a organização sob a ótica das dimensões da OE e hibridismo, foram encontradas diversas evidências relacionadas às dimensões destes dois construtos e identificados diversos efeitos positivos em relação a missão social da organização, a partir das falas dos entrevistados e da análise de documentos, além das evidências baseadas em artefatos, buscou-se estruturar estes efeitos pelos seguintes tópicos:

Otimização da Capacidade e Crescimento Financeiro: É importante destacar que o aprimoramento nas ações de mercado, como por exemplo gestão de vendas, lançamento de novos serviços, monitoramento do mercado, estratégias de precificação, ações de comunicação em marketing, definição de ranking de desempenho e muitas outras práticas acopladas ao SESC RS nos últimos anos se traduziram em um crescimento das receitas de serviços e totais conforme pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução das Receitas de Serviços



Fonte: QLIK – BI SESC RS.

É possível observar que no ciclo de 2017 a 2019 a participação das receitas de serviços cresceu, posterior no primeiro ano de pandemia de covid 19 teve uma queda drástica, mas a partir de 2021 passou a uma retomada ano após ano a crescer.

“o SESC conseguiu ampliar e até ter um retorno financeiro e isto permitiu a oferta de serviços gratuitos” (Entrevistado 1).

“Se eu quisesse hoje manter o SESC só com os 333 milhões do compulsórios sem os cento e poucos milhões que a gente faz de mercado eu acho que teria que fechar em uma dúzia de unidades no estado, teria que fechar o número de programas razoável aqui, a gente não teria a Gama de serviço que a gente tem hoje, talvez a gente teria que rever número x de unidades no estado, número x de unidade de produto e serviços, áreas atendido e conseqüentemente em número de colaboradores, acho que 60 e poucos milhões que a gente faz”. (Entrevistado 3).

Com recursos de vendas de serviços ou de captação de recursos públicos e privados o SESC RS passou a utilizar melhor sua capacidade instalada este efeito fica evidente:

“eu vejo assim, a gente tem um foco que é social e a gente vai sempre ter isso como um eixo que norteia, tanto que alguns produtos desses novos eles vão totalmente para gratuidade, pelo nosso programa de comprometimento e gratuidade, que é o caso do projeto crescendo com saúde que tá nesse escopo de qualificação de um público preferencial dentro da educação infantil com o olhar da gratuidade, mas quando a gente enxerga os nossos equipamentos, nossas estruturas, com disponibilidade de atendimento que a gente tem um outro público que a gente pode buscar e que esse público pode trazer uma receita que nos ajuda a compor as receitas, juntando com receita própria e uma receita compulsória, eu entendo que isso é bom” (Entrevistado 6).

Pache (2012) em seu estudo sugere que as organizações híbridas combinam as lógicas concorrentes nas quais estão inseridas por meio de acoplamento seletivo. Combinando o que tem de melhor das duas lógicas em benefício da missão da organização. Pode-se constatar este efeito positivo no SESC RS nas várias falas, evidências documentais e observação participativa, em que a inovatividade, proatividade, agressividade e redes da OE, possibilitaram a organização captar recursos, explorar novos mercados, otimizar custos e potencializar sua oferta em relação a sua missão social.

Redução dos custos indiretos dos projetos sociais: Como muitas ações sociais dos SESC acontecem nos mesmos espaços dos serviços de mercado, a receita embora não absorva na maioria das vezes todos os custos, permite que a ação de mercado dilua parte dos custos indiretos, uma equação não tão fácil de medir mas que se projeta da seguinte forma no caso do SESC RS:

Redução dos Custos Indiretos Totais = Receita de Serviços – Custos Diretos dos Serviços.

O resultado entre receita de serviços menos os custos diretos são utilizados para ajudar nos custos indiretos totais da Unidade Operacional. Este modelo condiz com o que sugere Pache

(2012), em que uma força dos híbridos é que eles têm acesso a um repertório muito mais amplo de modelos institucionalizados que podem combinar de maneiras únicas. Para o autor isso os coloca em vantagem se forem capazes de criar uma configuração de elementos que se adapte bem às demandas de seu ambiente e os ajude a aproveitar uma gama mais ampla de suporte.

“elas são uma ampliação de mercado no sentido de outros públicos, outras formas de captação de recursos, para pessoas que recebem, por exemplo em uma parceria público-privado com a prefeitura, ele vai receber um atendimento gratuito pelo sistema único de saúde, mas que também é uma forma de entrada de recursos a manter esses serviços, diminuindo um pouco as nossas despesas, ela não vai gerar lucro nunca, então isso é uma forma de parceria”. (Entrevistado 6).

Este efeito que é apresentado na orientação empreendedora e hibridismo do caso estudado demonstra-se apropriado na convergência da missão social, estabelecendo uma fórmula que proporciona uma redução dos custos totais e resultado disto é uma maior capacidade de investimento em social ou um aumento da competitividade da organização.

Inovação: nos relatórios e nas entrevistas surgiram vários aspectos positivos em relação à inovação: o surgimento de uma cultura da inovação sendo posta na organização e lançamento de diversos serviços e processos novos nos últimos anos. Segundo Covin e Miles (1999), a inovatividade, também denominada por comportamento inovador ou comportamento inovativo, relaciona-se a criação de algo novo, como sistemas, operações, atividades, serviços, produtos ou demais aspectos que apresentem novidades e/ou atualizações vantajosas, visando a obtenção de melhores desempenhos. Este movimento está além do foco nas ações de mercado, atingiram também o Social, como por exemplo o lançamento do Serviços de Educação de Jovens e Adultos (colocar os dados do EJA), umas das inovações identificadas nos dados.

O exemplo EJA – Educação de Jovens e Adultos: Em 2021 o SESC RS em parceria com o SENAC RS implantou a modalidade EJA EAD Ensino Médio e criou 36 escolas-polo no Estado simultaneamente, otimizando recursos e utilização de tecnologia e metodologia de ponta, passou a atender jovens e adultos não concluintes do ensino médio. Este mesmo projeto posterior passou a ser ofertado por outros Estados, utilizando a mesma base, sendo criada uma rede nacional. Hoje a rede no RS conta com 36 polos e mais de 4 mil alunos (Apresentação Núcleo de Educação 2023).

Esta inovação aproximou o SESC da sua missão e fez crescer os investimentos em ações educativas, conforme o relatório de gestão do SESC 2023, em comparação aos investimentos

de 2021, as ações educativas tiveram um crescimento de 39%, e a gratuidade teve um crescimento de 52%, estes resultados são reflexo da retomada das atividades com a maior procura dos serviços e o início da atividade Ensino de Jovens e Adultos (EJA). Aqui é um caso de presença de um comportamento empreendedor, gerando uma inovação, que se torna exponencial, sendo levada para todo Brasil e que beneficiou milhares de pessoas.

Identificamos o impulsionamento da inovatividade por dois caminhos no SESC RS:

- a) Sistema de Gestão como protagonista: o Sistema de Gestão do SESC baseado no MEG 21 da Fundação da Qualidade vem gerando uma inovação incremental e busca influenciar a cultura da inovação em toda organização, fomentando as Unidades a gerarem ações inovativas. O entrevistado 5 reforça a importância do MEG “a partir do modelo de excelência da gestão, que tem toda essa base na aprendizagem organizacional e inovação”.
- b) LAB Fecomércio e Comissão da Inovação: para que a organização possa dar um passo mais significativo em direção de inovações disruptivas, foi criado um processo de inovação mais estruturado, com recursos próprios, criando um comitê de inovação, um Lab de inovação e gerando parcerias externas. O entrevistado 5 cita a atuação do LAB Fecomércio “um laboratório de inovação, que o LAB FECOMÉRCIO, a gente levou esse processo, esse programa de ideias para dentro desse LAB”.

