

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**COMO EMPREENDEDORES SOCIAIS
CONSTRÓEM E MANTÊM A
SUSTENTABILIDADE DE SEUS
EMPREENDIMENTOS**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

AMALIN VIEIRA DA SILVA
Rio de Janeiro, 24 de Agosto de 2009

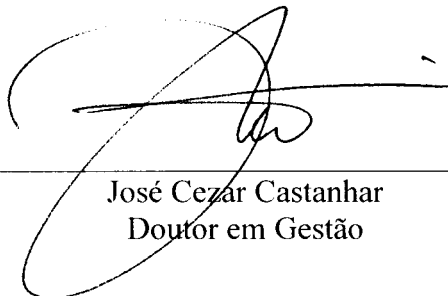
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO


**COMO EMPREENDEDORES SOCIAIS CONSTRÓEM E MANTÊM A
SUSTENTABILIDADE DE SEUS EMPREENDIMENTOS.**

APRESENTADA POR: AMALIN VIEIRA DA SILVA

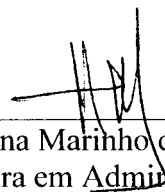
E
APROVADO EM:
PELA BANCA EXAMINADORA



José Cezar Castanhar
Doutor em Gestão



Fernando Gúmerme Tenório
Doutor em Engenharia da Produção



Heliana Marinho da Silva
Doutora em Administração

Aos meus pais, Graça e Rosélio, pelo amor e empenho incondicional em proporcionar-me as melhores condições de vida, valores e educação para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha irmã, Karen, por todo o amor, apoio e confiança a mim dispensados.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor José Cezar Castanhar, pela forma multidimensional como traduz o fenômeno do empreendedorismo e que inspirou o aprofundamento de estudo nesta temática. Expresso minha gratidão pelas orientações, insights e paciência durante o período de elaboração deste trabalho.

Aos professores do curso de mestrado em gestão empresarial da FGV-RJ, pela sua competência e comprometimento com a disseminação de conhecimento científico relativos à dinâmica das organizações, da academia e de nosso país.

Aos profissionais da coordenação, biblioteca e secretaria da FGV-RJ.

Aos companheiros de mestrado, pelo apoio e estímulo proporcionado. Pelos momentos memoráveis que muitas vezes trouxeram mais leveza ao dia-a-dia.

A toda a equipe do Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”, especialmente ao empreendedor Ronaldo Monteiro.

A toda a equipe da Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco, especialmente ao empreendedor Itamar Silva.

Aos meus pais e minha irmã, especialmente à minha mãe, Graça Vieira, quero deixar aqui o reconhecimento do seu fundamental apoio no processo de elaboração deste trabalho.

Ao Pedro Igor, que me incentivou e apoiou sobremaneira durante o período em que cursei o mestrado. Serei sempre grata à sua dedicação para que a conclusão deste curso fosse possível.

A amiga Maria Regina Carneiro, por todo o apoio durante a conclusão deste trabalho.

E por fim, agradeço a todos os meus amigos e colegas de trabalho que me incentivaram, deram uma palavra de carinho e me ajudaram a seguir em frente durante o período de elaboração deste trabalho que coincidiu com uma fase tão delicada da minha vida de perdas e reconstruções.

RESUMO

Esta pesquisa busca compreender como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos. Para tanto, utilizou-se a metodologia de Estudo de Casos Múltiplos e da análise dos dados coletados em contraste com a teoria existente sobre empreendedorismo social.

Os resultados apontaram que a construção dessa sustentabilidade foi composta por aspectos relativos às características dos empreendedores que conceberam e conduzem as instituições e também a fatores relativos ao modelo de negócio adotado nestes empreendimentos.

Palavras-chave: empreendedor social; empreendedorismo social; sustentabilidade.

ABSTRACT

This study seeks to comprehend how do social entrepreneurs build and maintain the sustentability of their social enterprises. Thus, it was adopted the multiple case study methodology and the analysis of the obtained data in contrast to the extant theory of social entrepreneurship.

The results indicated that the build of that sustentability was composed by aspects related to characteristics of the entrepreneurs that conceived and lead the enterprises and also by factors related to the business model adopted on these undertakings.

Key words: social entrepreneur; social entrepreneurship; sustentability.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social	27
QUADRO 2 – Principais diferenças entre as ONGs	35
QUADRO 3 – Instituições selecionadas e respectivos empreendedores	45
QUADRO 4 – Características do empreendimento CISC "Uma Chance"	62
QUADRO 5 – Características do empreendimento Grupo Eco	76

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de carta de solicitação de autorização de pesquisa enviada às instituições	94
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista utilizada nos estudos de casos	95
APÊNDICE C – Características dos empreendedores sociais e incidência destas características nos empreendedores pesquisados	97
APÊNDICE D – Variáveis relevantes para a condução de empreendimentos sociais – características e desafios	98

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Organograma do CISC "Uma Chance"	100
ANEXO B – Informativo institucional do CISC "Uma Chance"	101
ANEXO C – <i>Site</i> da instituição: notícia, treinamento e presença da autora deste trabalho no referido evento	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O PROBLEMA	14
2.1 Objetivos	14
2.1.1 Objetivo Geral	14
2.1.2 Objetivos Específicos	14
2.2 Relevância do Estudo	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1 Empreendedorismo	16
3.1.1 Empreendedorismo: histórico e conceituação	16
3.1.2 Empreendedorismo Social	20
3.1.3 Empreendedorismo Social no Brasil	28
3.2 Sustentabilidade	30
3.3 Terceiro Setor	32
3.3.1 Contextualização sobre o Terceiro Setor: histórico e conceituação	32
3.3.2 Organizações não governamentais: cenário atual, características e desafios	34
3.3.3 Regulação do Terceiro Setor no Brasil	40
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	43
4.1 Limitações do Método	47
5 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	48
6 ANÁLISE DE CASOS	49
6.1 Metodologia para Análise dos Casos	49
6.2 Características dos Empreendedores Sociais	50
6.3 Variáveis Relevantes para a Condução dos Empreendimentos Sociais – características e desafios.....	52
6.4 Caso I.....	53
6.4.1 Trajetória do empreendedor e do empreendimento	53
6.4.2 Aspectos relativos ao empreendedor	61
6.4.3 O empreendimento: Centro de Integração Social e Cultural CISC “Uma Chance”	62
6.4.4 Análise do Caso I	64
6.4.4.1 O empreendedor: Ronaldo Monteiro	64

6.4.4.2 O empreendimento: Centro de Integração Social e Cultural CISC “Uma Chance”	68
6.5 Caso II	71
6.5.1 Trajetória do empreendedor e do empreendimento	71
6.5.2 O empreendimento: Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco	76
6.5.3 Análise do Caso II	78
6.5.3.1 O empreendedor: Itamar Silva	78
6.5.3.2 O empreendimento: Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco	81
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	88
GLOSSÁRIO	91
APÊNDICES	93
ANEXOS	99

1 INTRODUÇÃO

Discursos temáticos sobre problemas sociais são ferramentas valiosas, independentemente da área de conhecimento que os menciona. Por conta disso, a expressão “problemas sociais”, semanticamente já não se sustenta. Não raras vezes, o chamamento não mais evoca solidariedade como comumente se espera. Também, pouco consegue promover mobilizações humanas positivas e comprometidas com o outro. Às vezes, mesmo constatado socialmente, já não consegue comover as pessoas. Tampouco transformar pobreza em riqueza, descaso em cuidado, descompromisso em comprometimento. Tamanho é o grau da banalização discursiva e expressiva do termo.

Mas, na contramão do sentido evidencia-se a realidade dos fatos. “Problemas sociais”, na prática se explicam geralmente pela ausência de ações efetivas do Estado numa determinada área das cidades geralmente identificadas como periferia. Ali, não raras vezes, a população obriga-se a conviver com a falta de assistência à saúde, com educação de baixa qualidade, com pouquíssima garantia de segurança, com a falta de saneamento básico, com raras opções de lazer e tráfego inadequado, dentre outros.

Assim, caracterizado dessa forma, por essas e outras ausências, “os problemas sociais” e suas soluções requerem empreendimentos do Estado. Disso, a maioria da população é sabedora. E permanentemente aguarda esperançosa que em algum momento o Estado cumpra o seu papel de provedor social.

Entretanto, na maioria das vezes, nem sempre isso acontece. A lentidão e a pouca eficácia dos serviços oferecidos à população pelo poder público, as torna descrentes, desanimadas e acomodadas. Mas, para outros, os mesmos problemas ao invés de causarem desânimo, impelem o desafio. E o que hoje se observa de um modo geral é que um número significativo de pessoas ignorando a pieguice do discurso funcionalista de que “se cada um fizer a sua parte, o mundo fica melhor”, começam por iniciativa própria a mobilizar sua energia e seu poder criador para também motivar outros indivíduos e conjuntamente criarem alternativas a fim de solucionar problemas no ambiente em que vivem sem necessariamente, pelo menos, a princípio, possuírem nenhum recurso financeiro.

Esse fenômeno atualmente conhecido e denominado como *empreendedorismo social* já se tornou foco de atenção da comunidade científica. E aqui será o objeto de pesquisa deste trabalho. Estudar-se-á os aspectos relativos ao empreendedorismo cujo “negócio” é o bem estar social.

Objetiva-se descobrir como esses *empreendedores sociais* constroem e sustentam seus projetos. Ou seja, o que fazem para manter a sustentabilidade de seus empreendimentos sociais.

Para dar conta dessa temática, além do levantamento bibliográfico empreendido para o referencial teórico, fez-se também um estudo de caso de duas ONGS que atuam no Estado do Rio de Janeiro. Uma delas é o Centro de Integração Social – CISC “Uma chance”, situada em Tribobó no bairro de São Gonçalo, cujo empreendedor é Ronaldo Monteiro. A outra, situada no morro de Santa Marta é a Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco e seu empreendedor é Itamar Silva.

Vale ressaltar ainda, que no Brasil existem organizações para incentivar, apoiar e orientar o empreendedorismo convencional como é o caso do SEBRAE, e do Instituto Empreendedor Endeavor Brasil. E há também àquelas instituições que vêm trabalhando no apoio, orientação, educação, treinamento e até no descobrimento de novos empreendedores sociais, como é o caso da Ashoka Empreendedores Sociais; do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do Instituto Internacional de Educação e do Instituto Internacional de Educação do Brasil – IEB.

Porém, existe pouco ou nenhum conhecimento sistematizado a respeito das nuances que envolvem a gestão empreendedora social, especialmente no que tange ao aspecto por muitos considerado crucial que é o da sustentabilidade financeira de empreendimentos. Daí justificar-se o objetivo deste trabalho. Descobrir como os empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos.

Verificou-se nos casos estudados, que essa sustentabilidade foi composta por aspectos relativos às características dos empreendedores que as conceberam e as conduzem e também a fatores relativos ao modelo de negócio dos empreendimentos.

2 O PROBLEMA

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos.

2.1.2 Objetivos específicos

- a) Distinguir que fatores os empreendedores sociais consideram mais relevantes para a concretização de seus projetos.
- b) Apontar os elementos facilitadores e dificultadores vivenciados pelos empreendedores sociais dos casos estudados;
- c) Relatar características do empreendedor social mais presentes na condução de seus empreendimentos;
- d) Contribuir para o corpo de conhecimento acerca do empreendedorismo social no Brasil, aspecto ainda pouco explorado pela comunidade científica.

2.2 Relevância do Estudo

A relevância social do tema deve-se por um lado, ao agravamento da pouca eficácia das ações governamentais em áreas das grandes cidades, aliada à insatisfação da população desejosa em resolver seus problemas. Por outro, às ações de pessoas que em meio a essa insatisfação e degradadas condições de subsistência tomam iniciativa e mobilizam seu poder criador em busca de soluções para suas mazelas e de sua comunidade.

Essas iniciativas por serem cada vez mais freqüentes, e eficazes, apontam para uma tendência diferenciada na resolução dos problemas sociais. Tendência essa denominada atualmente como empreendedorismo social. Um tema ainda carente de estudos científicos para que seja efetivamente praticado pela maioria da população porque conforme Bornstein (2006:18), dentre as coisas mais importantes que podem ser feitas para melhorar as condições do planeta está construir uma estrutura de apoio social e econômico para multiplicar o número e a eficácia dos empreendedores sociais em âmbito mundial.

Daí a importância do estudo. Espera-se contribuir para a disseminação das práticas comuns relativas à condução de um empreendimento social, e somar-se aos estudos que vem sendo desenvolvidos a respeito do tema, a fim de que possa ser mais uma possível fonte de compartilhamento de soluções copiadas, transformadas e implantadas por outros empreendedores sociais iniciantes ou em atividade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Empreendedorismo

3.1.1 Empreendedorismo: histórico e conceituação

Os estudos de empreendedorismo foram abordados originalmente pela teoria econômica, através dos estudos clássicos de Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e John Stuart Mill.

Os estudos de Steveson e Jarillo (1990:18), classificam o empreendedorismo em três linhas: a primeira formada por economistas cujo interesse concentra-se nos resultados das ações empreendedoras, e não apenas no empreendedor ou em suas ações. A segunda linha é constituída por psicólogos e sociólogos e enfatizam o empreendedor como indivíduo, analisando seu passado, suas motivações, seu ambiente e seus valores. A terceira linha é estabelecida por administradores e busca conhecer suas habilidades gerenciais e administrativas, a forma como conseguem atingir seus objetivos, suas metodologias, técnicas e ferramentas, o processo de tomada de decisão, a forma de resolver problemas e todo o instrumental utilizado.

A primeira linha aborda “o que acontece quando os empreendedores agem” e seu enfoque é no resultado das ações do empreendedor e não no empreendedor ou em suas ações propriamente ditas.

Kilby, (1971); Hashimoto, (2006:1); Lowe e Marriot, (2006:5) apontam que o primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza. Para Cantillon, o empreendedor tem uma função chave no desenvolvimento econômico pela virtude de seu direito de propriedade individual como capitalista, comprando algo a certos preços com vista a vendê-los a preços incertos no futuro, e assumindo assim os riscos decorrentes da operação, ou seja, a função de assumir riscos que não podem ser “segurados”.

Também segundo Kilby (1971); Lowe e Marriot (2006:6), Dess (1998:2); Jean Baptiste Say, economista, francês, define a função do empreendedor como um catalisador do desenvolvimento econômico, com a função de aglutinar diferentes fatores de produção, transferindo recursos de áreas menos produtivas para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Souza (2005:06), por sua vez, assinala que os termos “empreendedor” e “empresa” têm sua origem em torno do século XV, na França. Segundo a autora, embora estas definições não sejam referidas, de modo significativo, nos grandes movimentos do século XIX, elas precedem a Revolução Industrial, tendo sua origem na ordem medieval e corporativa, ainda no sistema mercantilista, que na visão da autora era um “enxerto” em uma rede corporativa local, na qual era quase impossível diferenciar as estruturas sociais das econômicas. As pessoas de negócio constituíam grupos heterogêneos, indo do simples mercador ao negociante, do fabricante ao proprietário e nesse contexto, nasce o conceito de empreendedor e de empresa.

Sob a ótica de Schumpeter (1982), empreender para ele implica renovar. Ele aponta que, no período pós-medieval o empreendedor surge emprestando dinheiro, comprando para estocar, envolvendo-se em negócios sem garantias quanto aos resultados. Para o autor, a contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, envolve a capacidade de promover a “destruição criativa”. Processo definido como sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando constantemente novos produtos, novos modos de produção, novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

A visão do teórico em relação ao empreendedor é a de alguém especial, um inovador, que trás algo novo para o processo. Para ele, empreendedores efetuam mudanças, sugerindo maior pro-atividade, mas não são empreendedores o tempo todo. Tal atividade mistura-se com outros tipos de atividades não-empreendedoras, por exemplo, gerenciamento. Na visão do autor, ser o primeiro em um mercado traz mais risco do que ser o segundo ou o terceiro. É que para ele os empreendedores inovadores bem sucedidos são raros.

Muitos compactuam dessa idéia, porém, Knight (2005:174), entende que estes riscos são calculados. Mas, admite que há fatores incertos, que não podem ser calculados ou previstos. Desta forma, o empreendedor vai além e aceita os riscos não “segurados”, mas esperam que o lucro seja sua recompensa por enfrentar esta incerteza.

Assim, conforme Souza (2005:06), no enfoque econômico, empreender é inovar, é a capacidade de implementar novas possibilidades de crescimento econômico e assumir os riscos inerentes às atividades desenvolvidas.

A segunda linha de estudos apontada por Steveson e Jarillo (1990:19) enfoca no “porque” os empreendedores agem. Trata-se da abordagem psicológica/sociológica de McClelland (1972) e Collins and Moore (1964).

Nesse campo dos estudos psicológicos, destacam-se os estudos de McClelland, psicólogo americano, sobre empreendedorismo. Ele relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. E destaca também a propensão a correr risco, a inovação, a postura estratégica e a personalidade, como importantes características de empreendedores.

O autor agrupou as características que o empreendedor deve ter ou desenvolver em três conjuntos: o de realização, afiliação e de poder. O senso de realização, segundo ele, é aquele que impele as pessoas a buscar atividades desafiantes, de fazer as coisas acontecerem e tem como características: a busca de oportunidades e iniciativa, que agrupa atitudes relacionadas a agir antes de forçado; a persistência, caracterizada como a capacidade de agir diante de obstáculos, de responsabilizar-se pessoalmente pela consecução dos objetivos; a de correr riscos calculados, que correspondem às ações para diminuir os riscos ou controlar resultados; a exigência de qualidade e eficiência, referindo-se aos comportamentos e atitudes que buscam executar atividades de forma melhor, mais rápida com custos menores; e o comprometimento, que implica capacidade e disposição das pessoas em sacrificar-se pessoalmente para realizar as tarefas contratadas, trabalhar junto com os colaboradores ou se colocar no lugar deles, caso necessário, para concluir uma tarefa.

Ao segundo conjunto, o de afiliação afirma o autor que ele pressupõe o conhecimento do que e de como fazer para orientar o negócio na direção correta. E agrupa ainda as seguintes características: busca de informações, que consiste na dedicação pessoal do indivíduo para obter dados sobre como fabricar, comercializar ou fornecer um serviço e a solicitação de auxílio de especialistas para decisões técnicas ou comerciais; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático, que consiste no acompanhamento e revisão de seus planos, realizando as mudanças necessárias com base em informações sobre o seu desempenho ou em novas circunstâncias, como também a manutenção de registros e a sua utilização para tomada de decisão.

O terceiro conjunto é caracterizado como o de poder e refere-se à capacidade dos indivíduos conseguirem as ocorrências das atividades conforme o planejado, de promover as

mudanças necessárias, e de conseguir cooperação e ação. Por sua vez, esse conjunto segundo o autor é composto por duas características de comportamento, que são: a persuasão e rede de contato, que consiste na adoção de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir pessoas, procurar a obtenção de apoio de pessoas para atingir objetivos próprios, no sentido de desenvolver ou manter relações comerciais com outras pessoas; a independência e autoconfiança que reúnem as ações na busca de autonomia em relação às normas e controles de outros, como também o hábito de manter decisões mesmo diante de oposição de outros ou de resultados iniciais desanimadores e mostrar-se confiante na própria capacidade de realizar tarefas difíceis ou enfrentar desafios.

Sendo assim, esta ênfase no indivíduo enfoca o estudo do empreendedorismo no seu protagonista, o empreendedor, que na visão de Steveson e Jarillo (1990:21), foi de alguma forma “perdida” na análise econômica.

Referida as duas linhas de pesquisa anteriormente abordadas, caracterizadas por um enfoque no empreendedorismo sob seus “efeitos” e sob suas “causas”, relacionadas ao “o que” e ao por que” do empreendedorismo, importa agora observar também o “como” , ou seja, o que se encontra entre as causas e os efeitos: “o comportamento gerencial do empreendedor”.