Maior alcance social: a atuação em mercado do SESC RS não gera lucros na maioria das suas operações para serem reinvestidos no social, como relatado nas entrevistas, mas nas mesmas falas ficou claro que esta forma de hibridismo com uma postura mais inovativa e proativa da organização, possibilitou a oferta de novos serviços de impacto social, como também a atuação em rede e captação de recursos para ampliação de oferta ou redução de custos de serviços/eventos nas diversas áreas de atuação do SESC RS.

“uma outra forma de atuação de mercado com entrada de receitas que aí ela entra como uma receita com valores de mercado que foi uma contratualização com a prefeitura de Porto Alegre, através de uma licitação de próteses totais e removíveis, onde a gente entrou com um valor de próteses de mercado e presta o serviço ao público do sistema único de saúde” (Entrevistado 6).

Profissionalização e Modernização da Gestão: os movimentos de hibridismo organizacional e OE no SESC fazem com que a organização se compare com o mercado e incorpore práticas modernas de gestão. A organização fez investimentos em softwares na área

de gestão e relacionamento com o cliente (quadro 9). Um outro exemplo é a evolução do SESC na Gestão de Vendas:

“a área de grupo de negócios hoje ela trabalha com três frentes, uma frente de venda de relacionamento com cliente pessoa física, uma área de pessoa jurídica e uma área de inteligência de mercado” (Entrevistado 7).

“desenvolvimento desse processo de venda, de comercialização acho que tem programas que estão dando capilaridade para colaboradores do SESC” (Entrevistado 5).

Quadro 9 - Software de Gestão SESC RS.

Software	Aplicação
QLIK SENSE	BI: O Qlik Sense é uma ferramenta de visualização de informações que explora todos os dados e revela suas conexões de modo simples e instantâneo, entregando conhecimento acerca das oportunidades de negócio. Por meio de seu dashboard intuitivo, a ferramenta permite a visualização dos dados do negócio e pode ser alimentado por várias fontes de dados. Muito utilizada pelas equipes gestoras do SESC RS.
CRM SESC	Software de relacionamento com o cliente, utilizado pelas equipes de vendas e gestores.
SA – Strategic Adviser	Software de Gestão, aplicado para monitoramento de indicadores, realização de análises críticas, tratamento de ocorrência, repositório de documentos da qualidade, elaboração de planos de ação.
Trello	Trello é um aplicativo de gerenciamento de projetos baseado na web. Utilizado pelos gestores e setor de engenharia para acompanhamento das obras.
GPS	Software de gestão de pessoas, utilizado nos processos de seleção, desenvolvimento e avaliação de pessoas. Acesso de todos da organização.
SESC NET	Software de gestão de serviços, fluxo de caixa, orçamento. Acesso de todos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro apresenta os principais softwares de gestão utilizados pela organização. A organização segue algumas tendências de mercado, como por exemplo o software Qlik, que atua como um *Business Intelligence* (BI), ferramenta para explorar dados da organização. Uma

outra ferramenta de destaque é o CRM SESC, software de relacionamento com o cliente, que potencializa uma venda ativa na organização.

O SESC RS apresenta uma prática similar a organizações de mercado competitivas em vendas, conhecida como convenshow. Esta prática é uma convenção de vendas e que busca valorizar os agentes de relacionamento com o cliente SESC, premiando os melhores desempenhos em vendas da organização. Na figura 21 é possível observar os troféus de reconhecimento sendo entregues às equipes (artefato físico).

Figura 21 - Premiação Convenshow 2022



Fonte: Dados da pesquisa.

A profissionalização e modernização da gestão do SESC RS é considerada um efeito positivo da presença da Orientação empreendedora, forçando a empresa a se aproximar das práticas de empresas com fins lucrativos e altamente competitivas, para isto pode-se observar que a organização investiu em sistemas informatizados, práticas de gestão de vendas, criação de uma área de negócios e desenvolvimento de um modelo de gestão da inovação. Este caminho trilhado possibilitou uma expansão dos resultados financeiros e sociais, apresentados nas entrevistas, evidências documentais e artefatos.

4. 2. 1. 3 Desafios

Perfil empreendedor e social: Um desafio das organizações sem fins lucrativos híbridas é atrair, desenvolver e reter pessoas capazes de apresentarem comportamento empreendedor e ao mesmo tempo ter o viés social. Segundo Battilana e Dourado (2010) os perfis híbridos são difíceis de encontrar porque, historicamente, a formação e as habilidades desses dois setores evoluíram separadamente. As estratégias dos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento da organização podem variar. Battilana (2019), sugere que algumas organizações híbridas recrutam pessoas com experiência no setor social, bem como no setor de mercado. Elas podem escolher perfis empreendedores e com enfoque no mercado, mas ao mesmo tempo comprometido com a missão social da organização ou perfis sociais e desenvolver competências empreendedoras.

“a gente quer dizer para as pessoas que elas sejam inovadoras e o RH não pode ficar fazendo, ano após ano, a mesma coisa do mesmo jeito, a gente também precisa inovar e trabalhar com ferramentas novas com princípios novos, com novas linhas de desenvolvimento de aprendizado.” (Entrevistado 2).

“mas as que permanecem, porque a cultura é muito forte, as que permanecem não tem o perfil dos mais empreendedores, mais arrojados, eu acho que pode existir, mas dentro de um de um status quo, que está estabelecido, sem romper significativamente com o estabelecido [...] ele não é um modelo, para quem já trabalhou em organizações um pouco mais dinâmicas e competitivas, ele por si só, ele pode atrair pessoas com perfil mais arrojado, empreendedor, dinâmico [...] mas eu acho que pessoas é um ponto chave, de diversidade, de complementação de perfis para que a gente tenha um olhar de mercado, quando tem que ter, e ter um olhar social quando tem que ter. Essa é uma questão chave para mim.”. (Entrevistado 3).

“eu vejo que dificuldade eu acho que é no perfil das pessoas que lideram os processos porque cultura não se muda, pelo menos não se muda com um curto espaço de tempo, então acho que temos a dificuldade assim no perfil das pessoas que podem tocar, o que até o momento, não é um problema, é uma dificuldade, não é um problema, por exemplo, vendedor, eu acho que o perfil é totalmente diferente de um atendente hoje de uma organização que trabalha com gratuidade, querendo ou não a gente tem que ter aquela persuasão, aquele apetite na venda, que é um perfil que existe no mercado e aí geralmente é um perfil de entrada de colaboradores nas empresas e são capacitações diferentes, então pegar pessoas que atendem até então para ela prospectar uma venda ativa, isso muda mesmo, porque não vai me botar para vender, porque eu

sou o cara da gestão aqui, se me botarem vender eu não vou saber vender a mesma coisa pegar alguém lá da ponta que atendia para vender” (Entrevistado 5).

Em estudo publicado pela Battilana (2019) a organização deve recrutar perfis que tenham experiências em buscar objetivos sociais e de negócios em conjunto, para ela as organizações híbridas precisam envolver pessoas que possam trabalhar as duas lógicas ao mesmo tempo. A autora sugere a política de recrutamento que privilegia perfis híbridos, que valorizem as duas lógicas de negócios. No SESC RS a necessidade mais latente a partir dos depoimentos é de trazer ou desenvolver perfis mais empreendedores. Examinando os perfis das entrevistas identificamos uma média de mais de 10 anos de trabalho no SESC. São lideranças que viveram um SESC mais social e que agora estão vivenciando este momento mais provocativo, com foco em receita de serviços por exemplo, sendo um dos indicadores no índice de contrato de gestão com maior peso conforme a figura 18. Cada organização híbrida vai ter necessidades específicas, devido a seu estágio na evolução, suas crenças e valores existentes.

No ano de 2023 o SESC RS realizou diversas capacitações com o intuito do desenvolvimento das lideranças para um perfil mais empreendedor/inovador. Um exemplo foi a experiência do observador participativo em um treinamento no Instituto Caldeira em Porto Alegre, local que concentra diversas empresas e ações de inovação e empreendedorismo em Porto Alegre. O lugar é um hub de inovação reconhecido no Brasil, fundado durante a Pandemia de COVID 19, inicialmente com 42 empresas parceiras, em que a Fecomércio SESC e SENAC é uma das empresas mantenedoras.

Figura 22 - Capacitação Instituto Caldeira 2023



Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações sem fins lucrativos que desejam aprimorar o perfil de suas lideranças e equipes para OE e Hibridismo organizacional precisam trilhar um caminho que exigirá uma mudança de postura e comportamento das lideranças, investimento em capacitação significativas e uma estratégia para a mudança de cultura organizacional mais empreendedora e inovativa. Para Ashforth *et al* (2014), a socialização ocorre por meio de sistemas institucionalizados de treinamento e recompensa como também por meio de processos informais. Batillana (2019), sugere a socialização dos indivíduos, uma vez que cada um chega na organização com expectativas e hábitos próprios, sendo a socialização em organizações híbridas que contribui para desenvolver os valores e comportamentos.

Comunicação de marketing mais assertiva: O SESC RS por seguir a legislação de forma rígida, devido às suas características de fiscalização, acaba se restringindo nas ações de marketing, optando por uma estratégia mais educativa do que comercial em algumas áreas, como a odontologia por exemplo. Muitos dos entrevistados dão importância às ações de marketing, mas ao mesmo tempo sabem do desafio de encontrar uma forma mais assertiva de divulgação.

“A gente tem hoje uma marca muito consolidada que é a nossa imagem institucional, ela é muito forte, mas quando se trata de produtos e serviços ainda a gente precisa reforçar isso.” (Entrevista 1).

“a gente tem uma grande deficiência, muitas organizações, tem deficiência da comunicação, de comunicar o que o Sesc faz, comunicar para os públicos interessados, para as partes que a gente deve satisfação, para comunidade em geral, por exemplo a cultura, é uma dificuldade comunicação, além do negócio trazer para o teatro ser uma dificuldade no mundo inteiro, a gente ainda agrega a nossa dificuldade de investimento em marketing, conhecimento de público, segmentação de público, a gente não faz isso bem. Então acho que tem um desafio enorme na comunicação.” (Entrevista 3).

Este desafio é relacionado a dimensão agressividade, pois ela é essencial para que as organizações possam permanecer no mercado em que atuam, pois exprime a disputa com as concorrentes pela participação e representatividade nos respectivos nichos (LAZZAROTTI et al, 2015; LUMPKIN; DESS, 1996). As organizações sem fins lucrativos quando atuam em mercado, precisam apresentar as práticas de comunicação em marketing semelhantes a seus concorrentes com fins lucrativos, com campanhas promocionais, em múltiplos canais, que

incentivem as vendas específicas e tenham impacto no faturamento da organização e na sua competitividade.

Transformação Digital: Um tema que atinge muitas organizações e que no SESC RS aparece de forma latente nas falas dos entrevistados. Está ligado às dimensões de inovatividade, proatividade e agressividade. São mudanças nos canais de vendas, uso de inteligência artificial, ações de segurança digital, entre outros. Nas evidências documentais encontramos no plano estratégico de 2023 os projetos estratégicos. Pode-se observar na figura 23, dos 09 listados 07 são de transformação digital. A organização demonstra que tem pretensões estratégicas para a mudança, mas que ainda está implementado. Nas falas dos entrevistados fica latente esta necessidade no SESC para tornar-se mais competitivo no mercado.

“Eu acho que a gente precisa trabalhar muito o acesso ao nosso cliente, quando eu falo acesso, nós temos que ter metodologias e tá mais alinhado às tecnologias [...] hoje, por exemplo, o nosso cliente não consegue fazer uma reserva no hotel pelos canais comuns, e-Booking, ele precisa ir a uma unidade do SESC [...] Eu acho que o SESC precisa ter uma transformação digital, que nós estamos muito longe disso [...] principalmente fazer a transformação digital do SESC porque a gente também entende que transformação digital ela não, nesse mesmo conceito, não adianta levar ela pra área de TI.” (Entrevistado 1).

“Eu sei que há diferença entre o que é inovação tecnológica e o que que é transformação digital só que a empresa que faz transformação digital com mais rapidez ela vai inovar com mais rapidez também, então a gente tem os projetos estratégicos, têm alocação de recursos tanto financeiros quanto de pessoas em um escopo que é limitado dentro da nossa TI.” (Entrevistado 5).

“tipo nós aqui na gestão do SESC somos geração migrante digital, então a gente tá entrando e se adaptando, por mais que a gente tenha conhecimento e qualidade, mas a gente tá entrando se adaptando ao meio digital para servir com o serviço certo pessoas que já são do meio digital que nasceram já no meio digital” (Entrevistado 5).

Figura 23 - Projetos Estratégicos SESC RS



Fonte: Plano Estratégico 2023 SESC RS.

A pressão pela transformação digital é um tema que recai em muitas organizações mundo afora, e nas organizações sem fins lucrativos híbridas apresenta-se como um desafio para seu aumento da competitividade nas ações de mercado e também como forma de explorar o potencial das ações sociais.

Consolidar uma Cultura Empreendedora: O SESC RS está avançando em direção a inovação, proatividade e atua fortemente em sua rede, mas a cultura de uma organização não se modifica tão facilmente, principalmente em uma organização com mais de 70 anos e que por muito tempo sobreviverá apenas com as contribuições compulsórias e alguns serviços cobrando taxas menos significativas.

“acho que é nessa linha assim, é no cultural, essa cultura vem tanta do departamento nacional, quanto na cultura pessoal, a microcultura de cada unidade, tem unidades que tem um gestor mais que tem mais esse perfil e isso é natural, também, por exemplo, o Senac tem perfil de diretor pedagogo, diretor de processo, ele tem o diretor vendedor, aquele diretor que vem das vendas, ele vai vender muito e o pedagogo ele vai estar muito com a gratuidade com as questões metodológicas, vai equilibrando ao longo do tempo e acredito que no SESC seja assim também e tem que ter a disposição para mudança.” (Entrevistado 6).

“O importante é que a gente possa em qualquer situação trabalhar a cultura e eu acho que aqui no Sesc a gente tem a permissão institucional para trabalhar cultura e a gente trabalhando cultura a gente consegue bons resultados.” (Entrevistado 2).

Shane e Venkataraman (2000) observam que o empreendedorismo é influenciado não somente por características pessoais, mas também por situações e ambientes aos quais as organizações pertencem. Este é um dos maiores desafios na visão do observador participativo. O SESC é uma organização com 70 anos e pautada por regras, e o comportamento empreendedor traz consigo a quebra de paradigmas, um modelo mais agressivo e disposto a correr riscos. A organização precisa transitar do seu modelo de monitoramento dos riscos empresariais para um modelo disposto a correr riscos mais significativos em busca de oportunidades.

Alinhamento entre a missão social e ações de mercado: Dentre as várias atividades das organizações híbridas, algumas contribuem para atingir objetivos sociais, outros objetivos financeiros, e outras visam ambos ao mesmo tempo (Battilana, 2019). Este é um desafio que o SESC RS parece saber equilibrar, talvez seja pela sua longa história no hibridismo, ou pela receita compulsória que compõe mais de 60% das suas receitas totais previstas no plano estratégico do SESC RS para 2024 e que traz uma certa tranquilidade na gestão de recursos, uma receita que o SESC RS fazendo ou não atividades de mercado vai entrar em seu caixa.