Sobre esse domínio merecem destaque duas importantes áreas de pesquisa. A primeira, refere-se aos estudos relativos a diferentes ciclos de vida pelos quais novos negócios passam. E também sobre os problemas que os empreendedores enfrentam para o amadurecimento de seus empreendimentos. A segunda concentra-se nos estudos que tentam encontrar indicadores que relacionam o sucesso ou fracasso, à experiência prévia dos empreendedores, a estratégia escolhida, e aos fatores ambientais.

No que tange aos estudos focados em “como” os empreendedores agem, os autores destacam ainda, o estudo da formação da estratégia em empresas empreendedoras. Sobre os estudos da administração estratégica, Mintzberg *et al.* (2000:98), classificou o processo de formulação da estratégia em dez escolas de pensamento, dentre elas, a escola empreendedora.

Essa escola, não só focalizou o processo de formação da estratégia em um líder único, mas também enfatizou o mais inato de todos os processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, e critério. Isso, no dizer dos autores promove uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma idéia guia.

Dornelas (2007:8) aponta que, em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; Utiliza de recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive e, aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Tomando esses aspectos como premissa, Dornelas (2007:8), apresenta a seguinte definição, que serve como referência para este trabalho: “o empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Dessa forma conclui-se a abordagem sobre conceitos, e características relativas ao empreendedorismo, baseado nas correntes econômica, psicológica/sociológica e administrativa no que tange ao estudo do empreendedorismo empresarial tradicional, relevante para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo como um todo. A seguir tratar-se-á do tema do empreendedorismo social.

3.1.2 Empreendedorismo Social

Nesta seção abordaremos o conceito de empreendedorismo social, suas características, e as diferenças deste, em relação ao empreendedorismo empresarial.

O empreendedorismo social ainda é um conceito em construção. Mesmo assim, há um consenso entre os estudiosos de que, o empreendedor social apresenta características semelhantes a dos empreendedores empresariais. O que diferencia o social do empresarial é o fato de o primeiro possuir um forte apelo do bem estar social em suas motivações.

Elkington e Hartigan,(2008:3) destacam que não há uma definição padrão sobre que é o empreendedor social, mas consideram que há um consenso sobre o que eles fazem. O consenso de que por meio da exploração de novas idéias, o empreendedor social cria novos empreendimentos que proporcionam produtos e serviços geralmente não oferecidos atualmente no campo social. E mais, os teóricos destacam ainda que eles possuem as mesmas características dos empreendedores convencionais: inovação e despojamento; além de serem práticos e possuírem senso de oportunidade.

Lowe e Marriot, (2006:8) complementam esses pressupostos, ressaltando a atuação dos empreendedores sociais. Admitem que eles além de operarem em um contexto econômico, também operam em um contexto social. E admitem: “Eles tornam o sistema

econômico mais competitivo, mas também desencadeiam mudanças na estrutura da sociedade – eles enriquecem a vida, desafiando o status quo, e mudando percepções”.

Também teóricos como Melo Neto e Froes (2002:34), consideram que o empreendedor social é “movido a idéias transformadoras e assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo”. É um tipo de empreendedor que tem o objetivo de ajudar as pessoas, quer desenvolver a sociedade, criar coletividades e implementar ações que garantam o autossustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade.

Complementando os conceitos sobre empreendedor Elkington e Hartigan, (2008:3) defendem que os empreendedores sociais seguem uma lógica diferente na identificação das necessidades sociais e diferente da maioria das pessoas, não se conformam e não medem esforços para mobilizar recursos necessários para a promoção de mudanças sociais. E ressaltam:

- a) Os empreendedores sociais identificam disfunções no sistema corrente e, ao invés de se acomodarem diante das realidades identificadas, direcionam seus esforços para promover um sistema mais equilibrado e funcional. (p. 11)
- b) Os empreendedores sociais são extremamente ambiciosos, e isto os torna interessantes e potencialmente transformadores e embora seu senso de realização e execução seja constantemente frustrado por pessoas que não fazem, não podem ou não querem fazer, sua ambição, focada na conquista de benefícios para atingir uma meta social maior, impulsiona-os a manter seus objetivos. Eles sempre pensam que podem executar, frustram-se pelo que não fazem ou não podem fazer. (p. 11)
- c) Apresentam indignação diante dos desafios sociais que encontram, porém, empenham-se para transformar esta realidade em uma mobilização útil e neste processo, eles tem que chegar a um equilíbrio entre paixão e mudança efetiva. (p. 12)
- d) Apresentam alto nível de confiança em relação ao futuro mesmo em tempos de confusão e incerteza. “Crêem que a melhor maneira de predizer o futuro é criando-o e a melhor forma de construir o “*momentum*” e atrair financiamento e outros recursos é através do desenvolvimento e comunicação de uma visão clara de como as coisas devem ser diferentes. Visualizam um cenário maior, algumas vezes, estruturando a sua configuração por décadas. (p. 13)
- e) Há uma grande parcela destes empreendedores que trabalham em áreas onde há uma falha parcial ou total do mercado, o que significa que é quase impossível obter os rendimentos que poderiam ser obtidos em outras áreas da economia. Neste caso, o que distingue os empreendedores sociais, é que eles estão preparados a encarar um tipo diferente de equilíbrio financeiro, quando se trata de criar valor para aqueles que normalmente não seriam capazes de obtê-los. (p. 15)

Mas as considerações sobre empreendedorismo não param por aqui. Dess, (1998:3) considera que o empreendedor social é uma espécie no gênero empreendedor e defende que, o critério central para o empreendedor social é a missão social e não a geração de riqueza, sendo esta última, apenas um meio para um fim dos empreendedores sociais e que nas metas do empreendimento, não há lugar para benefício do empreendedor. A partir dos fundamentos de Schumpeter, Drucker, Steveson e Says, o autor, constrói uma definição de empreendedor social que combina a ênfase na disciplina e na responsabilidade. Assim, conjugando a noção de criação de valor de Say, inovação e agentes de mudança de Schumpeter, busca de oportunidades de Drucker e utilização máxima de valores de Stevenson o autor define que os empreendedores sociais exercem a função de agentes de mudança no setor social através dos seguintes fatores:

- a) Adoção de uma missão para criar e sustentar um valor social (não apenas um valor privado);
- b) Reconhecimento e busca implacável de novas oportunidades que sirvam a esta missão;
- c) Engajamento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado;
- d) Ação de forma arrojada, sem se limitar pelos recursos disponíveis. (Dess, 1998:4);
- e) Exibem um elevado senso de transparência pela clientela atendida e pelos resultados criados

Para o estudioso, quanto mais próximo uma pessoa chega de todas essas condições, mais a pessoa preenche o papel de um empreendedor social. Mas, afirma o teórico, os líderes sociais apresentarão estas características em formas e níveis diferentes.

Dessa forma, tomando como base os elementos apresentados por Dess (1998), constrói-se a definição de empreendedor social adotada neste trabalho: o empreendedor social é uma espécie no gênero empreendedor, cujo foco central é a missão social e que age através do reconhecimento e busca implacável de novas oportunidades, e engajamento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado, que sirvam a essa missão.

Embora considere que os empreendedores sociais possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, Dess, (1998:6) lembra que nem todo líder de uma organização social pode ser considerado um empreendedor. Para ele: “O empreendedor social é uma rara espécie de líder e deve ser reconhecido como tal”.

No que tange às características dos empreendedores sociais, este trabalho adota àquelas apontadas por Lowe e Marriot, (2006); Elkington e Hartigan, (2008) e Bornstein, (2006) por considerar-se que estas sejam abordagens complementares e que contribuem para um embasamento teórico mais consistente em relação a definição de um grupo de características para os empreendedores sociais. A seguir, detalharemos cada uma delas.

Para Lowe e Marriot, (2006:235-236) cinco características embora comumente associadas ao empreendedorismo empresarial assumem uma dimensão diferenciada no que tange aos empreendedores sociais:

- a) Inovação, que pode se manifestar através de atividades como atração de financiamento e captação de recursos, no desenho de serviços inovadores e iniciativas; uma atitude visionária na identificação de produtos desejados; motivação e engajamento com clientes “difíceis”; mobilização de agentes e parceiros;
- b) Capacidade de assumir riscos, pois os autores consideram que os empreendedores com motivações sociais podem sentir a falha mais intensamente no sentido de falham com as pessoas que dependem de seus projetos, o que torna este tipo de empreendedor mais propenso a correr riscos;
- c) Identificação de oportunidades, geralmente associada a identificação de uma lacuna de provisões, onde o preenchimento destas lacunas requer o convencimento de terceiros sobre a necessidade, assegurar compromissos e recursos para prover novos serviços, ou encontrar novas formas de utilização dos recursos existentes;
- d) Interligação entre setores, esferas e recursos, considerada pelos autores um força chave do setor público/comunidade/voluntariado, onde espera-se que trabalhem em parceria com muitas agências e grupos para conquistar resultados. Algumas vezes forçados, uma vez que, para assegurar fundos, eles são frequentemente imbuídos a trabalhar em alianças. (Lowe e Marriot, 2006:236)
- e) Liderança, o empreendedor ou líder de uma organização social se sobressai neste ponto. Eles são muito hábeis em comunicar sua visão, exibir valores e ideais fortes, estabelecendo uma missão e organizando pessoas em torno dela. (Lowe e Marriot, 2006:236)

Elkington e Hartigan, (2008:5) por sua vez, destacam também dez características dos empreendedores sociais:

- a) Tentam manter-se indiferentes às restrições de ideologia ou disciplina;
- b) Identificam e aplicam soluções práticas a problemas sociais, combinando inovação, sabedoria e oportunidade;
- c) Inovam encontrando um novo produto, um novo serviço, ou uma nova abordagem para um problema social;
- d) Focam – antes de tudo – na criação de valor social e, neste espírito, estão dispostos a compartilhar suas inovações e conhecimento para que outros repliquem;

- e) Arriscam-se antes de estarem seguros de que estão completamente seguros de recursos;
- f) Têm uma crença inabalável na capacidade inata de todos, frequentemente, independente de educação, para contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico e social;
- g) Demonstram uma determinação obstinada que os impulsiona a assumir riscos que outros não ousariam;
- h) Equilibram sua paixão para mudar com um zelo para medir e monitorar seu impacto;
- i) Manifestam uma impaciência saudável (ex. não se dão bem em burocracias, as quais podem aumentar sucessões de emissões de acordo com o crescimento de suas organizações, e quase inevitavelmente tornam-se mais burocráticas);

Bornstein, (2006:126) que realizou vasta pesquisa através da observação da trajetória de diversos empreendimentos sociais em todo o mundo, relata que, enquanto pesquisava para escrever o seu livro, observou que as diversas mudanças ocorridas em campos diferentes, apresentavam um padrão. Frequentemente, ao se buscar a fonte da mudança, descobria um indivíduo obsessivo trabalhando por trás dos panos, uma pessoa com visão, força, integridade de propósito, grande capacidade de persuasão e muito vigor.

O estudioso faz alusão também a seis qualidades observadas em empreendedores sociais bem sucedidos. Dentre elas estão:

- a) A disposição de corrigir-se: tendência que nasce do apego a um objetivo e não a um plano ou abordagem específicos. (Bornstein, 2006:290)
- b) A disposição de dividir os créditos: para os empreendedores, a disposição de dividir os créditos está no “caminho vital” para o sucesso, simplesmente porque, quanto mais crédito dividirem, o normal é que mais gente queira ajudá-los. O autor destaca ainda que, esta qualidade, assim como a disposição de corrigir-se nasce da motivação, onde a divisão de créditos ocorrerá com naturalidade, quando a intenção é simplesmente fazer com que uma mudança aconteça, o que não ocorre quando o foco é a ser reconhecido (*idem*, p. 292)
- c) A disposição para livrar-se das estruturas estabelecidas, uma vez que, na maior parte das vezes, é no setor cidadão que os empreendedores sociais encontram o maior campo para testar e vender novas idéias, pois, apesar de haver liberdade considerável no setor empresarial, as empresas limitam-se a vender produtos e serviços com os quais se possa obter lucro num período relativamente curto. Por sua vez, muitas entidades que produzem grande valor para a sociedade não geram lucro ou levam mais tempo para equilibrar as contas do que os investidores se dispõem a esperar. A tendência a desvencilhar-se de instituições também acontece com empreendedores sociais que encontram-se no governo ou nas universidades, muitas vezes assumindo um risco financeiro e profissional considerável, em troca da liberdade de agir e a distância necessária para enxergar além da ortodoxia dos seus campos, fator de grande importância, pois a inovação traz consigo a capacidade de separar-se do passado. (*idem*, p. 292)

d) A disposição de cruzar fronteiras multidisciplinares, pois uma das funções primárias do empreendedor social, na visão de Bronstein (2006:293), “é atuar como um tipo de alquimista social”: criar novos compostos sociais; reunir idéias, experiências, talentos e recursos de várias pessoas em configurações que a sociedade não está naturalmente predisposta a produzir (*idem*, p. 293)

e) A disposição de trabalhar em silêncio, pois muitos empreendedores sociais passam décadas apresentando as suas idéias sem descanso, influenciando individualmente as pessoas em grupos pequenos, onde costuma ser difícil entender ou mensurar o seu impacto, frequentemente eles só são reconhecidos depois de anos de trabalho em relativa obscuridade (*idem*, p. 294)

As características acima descritas encontram-se resumidas na tabela I, que servirá como base para a análise das características apresentadas pelos empreendedores sociais pesquisados, a fim de relacionar a teoria aqui apresentada aos aspectos observados nos estudos de caso.

Seguindo a abordagem sobre empreendedorismo social, importa também, destacar a discussão a respeito da relação entre empreendedorismo social e o status de organizações sem fins de lucro. É fato de que um empreendedor social, não necessariamente atua ou dispõe de uma organização sem fins de lucro. Tampouco, o fato de ser gestor ou estar à frente das atividades de uma organização desta natureza, também não qualifica necessariamente um indivíduo como empreendedor social, e nem toda organização sem fim de lucro é um empreendimento social, contudo, esse ainda é o tipo de estrutura organizacional mais adotado por parte daqueles que trabalham em função de metas sociais.

A abordagem sobre organizações sem fins de lucro aqui realizada, refere-se ao debate a respeito do fato do empreendedor social poder ou não, obter ou algum tipo de renda ou remuneração a partir da receita das atividades de um empreendimento social.

Peredo, (2005:59) aponta que, há um amplo consenso de que os empreendedores sociais e seus empreendimentos são guiados por metas sociais, que é, o desejo de beneficiar a sociedade de alguma ou algumas formas, o que, na opinião da autora seria uma outra maneira de dizer que o empreendedor social visa aumentar o valor social. Porém a mesma admite que há uma discussão a respeito da relação entre metas sociais e o status de organização sem fins de lucro.

Afirma ainda a autora que outros autores, defendem o modelo que cita a arte de simultaneamente perseguir objetivos financeiros e sociais no investimento, como o *The Northland Institute*, uma entidade fundada em 1996 para “aperfeiçoar a efetividade de organizações de desenvolvimento comunitário”. Segundo seu ponto de vista, o

empreendedorismo social necessariamente envolve um empreendimento, no sentido de alguma forma de geração de receita de risco, com a tendência, contudo, não no lucro mas nos benefícios sociais. Diz também que empresas sem fins de lucro nesta categoria são geralmente denominadas de “híbridas” em função do fato de combinarem características de organizações com e sem fins de lucro.

Continuando sua abordagem a autora afirma que o empreendedorismo social é exercido quando alguma (s) pessoa (s) ou grupo: visa à criação de valor social, exclusivamente ou de alguma forma proeminente; apresenta capacidade de reconhecer e tirar vantagem de oportunidades para criar este valor (visionário); emprega inovação partindo de uma invenção para adaptar a novidade de uma outra pessoa, em criar e/ou distribuir valor social; é/são inclinados a aceitar um grau de risco acima da média em criar e disseminar valor social; e é/são notavelmente destemidos diante de recursos escassos na busca da continuidade de seu empreendimento social.

Dess *et al.* (2002:163) situa o conceito de empreendedorismo social no mundo das organizações sem fins de lucro. Essa idéia também pode ser adotada para incluir associações focadas em disponibilizar alguma mercadoria ou serviço social sem comprometer-se com nenhuma forma de benefícios ou renda para os seus integrantes.

Anderson e Dess, (2002:193) não consideram que as receitas resultantes de alguma forma de produto ou serviço sejam essenciais para o empreendedorismo social. Para eles, empreendedorismo social implica em encontrar novos e melhores modos de criar e sustentar valor social. Na opinião destes autores, é possível encontrar empreendedores sociais inventando maneiras para disponibilizar abrigo e saúde ou educação, sem necessariamente cobrar taxas ou visar qualquer retorno por parte de seus beneficiários.

Oliveira, (2004:12) ao discorrer sobre a questão em estudo aponta certa similaridade quanto à compreensão e origem do termo empreendedorismo social, com a lógica empresarial, influenciado pela crescente participação das empresas no enfrentamento dos problemas sociais, pois, em função das novas configurações dos mercados, é necessário que se tenha uma visão mais sistêmica das organizações.

Essa observação, nos remete ao fato de, comumente o empreendedorismo social, ser confundido com o de responsabilidade social corporativa. É possível que tal confusão se dê em função dos aparentes benefícios gerados para a sociedade por ambos. Porém, segundo Oliveira (2004:13), existem diferenças que ajudam a estabelecer alguns fatores entre estes dois conceitos. A primeira delas diz respeito ao foco e à motivação. A responsabilidade social tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão.

As demais diferenças que Oliveira (2004:12), define como “tênuas”, em relação à responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social são as de responsabilidade social empresarial. Esta supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas, e uma definição centrada na missão e atividade da empresa ante as necessidades da comunidade. Já em relação ao empreendedorismo social, o autor não considera que o mesmo seja uma organização social que produz e gera receitas a partir da venda de produtos e serviços, e muito menos, que seja representado por um empresário que investe no campo social.

A respeito dessa discussão, Peredo (2005:59), considera que uma questão crucial, parece ser a de que, quando determinado empreendimento empresarial segue qualquer meta social ele tem que ser capaz de aumentar ou pelo menos não reduzir seus lucros. A autora considera tentador afirmar que apenas negócios propensos a aceitar uma redução significativa em seus lucros como consequência de sua perseguição por metas sociais, poderia ser considerado exemplo de empreendedorismo social.

No Quadro 1, Oliveira (2004:13) apresenta um comparativo entre os principais pontos que diferem, e ao mesmo tempo apresentam certa semelhança com o empreendedorismo social.

QUADRO 1 – Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é a transformação social
Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social

FONTE: Oliveira (2004). Adaptado de Melo Neto e Froes (2002).

Abordadas as diferenças entre, empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social, descreve-se a seguir, à delimitação do conceito de empreendedorismo social adotada neste trabalho, baseada na visão de Oliveira (2007:168-169).

O autor elabora seu conceito, considerando algumas características chave, como, a inovação voltada para o campo social, que seja uma idéia realizável, que seja uma auto-sustentável e que envolva várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida, e que provoque impacto social que possam ser avaliados os seus resultados.

Assim, Oliveira (2007:169), define o empreendedorismo social como:

Uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social por meio do fomento da solidariedade e emancipação social, do desenvolvimento humano, do empoderamento dos cidadãos, do capital social, com vistas ao desenvolvimento local integrado e sustentável.

3.1.3 Empreendedorismo Social no Brasil

Rossoni *et al.* (2006), desenvolveram uma pesquisa a fim de explorar a atividade empreendedora social (SEA – Social Entrepreneurship Activity) no Brasil e seus respectivos relacionamentos com os aspectos demográficos dos empreendedores sociais que desenvolvem tais atividades.