A presença da Orientação Empreendedora pode ajudar as organizações sem fins lucrativos a depender menos dos recursos externos como pode-se observar no SESC RS, também reduzir o efeito negativo da falta de eficácia nas ações de mercado que são disfarçadas pelo uso dos recursos sociais. Neste contexto, são cálculos muito complexos, devido aos 42 serviços oferecidos pela instituição e com diferentes clientelas e objetivos como pode ser observado na gama de serviços oferecidos pela instituição na figura 24.

Figura 24 - Portfólio de serviços subsidiados

SUBSIDIADO 2024					
ALINHAMENTO	Premissa	Orçado	ALINHAMENTO	Premissa	Orçado
Envolve-se	100%	100% (+28% despesa*)	Teatro Sesc	70%	63,23%
Mesa Brasil	100%	100% (+14% despesa*)	Verão Sesc	50%	44,08%
Biblioteca	100%	100% (+14% despesa*)	Aldeias Culturais	40%	38,34%
Dia do Desafio	100%	99,19%	Música	30%	29,21%
Artes Visuais	90%	98,59%	Artes Cênicas	30%	25,26%
OdontoSesc	80%	75,48%	Restaurantes	20%	16,56%
USSP	80%	73,99%	Sesc Literatura	15%	23,57%
Maturidade Ativa	80%	65,95%	Nutrição Clínica	15%	8,93%
Audiovisual	80%	8,33% RO			

*Comparação 2023

Fonte: Dados da pesquisa.

Podemos observar que os subsídios estão presentes em 17 serviços, o que corresponde a 40% do total, mostrando uma estratégia elevada de atuação em atividades de forma muitas vezes não gratuitas, mas que não geram resultado positivo direto.

Figura 25 - Portfólio de serviços híbridos e PCG 2024

HÍBRIDO PCG E MERCADO			PCG		
ALINHAMENTO	Premissa	Orçado	ALINHAMENTO	Premissa	Orçado
Educação Infantil	60% PCG 40% Mercado	56% PCG 44% Mercado	EJA	4.715 Clientes	4.715 Clientes
Ensino Fundamental	20% PCG 80% Mercado	17% PCG 83% Mercado	Sesc Mais Leitura	14.000 Público	23.200 Público
Iniciação Esportiva	58% PCG 42% Mercado	63% PCG 37% Mercado	Teatro a Mil	65.600 Público	72.422 Público
			Lab Mais	500 Clientes	328 Clientes
			Recreate	---	+50% Despesa*
			Envolve-se: Cursos	108 Clientes	117 Clientes
			Mesa Brasil: Oficinas	2.247 Clientes	1.986 Clientes
			Crescendo com Saúde	---	5.633 Participantes
			LeveMente	---	1.100 Participantes

*Comparação 2023

Fonte: Dados da pesquisa.

O SESC RS dá uma nomenclatura de híbrido para serviços que parte são mercado e outra parte são gratuitos, o que pode confundir com o campo de hibridismo organizacional, mas na verdade é apenas uma distinção de termos as duas lógicas no mesmo serviço ofertado.

Figura 26 - Portfólio de serviços de mercado

ORIENTADO PARA MERCADO 2024			ORIENTADO PARA MERCADO 2024		
ALINHAMENTO	Premissa	Orçado	ALINHAMENTO	Premissa	Orçado
Hotelaria (sem nutrição)	57,06%	61,51%	Pacotes Turísticos (c/DR)	12%	8,07%
Educação Continuada	30%	31,67%	Refeições Congeladas	5%	20,21%
Espaço Sesc de Saúde	25%	21,31%	Clínica Odontológica	3%	2,23% Subsídio
Temporada de Férias (c/DR)	23%	26,90%	Competições	1%	1,26%
Recreação	21,19%	6,13%	Hotelaria (com nutrição)	9,77% subsídio	7,06% subsídio
Criar Sesc	20%	10,35%	Centro de Eventos	---	36,24%
Academias	15,11%	15,58%			

Fonte: Dados da pesquisa.

Os serviços de mercado são 13, o que corresponde a 30%. Mas se somarmos os chamados “híbridos” pelo SESC RS pulamos para o percentual de 38%.

“então é importante sim ter uma receita, que se cumpra a receita estabelecida, que se desenvolva, mas também é importante que a gente atinja o nosso público alvo, dentro das nossas linhas de trabalho, dentro das nossas diretrizes [...] então a gente tem que trabalhar no sentido de que essas coisas andem juntas, de diminuir esse dilema, a gente tem que estar com um olho no Pires e o outro no gato”. (Entrevistado 2)

“Eu acho que é uma limitação que tem no SESC, no SENAC tem um time de desenvolvimento de produto e processo, um time multidisciplinar que vive para desenvolver produto, independente se ele é fich, tech, superior ou aprendizagem, então eles desenvolvem para todo mundo, mas é no SENAC.” (Entrevistado 5)

Manter-se alinhado com o foco social da organização é um dos maiores desafios da presença da OE e hibridismo organizacional. É preciso encontrar a melhor equação de atuação no mercado, promovendo o espírito empreendedor nas equipes, sem priorizar demasiadamente a busca por desempenho financeiro e que traga benefícios ao social. É preciso equilibrar os pesos no contrato de gestão atual do SESC RS em que são definidos indicadores e metas com maior peso no desempenho financeiro. Para Battilana 2019 é preciso: estabelecer metas sociais e financeiras; assegurar o acompanhamento dos resultados usando indicadores sociais e financeiros.

Criatividade para superar a legislação (burocracia): o caso estudado apresenta um sistema pesado em relação a cumprimento de normas e fiscalização, fazendo com que o custo de alguns serviços se torne elevado em relação aos concorrentes com fins lucrativos. Também a burocracia excessiva reduz a capacidade de autonomia da gestão, como pudemos observar nas entrevistas.

“a gente explicar porque que precisamos fazer dessa maneira, porque que nós temos obrigação tá de ter todos os nossos processos com regularidade, porque que eventualmente as coisas não vão ser tão rápidas e ao mesmo tempo não é simplesmente a gente se conformar que vai sair na hora que der, não a gente também tem que ser criativo, e aí ser inovadores ser empreendedor, para poder, dentro da lei, dentro dos nossos regramentos legais, a gente conseguir atingir os nossos objetivos.” (Entrevistado 2)

“a gente precisa licitar com mais assertividade, com mais qualidade, penalizar as empresas que não cumprem [...] um dos maiores desafios talvez seja a gestão dos custos”. (Entrevistado 3)

Mediar e comunica melhor os impactos sociais: A medição do desempenho financeiro e social através de indicadores continua, no entanto, a ser um elemento importante

para permitir que as organizações híbridas monitorizarem as duas vertentes da sua atividade e corrija a situação em caso de desvio (Battilana, 2019). O SESC RS conforme o plano estratégico 2023, apresenta indicadores para medir o desempenho financeiro da área de mercado e do social, como pode ser observado na figura 27.

Figura 27 - Indicadores financeiros

11 Crescer com sustentabilidade financeira					
Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2023	2025			
% Resultado operacional	12%	26%	Mensal	NEF	↑
Reserva técnica	7 meses	7 meses	Mensal	NEF	↑
Atingimento das Receitas de Serviços	100%	100%	Mensal	NN e Áreas afins	↑

12 Gerir com eficiência a aplicação dos recursos compulsórios					
Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2022	2025			
Índice de comprometimento em ações educativas	33,33%	33,33%	Mensal	NEF	=
Índice de comprometimento em ações de gratuidade	16,67%	16,67%	Mensal	NEF	=
% Subsídio	54%	45%	Mensal	NEF	↓

Fonte: Dados da pesquisa.

Ashforth e Reingen (2014), em seus estudos dentro de uma cooperativa de alimentos orgânicos, mostram a importância de institucionalizar tanto os objetivos sociais quanto os financeiros em todas as atividades da organização. Nos objetivos estratégicos do Mapa Estratégico do SESC RS e indicadores de desempenho não encontramos indicadores de medição dos impactos sociais da organização.

Figura 28 - Mapa Estratégico SESC RS 2023



Fonte: Plano Estratégico SESC RS 2023.

Nas falas dos entrevistados surge a importância da verbalização do SESC RS do seu impacto social.

“O mercado ajuda sim o social, a gente precisa só verbalizar melhor, explicar melhor para as pessoas que não fica bem entendido isso.” (Entrevistado 3)

“Então acho que o SESC ainda precisa comunicar melhor, então tem os dois lados tá, tem aquela parcela que entende e que sabe muitas vezes nos dizem “Ah mas vocês são SESC [...] nosso GAP está na comunicação, as pessoas tem que conhecer, os parceiros entendem um pouco melhor, mas a gente acaba tendo alguns resquícios disso “ah tem que ser gratuito porque recebe recurso público.” (Entrevistado 4)

“Definir diretrizes e ter persistência quando atuar em mercado: Não mudar a regra no caminho quando a iniciativa de atuar no mercado não dá certo, utilizando de recursos da organização para subsidiar o fracasso nos negócios [...] eu acho que no momento que eu faço uma escolha, define bem o escopo, eu não posso é no meio do campeonato, começar “olha, vou reduzir o valor do hotel porque meu comerciante não tá indo” não, olha isso a gente for fazer gratuito para comerciante, então lá no início da temporada, vou planejar, assim, enquanto a regra tá dada, eu acho que não tem dilema, olha tem cinco, seis serviços ali que são de mercado então eu quero gerar margem de contribuição e quanto mais margem tiver esse serviço rentável, mas

gratuidade eu vou fazer, mais possibilidade de fazer gratuidade, eu acho que um só potencializa o outro.” (Entrevistado 5)

A dualidade do hibridismo em uma organização sem fins lucrativos, exige que ela tenha equilíbrio na definição de seus objetivos e metas. Que seus indicadores possam contemplar o financeiro, mas principalmente o impacto social da organização. A missão social da organização sem fins lucrativos é a sua prioridade e deve estar clara em seus objetivos, para que o público interno possa saber qual é o verdadeiro norte. Também é de extrema importância que o público externo seja comunicado dos resultados sociais da organização, para que não haja questionamentos dos motivos dela atua muitas vezes no mercado.

Uma outra contribuição possível é medir os impactos sociais da organização nas atividades de mercado, caso eles existam, como no caso citado pelo entrevistado 3 a respeito do modelo de atuação do SESC RS na odontologia, permitindo acesso de um serviço de qualidade a um preço mais acessível.

Figura 29 - Síntese de efeitos e desafios do hibridismo organizacional

Hibridismo Organizacional		
	Efeitos	Desafios
OE: Inovatividade; Assunção a riscos; Proatividade; Autonomia; Agressividade; Redes.	Efeitos Negativos	Perfil empreendedor e social Comunicação de marketing mais assertiva Transformação Digital Consolidar uma Cultura Empreendedora Alinhamento entre a missão social e ações de mercado
	Efeitos Positivos	
	Diminuição de foco no social em detrimento do desempenho financeiro Risco de falta de eficiência em mercado disfarçada pelo social Acúmulo de reservas	Crescimento Financeiro Redução dos custos indiretos dos projetos sociais Inovação Maior alcance social Profissionalização e Modernização da Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÕES

Identificamos e descrevemos os efeitos percebidos no estudo de caso relacionados a presença dos fenômenos de orientação empreendedora e agrupamos em efeitos negativos e positivos, permitindo o alcance dos objetivos da pesquisa. Alguns efeitos negativos eram esperados a partir da revisão da literatura, por exemplo, são apontados por Battilana e Dourado (2010), Battilana (2019), Pache (2012), e estão presentes nos resultados, como por exemplo a diminuição do foco social em detrimento do desempenho financeiro. Um grande risco das organizações sem fins lucrativos que decidem ser híbridas e apresentam o fenômeno da OE é a utilização de recursos do social para mascarar sua ineficiência no mercado. É preciso estar muito atento, pois as próprias lideranças podem se sentir tentadas a cair nesta armadilha, principalmente pela estrutura de governança ter cargos muitas com viés políticos empresariais, com sistemas eleitorais dentro dos conselhos de administração das instituições e gerando um sistema complexo e de interesses múltiplos. No caso estudado, observou-se que na organização passou por mudanças nos últimos anos em que o desempenho financeiro se tornou o item de maior peso na avaliação, com o indicador de crescimento de receitas de serviços sendo o com maior peso entre os indicadores estratégicos. Esta mudança de foco pode variar dependendo das mudanças nas lideranças, e oscilações nas diretrizes, o que confunde as equipes em qual é a lógica a ser perseguida. Para os colaboradores, ter uma missão social dá sentido ao seu trabalho, na medida em que os valores da organização e os seus próprios estão sincronizados (Besharov, 2008; Henderson e Van den Steen, 2015; Pratt, 2000; 2003). Quando os colaboradores ficam indecisos se perseguem resultados financeiros e sociais corre-se o risco de perda de foco da missão social da organização. Os resultados do presente estudo se alinham com a literatura, visto que foi um dos efeitos negativos observados. O acúmulo de reservas em excesso foi considerado um efeito negativo, e que em organizações sem fins lucrativos também pode se revelar da mesma forma. Esta lógica está presente quando o acúmulo dessas reservas tende a crescer, devido a presença mais significativa da OE proporciona um maior sucesso nas atividades comerciais. Esta situação pode ser questionada por instituições reguladoras e as partes interessadas da sociedade, devido à natureza da organização.

Nos efeitos positivos fizemos algumas descobertas importantes em relação ao hibridismo organizacional, a mais relevante deste estudo é que as organizações sem fins lucrativos híbridas, não necessariamente precisam obter lucros em suas atividades de mercado, para que possam ter impactos sociais mais significativos. São os efeitos na redução dos custos indiretos, o maior alcance social pela expansão da oferta de serviços de mercado e sociais que

favorecem a presença do hibridismo. No caso estudado a organização decidiu atuar em mercado em atividades dentro do seu escopo de serviços sociais, atendendo seu público e quando possível expandindo para outros públicos com recursos de terceiros. São exemplos citados pela entrevista 6, por exemplo dos restaurantes que servem uma refeição diferenciada a um custo acessível, ou de um acesso a consultas odontológicas a quem não teria acesso normalmente no mercado, ou a captação de recursos públicos para atender uma população que está desassistida.

A análise realizada aponta que é possível uma equação positiva formada pela presença da orientação empreendedora e hibridismos organizacional em organizações sem fins lucrativos para gerar resultados na convergência para missão social. A organização analisada indica ter encontrado um modelo de negócios que atende a este equacionamento positivo, ainda que efeitos negativos existam, são superados pelos positivos.

Neste estudo nos propusemos no objetivo específico 3 “identificar os desafios de uma organização sem fins lucrativos na convergência entre a missão social e os comportamentos da orientação empreendedora”. É claro que o conjunto de desafios enfrentados pelas empresas sociais pode variar dependendo do contexto (Battilana 2019). Os desafios apresentados são oriundos das discussões propostas neste estudo, o primeiro deles foi apontado em estudos anteriores como o de Battilana e Dourado (2010), relacionado a atrair, desenvolver e reter pessoas capazes de apresentarem comportamento empreendedor e ao mesmo tempo manter o viés social. Cada organização vai ter necessidades específicas, devido a seu estágio na evolução em direção a orientação empreendedora e de hibridismo organizacional, suas crenças e valores existentes.