Na pesquisa apresentada em 2006, os autores verificaram que a atividade empreendedora social varia em questão do gênero, grau de instrução e renda familiar, não apresentando diferença significativa em relação a idade e a região do país.

Utilizando-se da TEA – Taxa de Atividade Empreendedora, principal indicador desenvolvido pelo GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, programa coordenado pela *Babson College* e pela *London Business School*, eles pressupondo que alguns indicadores do empreendedorismo convencional no Brasil reflitam na atividade empreendedora social, estabeleceram algumas hipóteses de pesquisa a respeito de aspectos demográficos da atividade empreendedora social no Brasil.

A partir da apresentação dos dados coletados em 2004, puderam traçar melhor a dinâmica de criação dos empreendimentos com finalidade social e sem fins lucrativos no Brasil. O principal elemento de análise, a SEA – Atividade de Empreendedorismo Social no Brasil foi de 1,05% ou seja, 42 respondentes dos 4000 entrevistados tinham iniciado algum

tipo de empreendimento social a menos de 42 meses. É uma taxa pequena, porém, se comparada com o tamanho da população nacional com faixa etária de 18 a 64 anos – 114.006.000 pessoas no ano de 2004 (IBGE, 2005) – temos aproximadamente um milhão e duzentos mil empreendedores sociais, um número bastante expressivo.

Os resultados da pesquisa que exploraram a atividade empreendedora social a partir de seus aspectos demográficos encontram-se resumidos a seguir, estabelecendo assim, um perfil destes empreendedores:

Em relação ao gênero, verificou-se uma proporção maior de empreendedores sociais do sexo masculino (76%) contra (24%) do sexo feminino. No que tange à idade não houve diferença significativa que demonstrasse a relação entre a atividade empreendedora e a idade dos participantes, embora os grupos com indivíduos com idade de 25 a 34 anos e com idade entre 45 e 54 anos tenham apresentado porcentagem um pouco maior em relação aos demais grupos. Quanto ao grau de instrução, constatou-se que, quanto maior o grau de instrução, maior a taxa de atividade empreendedora social. Já no tocante a renda familiar, quanto maior a renda familiar, maior a atividade empreendedora social. A partir deste resultado, Rossoni *et al.* inferem que o fato de indivíduos com maior renda serem mais propensos a serem empreendedores sociais reflete a seguinte questão: “se um indivíduo possui a necessidade de tomar ações em prol da sua própria sobrevivência ele dificilmente vai se envolver em atividades sem recompensa material imediata. No que tange à SEA por região, os maiores percentuais foram apresentados nas regiões norte e nordeste.

Dessa forma, os autores estabelecem o seguinte perfil para o empreendedor social no Brasil:

[...] verifica-se que o empreendedor social tem um perfil delineado por pessoas de renda familiar alta, com alta escolaridade e predominantemente do sexo masculino. Pode-se acreditar que tais indivíduos não têm tanta necessidade de se preocupar com aspectos relacionados ao atendimento de suas necessidades básicas, e ainda contam com recursos intelectuais e habilidade de liderança para desenvolver tais empreendimentos. (ROSSONI *et al.* 2006:11).

3.2 Sustentabilidade

A abordagem do tema da sustentabilidade no que tange aos aspectos estruturais e gerenciais em organizações não governamentais é uma proposta um tanto desafiadora, uma vez que, grande parte da literatura existente sobre o tema, aborda o conceito de sustentabilidade sob o ponto de vista da preservação ambiental ou relacionando-o ao conceito de responsabilidade social no mundo dos negócios, denotando uma idéia poderosa e objetiva conforme enfatizado por Savitz (2007:2): “empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantêm interações”.

Rocha *et al.* (2005:23) considera que a sustentabilidade é a característica que permite ao negócio a satisfação das atuais necessidades sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas necessidades.

Almeida (2002:27), por exemplo diz que o conceito de sustentabilidade está ligado ao aspecto de uma consciência ambiental. Contudo, o autor considera que, o conceito de desenvolvimento sustentável já se firmou o bastante para incorporar, com clareza e de forma indissolúvel, as dimensões econômica, ambiental e social das ações humanas e suas conseqüências sobre o planeta e os seres que o habitam.

Savitz, (2007:2) aponta que o termo “sustentabilidade” originou-se da conscientização crescente, durante a década de 1980, de que os países precisavam descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações.

O autor defende ainda, duas abordagens complementares em relação ao conceito de sustentabilidade, onde a interdependência é um aspecto preponderante e que assume várias formas. A primeira enfoca a sustentabilidade como o respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente. A segunda, mais relacionada ao contexto desta pesquisa, considera que sustentabilidade

[...] também é a observância da interdependência de vários elementos da sociedade, entre si e em relação ao tecido social, onde a sustentabilidade está mais relacionada ao reconhecimento das necessidades e interesses das outras partes (grupos comunitários, instituições educacionais e religiosas, força de trabalho e público), não esgarçando, mas, ao contrário, reforçando a rede de relacionamentos que as mantêm integradas. (SAVITZ, 2007:3)

Sob a ótica política, “a sustentabilidade representa a capacidade de a sociedade organizar-se por si mesma, ou seja, a sua “capacidade de sustentação”.

Para Melo Neto e Froes é impensável falar de empreendedorismo social sem levar em conta o conceito de sustentabilidade. Eles consideram que isso acontecesse seria o mesmo que estudar sociedades sem pensar e analisar o comportamento das pessoas e conhecer as raízes da cultura local. Dessa forma, afirmam existir duas pré-condições para o desenvolvimento da sustentabilidade: “a capacidade natural de suporte (recursos naturais existentes) e a capacidade de sustentação - atividades sociais, políticas e econômicas geradas pela própria sociedade em seu próprio benefício” (MELO NETO; FROES, 2002:105).

Ainda comentam os autores que a capacidade de sustentação depende das competências organizativas, produtivas, de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades e sociedade alvos dos empreendimentos sociais

As diferenças entre ambas segundo eles são evidentes: na capacidade natural, o fator chave é o ambiente. Na de sustentação, é a própria comunidade local. O empreendedorismo social depende de comunidades sustentáveis para gerar resultados satisfatórios. Sem a força da comunidade, sem a prática da cidadania ativa, projetos de empreendedorismo social tornam-se insustentáveis, definham rumo ao desaparecimento, afirmam os estudiosos.

Mais especificamente o conceito de sustentabilidade também está diretamente relacionado à compreensão do que é desenvolvimento sustentável, cuja consolidação do conceito ocorreu em 1988, sendo assim descrito pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD como “aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1998:46).

Para Alier, (1998:102-103) o termo desenvolvimento sustentável combina as idéias de “desenvolvimento econômico e capacidade de sustento”. Sachs (2004:214) sugere o desdobramento do conceito em inclusão social, ambiente sustentável e economia sustentada no tempo.

Neste trabalho o enfoque de sustentabilidade adotado refere-se às ações e fatores determinantes para que um empreendimento social perdure no decorrer do tempo, no que tange ao seu ciclo de vida e sua capacidade de se autogerir em termos de recursos físicos e financeiros para que os projetos continuem desempenhando o seu papel de melhoria de desenvolvimento e bem estar social.

3.3 Terceiro Setor

O enfoque deste trabalho é em empreendimentos cuja atividade fim, seja direcionada para o bem estar social e que tenham sido concebidos e executados por um empreendedor social, com enfoque principal em melhorar a vida de um grupo de pessoas, sem vínculos com empresas. Por isso, este estudo está delimitado no âmbito das organizações não-governamentais - ONGS e projetos sociais que tenham ou não sua natureza jurídica definida. Em função dos empreendimentos sociais estarem amplamente representados dentro do universo das organizações sem fins de lucro, dedica-se uma seção deste trabalho para uma compreensão sobre este tipo de instituição. Dessa forma, a observação da dinâmica de funcionamento das ONGs, seus desafios, os cenários em que estão inseridas e sua regulação no Brasil, proporcionarão um entendimento mais amplo do fenômeno do empreendedorismo social, no que tange ao seu modelo de negócio.

3.3.1 Contextualização sobre o Terceiro Setor: histórico e conceituação

A origem da ação organizada da sociedade civil e do setor social remonta à filantropia, presente no Brasil desde o século XVI, com o surgimento das santas casas de misericórdia. No século XX, com a crescente industrialização e urbanização da sociedade, surgiram sindicatos, associações profissionais, federações e confederações, que passaram a vincular o setor privado às práticas de assistência existentes (Ashoka, McKinsey, 2006:10).

Elkington, (2003:12) revela que as décadas de 60 e 70, testemunharam o aparecimento de uma nova onda de ONGs altamente seculares e cada vez mais ativistas. Contudo, uma mudança de geração estava a caminho do mundo das ONGs. Antes, muitas organizações estabelecidas há muito tempo, eram dirigidas por pessoas altamente positivas, ou, no mínimo neutras, em relação ao setor privado, enquanto que os novos grupos eram geralmente fundados por pessoas mais jovens que eram anti-empresa, anti-lucro e anti-crescimento.

Na década de 1970, com o surgimento do conceito institucional das organizações não-governamentais (ONGs), inicia-se uma nova conformação do setor social e nos rumos da sociedade brasileira, a partir do investimento de agências internacionais de cooperação e fomento, no setor social brasileiro, a fim de fortalecer a sociedade civil local e o processo democrático do país. Todavia, na década de 1980, tais recursos começaram a ficar mais

escassos, uma vez que, outras regiões do mundo, com graves crises econômicas e sociais como países da África e Leste Europeu, passaram a ser o alvo de financiamento das instituições internacionais, forçando as organizações latino-americanas a buscar opções diversificadas para dar continuidade a seus programas. Ademais, o Estado tomou um novo direcionamento, que progressivamente reduziu o volume de recursos oferecidos às organizações sociais (Ashoka, McKinsey, 2006:10-11).

Nos anos 1990, nova tendência, contribuiu para o cenário de escassez das fontes de financiamento de recursos para organizações da sociedade civil: a mobilização e o envolvimento de empresas privadas em questões sociais. A partir daí, a necessidade de interação com um parceiro de natureza tão distinta de fundações internacionais e poder público, seus aliados usuais, exigiu que as organizações da sociedade civil desenvolvessem uma linguagem e uma estrutura gerencial apropriadas para responder adequadamente às demandas dessa nova relação (Ashoka, McKinsey, 2006:11).

Szazi,(2006:23) diz que:

[...] as transformações no mercado e na sociedade brasileira verificadas nos últimos trinta anos conduziram a uma redistribuição dos papéis de cada ator social no alcance do bem comum, onde, progressivamente, a sociedade civil organizada assumiu novas responsabilidades pela proteção e defesa de direitos, antes inseridas na órbita exclusiva do Estado (Primeiro Setor), posto que, até aquele momento, a empresa privada (Segundo Setor) entendia que sua função social era limitada ao pagamento de impostos e geração de empregos. O crescimento do número de organizações da sociedade civil verificado desde os anos 70, fez surgir um novo ator social, o denominado Terceiro Setor, o conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visavam atender direitos sociais básicos e combater a exclusão social e, mais recentemente, proteger o patrimônio ecológico brasileiro.

Ashoka e McKinsey (2006:12) apontam ainda que:

[...] a lógica de autonomia financeira e profissionalismo – característica do setor privado – marca uma nova fase para as organizações da sociedade civil e explica, em parte, mudanças ocorridas no setor social na última década. Assim, organizações da sociedade civil que tradicionalmente dependiam de doações do governo e de suas agências de cooperação internacional passaram a diversificar sua base de sustentabilidade.

Os negócios com impacto social começaram a surgir como alternativas criativas de desenvolvimento, geração de emprego e renda, e incentivo ao empreendedorismo, ultrapassando as fronteiras da sustentabilidade para tornarem-se estratégias socioeconômicas de combate à pobreza (Ashoka; McKinsey, 2006:13).

Tenório (1997:11) define que as Organizações Não Governamentais – ONGs – caracterizam-se por:

[...] serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário. Atuam através da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade.

A definição apresentada por Tenório (1997), apresenta uma convergência com aspectos relacionados ao empreendedorismo social, já abordados em capítulos anteriores, como o atendimento às necessidades populares e o enfoque na contribuição para um processo de desenvolvimento que supõe transformações na sociedade e é nessa abordagem, que apóia-se o referencial teórico deste trabalho em relação à definição de organizações não governamentais – ONGs.

3.3.2 Organizações não governamentais: cenário atual, características e desafios

Conforme escreveu Jessica T. Mathews, presidente do Carnegie Endowment for International Peace, na *Foreign Affairs* (1997): “em um tempo de mudanças aceleradas, as ONGS são mais rápidas que os governos na resposta as novas necessidades e oportunidades”

Bornstein, (2006:25) defende que, surge um problema, quando os interesses de curto prazo da elite que decide forem nocivos para os interesses de longo prazo da sociedade. Mas, considera que hoje, o setor que tem liderança, energia e criatividade suficientes para ajudar a corrigir isso é o setor cidadão, pois, no mundo inteiro, os empreendedores sociais estão demonstrando novas abordagens para muitos males sociais e novos modelos para gerar riqueza, promover o bem-estar social e restaurar o meio ambiente.

O segundo suplemento sobre as Fundações e Associações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil – FASFIL, 2005, pesquisa desenvolvida a partir da parceria entre IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Instituto de Pesquisa Econômicas e Aplicadas - IPEA, a Associação Brasileira de ONGs – ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, publicada em 2008, aponta que, trezentas e trinta e oito mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL, existiam no Brasil em 2005, empregando 1,7 milhão de pessoas. Todavia, os dados da pesquisa evidenciam uma

imensa pluralidade e heterogeneidade dessas organizações sem fins lucrativos, que incluem, igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos, habitação e assistência social. A absoluta maioria das FASFIL (79,5% ou 268,9 mil entidades) não possui sequer um empregado formalizado, com uma forte presença de trabalho voluntário e informal.

Elkington, (2003:12) observa que, recentemente, assistimos uma “explosão ecológica” de ONGS nativas e independentes em diversos mercados emergentes e em transição, com a queda do muro de Berlim de fato sinalizando o alvorecer de uma nova era de Organizações não governamentais. Em muitos países da ex-União Soviética, assim como em outros mercados emergentes, houve um crescimento explosivo do número de ONGs. Mas em contraste com o que acontece no mundo desenvolvido, as grandes ONGs nacionais nestes países às vezes são criadas por líderes empresariais para lidar com problemas sociais urgentes. A partir da observação de centenas de casos de ONGs no mundo, o autor construiu um painel (Quadro 2) onde destaca as principais diferenças entre as ONGs do mercado desenvolvido, as quais define “ONGs do Norte” e aquelas do mercado emergente, definidas como “ONGs do Sul”.

QUADRO 2 – Principais diferenças entre as ONGs

Dez Diferenças Norte-Sul	
ONGs do Norte (mercado desenvolvido)	ONGs do Sul (mercado emergente)
Bem pesquisadas	Pouco Pesquisadas
Amplamente aceitas como parte da governança nacional e internacional	Muitos atores banidos, tolerados ou negligenciados da governança
Muitas grandes marcas internacionais; geralmente franqueadas internacionalmente	Poucas marcas, a maioria nacional e pequena, marcas são raramente franqueadas
Mais doações individuais	Poucos, grandes doadores
Apoio (e agendas) central de fundações	Apoio (e agendas) central de agências de auxílio multilaterais.
Inclinadas a campanhas e ativismo, apesar de um vasto universo – não menos visível – de prestadores de serviços.	Inclinadas a prestação de serviços, apesar de existirem alguns movimentos ativistas com bastante força
Profissionalização bem avançada	Profissionalização nos estágios iniciais
Crescente capacidade de envolver o setor privado	Pouca capacidade de envolver o setor privado
Parcerias eficientes ONG-empresas bem estabelecidas	Parcerias eficientes ONG-empresas ainda bastante raras
Falam pelo “Sul” com frequência	Quase nunca falam pelo “Norte”

Fonte: Elkington (2003).

No período de setembro de 2002 a maio de 2003, a *Sustainability*, desenvolveu um projeto denominado “A ONG do Século 21”, cujo objetivo foi de entender as perspectivas das ONGS e o contexto no qual estas operam.

A *Sustainability* é uma consultoria estratégica americana, fundada em 1987 por John Elkington e Julia Hailes. É uma catalizadora de idéias que trabalha junto aos tomadores de decisões para alcançar uma liderança transformativa em suas agendas de sustentabilidade, oferecendo uma gama de serviços desenhados para criar valor financeiro e ao mesmo tempo, ambiental, social e de governança, de forma integrada (Fonte: Sustainability on line, fevereiro, 2009)

No projeto supra mencionado, Elkington (2003:14) afirma que a evolução das ONGs também envolve seleção natural e que um número significativo de pessoas envolvidas com ONGs acreditam que haverá uma “faxina” no mercado e que por isso, há uma necessidade, talvez a iminência – de uma operação de mercado no setor de ONGs. Desta forma, propõe que, ao invés de espécies em extinção, talvez devêssemos pensar em termos de evolução, como os tentilhões de Darwin, sofrendo mutações para ocuparem nichos ecológicos altamente diversificados, ou seja, há uma necessidade premente, de atualização por parte das ONG’s, em relação a adaptação de sua estrutura e processos às características dos mercados em que operam.

Nesse ponto, podemos considerar que tal fenômeno é similar ao que ocorre às pequenas e médias empresas, onde, àquelas que investiram na qualificação de seus processos internos, apresentaram melhor desempenho, conforme apontado no relatório do SEBRAE (2007). O percentual de empresas que sobrevivem pelo menos dois anos, passou de 51% em 2002 a 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas. O relatório aponta como fatores principais e determinantes para esta mudança de cenário, a melhoria do ambiente econômico no período estudado e a maior qualidade empresarial, observada através do aumento no número de empresários com curso superior completo ou incompleto. Isso se traduz em empresários mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado e que uma vez beneficiados por tal ambiente econômico mais favorável, passaram a desperdiçar menos suas energias com possíveis problemas de conjuntura econômica e mais foco em suas empresas. O que evidencia que a necessidade de desenvolvimento de qualidades e capacidades para lidar com as mudanças impostas pelo mercado, é uma realidade comum a empreendedores convencionais e sociais nos dias atuais. Para Elkington (2003:14), apesar das ONGs estarem sujeitas à crescente pressão competitiva tanto de existentes como de novos protagonistas, as pessoas que fundaram e dirigem estas organizações são grandes

empreendedores, que descobrirão novas maneiras de impelir mudanças sociais e gerar valor social e ambiental para seus clientes, beneficiários, financiadores e outras partes interessadas.

No que se refere ao perfil das pessoas que trabalham para ONGs, o relatório da *Sustainability* (Elkington, 2003) os define de forma semelhante a abordagem já apontada em sessão anterior, em relação aos empreendedores sociais. Considera-os diferentes daqueles que controlam as poderosas instituições da atualidade. Para alguns, é apenas uma questão do desejo de ver mudanças em períodos de tempo mais curtos do que aqueles que pertencem ao sistema acreditam ser possível. Os valores que prezam muitos dos que se envolvem com ONGs também são bastante diferentes se comparados com aqueles operantes no mundo corporativo dos negócios e governos. Eles priorizam questões éticas, sociais ou ambientais de diferentes maneiras e têm uma sensação mais forte de indignação quando esses valores são violados.

O teórico ainda diz que vêm ocorrendo uma notável convergência entre os valores daqueles no setor de ONGs e daqueles (particularmente os mais jovens) que trabalham nas grandes instituições. Ele considera que este, seja, um dos fatores que impulsionam o crescente interesse, de todos os lados, em parcerias. Entretanto, admite que as ONGs atraem pessoas motivadas por um forte senso de injustiça social, econômica, ambiental ou política. Isso, por sua vez, pode levar à manifestações de esquizofrenia organizacional à medida que algumas pessoas em uma determinada ONG promove parceria com o setor privado ou outros atores. Enquanto outros se opõem a tais relações por uma questão de princípios ou devido a preocupações específicas sobre um parceiro em potencial. Gerenciar tais tensões tem se tornado um desafio central em muitas ONGs que buscam o caminho do desenvolvimento, conclui o autor.