Um desafio que emerge no estudo é o de consolidar a cultura empreendedora, sendo considerado um elemento chave para as organizações sem fins lucrativos que buscam atuar no mercado com o propósito de melhorar seu desempenho social. O alinhamento entre missão social e ações de mercado também surge como desafio. Este alinhamento também é apresentado na teoria do hibridismo como foco de conflito entre as duas lógicas, e que é necessário equilibrar, encontrar uma equação única da organização levando em conta a presença da OE e hibridismo organizacional e a convergência para missão social da organização. Os resultados deste estudo confirmam que o equilíbrio entre OE e hibridismo é a base da estratégia adotada pela organização, portanto, nossos resultados confirmam a teórica existente no campo, mas vão além, pois demonstram que a organização nos últimos anos seja pelo crescimento de suas

receitas, mas principalmente pelo maior alcance de seus serviços a sua clientela e sociedade, demonstrado nas falas dos entrevistados.

Também a comunicação em marketing mais assertiva, relacionada à dimensão agressividade é identificado como um desafio em organizações sem fins lucrativos. Conseguir acoplar práticas de marketing semelhantes as organizações com fins lucrativos requerem uma escolha de estratégia mais específica por serviços, ativando a dimensão agressividade da orientação empreendedora proposta por (LAZZAROTTI et al, 2015; LUMPKIN; DESS, 1996). No referencial teórico adotado não estavam presentes os desafios relacionados à criatividade para superar a legislação que as organizações sem fins lucrativos que lidam com recursos públicos. Um elemento novo que emergiu dos resultados relacionados aos desafios, e bem latente, é a necessidade de uma transformação digital, sendo um tema que atinge muitas organizações e que está ligado às dimensões de inovatividade, proatividade e agressividade da OE. Por fim, o desafio de medir e comunicar os impactos sociais é de extrema importância. Este desafio leva em consideração um equilíbrio para a convergência da missão social, a escolha de objetivos apropriados e que levem as duas lógicas de negócios em direção a um maior impacto social e a comunicação adequada, justificando a atuação em mercado por parte de uma organização sem fins lucrativos a todas as partes interessadas.

O estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, estudou apenas uma organização. Por outro lado, por ser estudo de caso único permite um aprofundamento, o que minimiza esta limitação. Buscou-se a aplicação de uma metodologia rigorosa, com a triangulação de dados como forma de mitigar esta limitação. A segunda limitação do estudo foi em relação aos entrevistados terem sido apenas indivíduos da organização, o que poderia gerar enviesamento dos dados. Porém, compensou-se este viés utilizando a triangulação de fontes de dados, a partir de diversos documentos e artefatos que foram analisados e contrastados com a fala dos entrevistados.

Considerando as limitações do estudo, recomenda-se estudos futuros que envolvam mais partes interessadas no escopo dos entrevistados e estudos de casos múltiplos para confirmar os pressupostos teóricos que emergiram desta pesquisa. Também, possíveis áreas de pesquisa futuras são relacionadas ao desafio de medir e comunicar os impactos sociais das organizações híbridas. Cada vez mais organizações sem fins lucrativos passam a atuar no mercado como forma de expandir suas capacidades sociais. Outra sugestão a aprofundamento de estudo está relacionada à orientação empreendedora, na forma de agressividade, pela

utilização de recursos sociais para subsidiar a competitividade no mercado das organizações sem fins lucrativos. Entender melhor esta estratégia e seus impactos na convergência da missão social são de extrema importância para elucidar caminhos das organizações sem fins lucrativos híbridas. Será que elas quando elas traçam este caminho, fazem para disfarçar sua ineficácia em mercado ou porque consideram as suas ações de mercado também sociais? As organizações híbridas podem ter inúmeras configurações, pesquisar as estratégias adotadas por diferentes organizações podem revelar quais os melhores caminhos para o hibridismo organizacional. Será que a organização sem fins lucrativos deve adotar a estratégia de atuar em mercado em ações próximas a sua missão, ou pode ofertar serviços diferentes da sua atuação social, mas que potencializam o lucro? Por fim, podemos testar em outras organizações os efeitos e desafios identificados neste estudo, como forma de validar e quem sabe generalizar os achados apresentados.

Neste estudo foram apresentados os efeitos da orientação em empreendedora em organizações sem fins lucrativos híbridas e os desafios para convergência para missão social, contribuindo para literatura e gerando implicações gerenciais para os tomadores de decisão na oferta do levantamento de práticas gerenciais voltadas a orientação empreendedora em organizações híbridas sem fins lucrativos. Portanto, destaca-se que o estudo apresentou implicações teóricas e gerenciais. Teoricamente, esta pesquisa valida-se os pressupostos da literatura quanto a inovatividade, assunção a riscos, proatividade, autonomia, agressividade e redes de relação, desenvolvidos no contexto do empreendedorismo tradicional, para o empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos híbridas. Mas, acrescenta-se novos elementos neste modelo: a dimensão agressividade mesmo não sendo percebida pelos membros da organização entrevistados é peça chave para o modelo de hibridismo adotado, equilibrando a oferta da organização em serviços de mercado, mas que ao mesmo tempo atendem a clientela e estão dentro do escopo de atuação da instituição. Contribui também para a teoria do hibridismo, que no entendimento no primeiro momento é que a motivação das organizações sem fins lucrativos para atuar em mercado é o lucro para reinvestir no social, mas que no estudo a relação posta é que não necessariamente é preciso ter lucro nas ações de mercado, para que seja obtido um maior impacto social. Esta pesquisa contribui para que os gestores compreendam melhor como lidar com a identidade múltipla das organizações híbridas e suas tensões e como a presença da orientação empreendedora pode apoiar os objetivos ligados à missão da organização.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. Agência Brasil explica: o que é o Sistema S. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/agencia-brasil-explica-o-que-e-o-sistema-s> Acessado em 14 de março de 2023.
- ANHEIER, H. K; SCHRÖER, A. **The Governance of Hybrid Organization: The Case of Social Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility**. Heidelberg: Heidelberg Universität, CSI–Centre for Social Investment, 2008.
- ASHFORTH, Blake E.; REINGEN, Peter H. Funções da disfunção: Gerenciando a dinâmica de uma dualidade organizacional em uma cooperativa de alimentos naturais. *Ciência Administrativa Trimestral*, 2014, vol. 59, nº 3, pág. 474-516.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASILE, A. Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. **Far East Journal of Psychology and Business**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 2012.
- BATTILANA, J., M. L. *et al*; On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (eds.), **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**: p. 132–169. Thousand Oaks, CA: Sage, 2017.
- BATTILANA, J. M. L.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, J. M. L; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Editora Vozes Limitada, 2008.
- BRESSER PEREIRA, Luiz C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-97, 1994.

- CARMONA, Viviane Celina; *et al*; Um Modelo Conceitual para a Caracterização da Orientação Empreendedora em Contexto Social. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 55-70, 2018.
- CASTANHAR, J.C. **Empreendedorismo e desenvolvimento regional no Brasil**. Uma análise da relação entre a criação de empresas e o desenvolvimento regional ao longo do tempo e de estratégias de empreendedores selecionados, 2007.
- COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.
- COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.
- COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. **The measurement of entrepreneurial orientation**. 2011.
- CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.
- DECRETO-LEI Nº 9.853, DE 13 DE SETEMBRO DE 1946. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del9853.htm Acesso em 14 de março de 2023.
- DECRETO nº 61.836, DE 5 DE DEZEMBRO DE 1967. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/d61836.htm Acesso em 14 de março de 2023.