Ainda em relação às características e desafios enfrentados pelas organizações não-governamentais, este trabalho apóia-se também, nos resultados da pesquisa realizada por Tenório (1997), que valeu-se da realização de uma série de entrevistas com dirigentes de ONGs, sediadas no Rio de Janeiro, onde foram levantados alguns dados importantes no que diz respeito ao gerenciamento dessas entidades.

Os aspectos destacados por Tenório (1997:12), servem como referencial teórico para apoio à observação das características organizacionais detectadas na fase de levantamento de dados e análise de resultados dos estudos de caso realizados neste trabalho.

As características e desafios observadas por Tenório (1997, p.12) em relação ao gerenciamento dessas entidades são:

- a) Existência de um ideal compartilhado pelos membros que as compõem, principalmente sua equipe de técnicos e direção;
- b) Planejamento nem sempre formalizado num plano, caracterizado pela participação dos membros das ONGs e de consultores externos e geralmente sujeito às fontes de financiamento;
- c) Ausência, em alguns casos, de uma idéia clara de sua missão, de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos e metas e avaliar seus resultados;
- d) Desgaste, ocasionado pelo excesso de horas de trabalho da equipe, que na ânsia de atender à comunidade, inclui um novo projeto ou atividade aos já em andamento, sem possibilidade de avaliar o retorno para a entidade;
- e) Ausência de sistematização dos dados relativos às atividades a serem desenvolvidas, para efeito de avaliação do desempenho gerencial;
- f) Apresentam grau elevado de informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta a gestão porque as funções e as responsabilidades de seu pessoal não são claramente definidas;
- g) Dificuldade de avaliação do trabalho que realizam, seja por seu efeito de logo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo; e
- h) O produto de seu trabalho, em geral não é vendido, o que torna sua produção dependente de doações.

Tenório (1997, p. 13) considera que:

[...] as mudanças ocorridas na conjuntura dos países latino-americanos na década de 80, aliadas à descoberta pelo Banco Mundial de que as ONGs podem ser uma das soluções para os problemas sociais do desenvolvimento, as obriga a repensar sua missão, sua forma de atuação e seu funcionamento considerando: a ampliação de suas ações de micro para macrorregiões; a adoção de maior transparência em suas ações, deixando de atuar na clandestinidade, divulgando ao público o que são, por que lutam, o que propõem; e por último, passar da resistência à proposta, ou seja, da ação contra o Estado e à margem do mercado para uma ação participante.

Rocha *et al.* (2005) também apontam os desafios que verificaram ser mais evidentes durante a realização de quatro edições do curso de Empreendedorismo em Negócios e Desenvolvimento Sustentável, promovido pelo Instituto Internacional de Educação do Brasil – IEB, destinado a empreendedores individuais, que gostariam de desenvolver um projeto socioambiental, os quais destacamos a seguir:

- a) Educação - tanto básica como a específica, representa a base fundamental de todo empreendedor. Nos cursos realizados ficou evidente a necessidade de uma

boa base educacional formal, em especial entre os empreendedores comunitários (Rocha *et al.*, 2005).

- b) Organização Social - mesmo no empreendedorismo individual a organização social é fundamental para o sucesso do negócio. Muitas vezes o empreendedor individual depende de uma comunidade para o fornecimento de matéria-prima ou mão-de-obra. Essa comunidade precisa estar devidamente organizada para participar efetivamente do empreendimento.

Já no empreendedorismo comunitário, a organização é mais do que necessária, pois representa, junto com o conhecimento tradicional, a base do negócio, pois, verificou-se que sem a devida organização social o empreendedorismo não terá muitas chances de sucesso (Rocha *et al.*, 2005)

- c) Infra-estrutura local - muitas vezes o negócio sustentável está localizado em áreas onde a infra-estrutura (transporte, comunicação, armazenamento e processamento) é deficitária ou até mesmo inexistente. O empreendedor, tanto individual, como comunitário, precisa superar esse desafio, buscando a ajuda dos órgãos públicos competentes (Rocha *et al.*, 2005).
- d) Financiamento – diz respeito às fontes de financiamento disponíveis e o acesso à elas. Existem no Brasil varias instituições que disponibilizam recursos para o estabelecimento de negócios sustentáveis, no entanto quando questionados se as fontes são suficientes e se o acesso a elas é possível e fácil aos empreendedores, verificou-se grande incidência de respostas negativas. Em especial em relação à facilidade de acesso. E dentro deste aspecto, verificou-se que o acesso acaba sendo dificultado por causa de problemas de comunicação, pois, muitas vezes os empreendedores não falam a “língua” dos financiadores, e vice-versa.

Outra experiência que evidenciou dificuldades dos empreendedores sociais, foi a da Ashoka, quando, em 1997, lançou no Brasil, como parte de seu programa Base de Cidadania, o Concurso Idéias Inovadoras em Mobilização de Recursos, que estimulava organizações da sociedade civil a criar e implementar estratégias inovadoras para a ‘mobilização de recursos – não apenas financeiros, mas também humanos, técnicos e materiais – visando ampliar sua sustentabilidade e fortalecer sua base de apoio e legitimidade na sociedade. A experiência com o concurso demonstrou que, “apesar da profusão de idéias criativas, faltava às organizações conhecimentos específicos em gestão e planejamento para implementá-las e gerenciá-las” (Ashoka e McKinsey, 2006:15).

Com base no que foi exposto nesta seção verifica-se que há uma grande pluralidade e heterogeneidade de organizações não governamentais e que maioria apresenta alto grau de informalidade em suas atividades.

Essas instituições estão inseridas em um cenário de crescente participação do setor cidadão nas respostas às novas necessidades e oportunidades de promoção do bem estar social. Sendo assim, necessário se faz, o desenvolvimento de capacidades por parte dos seus dirigentes, para lidar com as mudanças impostas pelo mercado, bem como a descoberta de novas maneiras de impelir mudanças sociais

3.3.3 Regulação do Terceiro Setor no Brasil

Apresentadas as principais características e desafios enfrentados pelas organizações não governamentais, necessário se faz também, a compreensão do marco regulatório do terceiro setor no Brasil. Tal entendimento é importante, pois, conforme verificado na seção anterior, a formalização de uma instituição, é uma consequência a ser encarada pelos empreendimentos sociais que buscam a maior profissionalização e expansão de suas atividades.

Szazi (2006:27) observa que:

[...] a primeira tarefa com que as pessoas se deparam quando decidem investir na criação de uma entidade do Terceiro Setor é escolher a forma jurídica mais adequada ao patrimônio de que pretendem dispor, o número de pessoas com que contam para colaborar e os propósitos e práticas gerenciais que planejam adotar. Resolver essa tarefa, é o primeiro passo para construir uma organização estável institucionalmente, o que, com certeza, contribuirá sobremaneira para o alcance de seus propósitos e sua perpetuação no tempo.

O relatório setorial nº 3 de 2001 da Gerência de Estudos Setoriais - AS/GESET, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social – BNDES, aponta que em 1996 intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada, liderados pelo

Conselho de Comunidade Solidária¹, que culminou com a aprovação de uma nova regulação para o setor.

Até então, a legislação brasileira não fazia distinção entre as diferentes organizações genericamente incluídas no terceiro setor, todas abrigadas sob o mesmo estatuto jurídico, mas podendo assumir diferentes formatos legais. Este fato gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos (BNDES, GESET, 2001).

Sendo assim:

A Lei 9.790, de 23 março de 1999, também conhecida como novo marco legal do terceiro setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais destacam-se: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. (BNDES,GESET, 2001)

A referida Lei dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

No que tange a qualificação como organização da sociedade civil de interesse público a Lei dispõe que:

[...] considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social. (Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999)

A Lei dispõe ainda que podem ser qualificadas como OSCIP, as organizações que promovem assistência social, atividades culturais, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, educação e saúde gratuita, segurança alimentar e nutricional, preservação e conservação do meio ambiente, promoção do desenvolvimento econômico social e combate à pobreza, dentre outros.

¹ O Conselho do Comunidade Solidária foi criado em 1995 e atua basicamente sob três formas distintas: fortalecimento da sociedade civil, interlocução política e realização de programas inovadores, dentre os quais destacam-se os programas de alfabetização de jovens e adultos e de capacitação de jovens.

Dessa maneira, admitindo a existência de entidades de direito privado com objetivo público, a Lei exclui da composição do terceiro setor, para efeitos legais, as instituições estatais, as organizações de mercado, as cooperativas, as organizações sindicais, as entidades representativas de profissão ou partido político, os fundos de previdência e de pensão e as instituições vinculadas a igrejas ou práticas devocionais, com exceção daquelas que visam apenas o bem comum.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia escolhida para a condução desta pesquisa foi a de pesquisa bibliográfica. Sobre a importância desse método, Para Filho e Santos (1998:97), “qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto”..

Na prática, Roesch, (1999:107), afirma que o método, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito.

Dessa forma, há que se considerar que a pesquisa bibliográfica fornece o embasamento teórico da dissertação, fundamentando a construção das proposições e dando suporte às observações realizadas no decorrer do estudo.

Além da pesquisa bibliográfica, utilizou-se também do método de Estudos de Caso. E o tipo de projeto escolhido foi o de Estudos de Caso Múltiplos.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que: “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN 2005, p.32).

Nesse trabalho o fenômeno do empreendedorismo social, tema dessa pesquisa é contemporâneo. E diferentemente do empreendedorismo tradicional, ainda carece de uma teoria abrangente de sustentação. Seus conhecimentos ainda se limitam aos estudos de casos específicos de empreendedores sociais.

Bornstein (2006:124) assevera que embora muito se tenha escrito sobre os vários movimentos que os empreendedores sociais ajudaram a fundar, seus métodos não receberam a análise criteriosa e setORIZADA que é comum ao estudo dos empreendedores do mundo dos negócios.

Retomando o conceito de estudo de caso, acima citado por Yin (2005:61) vale ressaltar a classificação por ele estabelecida e resultante de projeto para estudos de caso. São quatro os tipos apresentados por ele: projetos (holísticos) de caso único (tipo 1), projetos (incorporados) de caso único (tipo 2), projetos (holísticos) de casos múltiplos (tipo 3) e projetos (incorporados) de casos múltiplos (tipo 4). Explica ainda o teórico que os projetos de caso único e de casos múltiplos são variantes dentro da mesma estrutura metodológica “e

nenhuma distinção muito ampla é feita entre o estudo de caso clássico (único) e estudos de casos múltiplos.” (YIN, 2005, p.68)

Além disso, o teórico acima referido considera que, a lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual. Ele recomenda que cada caso deva ser cuidadosamente selecionado. Isso porque é necessário: Prever resultados semelhantes (uma replicação literal). Ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

Nesta pesquisa, os casos selecionados seguiram o critério da replicação. A atitude se justifica porque segundo Yin (2005:71):

[...] cada estudo de caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram evidências convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso; acredita-se, assim, que as conclusões de cada caso sejam as informações que necessitam de replicação por outros casos individuais.

A escolha dos casos se deu através da visita ao site da Ashoka Empreendedores Sociais, em função do reconhecido trabalho desenvolvido por esta instituição, no apoio a empreendedores sociais em todo o mundo. A Ashoka é uma organização que tem monitorado ativamente o fenômeno do empreendedorismo social há vinte e cinco anos.

Isso se comprova em sua página institucional na internet ao afirmar que:

[...] após identificar e selecionar o empreendedor social oferece uma bolsa mensal por três anos para que ele possa se dedicar exclusivamente ao seu projeto além de contribuir para a sua profissionalização provendo serviços como seminários e programas de capacitação. (ASHOKA, *ON LINE*, NOVEMBRO, 2008)

A Ashoka é uma organização internacional, sem fins lucrativos, fundada em 1980, na Índia por Bill Drayton. A organização possui o objetivo de identificar e investir em líderes empreendedores, com idéias criativas e inovadoras capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social. A Ashoka apóia os empreendedores sociais – e suas idéias – com um suporte financeiro e com uma estrutura profissional que os ajuda a disseminar suas idéias e soluções inovadoras tanto individuais como coletivamente.

Os empreendedores sociais da Ashoka (também chamados de fellows), de acordo com os dados da instituição (Ashoka, online, novembro 2008), são pessoas com visão, experiência e talento, que buscam soluções inovadoras para problemas sociais em grande escala nas áreas do meio ambiente, educação, direitos humanos, saúde, participação cidadã e desenvolvimento econômico.

Os escolhidos no processo de seleção da Ashoka, são apoiados por uma bolsa mensal, que lhes permite dedicação integral ao desenvolvimento de suas idéias. Além disso, a Ashoka

contribui para a sua profissionalização, oferecendo serviços como seminários, programas de capacitação e consultorias através do Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-Mckinsey - CCES.

Isso posto, trata-se a seguir do procedimento da pesquisa. Foram seis as instituições selecionadas. Todas sediadas no Estado do Rio de Janeiro em função da facilidade logística de acesso a essas instituições. O modo primeiro de comunicação foi estabelecido através do envio de uma carta (Apêndice A) apresentando os objetivos da pesquisa e solicitando autorização para a realização do estudo de caso naquelas instituições. No Quadro 3, constam as instituições escolhidas, e seus respectivos empreendedores.

QUADRO 3 – Instituições selecionadas e respectivos empreendedores

Instituição	Empreendedor
Amigos do Transplante	Oswaldo Souza e Claudia Tavares
Assessoria e Planejamento para o Desenvolvimento – ASPLANDE	Dayse Maria Valença Ferreira
Centro de Promoção da Saúde – CEDAPS	Daniel Becker
Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”	Ronaldo Monteiro
Comitê para Democratização da Informática – CDI	Rodrigo Baggio Barreto
Grupo Eco – Santa Marta	Itamar Silva

Destas seis instituições, três autorizaram a realização da pesquisa: CEDAPS; CISC “Uma Chance” e Grupo ECO; porém, apesar da aceitação, não foi possível a realização da pesquisa no CEDAPS em função de indisponibilidade na agenda do empreendedor Daniel Becker. A ASPLANDE também alegou através de contato telefônico com a Sra. Dayse Maria, que não havia horário disponível para o agendamento da visita. O mesmo ocorreu em relação ao CDI e ao Amigos do Transplante.

Desse modo, apenas o CISC “Uma Chance” e o Grupo Eco possibilitaram a entrevista com o empreendedor - elemento de dados mais relevante para a condução dos estudos. Buscou-se através da visita e da realização de entrevista com o empreendedor fundador o levantamento de dados para obtenção de evidências que demonstrassem o estilo de gestão empreendedora. Para isso, considerou-se aspectos referentes às instalações físicas, e à equipe de trabalho envolvida no desenvolvimento das ações institucionais.

Yin (2005:92) recomenda o estabelecimento de um protocolo contendo os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas no caso de um projeto de casos múltiplos. Esse recurso protocolar se constitui como uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, além de orientar o pesquisador na realização de sua coleta de dados. Nessa pesquisa, o roteiro da entrevista com os empreendedores, encontra-se na seção de apêndices deste trabalho (apêndice B).

Em relação às fontes de evidências, Yin (2005:111) assinala que as mais comumente utilizadas são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

No estudo em foco, os dados coletados foram: No Caso I,- CISC “Uma Chance”: documentos administrativos, fotos e informativos publicados pelo Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”, bem como informações disponíveis no website da instituição. Utilizou-se ainda de registros pessoais relativos à observação direta pela pesquisadora, quando da visita às instalações da instituição, e por fim, a entrevista com o empreendedor fundador do projeto, Ronaldo Monteiro.

No Caso II, Grupo ECO, as principais fontes de evidência foram as informações publicadas no website da instituição, registros pessoais da pesquisadora realizados na ocasião da visita à sede da organização e entrevista com o empreendedor fundador do projeto, Itamar Silva.

A razão de terem sido coletadas mais fontes no Caso I do que no Caso II, deve-se ao fato, principalmente da instituição do Caso I apresentar uma estrutura administrativa mais organizada e robusta do que aquela pesquisada no Caso II, conforme será observado quando do relato e análise dos casos.

Para os estudos de caso, Yin (2005:42) destaca cinco componentes de um projeto de pesquisa: a) As questões de um estudo, b) Suas proposições, se houver; c) Sua (s) unidade de análise; d) A lógica que une os dados às proposições; e c) os critérios para interpretar as constatações.

A seguir analisaremos cada tópico separadamente. Iniciemos pelas questões de estudo. Para Yin (2005), embora a essência das questões possam variar, sugere-se que a forma da questão – em termos de “quem”, “o que”, “onde”, “como”, “porque” – forneça uma pista importante para estabelecer a estratégia de pesquisa mais relevante a ser utilizada.

Neste trabalho, a questão investigativa decorre da seguinte indagação: como os empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos. E para responder a esse questionamento procedeu-se a uma seleção do referencial teórico. Em

seguida, elaborou-se as questões apresentadas no protocolo de pesquisa, com a finalidade de investigar as proposições desse estudo.

A Unidade de análise relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um “caso”. E nesse estudo a unidade de análise observada é o empreendedor social, dentro dos seguintes aspectos: sua trajetória, as características comportamentais empreendedoras evidenciadas em suas ações e o modelo de negócio por ele criado no que tange ao seu estilo de gestão.

A análise dos casos se deu a partir da análise das proposições teóricas e dos fatos identificados durante o levantamento de dados, procurando-se estabelecer assim a relação entre os fatores que interferem na condução de um empreendimento social, apresentados no referencial teórico, e a realidade constatada através da interação com empreendedores sociais.

4.1 Limitações do Método

No que tange à adoção da pesquisa bibliográfica, verificou-se que as publicações relacionadas ao tema empreendedorismo social, ainda são muito voltadas para a descrição de casos de empreendedores e sua trajetória de vida. Há poucos estudos publicados na literatura acadêmica, que sistematizem informações relativas ao estilo e ferramentas de gestão utilizadas por estes empreendedores, ao modo do que existe no estudo do empreendedorismo comercial.

Em relação ao método de Estudos de Caso, Yin (2005:29) aponta que, uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica. Assinala ainda o teórico que o método de generalização em Estudos de Caso múltiplos, deve ser o de “generalização analítica, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo, com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso”. Assim, as conclusões aqui estabelecidas, não são passíveis de generalização para todos os empreendimentos sociais.

5 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Face ao referencial teórico exposto, apresentam-se as seguintes proposições de pesquisa:

- a) Os empreendedores sociais apresentam características semelhantes a dos empreendedores convencionais, porém observa-se um forte apelo do bem estar social em suas motivações;
- b) A capacidade de sustentação dos empreendimentos sociais, depende das competências organizativas, produtivas, de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades e sociedade, alvos dos empreendimentos sociais;
- c) Os empreendedores sociais são impelidos a desenvolver qualidades e capacidades para lidar com as mudanças impostas pelo mercado;
- d) Os empreendedores sociais superam a escassez de recursos financeiros através de idéias inovadoras e parcerias estratégicas.

6 ANÁLISE DE CASOS

6.1 Metodologia para Análise dos Casos

A análise dos casos estudados compreendeu três etapas. Na primeira construiu-se uma descrição da trajetória de cada instituição pesquisada e do empreendedor, a partir, principalmente de um relato histórico retrospectivo, do (s) fundador (es) dos empreendimentos. Esse relato histórico foi obtido pessoalmente junto aos fundadores mediante entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro é apresentado no Apêndice B. Além disso, foram entrevistadas outras pessoas envolvidas diretamente no processo que atendessem a duas condições: 1) tivessem participado ou acompanhado a trajetória da instituição desde seu início; 2) tivessem desempenhado papel ativo na condução dos projetos desenvolvidos pela instituição. Seguindo esses critérios foram entrevistados gerentes, colaboradores, ou voluntários da organização. Complementando a base de informações utilizada para a construção dos casos, foram consultados, quando disponíveis, dados secundários sobre as empresas, tais como, informações disponíveis em sua página institucional na internet, documentos de planejamento, apresentações institucionais, boletins informativos elaborados pela própria instituição.

A segunda etapa do processo de análise dos casos, consistiu da aplicação de um referencial analítico para explicar como os eventos se relacionam (ou seja, de que forma contribuíram) com a construção da sustentabilidade da instituição ao longo de sua trajetória. Dessa forma, relacionaram-se os eventos observados nos estudos de caso ao referencial teórico apresentado, seguindo duas vertentes: a primeira focada no perfil do empreendedor e nas características deste, que pudessem contribuir para a construção de ações sustentáveis para o empreendimento. A segunda, focada no empreendimento, onde foram observados, fatores relevantes para a condução destes, no que tange às suas características e desafios.

Por fim, na terceira etapa, estabeleceu-se as conclusões relativas a este trabalho, identificando os elementos que contribuíram para a construção da sustentabilidade dos empreendimentos sociais estudados, observando tanto os elementos, facilitadores quanto os dificultadores.

6.2 Características dos Empreendedores Sociais

No que tange as características dos empreendedores observou-se dois aspectos: o primeiro referente ao conceito de empreendedorismo social, uma vez que, considerou-se importante comprovar que os entrevistados, realmente se enquadravam dentro dessa definição. O segundo aspecto observado foi as características dos empreendedores sociais propriamente ditas.

Em relação à definição de um empreendedor social foram utilizados os conceitos já citados no referencial teórico, dos autores Elkington e Hartigan (2008), Lowe e Marriot (2006) e Melo Neto e Froes (2002). As principais definições estão descritas a seguir:

- a) **Desencadeamento de mudanças:** Os empreendedores sociais desencadeiam mudanças na estrutura da sociedade – “eles enriquecem a vida, desafiando o status quo, e mudando percepções”. (LOWE E MARRIOT, 2006, p.8).
- b) **Implementação de ações de autossustento.** O empreendedor social tem o objetivo de ajudar as pessoas, quer desenvolver a sociedade, criar coletividades e implementar ações que garantam o autossustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade (Mello Neto e Froes, 2002);
- c) **Inovação.** Os empreendedores sociais exploram novas idéias para estabelecer novos empreendimentos que proporcionam produtos e serviços que não são geralmente atendidos no cenário atual, no campo social (Elkington e Hartigan, 2008);
- d) **Ousadia.** Os empreendedores sociais não se acomodam diante das realidades identificadas e direcionam seus esforços para promover um sistema mais equilibrado e funcional (Elkington e Hartigan, 2008);
- e) **Ambição para metas sociais.** Embora seu senso de realização e execução seja constantemente frustrado por pessoas que não fazem, não podem ou não querem fazer, sua ambição, focada na conquista de benefícios para atingir uma meta social maior, impulsiona-os a manter seus objetivos (Elkington e Hartigan, 2008);
- f) **Indignação diante dos desafios sociais.** Apresentam indignação diante dos desafios sociais que encontram, porém, empenham-se para transformar esta

realidade em uma mobilização útil e neste processo, eles tem que chegar a um equilíbrio entre paixão e mudança efetiva (Elkington e Hartingan, 2008);

- g) **Confiança.** Apresentam alto nível de confiança em relação ao futuro mesmo em tempos de confusão e incerteza (Elkington e Hartingan, 2008);

No que tange às características dos empreendedores sociais propriamente ditas, adotou-se aquelas destacadas por Lowe e Marriot (2006); Bornstein (2006) e Elkington e Hartingan (2008).

Características destacadas por Lowe e Marriot (2006):

- a) **Capacidade de assumir riscos;**
- b) **Identificação de Oportunidades;**
- c) **Interligação entre setores, esferas e recursos;**
- d) **Liderança;**

Elkington e Hartigan (2008), por sua vez, destacam dez características dos empreendedores sociais:

- a) **Indiferença às restrições de ideologia ou disciplina;**
- b) **Soluções práticas, combinando inovação, sabedoria e oportunidade;**
- c) **Foco na criação de valor social;**
- d) **Capacidade de assumir riscos;**
- e) **Crença na capacidade de todos;**
- f) **Determinação;**
- g) **Equilibram a paixão por mudança com zelo para monitorar seu impacto;**
- h) **Impaciência saudável;**

As qualidades destacadas por Bornstein (2006: 290), observadas em empreendedores sociais bem sucedidos são:

- a) **Disposição de corrigir-se;**
- b) **Disposição de dividir os créditos;**
- c) **Disposição de se livrar de estruturas estabelecidas;**
- d) **Disposição de cruzar fronteiras multidisciplinares;**
- e) **Disposição de trabalhar em silêncio;**

No Apêndice C, encontram-se relacionadas todas as características aqui listadas e a incidência de cada uma delas em relação aos empreendedores estudados. Atribuiu-se o conceito “sim” quando a característica pode ser verificada durante a trajetória do empreendedor ou durante a pesquisa de campo; o conceito “não”, quando a característica não foi identificada; “sim com ressalvas”, quando há alguma evidência da característica, mas há aspectos que impedem de seja classificada como totalmente presente e por fim o conceito “não detectado”, quando as evidências coletadas, não permitiram conclusões a respeito das características.

6.3 Variáveis Relevantes para a Condução dos Empreendimentos Sociais – características e desafios

No que tange às características e desafios, na condução de empreendimentos sociais na atualidade, relatadas no referencial teórico, destacam-se os seguintes:

- a) **Seleção Natural do mercado:** há a necessidade de que os empreendedores sociais desenvolvam de qualidades e capacidades para lidar com as mudanças impostas pelo mercado, se quiserem garantir a sobrevivência de suas instituições, nos dias atuais (Elkington, 2003);
- b) **Gerenciamento dos princípios da organização versus desenvolvimento.** As ONG's que buscam o caminho do desenvolvimento, enfrentam um desafio central em gerenciar tensões decorrentes da conciliação, da motivação das pessoas que nelas atuam, que possuem um forte senso de injustiça social, econômica, ambiental ou política, o que, por sua vez, pode levar a manifestações de esquizofrenia organizacional à medida que algumas pessoas em uma determinada ONG promove parceria com o setor privado ou outros atores, enquanto outros se opõem a tais relações por uma questão de princípios ou devido a preocupações específicas sobre um parceiro em potencial. (Elkington, 2003);
- c) **Ideal compartilhado.** Existência de um ideal compartilhado (Tenório, 1997);
- d) **Planejamento não formalizado** (Tenório, 1997);
- e) **Ausência de uma idéia clara de sua missão** (Tenório, 1997);
- f) **Desgaste da equipe,** ocasionado pelo excesso de horas de trabalho (Tenório, 1997);

- g) **Ausência de sistematização** dos dados relativos às atividades a serem desenvolvidas, para efeito de avaliação do desempenho gerencial (Tenório, 1997);
- h) **Informalidade.** Apresentam grau elevado de informalidade (Tenório, 1997);
- i) **Dificuldade de avaliação do trabalho realizado**, seja por seu efeito de logo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo (Tenório, 1997);
- j) **Produtos não são comercializados** (Tenório, 1997);
- k) **Dependência de doações** (Tenório, 1997);
- l) **Organização Social** (Rocha *et al.*, 2005);
- m) **Financiamento** (Rocha *et al.*, 2005);
- n) **Falta de conhecimento específico em gestão e planejamento** (Ashoka e McKinsey, 2006);
- o) **Predominância de trabalho voluntário e informal** (IBGE, IPEA, ABONG, 2008);

No Apêndice D, encontram-se o resumo dos fatores aqui listados e a incidência ou não de cada um deles em relação aos empreendimentos estudados.

6.4 Caso I

Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”

Empreendedor: Ronaldo Monteiro

6.4.1 Trajetória do empreendedor e do empreendimento

O Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”, é uma instituição sem fins lucrativos, classificada como Organização da Sociedade Civil de interesse público (OSCIP), sediada em Tribobó, São Gonçalo. Suas ações são voltadas para a comunidade local e visam beneficiar, sobretudo, o jovem sob medida sócio-educativa, a população carcerária, egressos do sistema prisional e seus familiares (Fonte: site institucional).

Para tanto, desenvolve atualmente, atividades como as de: inclusão digital, alfabetização de jovens e adultos, reforço escolar, estética e beleza, reciclagem artesanal, oficinas de qualificação e cultura, Incubadora de Empreendimentos para Egressos – IEE, esporte, lazer e cozinha comunitária.

As atividades do que hoje é o CISC “Uma Chance” começaram a ser desenvolvidas, quando Ronaldo Monteiro, ainda estava cumprindo pena em um presídio do Estado do Rio de Janeiro e o objetivo principal era o de melhorar as condições de vida da família dos presos naquela unidade.

Para a implementação do projeto foram empreendidas algumas ações ocupacionais, artísticas e informacionais. Todas focadas no aperfeiçoamento do processo de socialização e também na geração de renda, quando possível. A reciclagem de papéis, as oficinas de culinária e o teatro foram as atividades primeiras realizadas no centro prisional

Ronaldo, define-se como evangélico, mas, exibe uma postura distante de radicalismos doutrinários. A trajetória do projeto que hoje desenvolve, gestado por ele, na cadeia juntamente com os outros detentos, apontam muito mais para um indivíduo sujeito a sincretismos do que a doutrinismos.

No cárcere, Ronaldo precisou conviver com pessoas de crenças religiosas variadas e até descrentes. Além disso, a dinamização do projeto “Uma chance”, exigiu de sua parte uma concepção religiosa pluralista. E foi justamente fundamentado numa ação religiosa focada no pressuposto de que era necessário ajudar o homem que estava cumprindo pena pela restrição de liberdade, que o projeto “Uma Chance” começou a tomar corpo.

Esse encorajamento agregado à constatação de que o homem no cárcere estava muito isolado, impulsionou os detentos a acreditarem que alguma coisa poderia ser feita para mudar a dura realidade de suas famílias. A partir disso Ronaldo e outros detentos uniram-se para discutir a implementação de ações positivas dentro do presídio.

Essas ações, a princípio, eram focadas para a criança. Melhor dizendo, voltadas para os filhos dos presos que visitavam os presídios. Nesse momento, Ronaldo destaca o apoio de duas pessoas fundamentais. Um deles, um homem público. O evangélico Sr. Caio Fabio; à época, uma destacada personalidade religiosa no cenário nacional. O outro, um aposentado da Light, o Sr. Joy Rodrigues, sem nenhuma relação de parentesco ou amizade com indivíduos presos. Porém, movido pelo desejo de colaborar com algum tipo de projeto. Optou por dar assistência ao preso. Decidiu doar parte de sua aposentadoria à concretização das ações sociais realizadas naquele complexo prisional.

Outra contribuição valiosa foi a do G6. Esse grupo, em meados de 1997 aprovou o Projeto elaborado por eles e concedeu um prêmio em recursos, para que ações fossem implementadas dentro dos presídios onde cumpriam pena. Ronaldo considera este reconhecimento do G6, a concretização do início da trajetória de seus trabalhos.

Na mesma época, a filha do Sr. Joy Rodrigues, que era jornalista, a pedido do pai, realizou um treinamento para dez presidiários. O objetivo era o de capacitá-los a editar um jornal interno. Intento contemplado plenamente. Hoje são publicados vários jornais graças ao êxito obtido pelo treinamento.

Também com o apoio da Sra. Maria Furtado, assistente social à época, foi implantado, um projeto de teatro e filmes educacionais para as crianças que iam para as visitas.

Nesse ponto Ronaldo interrompe a narrativa histórica do “Uma chance” para enfatizar a importância do trabalho em redes. Ou seja, para afirmar que se não houver organização de pessoas e instituições em torno de um objetivo comum e de forma democrática, a sustentabilidade de um projeto social é inviabilizada.

Os presos não gozavam de liberdade para sair e alugar um filme, por exemplo. Também não podiam viabilizar a entrada na unidade prisional de material para a realização de oficinas. Essas ações contavam com o apoio da assistente social. Era ela que motivada por um vigoroso espírito de solidariedade e compromisso social, não media esforços no cumprimento dessas tarefas. Esse comprometimento, segundo Ronaldo, não é regra geral. Na maioria das vezes, os assistentes sociais não querem se ocupar de tarefas “menores”.

E assim, consolidado o Projeto Criança, foi idealizado um novo: Ressocialização, Conscientização e Cidadania. Agora extensivo às esposas e mães. Porém, esse enfrentará alguns problemas.

Alguns deles, segundo Ronaldo estava relacionado à concepção e a competência. A idéia geral dos envolvidos no sistema era a de que o preso não podia fazer projeto. Essa tarefa na visão deles era atribuição de técnicos, assistente social, psicólogo, ou pedagogo. Preso não. Esse entendimento constituiu-se um entrave relevante para a implementação do projeto. É que os técnicos que atuavam no presídio, também pensavam assim.

Dessa forma, negada a competência do preso fez-se necessário encontrar uma alternativa para dar prosseguimento ao trabalho. E a estratégia pensada por Ronaldo foi a de sugerir que o projeto fosse apresentado através das famílias. Porém, tal proposta não obteve nenhum êxito. Alegou-se que a família do detento também era considerada como o preso. Portanto, incapaz de realizar ações que o projeto previa.

Necessário se fez buscar outra saída. E dessa vez, a alternativa pensada foi a de solicitar a colaboração dos professores da escola que funcionava dentro da cadeia. Estabelecido o contato pelas famílias, passou-se a contar com a anuência dos professores. Merecido destaque para o engajamento de Carmem Maria Alveal que abraçou a causa e não mediu esforços para implementação das ações no presídio. O ano era 1999.

Além de outras parcerias, passou-se a contar com um aporte financeiro doado pela professora Carmem. Ela também conseguiu um técnico da Secretaria de Meio Ambiente de Niterói para vir ao presídio ministrar cursos de capacitação em elaboração de projetos para os detentos. Um grande passo. Uma motivação a mais. Um novo impulso para a aquisição de novas parcerias.

E desta vez foram ao BNDES. Concorreram com outras cinco mil (5.000) propostas. Destas, segundo o edital do banco seriam selecionadas cinquenta (50) para a obtenção de aporte financeiro. Êxito frustrado. Mesmo assim o “Uma Chance” foi classificado entre os cem. Um dos motivos da não classificação entre os (50) cinquenta, relaciona-se ao fato de que o projeto foi encaminhado através de uma instituição de fora do presídio e esta por sua vez, não enviou ao Banco, a documentação exigida em tempo hábil.

Apesar do ocorrido, o fato do projeto ter sido selecionado entre os cem finalistas do BNDES, motivou seus idealizadores, a darem continuidade àquele sonho. Em mãos um projeto pronto, bem qualificado e focado em ações beneficentes destinadas às famílias dos presos. Desistir? Jamais. Encaminharam-no ao governador do Estado. Na época, Anthony Garotinho que declarou seu parecer favorável e por escrito na parte externa do envelope de envio.

Um estímulo significativo. O parecer permitiu o acesso do grupo à diretoria da Fundação Santa Cabrine. Esse órgão é responsável pela gestão do trabalho realizado pelos internos do sistema penitenciário do Estado do Rio de Janeiro. Seu principal objetivo é o de promover a ressocialização e a profissionalização do detento. Para isso empenha-se em facilitar sua reinserção na sociedade. O acesso no caso foi facilitado e intermediado pela já citada professora Carmem Maria Aveal e por Cássia Santana Patrício Monteiro, esposa de Ronaldo.

Após a decretação da viabilidade do projeto, a presidente da Fundação Santa Cabrini enviou um técnico para conhecer a proposta de perto. Porém os avanços foram limitados. Embora o governador tivesse dado o parecer de que o projeto era muito bom, a Fundação não tinha autonomia nem aporte financeiro para o patrocínio. A única ajuda possível era o suporte para o funcionamento da oficina.

A partir disso, e visando a implementação das oficinas, os idealizadores do projeto reuniram aproximadamente setecentos (700) homens e procuraram aqueles que estavam dispostos a participar de uma ação empreendedora. Quarenta e cinco (45) deles concordaram em trabalhar na oficina e doar seus salários para que o projeto fosse realizado. Desse modo e

nessas condições inicia-se o “Ressocialização, Conscientização e Cidadania”. Agora também apoiado pela direção da unidade prisional.

Fortaleceu-se principalmente a oficina de reciclagem de papel. Bem sucedida, a idéia ganhou força e passou a ser replicada para vários Estados através da Associação de homens de negócios do evangelho pleno - Adhonep. A iniciativa dessa oficina contribuiu para que se originassem outras cinco de qualificação: a de informática para adultos e jovens, na área de gestão de empreendimento, música, coral e uma oficina de culinária.

Esse aporte também possibilitou a contratação de agentes penitenciários. Autorizada pela direção da unidade prisional e de ciência do DESIP, procedeu-se a contratação dos mesmos para atuarem na própria unidade. Isso se fez necessário porque a lei de execução penal não autoriza reunião de detentos sem a presença de um agente penitenciário.

Cada um trabalhava nos seus dias de folga e eram remunerados para isso de forma justa. Para eles era vantajoso atuar no projeto porque já não necessitavam buscar alternativas para melhorar suas rendas fora do presídio. Por outro lado, a socialização com os detentos através das oficinas contribuía para qualificar o relacionamento tanto com o preso, quanto com a família dele. Não raras vezes, o agente era encarado apenas como um repressor.

Às mulheres dos presos, eram destinadas oficinas na área de gastronomia. Na cozinha da direção elas aprendiam a fazer doces e salgados diversos. A produção desses alimentos tinham destino certo: abastecer o lanche dos 100 alunos, filhos de presidiários, que freqüentavam as oficinas. A remuneração dos presos vinha do dinheiro do projeto. Gerado principalmente pelos 40 colaboradores aqui já citados que doavam 60% dos seus ganhos mensais para manutenção das oficinas.

A geração de renda e a ocupação favoreciam tanto os presos, quanto a família deles. Antes, aproximadamente 70% dos presidiários não recebiam visitas. Faltava dinheiro para a condução das famílias. Ao ingressarem no projeto esse problema foi duplamente resolvido. É que esposas e filhos entravam às 08 horas para participar das oficinas e as visitas começavam às 13 horas. Dessa forma solucionava-se o problema da falta de transporte e da ausência de visita ao detento.

Quanto a sustentabilidade do projeto contava-se com a colaboração da Fundação Santa Cabrini. Ela recebia os produtos artesanais elaborados pelos detentos e os comercializava. Com o lucro obtido pela venda de produtos como embalagens, blocos artesanais convites, e outros, a Fundação pagava o salário dos presos que trabalhavam no projeto “Revitalização, Conscientização e Cidadania”.

Por outro lado, o preso doava 60% do salário que recebia da Fundação para que o projeto se sustentasse. Com esse recurso, efetuava-se o pagamento dos agentes para viabilizar a ação junto a Lei de Execução Penal. Pagava-se também os professores, o transporte do material necessário para o funcionamento das oficinas e as cestas básicas doadas a toda família inscrita no projeto.

Esse pacote de ajuda material era uma motivação a mais para que a família se aproximasse de seu ente querido nos dias de visita. Quando chegavam ao presídio era oferecido o café da manhã e no final do curso servia-se um lanche produzido pelas pessoas que participavam da oficina de gastronomia.

Esse foi o desenho do projeto, concebido a partir de uma adequação àquele outrora encaminhado ao BNDES.