- DECRETO nº 3.100, DE 30 DE JUNHO DE 1999. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm Acesso em 14 de março de 2023.
- DESS, J. G. **The meaning of ‘social entrepreneurship’**: Draft report for the kauffmann center for entrepreneurial leadership. 1 ed. California: Standford University, 1998.
- DOHERTY, B; HAUGH, H; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, 2014.
- DOU, **Diário Oficial da União**. Decreto-lei nº 9853, de 13 de setembro de 1946.
- EBRAHIM, A; BATTILANA, J; MAIR, J; The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, n. 1. P. 81–100, 2014.
- FERNANDES, Rubem C. **Privado, porém Público**. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1994.
- FERNANDES, Daniel Von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzuti Dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE eletrônica**, v. 7, 2008.
- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; RIGO, Ariádne Scalfoni; SOUZA, Washington José de. A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 556-584, 2020.
- FRARE, Anderson Betti et al. Orientação empreendedora como antecedente do desempenho de MPes. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 4, p. 67-80, 2019.
- FREITAS, Henrique et al. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 163-179, 2012.
- HAIGH N; HOFFMAN A. J; Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. **Organizational Dynamics**, v. 41, p. 126-134, 2012.

- HERRERO, G.; CRUZ, N.; MERINO, E. The non residual claim problem in non profit organizations. In: **Annual conference of international society for new institutional economics**, 6., Cambridge, MA, 2002.
- HUDNUT, P; BAUER, T; LORENZ, N.; **Appropriate Organizational Design**: A hybrid business model for technology transfer to the developing world. National Collegiate Inventors & Innovators Alliance, 2006.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.
- KISIL, M. **Organização social e desenvolvimento sustentável**: projetos de base comunitária. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. London: Houghton Mifflin, 1921.
- KOPPELL, J. **The Politics of Quasi-Government**: Hybrid Organizations and the Control of Public Policy. Cambridge and New York: Cambridge University Press. Lam, 2003.
- KUSA, R. Medindo a Orientação Empreendedora no Contexto Social. **Revisão de Economia e Negócios Empreendedores**, v. 4, n. 3, p. 117-129, 2016.
- LACERDA, Fabricio Martins; BELFORT, Ana Claudia; MARTENS, Cristina Dai Pra. Manifestação da Orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 66-96, 2015.
- LAZZAROTTI, Fábio et al. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 673-695, 2015.
- LEI nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm. Acesso em 14 de março de 2023.
- LEI nº 13.204, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113204.htm Acesso em 14 de março de 2023.
- LEI nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm. Acesso em 14 de março de 2023.

- LEI nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm Acesso em 14 de março de 2023.
- LORCA, Mariana Cristina Betti Cury; AVRICHIR, Ilan. Orientação empreendedora na captação de recursos internacionais das organizações da sociedade civil. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, p. 169-191, 2020.
- LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MARSHALL, A. **Principles of economics: An introductory volume** - 9ª ed. London: Macmillan, 1961.
- MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. **Empreendedorismo além do plano de negócios**, p. 162-178, 2005.
- MENDONÇA, L. R. D.; FILHO, C. A. P. M; Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 302-308, 2004.
- MILLER, Danny. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, 2011.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic management journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.
- MISES, L., **Ação humana. Um tratado de Economia**. Campinas-SP: 1ª Ed – 1949, 2015.
- MISORELLI, C.L. **Governança corporativa nas organizações sem fins lucrativos**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

- MORRIS, Michael H. *et al.* Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 13, n. 4, p. 12-39, 2007.
- MORRIS, Michael H.; KURATKO, Donald F. **Corporate entrepreneurship**: Entrepreneurial development within organizations. South-Western Pub, 2002.
- MORRIS, Michael H.; WEBB, Justin W.; FRANKLIN, Rebecca J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 5, p. 947-971, 2011.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualisation. **Journal of Philanthropy and Marketing**, v. 8, n. 1, p. 76-88, 2003.
- NIQUITO, Thais Waideman, ELY, Regis Augusto, RIBEIRO, Felipe Garcia. Avaliação de Impacto das Assistências Técnicas do Sistema S no Mercado de Trabalho. **RBE Rio de Janeiro** v. 72 n. 2 / p. 196–216 Abr-Jun 2018.
- ÖBERG, Christina; GRUNDSTRÖM, Christina. Challenges And Opportunities In Innovative Firms' network Development. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 593-613, 2009.
- OLIVEIRA, A.; **Caixa-preta do sistema S: mais de R\$15 bilhões/ano em dinheiro público**. Biblioteca do Senado: Brasília, 2014.
- OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.
- OLIVO, Luis Carlos Cancellier, **As Organizações Sociais e o novo espaço público**. Florianópolis; FEPESE/Editorial Studium, 2005.
- PACHE, A.C; SANTOS, F. M. Inside the Hybrid Organization: An Organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demands. **SSRN Electronic Journal**, 2010.
- SALAMON, Lester M. e HELMUT K. Anheier. "Em busca do setor sem fins lucrativos I: a questão das definições." **Documentos de Trabalho do Projeto Comparativo do Setor Sem Fins Lucrativos Johns Hopkins**, no. 2. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

- SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo; ALVES, Maise Soares Pereira Da Cruz; BITENCOURT, Claudia Cristina. Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n. 3, p. 242-255, 2015.
- SCHUMPETER, J. **Theories of economic development**. Cambridge, M.A, 1934.
- SESC. Relatório de gestão. **Portal da transparência do SESC**, 2022.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 217-226, 2000.
- SILVEIRA, Bruno Ribas; SILVEIRA-MARTINS, Elvis. Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, 2016.
- SOARES, Mauren do Couto; PERIN, Marcelo Gattermann. Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. **RAUSP Management Journal**, v. 55, p. 143-159, 2020.
- SPECKBACHER, Gerhard. The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations, **Nonprofit Management and Leadership**, v. 13, n. 3, p. 267–281, 2005.
- URBANO, David *et al*; Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. **Small Business Economics**, p. 1-25, 2022.
- VILLARREAL Larrinaga, Oskar; LANDETA Rodríguez, Jon. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)**, v. 16, n. 3, p. 31-52, 2010.
- WALES, W. J. *et al*. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2011.
- WOOD, D; Measuring Corporate Social Performance: A Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 50-84, 2010.
- WOOD JR, Thomaz. Organizações híbridadas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 241-247, 2010.

YIN, Robert K. Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. **Evaluation practice**, v. 15, n. 3, p. 283-290, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2014.

ZAHRA, S. *et al*; Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 169–189, 1999.

APÊNDICE A

Prezado (a) Participante,

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “EFEITOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS SEM FINS LUCRATIVOS”, desenvolvida por André Minoru Chim Miki, discente de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande – Furg, sob orientação da Professora Dra. Livia de Castro D’Avila.

Sobre o objetivo central: O *objetivo geral* é analisar os efeitos da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos híbridas e os desafios na convergência para missão social.

Mecanismos para garantir a confidencialidade e privacidade:

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre a sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste termo.

Procedimentos detalhados que serão utilizados na pesquisa:

A sua participação consistirá em participar das entrevistas em profundidade individuais, compostas por membros da organização SESC RS e Stakeholders da mesma. Será conduzida a partir de um questionário semiestruturado. Ao assinar o presente termo, o entrevistado concordará com a gravação em áudio do material da entrevista realizada bem como anotações realizadas pelos pesquisadores no momento da entrevista.

Tempo de duração da entrevista/procedimento: Aproximadamente 45 – 60 min.

Guarda dos dados e material coletado da pesquisa:

O material coletado será transcrito e armazenado em arquivos digitais, mas somente terão acesso as mesmas o pesquisador e seu professor orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo por pelo menos 5 anos, conforme resolução CNS nº 466/12.