Relatado o modo de funcionamento do projeto “Revitalização, Conscientização e Cidadania”, Ronaldo admite que o vínculo institucional com a Fundação Santa Cabrini foi essencial para sua sustentabilidade. E diz mais. Afirmar que ao tomarem consciência desse fato sentiram-se impelidos a buscar novas parcerias. Essa busca exigiu a formalização de uma organização, uma instituição. E a organização à qual ele se refere é o nosso objeto de estudo. Atualmente denominada: Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma chance”.

Para viabilizar a elaboração do estatuto da instituição, formalizaram uma parceria com uma contadora que também tinha uma ONG muito ativa em São Gonçalo, militante do movimento negro. Com ela, mais uma vez funcionou o sistema de troca e cooperação mútua. Eles prestaram consultoria para elaboração do estatuto até o dia da aquisição do CNPJ em 2002, data de sua aprovação. Em contrapartida o CISC “Uma Chance” desenhou o site que a ONG necessitava naquele momento e não dispunha de recursos financeiros suficientes para isso. Na época esse serviço era muito caro. Mas no CISC “Uma Chance” havia um preso que tinha aprendido a criar sites muito bem.

E assim, outras parcerias também se fizeram necessárias e importantes. Uma delas, a de Rodrigo Baggio do Comitê para a Democratização da Informática – CDI, merece destaque. Por ocasião de uma reportagem sobre o CISC “Uma Chance”, Baggio foi convidado por um agente a visitar o presídio e conhecer o projeto. Ele acreditou na proposta social e passou a colaborar com a inclusão digital. A princípio fundou-se uma escola de informática dentro da cadeia. Mas Ronaldo entendia que era importante sua extensão para além dos muros da prisão. Para isso contou mais uma vez com a colaboração de Rodrigo Baggio e a Escola de Informática e Cidadania foi expandida. Uma para o Engenho da Rainha e a outra para

Tribobó. Delas resultaram duas ONGS a Agente Cidadã no Engenho da Rainha e o CISC “Uma Chance” em Tribobó.

Nesta ocasião, depararam-se com mais um questão para a continuação das atividades, “como?” com que dinheiro?

Mais uma vez Ronaldo faz referência à sustentabilidade de um projeto social. Destaca por exemplo, que além das parcerias já referidas anteriormente por ele e por nós, nesse estudo, é de fundamental importância o crédito que se dá ao sonho, e consequentemente o valor que se atribui às pequenas ações empreendidas por esses sonhadores. Em muitos momentos, afirma ele, foram esses atributos que garantiram a continuidade do projeto.

Ele por exemplo, dentro do presídio fazia comercialização de doces, envelopes e cachorro quente. Com essa iniciativa garantia 15% das despesas. Dona Carmem doava seu salário, alguns presos já em liberdade continuaram ministrando aulas. Até sua filha na ocasião com 12 anos também fez curso de educadora do CDI para garantir a continuidade do projeto.

Mas apesar dos sonhadores, da paixão e da crença devotada ao sonho, na prática há sempre muito mais a fazer. Tanto é assim que paralelamente às ações individuais acima referidas, Ronaldo precisou apelar para amigos advogados, e comerciantes com os quais mantinha contato antes de ser preso. Enviou-lhe carta solicitando ajuda e eles passaram a ser amigos e patronos do projeto. Cada um pagava uma bolsa de estudos para duas, três, quatro ou cinco crianças. Esse dinheiro era utilizado para pagar os custos de manutenção da instituição que funcionava na casa em que Ronaldo morava, antes de ser preso e que estava bem deteriorada. E destinava-se também à concessão de uma ajuda de custo aos amigos credenciados que davam aula, e ao pagamento do transporte, e do lanche dos ex-presidiários que continuavam a colaborar com o projeto. E assim, as turmas foram acontecendo até a saída de Ronaldo do presídio, em 2004.

Entretanto, mais um desafio estava por vir. Com a saída de Ronaldo do presídio, a parceria selada com os amigos advogados e comerciantes ficou abalada, uma vez que a concepção geral das pessoas foi de que, uma vez em liberdade, Ronaldo poderia obter recursos com seu próprio trabalho. Necessário se fez novamente angariar novas parcerias. E uma adesão bastante valiosa foi a da Sra. Wanda Maria Ferreira, hoje uma grande articuladora de militância negra. O contato com a Wanda foi estabelecido através do Sr. José Carlos Brasileiro, fundador da primeira instituição que nasceu dentro de um presídio no Brasil e segunda no mundo: o Instituto Nelson Mandela. José Brasileiro, também foi presidiário e fundou o Instituto Mandela dentro do presídio, onde Ronaldo cumpria pena. E foi através dele

que conheceram a Sra. Wanda, Ouvidora geral da Petros. E por ela estabeleceram contato com a Sra. Maria Augusta que é ouvidora da Petrobrás.

Com o estabelecimento desses contatos numa moção ocorrida na assembléia legislativa, realizada no dia da mulher, conseguiram a atenção das autoridades. Isso permitiu a Ronaldo a oportunidade de apresentar à comunicação institucional da Petrobrás, o trabalho que realizavam dentro dos presídios, assim como dizer sobre as necessidades do CISC “Uma Chance”. Essa articulação durou um ano e contou com participação de vários interventores e empreendedores sociais.

A partir disso, começou-se a entender que era necessário uma articulação diferenciada. Não bastava aos detentos participarem de um curso, ou de um projeto de qualificação, porque isso não garantia o seu ingresso no mercado de trabalho. O empresário, o comerciante, raríssimas vezes disponibiliza uma vaga para um preso, ou para um ex-presidiário. Necessário se fez mais uma vez buscar outras saídas. Entenderam então que empreender com esses homens e mulheres, era uma das poucas alternativas para a solução da renda e da empregabilidade desse público que cumpria pena privativa de liberdade.

Nasceu então, a proposta de empreendedorismo para egressos, surgindo assim, a Incubadora de Empreendimentos para Egressos, (IEE) como desdobramento da incubadora de afro-brasileira que é um projeto de Giovani Harvey.

Ronaldo considera que o foco principal de sua área de atuação é o desenvolvimento econômico e a geração de trabalho e renda. E que é justamente o seu olhar diferenciado que o qualificam como um empreendedor social. E que essa visão de focar ações para a instituição e para os empreendimentos o colocaram nesse meio de empreendedor social. Ele declara que o público carcerário que o público carcerário é um é um eixo dentro do desenvolvimento econômico, que apesar de esquecido pelo mercado economicamente ativo, de fato se constitui mão de obra capaz de impulsionar o desenvolvimento econômico apesar das dificuldades e limitações à qual estão sujeitos.

Em relação às dificuldades encontradas na vivência no meio de empreendimentos sociais, Ronaldo considera que a mais difícil, relaciona-se às articulações para aquisição de parcerias. As instituições financiadoras nem sempre dão credibilidade aos projetos sociais a elas apresentados. Isso quando cedem espaço para a divulgação do mesmo. Muitas vezes se quer a interlocução é permitida. Em se tratando de presidiários, seu público alvo, o contato é mais dificultado ainda.

Outros projetos segundo ele que também enfrentam grandes dificuldades são os das pequenas instituições. O fato de sua manutenção depender do voluntariado, as deixa

impossibilitadas de operacionalizarem ações de grande impacto social. O aporte financeiro que conseguem, muitas vezes, não é suficiente nem para cobrir os custos de manutenção das instalações físicas da instituição. Essa vulnerabilidade as enfraquecem. E no olhar dos parceiros que buscam, são consideradas pouco relevantes. Daí a preferência ser para outras que apresentam grandes resultados socialmente falando.

Por outro lado, não é só o tamanho da Instituição, nem o voluntariado, nem o baixo impacto de resultados sociais os determinantes para que as parcerias sejam dificultadas ou não aconteçam. Elas se explicam muito mais no plano político.

Geralmente, as instituições de intervenção social que recebem o maior aporte financeiro são a, A, B, C, D, (Ronaldo prefere omitir os nomes). E estão diretamente envolvidas com a política partidária. Elas por sua vez se encarregam de manter a sobrevivência de algumas pequenas instituições, que atuam de fato nas regiões e legitimam suas ações com o público, mas em nada contribuem para sua autonomia. Causa principal é o tempo delimitado da ajuda financeira.

Quando o projeto termina ela se vê desamparada, a mercê de outros interesses políticos partidários para aquela área. Esse comportamento segundo Ronaldo, é cíclico. Se não desaparecer, a pequena Instituição terá que aguardar novo grande projeto que a sustente. Dessa forma, afirma ele, a atuação do empreendedor social esbarra muitas vezes nos interesses da política partidária nacional. Nega-se parcerias às pequenas instituições para privilegiar as grandes mais condizentes aos interesses políticos particulares.

Assim, Ronaldo resume que, hoje, um empreendedor social, esbarra muito nas próprias necessidades políticas do nosso país, onde consegue patrocínio quem é grande, quem é pequeno não consegue.

6.4.2 Aspectos relativos ao empreendedor

Ronaldo é partidário de que algumas características dos empreendedores são natas. E cita a si mesmo como exemplo. Afirma que sua capacidade de liderar e tomar decisões, que hoje o qualifica como empreendedor social é a mesma que o fez mentor do seqüestro de um empresário. Felizmente, hoje canalizada para ações positivas.

Opinião, que, segundo ele tem sido reforçada após participar de cursos oferecidos pelo SEBRAE e outras instituições sobre empreendedorismo. Na sua opinião, os líderes

podem ser encontrados nos mais diversos lugares: nas ruas, nas favelas, nas cidades ricas ou pobres, e independem da classe social.

O que faz de fato a diferença é a finalidade que se dá a essa competência. Direcionar os insights para produzir ações produtivas é tarefa de um bom empreendedor que deve visar sempre à promoção do bem estar social.

Ronaldo não tem uma graduação formal. Mas a considera atributo importante para agregar valor ao discurso. E justifica. Em um ambiente de transformadores sociais, onde há homens públicos elaborando políticas públicas, é necessário um mínimo de conhecimento de causa na área de formação secular. Diz que embora a educação formal não seja essencial, é mais um “cartão de visita”. Ou seja, agrega prestígio social, facilita a comunicação na hora em que se necessita defender um projeto.

Diz ainda, que participa de cursos que lhe qualificam na área de empreendedorismo como os do Sebrae e da Amplotec. Considera também que um curso de inglês, espanhol ou alemão, hoje, seriam úteis para o desenvolvimento de suas atividades.

6.4.3 O empreendimento: Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”

O Quadro 4 apresenta as características relativas ao empreendimento “CISC-Uma Chance” e foi construído a partir dos dados obtidos através da pesquisa de campo. As informações abaixo relacionadas foram obtidas através da análise de documentos institucionais disponibilizados à autora deste trabalho e relato do empreendedor Ronaldo Monteiro.

QUADRO 4 – Características do empreendimento CISC "uma Chance"

Nome do Empreendimento	Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”
Projetos desenvolvidos	Inclusão digital, alfabetização de jovens e adultos, reforço escolar, estética e beleza, reciclagem artesanal, oficinas de qualificação e cultura, pré-vestibular comunitário; Incubadora de Empreendimentos para Egressos – IEE, esporte, lazer e cozinha comunitária.
Abrangência geográfica	Estado do Rio de Janeiro, especialmente região de São Gonçalo.

(continua)

(continuação)

Número de pessoas envolvidas	80
Tipo de mão de obra utilizada (voluntário/remunerado)	79 colaboradores remunerados e 01 voluntário estrangeiro que não é remunerado pelo CISC “Uma Chance”, porém recebe uma bolsa de intercâmbio de outra instituição.
Infra-estrutura	01 sede no bairro de Tribobó, município de São Gonçalo, com laboratório de informática, cozinha industrial, salas de aula. O local também é a sede administrativa da instituição onde ficam os funcionários; os colaboradores dispõem de computadores, salas com ar-condicionado e condições adequadas para desenvolver suas atividades. A sede está em bom estado de conservação; 01 sede no palácio da ONG’s , com sala de aula, localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro.
Quem são esses voluntários/colaboradores?	Equipe formada por psicólogos, pedagogos, assistente social, economista, administrador, egressos do sistema prisional, a esposa e a filha do empreendedor Ronaldo Monteiro.
Estrutura (organograma)	Vide Anexo A.
Quem são os beneficiários dos projetos	Jovens sob medida sócio-educativa, a população carcerária, os egressos do sistema prisional e seus familiares; Crianças, jovens, adultos e idosos da comunidade.
A instituição utiliza-se de técnicas de gerenciamento e planejamento?	Sim. Em janeiro de 2008 a instituição contratou um consultor de RH para auxiliar na elaboração do planejamento institucional. Além disso, frequentemente, estabelece parcerias e convênios com para a qualificação da assessoria prestada ao seu público alvo, como por exemplo, convênio firmado com o Núcleo de Práticas Jurídicas da FGV (vide anexo B, publicação em informativo institucional.
Qual o nível de dependência da instituição em relação ao empreendedor-chave?	Forte dependência em relação ao empreendedor chave, especialmente no que tange à captação de recursos e articulações de parcerias e convênios.
A instituição possui alguma ação de desenvolvimento de pessoas para gerirem o negócio na ausência do empreendedor chave?	Sim. O empreendedor conta com dois auxiliares de coordenação, alunos de intercâmbio, provenientes da Colômbia e dos Estados Unidos. A intenção é que estas duas pessoas sejam elo para interlocução com outros países.
A instituição tem autonomia financeira?	Não.
Principais fontes de recursos (externas)	Petrobrás; Ministério dos Esportes; Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e Lazer; Ministério do Desenvolvimento Social; Secretaria de Educação do Estado; Prefeitura de São Gonçalo.
Principais fontes de recursos (internas)	As refeições produzidas na cozinha comunitária são vendidas, porém a receita obtida não é suficiente para cobrir nem os custos operacionais deste projeto, que conta com o complemento financeiro do CISC “Uma Chance” para continuar em funcionamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

6.4.4 Análise do Caso I

6.4.4.1 O empreendedor: Ronaldo Monteiro

A análise a seguir, relaciona a incidência das características de empreendedores sociais apontadas no referencial teórico àquelas observadas na descrição da trajetória do empreendedor. O Apêndice C demonstra de forma resumida, a incidência destas características.

O empreendedor tinha um envolvimento direto com o público alvo, foco de criação do projeto social. Verifica-se forte motivação em relação à mudança de uma realidade social, na qual ele estava diretamente inserido. Portanto, enquadra-se na característica de *desencadeamento de mudanças* apontada por Lowe e Marriot (2006). A *indignação diante dos desafios sociais*, também se faz presente, pois, conforme pode ser observado durante toda a trajetória do empreendedor, o mesmo empenha-se para transformar a realidade em que está inserido. Portanto, o empreendedor demonstra indignação diante dos fatos, mas possui habilidade para sustentar o *equilíbrio entre paixão e uma mobilização útil, para mudanças sociais*.

A *implementação de ações de autossustento*, não é uma característica alcançada ainda nas atividades implantadas por pelo empreendedor. Há busca constante por implementação de ações de melhoria contínua, demonstrada através dos diversos projetos desenvolvidos, como: Projeto Criança; o programa de Ressocialização, Conscientização e Cidadania, voltado para o atendimento das famílias dos presidiários com as Oficinas de: reciclagem de papel, gastronomia, informática para adultos e jovens, gestão de empreendimentos, e música. Todas elas concebidas e concretizadas dentro do presídio, bem como nas atividades atualmente desenvolvidas pelo CISC “Uma Chance” de, inclusão digital, alfabetização de jovens e adultos, reforço escolar, estética e beleza, reciclagem artesanal, oficinas de qualificação e cultura, Incubadora de Empreendimentos para Egressos – IEE, esporte e lazer e cozinha comunitária. Todavia, pode-se estabelecer ressalvas quanto ao aspecto de *autossustento*, pois os projetos ainda são vinculados à doações de terceiros.

Os projetos acima listados, desenvolvidos por Ronaldo, também denotam uma forte presença da característica de *inovação*, tanto em relação à postura do empreendedor, quanto no modelo de negócio, pois, tão logo um projeto era implementado, novas idéias começavam a ser amadurecidas para o desenho de novos projetos, que ampliassem o número de públicos atendidos através de suas ações. A característica *inovação* aparece também na própria

concepção de seus projetos, pois não havia referências da realização de qualquer trabalho semelhante no sistema carcerário. Idéias que inclusive, foram replicadas para outros Estados, como foi o caso das oficinas de reciclagem de papel. Na oficina de culinária, o que era produzido pelas mulheres era direcionado para a atividade das crianças em sua respectiva oficina. Outro ponto em que esta característica se faz presente é no impacto social causado e na melhoria das relações. Cite-se, por exemplo, a contratação dos agentes penitenciários em seus horários de folga; e o financiamento do transporte para as famílias envolvidas no projeto, o que abrandava a questão da ausência de visita por falta de recursos de transporte, e do lanche que amenizava a carência de comida pela qual muitas famílias passavam. O fator inovação verifica-se também no projeto criado em parceria com a Petrobrás, da incubadora de empreendimentos para egressos.

O empreendedor demonstra *ousadia* em suas ações, fato que pode ser verificado primeiramente na própria iniciativa de articular ações dentro de um ambiente com fortes características de restrição à liberdade em todos os seus aspectos, esta característica também se faz evidente diante dos diversos entraves vivenciados por Ronaldo durante sua trajetória como: o encaminhamento ao G6, do projeto para que ações sociais fossem implementadas dentro do presídio; não acomodação diante da restrição para que presos apresentassem um projeto, mesmo tendo-o concebido; na desclassificação de seu projeto na seleção do BNDES e posterior encaminhamento do mesmo projeto ao governador do Estado; na sua busca permanente por parcerias para a condução dos projetos; no envio de cartas aos amigos para que contribuíssem com uma bolsa de estudos para a implementação do projeto da Escola de Informática e Cidadania.

Esses fatos, também demonstram a presença, no empreendedor, de duas outras características, a de *confiança* em relação ao futuro, mesmo em tempos de confusão e incerteza e uma forte *ambição para metas sociais*, característica destacada por Elkington e Hartigan (2008), demonstra que, embora seu senso de realização e execução seja constantemente frustrado por pessoas que não fazem, não podem ou não querem fazer, sua ambição, focada na conquista de benefícios para atingir uma meta social maior, impulsiona-os a manter seus objetivos.

A *capacidade de assumir riscos*, não foi considerada uma característica marcante nas ações do empreendedor, pois, embora haja um risco inerente à atividade do empreendedor social, onde a consequência de suas falhas sejam sentidas mais diretamente por pessoas que dependem de seus projetos, no caso de Ronaldo, a realidade em que se encontra o público alvo de suas ações, é, por si só, tão restritiva e carente de ações, que, no caso, pode-se

considerar que a consequência decorrente da não concretização de um projeto, seria, ficar na mesma situação em que já se encontravam.

No que tange à *identificação de oportunidades*, vários fatos evidenciam a presença dessa característica, pois os projetos desenvolvidos pelo empreendedor, já citados anteriormente nesta análise, visavam o preenchimento de uma lacuna de provisões para o público atendido, implicavam no convencimento de terceiros sobre tais necessidades. Procurava também assegurar compromissos e recursos para prover novos serviços, ou encontrar novas formas de utilização para os recursos existentes, aspectos destacados por Lowe e Marriot (2006);

A *interligação entre setores* também é uma característica que se faz presente, pois, é notório no decorrer da trajetória do empreendedor, o estabelecimento de parcerias e o trabalho em redes, seja com pessoas físicas ou jurídicas, para que os projetos fossem realizados. Parcerias essas, que se davam tanto em termos de aportes financeiros, quanto em articulações interpessoais e políticas. Tal constatação pode ser verificada nas parcerias com os Srs. Caio Fabio, Joy Rodrigues, que viabilizaram a apresentação de um projeto ao G6, grupo formado pelos seis países mais ricos do mundo, como as maiores economias mundiais; da parceria estabelecida com a jornalista e a assistente social Maria Furtado, que realizou o treinamento de presidiários para a edição de um jornal interno; Fundação Santa Cabrini, na parceria para a realização das oficinas; parceria com a contadora que ajudou a elaborar o estatuto da instituição e em contrapartida o CISC “Uma Chance” desenhou o site da instituição dela; parceria com o CDI para formação da escola de informática na cadeia e também fora dela, quando tiveram origem duas ONG’s o CISC “Uma Chance” e a Agente Cidadã; parceria com o Instituto Nelson Mandela.