Sobre a divulgação dos resultados da pesquisa:

Os resultados serão divulgados em palestras dirigidas ao público participante, relatórios gerenciais, artigos científicos e na dissertação.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com Comitê de Ética em Pesquisa da FURG (CEP/FURG). O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confiabilidade e da privacidade. Contatos: (53) 3237 3013 e cep@furg.br

André Minoru Chim Miki – Mestrando em Administração (PPGA/FURG) – 53 999759642

Rio Grande, _____ de _____ de _____.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação e concordo em participar.
APÊNDICE B

Roteiro Entrevista Semi Estruturada Pesquisa “EFEITOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO SESC”

Entrevistado

Diretor de Unidade Operacional SESC RS: Exercem o cargo de gerentes operacionais (gerentes médios), sendo responsáveis pela execução dos serviços e rede de relacionamento a nível local. Dimensões a serem exploradas: Autonomia, Redes, Agressividade e Hibridismo Organizacional.

Introdução:

Meu nome é André Miki, sou acadêmico do curso de mestrado da Universidade Federal do Rio Grande, quero agradecer a oportunidade da entrevista, sendo que solicito sua permissão para gravarmos, posterior será transcrita e analisada para compor o estudo. Nossa investigação envolve a Orientação Empreendedora em Organizações Híbridas Sem Fins Lucrativos.

Pergunta inicial:

Um resumo da sua história no SESC...? tempo de casa, funções etc...

Como funciona uma Unidade Operacional do SESC? Em que áreas de serviços atua sua Unidade?

Inovatividade

Vamos falar de inovação. Como a organização SESC RS atua para inovação?

De que forma são feitos os investimentos em inovação no SESC RS?

Qual a origem da fonte de recursos para investimentos em inovação? Existe uma fonte reservada especificamente para inovação?

A organização busca formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas? A instituição inova em processos (administrativos, produção e mercado), dando preferência projetar seus próprios processos e métodos de atuação?

Você poderia falar dos novos produtos/serviços/processos lançados nos últimos anos?

Quais foram os impactos na missão social do SESC destas inovações?

Autonomia

Como é incentivado à criatividade e às ações independentes nos colaboradores do SESC RS?

Como são disponibilizadas as informações importantes para gestão da unidade para os colaboradores? Quem tem acesso?

Os colaboradores têm liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho?

Os gestores são líderes democráticos ou autocráticos (autoritários)?

O Sesc tem pessoas com perfil empreendedor nas equipes?

Redes

Celebra parcerias/acordo de cooperação?

Adota estratégias deliberadas para influenciar os outros?

Participa regularmente de reuniões sociais e encontros empresariais? (Se sim) Como acontece? Pode dar alguns exemplos?

Agressividade e Pro Atividade

Busca constante pela participação de mercado?

Realiza monitoramento constante das necessidades dos clientes? Caso sim, o que é feito com esta informação? Exemplifique...

Existe monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes (mercado)?

As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado?

Enfrenta a competição, tirando o concorrente do mercado? Como funciona a relação do Sesc com seus concorrentes?

Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços etc.). Como são tratadas?

Hibridismo Organizacional

O Sesc sendo uma instituição sem fins lucrativos apresenta serviços orientados para mercado? Por que? E como funciona esta oferta?

Quais os serviços da sua Unidade são de mercado? E quais são sociais?

Os que são de mercado geram lucro para reinvestimento no social ou expansão das atividades do SESC? Estes valores são mensurados? Neste resultado esta mensurado todos os custos? Inclusive os indiretos? Como funciona tudo isto?

O SESC tem procurado uma atuação maior em mercado nos últimos anos? Se sim, por que?

Como esta atuação do SESC RS em mercado impacta na missão social, baseada na legislação do SESC?

Qual a sua visão em relação a organização SESC RS atuar ao mesmo tempo em mercado e social? Pros e contras?

Quais são os maiores desafios do SESC para atuar em mercado?

Mais alguma consideração para o nosso estudo?

Agradecemos a colaboração, ao final da pesquisa iremos emitir um relatório gerencial e encaminhá-lo ao senhor.

APÊNDICE C

Roteiro Entrevista Semi Estruturada Pesquisa “EFEITOS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NO SESC”

Entrevistado

Diretora do SESC RS (CEO da Organização): Exerce o cargo de executiva chefe, executa todas as premissas, responsável por todos os programas e todos os planos de trabalho/orçamentários a fim de garantir o cumprimento de sua missão institucional e todos os demais objetivos e desafios estabelecidos para a instituição.

Introdução:

Meu nome é André Miki, sou acadêmico do curso de mestrado da Universidade Federal do Rio Grande, quero agradecer a oportunidade da entrevista, sendo que solicito sua permissão para gravarmos, posterior será transcrita e analisada para compor o estudo. Nossa investigação envolve a Orientação Empreendedora em Organizações Híbridas Sem Fins Lucrativos.

Pergunta inicial:

Um resumo da sua história no SESC...? tempo de casa, funções etc...

A seu ver qual é a missão social do SESC? Em poucas palavras...

Inovatividade

Vamos falar de inovação. Como a organização SESC RS atua para inovação?

De que forma são feitos os investimentos em inovação no SESC RS?

Qual a origem da fonte de recursos para investimentos em inovação? Existe uma fonte reservada especificamente para inovação?

Você poderia falar dos novos produtos/serviços/processos lançados nos últimos anos?

Autonomia

Como é incentivado à criatividade e às ações independentes nos colaboradores do SESC RS?

Os colaboradores têm liberdade para tomar decisões que podem afetar seu ambiente de trabalho?

Qual é seu perfil de gestão?

O Sesc tem pessoas com perfil empreendedor nas lideranças?

O comportamento mais empreendedor é importante para o futuro do SESC? Por que?

Redes

Celebra parcerias/acordo de cooperação?

Adota estratégias deliberadas para influenciar os outros?

Participa regularmente de reuniões sociais e encontros empresariais? (Se sim) Como acontece? Pode dar alguns exemplos?

Agressividade e Pro Atividade

Busca constante pela participação de mercado? O SESC vem sendo mais agressivo em vendas? Como?

As decisões institucionais são tomadas com foco no resultado?

Enfrenta a competição, tirando o concorrente do mercado? Como funciona a relação do Sesc com seus concorrentes?

A instituição de um ranking de desempenho entre as Unidades em um grupo de indicadres que o desempenho financeiro tem maior peso impacta positivamente ou negativamente em relação a missão social do SESC RS?

Os gestores consideram ações ativas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços etc.). Como são tratadas?

Hibridismo Organizacional

O Sesc sendo uma instituição sem fins lucrativos apresenta serviços orientados para mercado? Por que? E como funciona esta oferta?

Quais são os principais serviços orientados para mercado? E quais são os principais orientados para o social?

Na elaboração do planejamento como são definidos os investimentos nos serviços do escopo social e os de mercado? (hibridismo)

Os serviços que são de mercado geram lucro para reinvestimento no social ou expansão das atividades do SESC? Estes valores são mensurados? Neste resultado está mensurado todos os custos? Inclusive os indiretos? Como funciona tudo isto?

Os serviços com foco em mercado contribuem de outras formas sem ser a financeira para a missão social do SESC? Se sim, como?

Esta combinação de lógicas entre mercado e social apresenta conflitos? Por exemplo, distanciamento da missão social ou falta de habilidades comerciais ou perda de apoio dos stakeholders

Quais são os maiores desafios do SESC para atuar em mercado com mais eficiência?

Mais alguma consideração para o nosso estudo?

Agradecemos a colaboração, ao final da pesquisa iremos emitir um relatório gerencial e encaminhá-lo ao senhor.