A *liderança* do empreendedor explicita-se na sua habilidade em organizar e recrutar pessoas para a concretização dos projetos concebidos. O próprio empreendedor destaca esse aspecto como uma de suas características marcantes. Cita, inclusive, que esta é uma característica que sempre o acompanhou, sendo que, no passado ele a utilizou para fins ilícitos e que agora a utiliza para promover o bem estar social. Nos dois dias de convivência com o empreendedor, dentro de diversos contextos, também foi possível constatar tal característica através da observação da interação do empreendedor com os demais integrantes da instituição. A presença e o direcionamento de Ronaldo são constantemente requisitados ou mencionados pelos colaboradores.

A *disposição de corrigir-se*, também fica evidenciada no discurso do empreendedor. E comprova-se na ocasião da não classificação de seu projeto encaminhado ao BNDES, e

posteriormente, a devida adequação desse projeto e concretização das atividades nele previstas.

A *disposição em dividir os créditos* fica evidente durante todo o relato da trajetória do empreendedor, que em seu depoimento, durante a entrevista, mostrou-se extremamente cuidadoso em mencionar o nome de todos os envolvidos na concretização dos projetos, sejam pessoas físicas ou jurídicas.

A *disposição em se livrar de estruturas estabelecidas*, não aparece de forma evidente, se considerarmos a definição de Bornstein (2006). Para essa característica, os empreendedores tendem a desvincular-se de estruturas estabelecidas no meio empresarial, governamental ou acadêmico para assim, obter mais liberdade em relação a sua capacidade criativa. Porém cabe ressaltar que o empreendedor encontrou uma forma inovadora de interagir com essas estruturas de forma a estabelecer parcerias que pudessem viabilizar suas ações, como por exemplo, com a direção do presídio e Fundação Santa Cabrini.

A *disposição em cruzar fronteiras multidisciplinares*, fica evidente desde a época da realização das oficinas, de teatro, música, culinária, gestão de empreendimento; a produção de um jornal interno; a capacitação em elaboração de projetos; na busca pelo conhecimento das leis relativas ao sistema em que estava inserido, nas parcerias estabelecidas com outras instituições.

O empreendedor apresenta *disposição em trabalhar em silêncio*, porém sempre atento as oportunidades que apareciam para o estabelecimento de parcerias que pudessem viabilizar suas ações, percebe-se, uma forte motivação de divulgação de seus projetos em todas as oportunidades que apareciam, porém, a instituição realmente começou a ganhar maior notoriedade após anos de trabalho, com o reconhecimento de instituições como a Ashoka e Petrobrás.

Em relação à variável *indiferença às restrições de ideologia e disciplina* observa-se critério e cautela quanto às restrições de *disciplina* pois, sempre que uma nova ação era idealizada, especialmente na época em que Ronaldo ainda estava no presídio. Suas ações só poderiam ter prosseguimento, se atendessem as devidas normas e leis cumpridas no presídio, de acordo com as determinações da Lei de Execução Penal. Contudo, em relação à *ideologia* observa-se o desafio em relação ao pensamento dominante de acomodação, restrição, falta de oportunidade e falta de capacidade geralmente atribuídas ao seu público alvo.

A variável, *soluções práticas, combinando inovação, sabedoria e oportunidade*, também é um aspecto presente, conforme já descrito na análise das características *inovação* e “*identificação de oportunidades*”.

O empreendedor apresenta forte presença da característica de *crença na capacidade inata de todos*, fato que fica evidente na condução de seus projetos. O público alvo, seja o presidiário, seja o egresso do sistema carcerário e seus familiares, é geralmente mantido à margem da sociedade e são raras as oportunidades de ressocialização. Essa é uma característica marcante nas ações de Ronaldo, tanto na época em que estava no presídio, quanto nos atuais projetos desenvolvidos pelo CISC “Uma Chance”.

A característica *determinação*, destacada por Elkington e Hartigan (2008), também se faz presente na trajetória deste empreendedor, pois, mesmo quando estava inserido em um sistema carcerário, que por si, é um fator restritivo em termos físicos, e muitas vezes morais e psicológicos, não recuava diante dos obstáculos que surgiam e redirecionava seus esforços no sentido de encontrar outros meios que viabilizassem a concretização dos projetos. Esta característica, continuou evidente, também após sua saída do presídio, onde os amigos que faziam doações financeiras para o projeto deixaram de fazê-lo, onde Ronaldo se viu diante de novos desafios e os contornou, através da busca de novas parcerias, com características diferentes.

No que tange ao *equilíbrio entre paixão por mudança e zelo* para monitorar seu impacto, poderemos verificar este aspecto, de forma mais evidente, ao analisarmos as características do CISC “Uma Chance”, enquanto instituição. Verifica-se que também é uma característica presente na postura deste empreendedor.

No que tange a *impaciência saudável*, não há evidências significativas desta característica na postura do empreendedor. Pelo contrário, percebe-se que as burocracias são tratadas pelo ele, como uma etapa necessária para a atingir um objetivo maior.

Dessa maneira, toda a trajetória do empreendedor e os aspectos aqui analisados, reforçam uma forte presença da característica *“foco na criação de valor social”*.

6.4.4.2 O empreendimento: Cento de Integração Social e Cultural –

CISC “Uma Chance”

A análise a seguir verifica os fatores relevantes para a condução de empreendimentos sociais apontados no referencial teórico, no que tange às suas características e desafios, relacionando sua incidência ao caso do CISC “Uma Chance”.

O Apêndice D demonstra, de forma resumida, a incidência dessas características no caso estudado.

Em relação à variável *seleção natural do mercado*, a instituição demonstra estar atenta e operante em relação às mudanças impostas por ele. Isso pode ser verificado pela sua dinâmica de funcionamento, pelas parcerias estabelecidas e pelos projetos desenvolvidos. Esse fato, pode ser constatado também durante a pesquisa de campo, na observação das ferramentas utilizadas pelos colaboradores na aplicação das dinâmicas junto ao público alvo, recursos de informática, estilo de apresentação dos projetos, material produzido pela instituição, como por exemplo, o informativo institucional constante no Anexo B. No discurso do empreendedor também verifica-se essa disposição à adequar-se às mudanças impostas pelo mercado, se isto for um fator necessário para ampliar sua atuação social.

Em relação à variável *gerenciamento dos princípios da organização versus desenvolvimento*, não foi observado durante a pesquisa de campo, nenhuma tensão ou resistência por parte do empreendedor ou dos colaboradores, decorrente da conciliação de sua motivação em relação à injustiça social e parcerias com o setor privado. Pelo contrário, as parcerias com o setor privado e governo, são um foco constante no trabalho da instituição.

Observou-se também a existência muito clara de um *ideal compartilhado* por todos os envolvidos, em relação à melhoria da condição de vida das pessoas, especialmente dos que estão cumprindo pena privativa de liberdade e suas famílias e dos egressos do sistema prisional. Também verificou-se a incidência dessa variável junto aos egressos que estão sendo beneficiados pela instituição. Contudo, conforme relatado por alguns colaboradores entrevistados, o ideal de melhoria de qualidade de vida, não é uma variável predominante no público de presidiários ou de egressos. É necessário um longo trabalho de acolhimento e conscientização em relação ao público alvo, para que as ações possam ser implementadas.

A instituição possui um planejamento formalizado e compartilhado pelos colaboradores envolvidos no projeto. Em conversas individuais pode-se observar que todos têm uma idéia clara de seu papel em relação aos projetos a serem desenvolvidos, e a natureza deles. Todavia, o caso do CISC “Uma Chance”, não se enquadra em duas variáveis apontadas por Tenório (1997), de que as ONG’s *possuem planejamento não formalizado* e manifestam *ausência de uma idéia clara de sua missão*.

Não foi verificada também a variável *desgaste da equipe* em função de excesso de horas de trabalho, pelo contrário, verificou-se uma equipe engajada, entrosada e motivada com as atividades que desenvolvem.

Constatou-se por parte de todos os entrevistados, uma percepção clara das atividades a serem desenvolvidas e o monitoramento das mesmas. Esse fato pode estar relacionado a idéia de que a maioria dos projetos da instituição, estão ligados à alguma fonte de recurso público

ou privado, o que exige monitoramento dos resultados, prestação de contas, e avaliação das atividades, como no caso da parceria com a Petrobrás, Fundação Getúlio Vargas e órgãos governamentais. Contrariando, portanto, a variável *ausência de sistematização* de dados relativos às atividades a serem desenvolvidas para avaliação do desempenho gerencial e também a variável de *grau elevado de informalidade*.

Os fatores apresentados para justificativa das duas variáveis anteriores, também se aplicam para o não enquadramento desta instituição, na característica de *dificuldade de avaliação do trabalho realizado*. Além disso, o CISC “Uma Chance”, desde o início das suas atividades ainda dentro do presídio, apresenta uma característica forte de execução por projetos, e sua viabilidade e impacto geralmente eram claros para todos os envolvidos.

A instituição possui apenas um produto comercializado que são as refeições produzidas pela cozinha comunitária. Apesar disso, conforme relato do empreendedor, a receita de tal produto não é suficiente nem para cobrir os custos operacionais dessa atividade. Portanto, a instituição *não possui produtos comercializados* que propiciem sua sustentabilidade financeira. Fato que direciona a instituição para a forte *dependência de doações*, sendo esta uma característica evidente na trajetória do CISC “Uma Chance” desde a época de sua concepção.

A *organização social*, é uma variável presente nas ações da instituição, porém, há um esforço contínuo para que esta mobilização ocorra, seja em relação ao público alvo, que nem sempre está disposto a mudar a sua própria realidade, seja em relação as articulações de parceria e envolvimento da comunidade local.

No que tange à *infra-estrutura*, o CISC “Uma Chance”, hoje, apresenta condições favoráveis nesse aspecto. Construído principalmente através de doações provenientes das parcerias estabelecidas por essa instituição.

As *fontes de financiamento*, ao longo da trajetória do empreendimento pesquisado, foram várias. Ronaldo demonstra estar atento para estabelecer o acesso de sua instituição a essas fontes, mas destaca a dificuldade das pequenas instituições para acesso a estes recursos. Segundo ele, na dinâmica atual do mercado, os recursos mais significativos ainda acabam sendo destinados para as instituições maiores, que captam projetos e redistribuem para as instituições menores. O depoimento do empreendedor é de que sua instituição ainda não atingiu este grau de maturidade, mas que está trabalhando para tal feito. O empreendedor destaca ainda que em tal circunstância, pretende diminuir o seu quadro de colaboradores e contratar outras organizações menores. Cabendo ao CISC “Uma Chance”, o treinamento, e a transmissão de tecnologia para a execução de projetos.

A *falta de conhecimento específico em gestão e planejamento* não é uma variável presente na realidade da instituição, que desde a concepção, procura estabelecer planos bem delineados para a condução dos projetos. Conforme relatado no quadro de características da instituição, em janeiro de 2008 a instituição contratou um consultor de RH para auxiliar na elaboração do planejamento institucional. Além disso, estabelece parcerias e convênios frequentemente para a qualificação da assessoria prestada ao seu público alvo, como por exemplo, convênio firmado com o Núcleo de Práticas Jurídicas da FGV.

A instituição é predominantemente composta por colaboradores. Dentre 80 pessoas, 79 são remuneradas e 01 é voluntária, portanto não se adequa à variável de *predominância de trabalho voluntário e informal*.

6.5 Caso II

Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco

Empreendedor: Itamar Silva

6.5.1 Trajetória do empreendedor e do empreendimento

ECO, assim foi denominado o jornal que começou a circular em 1976 no Morro de Santa Marta no Rio de Janeiro. Pensado a princípio por um grupo de seis (6) pessoas movidas pela vontade de variar as informações que circulavam na favela. Nessa época, segundo Itamar, os jornais “O Dia, A Luta, A Notícia que chegavam à favela só evidenciavam notícias violentas a respeito dos moradores do morro Santa Marta.

Isso, segundo Itamar, tanto circulava entre os moradores do lugar, quanto era disseminado para a sociedade como um todo. E como o único meio de comunicação disponível na favela era apenas um auto-falante desgastado pelo uso, o grupo decidiu por criar o jornal cujo objetivo maior era o de demonstrar que existiam ações positivas, além da violência divulgada dentro e fora da favela.

Que notícias circular? Optaram por falar de conhecimentos gerais, comunicar eventos culturais que aconteciam no morro, divulgar o estatuto da Associação de moradores, assim como, destacar alguns artigos referentes aos direitos e deveres dos associados.

Para a circulação das primeiras edições do jornal, receberam apoio de duas pessoas ligadas ao movimento negro, um advogado e uma militante. Além disso, contaram com o apoio da igreja católica por intermédio de um padre jesuíta que veio morar no Santa Marta. Foi ele quem doou o primeiro mimeógrafo e o papel para a impressão do jornal.

Em 1978 e 1979, receberam o primeiro apoio institucional. Esse mesmo padre, segundo Itamar, conseguiu apoio da AEC (Associação dos Educadores Católicos) para o grupo ECO fazer mobilização comunitária. Isso permitiu a divulgação do trabalho para além do jornal. Passou-se ao trabalho mais concreto como o de limpar valas, montar caminhos, fazer barracos.

Do final de 1976 até 1981, o grupo funcionou como grupo de mobilização de base. Em 1981 ganharam a Associação de Moradores. O jornal passa a dispor de melhor estrutura física. Passam a empreender também ações na área de saúde e mobilização dos moradores do Santa Marta. Para Itamar, fazer parte da Associação foi um marco na história do ECO, diversificou-se a diretoria. Dela faziam parte pessoas de cada área do morro, mulheres e homens. E o grupo ECO era parte da presidência dos moradores e todo trabalho da Associação era também o do grupo. Ambas as ações se misturavam. Nessa época eram conhecidos como o pessoal do jornal.

Mas, em 1989 perderam a associação e passaram (4) quatro meses impactados sem saber o que fazer. Deixaram o prédio, e o ambulatório que haviam conseguido enquanto associação. E saíram sem nada materialmente falando. Só com as idéias segundo ele.

Passaram então a discutir qual era o papel do jornal na favela. Conseguiram o apoio de uma entidade francesa SECOURS CATOLIQUE por intermédio do padre jesuíta. Compraram um barraco e continuaram a rodar o jornal, agora com um mimeógrafo elétrico. Isso durou 3 anos.

Depois, relata Itamar, a vida seguiu e muito do que hoje se faz só se realiza pelo trabalho voluntário. Ninguém é profissionalizado. Não há trabalho remunerado. Atualmente, há em média 130 pessoas voluntárias – a maioria do morro – 5% apenas de fora do Santa Marta.

Dentre as atividades hoje realizadas, Itamar destaca uma empreendida há 30 anos e que hoje é considerada a maior e mais representativa das ações que o grupo desenvolve. Trata-se da Colônia de Férias que acontece todo mês de janeiro durante 15 dias para 320 crianças de 6 a 12 anos.

Para a sua execução e funcionamento contam principalmente com a motivação e voluntariado dos monitores. Eles são o que Itamar denomina ex-coloninhos. Quando crianças

participaram das colônias. Hoje, adultos, sentem-se politicamente comprometidos como militantes. Outra contribuição é a da parceria que o grupo mantém com a AEC (Associação dos Educadores Católicos). A AEC mantém a creche no morro e também cede os carros para a condução dos participantes da colônia de férias.

Mas, Itamar admite que a falta de remuneração e de geração de renda hoje em dia é motivo de tensão e de baixa do voluntariado. É que muitas pessoas precisam ser remuneradas e o grupo não tem recursos financeiros para ajudar. Elas geralmente procuram outras ONGS em busca daquilo que eles não podem oferecer.

Afirma que essa questão, assim como a falta de coordenação e de uma estrutura burocrática para o ECO já está sendo debatida. Encontra-se em fase de negociação um projeto com a prefeitura: “O geração consciente”. Sua consolidação, segundo ele, facilitará a remuneração das pessoas que possuem qualidades e trabalham pra valer.

Por enquanto, afirma Itamar: O grupo ECO não possui nenhum financiamento fixo, apenas parcerias interessantes. Por exemplo, Amigos na Suécia - grupo de jovens da Suécia com os quais em 1996 desenvolveram atividade de intercâmbio. Eles vinham ao Brasil e desenvolviam trabalhos como exposição de vídeos para capacitar alunos jovens na temática de vídeo. Os jovens brasileiros também foram à Suécia para conhecer o trabalho deles.

A partir disso começaram a participar da Rede Teatro Futuro – uma rede sueca que junta iniciativas latino-americanas. De quatro anos para cá se filiaram a uma ONG italiana que também trabalha com jovens. Eles mandam jovens para participar da Colônia de Férias, (5 a 10) jovens para ser monitores do Santa Marta. Eles se hospedam no próprio morro santa Marta em casas das pessoas do grupo. Faz-se, portanto, o intercâmbio. Jovens do Santa Marta, o ano passado também foram para lá. Três jovens brasileiros em 2008 lá permaneceram um mês. Para este ano estão tentar enviar mais 3. Ele considera que isso é uma boa articulação.

E assim através dessas parcerias segundo ele acabam tendo apoio financeiro através dos contatos.

Quanto à questão de ser empreendedor, Itamar afirma não ter nenhuma linha específica de financiamento, mas se diz conhecedor por conta do trabalho dele. É fellow da Ashoka, e trabalha numa ONG e no IBASE – grupo que mantém uma estrutura. Diz que a questão financeira do ECO há anos não se define. Falta caracterização. São de fato um grupo de militantes? Um grupo de base? Ou uma ONG equipada para disputar recursos?

Admite que essa indefinição os fragiliza por um lado, e, por outro, os fortalece. Fortalece enquanto força ideológica e voluntária. Fragiliza por não terem condição burocrática para concorrer a financiamentos.

Afirma que essa situação está no limite porque hoje dentro do grupo muitos são partidários da idéia de que a sustentabilidade está diretamente ligada à geração de renda, e à sobrevivência da própria militância. Reconhecem também, a necessidade de sustentar aqueles que ajudam e que formam.

Diz que o prazo previsto pelo grupo é de que no final desse ano, 2009, se constituirão burocraticamente e todas as pendências institucionais serão regularizadas. Afinal já se vão 33 anos de história do grupo ECO no morro Santa Marta.

Portanto, mesmo se indagando a respeito da identidade do grupo, admite que é justamente a “imprecisão” que os identifica como promotores e mobilizadores sociais: priorizam o trabalho com os jovens e a comunidade. Criaram a primeira escola de Informática. A favela on line que é uma rede de INTRANET.

Nessa escola de Informática que funcionou até o ano passado, (2008) os alunos pagavam uma pequena taxa. Do lucro, 60% era para pagamento dos professores e 40% para a manutenção da escola.

Mas no morro, segundo ele, agora existem muitas outras escolas de Informática a FAETEC, por exemplo, que possui muito boa estrutura. Por isso decidiram continuar com o curso de Manutenção de Computadores. Um dos projetos ativos oferecidos duas vezes por ano gratuitamente. Para sua realização, contam com a parceria da ONG SOCID. Fazem também, trabalho com vídeo e ensaiam duas vezes por semana com o grupo cênico musical. Além disso, trabalha-se música, e poesia, com um grupo de adolescentes. Aos sábados das dezessete às dezenove horas promovem uma reunião aberta com troca de informações, discussões e socialização.

Quanto à estrutura administrativa atual o ECO se constitui como um colegiado. O grupo possui estruturalmente uma direção que é o presidente, o vice-presidente, o secretário, segundo secretário e tesoureiro. Mas, não há estrutura burocrática. Portanto, não há definição de funções específicas. Todos desempenham qualquer tarefa. Itamar responde mais diretamente no plano executivo do ECO.

Como ferramenta de gestão específica e de planejamento estratégico, Itamar afirma que o grupo realiza uma reunião anual visando à organização, e a avaliação da colônia de férias. Na ocasião também discutem e planejam as ações que desejam empreender durante o ano. Para tanto, adotam dinâmicas e outros instrumentos participativos, sempre durante o mês de

fevereiro. A partir disso, vão se adequando aos domingos e verificando o que se pode ou não fazer.

Para a sede da instituição, um barraco de madeira que aos poucos foi sendo reformado com o apoio da AEC e SECUR CATHOLIQUE, o grupo atualmente busca patrocínio para construir três quartos para abrigar os visitantes. Afinal, diz Itamar, é necessário garantir a continuidade das ações, de vez que há pessoas habilitadas para isso.

E aponta um grupo de jovens dentro do Eco que hoje estão com 25 e 30 anos e participam dos acontecimentos desde criança. “É neles que confiamos.” Dois (2) jovens já participam do Conselho fiscal.

Entretanto, mesmo vislumbrando essas possibilidades, Itamar admite as dificuldades atuais para realização do trabalho do grupo. Aponta o “problema da burocratização”. Diz que essa exigência para efetivação da institucionalidade, condicionada ao acesso a fundos e aquisição de recursos é o principal problema do grupo atualmente.

Comenta ainda, que nos anos 80 existiam vários grupos de base como o ECO e que a existência deles era quase espontânea ou mantida por vínculos que não tinham necessariamente a ver com a sustentabilidade. Entretanto, agora segundo ele, a necessidade de burocratização vem de fora para dentro. E a partir dos anos 90 quase todos os movimentos sociais passaram a ser quase uma mini-empresa. Reconhece que essa organização fortaleceu algumas instituições, mas viciou outras no acesso aos recursos sem apresentar bons resultados nas bases. Na visão dele, criaram-se falsas lideranças.

Mas, credita méritos a alguns trabalhos. Diz que muitos deles passaram a ser reconhecidos nacionalmente por conta das parcerias e alocação de recursos e da sistematização da burocrática.

Diante disso, o entrevistado questiona sobre aquilo que o impulsiona a continuar: a paixão, o compromisso social, a militância?

Diz que “não querem entrar nessa história de gerar renda para o mercado” Preferem acompanhar outras formas e experiências de trabalho. No grupo essa é uma grande discussão. E confessa ter dúvidas. Percebe que há muita pressão para formar para o mercado. Mas para qual mercado? Quem garante que o mercado amanhã garantirá o emprego? O mercado é volúvel, afirma ele. Como investir pesado se não há garantia de que um investimento de 2 anos num curso vai garantir o emprego das pessoas?

Não sabem dizer. Por isso, diz preferirem induzir as pessoas a fazerem reflexões e promoverem debates atualizados para provocar novos olhares em relação às tecnologias.

Dessa forma, de modo geral, pode-se afirmar que o ECO não tem o formato de geração de renda, não quer formar para o mercado, mas se considera um modelo sustentável politicamente nesses 35 anos de história. Diz ele que essa é uma alternativa de sobrevivência. Não se considera fora do padrão. Pelo contrário, afirma que o grupo possui uma dinâmica própria que pode ser pior ou melhor.

6.5.2 O empreendimento – Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco

O Quadro 5 apresenta as características relativas ao empreendimento “Grupo Eco” e foi construído a partir dos dados obtidos durante pesquisa de campo. As informações abaixo relacionadas foram obtidas através da participação da autora em atividades da instituição, site institucional do Grupo Eco e relato do empreendedor Itamar Silva.

QUADRO 5 – Características do empreendimento Grupo Eco

Nome do Empreendimento	Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco
Projetos desenvolvidos	Jornal Eco; Grupo Cênico Musical Ecos do Santa Marta; Informática; Esporte e lazer; Organização Comunitária; Grupo de adolescentes; TV Favela.
Abrangência geográfica	Favela Santa Marta, localizada no bairro de Botafogo, na cidade do Rio de Janeiro.
Número de pessoas envolvidas	Aproximadamente 120 pessoas
Tipo de mão de obra utilizada (voluntário/remunerado)	Todos são voluntários, exceto o empreendedor Itamar Silva que atualmente recebe bolsa concedida pela Ashoka.
Infra-estrutura	01 sede localizada na favela Santa Marta, com um espaço adequado para o desenvolvimento de suas atividades, porém, carente de melhorias em relação à conservação e equipamentos.
Quem são esses voluntários/colaboradores?	Predominantemente moradores da favela Santa Marta
Estrutura (organograma)	Não há um organograma formalizado, porém existem alguns cargos definidos como o presidente, vice-presidente, 1ª secretária, 2º secretário e 2 tesoureiros.

(continua)

(continuação)

Quem são os beneficiários dos projetos	Moradores da favela Santa Marta
A instituição utiliza-se de técnicas de gerenciamento e planejamento?	No início de cada ano, o grupo realiza uma reunião de planejamento onde concebem as linhas gerais das atividades que desenvolverão no decorrer do ano, estas atividades são detalhadas, readequadas ou canceladas, em reuniões realizadas semanalmente.
Qual o nível de dependência da instituição em relação ao empreendedor fundador?	Há dependência em relação ao empreendedor fundador, especialmente em relação às articulações com pessoas e instituições, em função de sua vivência e militância no meio social. Porém, as ações do ECO são deliberadas em grupo, talvez por isso, a dependência do grupo em relação à liderança do empreendedor fundador, não tenha sido um aspecto de grande evidência.
A instituição possui alguma ação de desenvolvimento de pessoas para gerirem o negócio na ausência do empreendedor chave?	Sim, porém não de forma explícita. Há uma nova geração, filhos de pessoas que participaram da constituição do Grupo ECO, que cresceram acompanhando e vivenciando as ações da entidade e que hoje, demonstram maturidade para compor a nova Diretoria. Contudo, não há um plano de formação formalizado e explícito de que este processo de formação está acontecendo.
A instituição tem autonomia financeira?	Não.
Principais fontes de recursos (externas)	Não há atualmente nenhuma fonte de financiamento permanente. As parcerias são desenvolvidas conforme os projetos vão sendo estabelecidos. A creche localizada no Santa Marta, mantida pelos padres jesuítas, empresta o transporte na época da realização da colônia de férias.
Principais fontes de recursos (internas)	Não há.

Fonte: Dados da pesquisa.

6.5.3 Análise do Caso II

6.5.3.1 O empreendedor: Itamar Silva

A análise a seguir, relaciona a incidência das características de empreendedores sociais apontadas no referencial teórico às aquelas observadas na descrição da trajetória do empreendedor Itamar Silva. O Apêndice C, demonstra de forma resumida, a incidência dessas características.

O empreendedor tinha um envolvimento direto com o público alvo, foco de criação do projeto social, pois, é morador da favela desde o seu nascimento, até os dias atuais e vivencia diretamente o contexto em que seu público está inserido, fato que favoreceu a sua motivação pelo desencadeamento de mudanças.

A *implementação de ações de melhoria contínua*, é uma característica que se faz evidente, considerando-se que suas ações extrapolaram a proposta inicial de levar informações culturais à comunidade, para outras de mobilização da comunidade local, como limpeza de valas, mutirões para conserto de casas e caminhos e construção de casas. As ações de melhoria continuaram, durante o período que Itamar era presidente da associação de moradores, como a construção de um ambulatório para o atendimento à população local. Porém em termos de *autossustento*, as ações são vinculadas à doações e parcerias pontuais para cada ação. Por isso, o empreendedor não evidencia a presença dessa característica.

A *inovação* é uma característica manifestada, através da criação de um jornal, de conteúdo informacional diferenciado; no projeto TV favela onde são produzidos vídeos, a partir da captação de imagens de diversas temáticas relacionadas às atividades na favela, e também focados na abordagem sobre como se cria e reproduz um vídeo. O produto final é apresentado à comunidade através de telão. Os demais projetos do grupo, não apresentam fortes características de inovação no que tange à sua concepção enquanto projeto, porém são inovadores, sob o aspecto de contribuir para a melhoria de um contexto social.

A *ousadia* é uma característica que fica evidente no início da trajetória do empreendedor, com a criação do jornal e com os debates que o grupo promoveu em torno da atuação da associação de moradores e nas mobilizações para realização de mutirões na favela para diversas atividades. Todavia, essa característica apresenta-se menos evidente nas atividades atuais do empreendedor.

A *ambição por metas sociais*, se manteve presente. Apesar de ao longo de sua trajetória, ter encontrado muitas restrições de recursos.

A *indignação diante dos desafios sociais* é um aspecto evidente no discurso do empreendedor e nas atuações do Grupo Eco. Contudo, a origem militante do grupo ainda é bem evidente, e esse fato em alguns momentos, pode dificultar que o mesmo atinja um equilíbrio entre a *paixão por mudança e uma mobilização útil* para que ela ocorra.

A característica de *confiança* em relação ao futuro, não apareceu de forma significativa para ele, nem para os demais membros da instituição. Tal fato pode estar relacionado ao momento de reflexão e redefinição pela qual a instituição está passando em relação a sua forma de atuação e à composição de sua Diretoria.

A *capacidade de assumir riscos*, não é considerada uma característica marcante nas ações do empreendedor, pois não se observou no decorrer de sua trajetória nenhuma ação ou projeto onde esta característica tenha ficado evidente.

A *identificação de oportunidades*, na trajetória do empreendedor está muito relacionada à característica de *interligação entre setores, esferas e recursos*, em que ele desenvolve articulações de intercâmbios da instituição e em alguns casos, obtém apoio financeiro para projetos específicos em função dessas parcerias estabelecidas. Mas, essas duas características ficam evidenciadas ainda de forma muito incipiente na trajetória da instituição.

A *liderança* do empreendedor pode ser verificada especialmente no que tange à comunicação de valores e ideais fortes, estabelecendo uma missão e organizando pessoas em torno dela. No caso, essa liderança reflete-se no compromisso do empreendedor na promoção de ações que visem aumentar a cultura geral e o senso crítico da população do Santa Marta.

As informações coletadas em campo, não permitem uma análise conclusiva em relação à característica *disposição em corrigir-se*. O Grupo Eco, passa por um momento de reavaliação de sua forma de atuação. Porém, na ocasião da visita, não ficaram evidentes quais ações precisam ser revistas e se efetivamente serão remodeladas. Os fatos relatados na trajetória do empreendedor, também não evidenciam a presença dessa característica. O mesmo se aplica em relação à característica *disposição em livrar-se de estruturas estabelecidas*, pois, não houve evidências do direcionamento que o Grupo Eco tomará.

A *disposição em dividir os créditos*, fica bastante evidente no discurso do empreendedor, que sempre atribui todas as ações realizadas, como um trabalho do Grupo Eco.

Percebe-se também, a *disposição em cruzar fronteiras multidisciplinares*. Essa característica é sustentada pelas atividades desenvolvidas pelo Grupo Eco, tais como as de

comunicação por meio do jornal, as atividades ligadas a artes, esporte e lazer e atividades de integração social.

A *disposição em trabalhar em silêncio* é uma característica bem marcante na trajetória do grupo. Há um empenho por parte do empreendedor em divulgar as atividades do grupo, dentro da comunidade. Entretanto, em relação ao ambiente externo não há evidências de divulgação do trabalho do grupo.

A *determinação e foco na criação de valor social*, são características que podem ser consideradas como essenciais para que as atividades do Grupo Eco prossigam por tantos anos, pois, mesmo com todas as dificuldades, o compromisso em propiciar uma realidade melhor a seus beneficiários, faz com que o grupo continue buscando alternativas para que suas ações possam ser executadas.

A *indiferença às restrições de ideologia e disciplina*, é uma característica muito presente no empreendedor. A ideologia do empreendedor é bastante evidente no seu discurso sendo esta, no presente, uma das principais causas da situação de reavaliação em que o grupo se encontra atualmente. A busca por uma forma para conciliar suas questões ideológicas às demandas que as instituições sociais tem atualmente, para conseguirem dar prosseguimento as suas atividades. Considera-se que este seja um fator que influencie na *perda de oportunidades de identificação de soluções práticas e inovadoras* para os problemas que o grupo vem enfrentando atualmente.

A motivação do empreendedor em incentivar a comunidade a acreditar e construir uma realidade melhor, *demonstra sua crença na capacidade inata de todos*.

No caso do Grupo ECO, a dificuldade em lidar com burocracias, não pode ser considerada exatamente como *impaciência saudável*. A ausência de sistematização de suas atividades pode ser um aspecto que compromete o desempenho do grupo para que sejam mais efetivos na resolução de problemas imediatos, como por exemplo, a melhoria da sede, a definição de projetos que serão executados durante o ano, um planejamento que permita a divisão de tarefas a todos os associados e a convergência de seus esforços para projetos específicos. O que demonstra também que ainda não há um *equilíbrio entre paixão por mudança, com zelo para monitorar seu impacto*.

6.5.3.2 O empreendimento: Sociedade de Educação e Promoção Social Grupo Eco

A análise a seguir, verifica os fatores relevantes para a condução de empreendimentos sociais apontados no referencial teórico, no que tange às suas características e desafios, relacionando sua incidência ao caso do Grupo Eco.

O Apêndice D demonstra, de forma resumida, a incidência destas características no caso estudado.

Em relação à variável *seleção natural do mercado*, a instituição demonstra-se, atenta em relação às mudanças impostas por ele. Entretanto, fatores ideológicos relacionados à uma resistência a adequar-se à lógica atual de funcionamento do mercado em relação a empreendimentos sociais, têm causado o que Elkington (2003), definiu como manifestações de esquizofrenia organizacional, que consiste no conflito existente quando, algumas pessoas desejam a promoção de parcerias com o setor privado ou outros atores, enquanto outros se opõem a tais relações por uma questão de princípios ou devido a preocupações específicas sobre um parceiro em potencial. No caso do Grupo Eco, percebe-se essa resistência não somente em relação à parcerias, mas também à adoção de atividades de formalização de suas atividades, que permitam a parceiros potenciais, a observação do trabalho que desenvolvem, como desenvolvem, e quais os resultados de suas ações. Ao mesmo tempo, há uma nova geração de associados, que empurra a instituição para tais mudanças. Dessa forma, pode-se afirmar que o gerenciamento de tais tensões, é um desafio encontrado pelo Grupo Eco atualmente. Ou seja, o *gerenciamento dos princípios da organização versus desenvolvimento*.

Observou-se também a existência de um *ideal compartilhado* por todos em relação à melhoria da condição de vida dos moradores do Santa Marta. Todavia, a ausência de uma visão clara e compartilhada dos projetos mais prioritários a serem desenvolvidos, desencadeia longos debates dentro do grupo.

Os fatos acima relatados levam a identificação de outras cinco variáveis apontadas por Tenório (1997), de que as ONG's *possuem planejamento não formalizado* e manifestam *ausência de uma idéia clara de sua missão, ausência de sistematização* de dados relativos às atividades a serem desenvolvidas para avaliação do desempenho gerencial, *grau elevado de informalidade e dificuldade de avaliação do trabalho realizado*. Além dessas, as variáveis, *falta de conhecimento específico em gestão e planejamento* e a *predominância de trabalho voluntário e informal* (Rocha *et al.*, 2005), também foram verificadas na instituição.

Observou-se um certo *desgaste da equipe*. Mas, não pelo excesso de horas de trabalho, conforme apontado por Tenório (1997). Possivelmente, pela ausência de objetivos claros e

definidos. O Grupo demonstra-se atento para essa questão, conforme destacado na reunião de associados em que esta autora presenciou durante a pesquisa de campo.

A instituição *não possui produtos comercializados* que propiciem sua sustentabilidade financeira. Fato esse que a direciona para a característica de forte *dependência de doações*. Entretanto, a instituição não possui atualmente, nenhuma fonte de financiamento. O empreendedor, embora relate ter conhecimento sobre o acesso a essas fontes, em função do seu trabalho formal, com vínculo empregatício, desenvolvido em uma organização não-governamental, destaca que Grupo ECO precisa encontrar um equilíbrio para a tensão constante, vivenciada há muitos anos, segundo ele, que é a opção entre ser um grupo de militantes. Ser um grupo de base ou ser uma ONG estruturada para disputar recursos.

A *organização social*, é uma variável presente nas ações do Grupo ECO, que sempre busca desenvolver ações de mobilização da comunidade, através de seus projetos.

No que tange à *infra-estrutura*, o Grupo ECO, hoje, dispõe de condições que lhes permitem a realização de reuniões e algumas atividades de encontros com a comunidade. Contudo, sua sede precisa de melhorias, conforme observado pela autora e destacado pelo empreendedor e pelos associados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos. Para tanto buscou-se identificar através do referencial teórico fatores relevantes para a condução de empreendimentos sociais tanto em relação ao empreendedor que concebe e concretiza o projeto, quanto em relação ao modelo de negócio, por eles utilizados.

A metodologia utilizada demonstrou-se adequada para a compreensão do fenômeno do empreendedorismo social. A pesquisa bibliográfica foi um elemento norteador das variáveis a serem observadas e a metodologia de estudo de casos múltiplos, propiciou a comparação dessas variáveis com situações práticas, vivenciadas por empreendedores sociais.

Procurou-se seguir a lógica da replicação, onde os requisitos de seleção dos empreendedores foram que fossem fellows da Ashoka, instituição reconhecida internacionalmente pela identificação e apoio de empreendedores sociais e que atuassem no Estado do Rio de Janeiro.

Apesar dos dois casos pesquisados enquadrarem-se nesse critério, observaram-se algumas diferenças em relação à forma de atuação das instituições. Elas serão destacadas a seguir.

O CISC “Uma Chance”, embora seja um empreendimento aproximadamente 10 anos mais jovem que o Grupo Eco, demonstrou um nível de organização na condução de suas atividades, superior em relação a este último.

Das vinte e três características de empreendedores sociais levantadas através do referencial teórico, sete não foram verificadas de forma contundente na trajetória do empreendedor Itamar Silva e quatro foram classificadas como evidentes, porém com ressalvas. Ao passo que, no caso do empreendedor Ronaldo Monteiro, somente 01 (uma), característica não foi detectada e 02 (duas) foram evidenciadas com ressalvas.

Chamamos a atenção, para o fato de que, nos dois casos estudados, a característica de *implementação de ações de autossustento* (Melo Neto e Froes, 2002), não foi identificada. Verificou-se, nos dois casos, o empenho dos empreendedores em criar coletividades e implementar ações de melhoria contínua. Porém estas, ainda não apresentam a condição de

autossustento financeiro, e nem apresentam um plano de continuidade das ações já implementadas. Essas, ainda estão vinculadas a doações por parte de terceiros.

Embora não tenham apresentado o aspecto da autonomia financeira, essas organizações tem permanecido atuantes ao longo dos últimos anos. Dessa forma, verifica-se que, a sobrevivência de uma instituição não está ligada apenas ao autossustento financeiro. O que comprova a percepção de Oliveira (2004) em relação ao empreendedorismo social, ao afirmar que este “não é uma organização social que produz e gera receitas, a partir da venda de produtos e serviços.” Em outras palavras, a lógica de sobrevivência dos empreendimentos sociais é influenciada por algumas características que são diferentes daquelas empreendimentos convencionais.

Nos casos estudados, observou-se algumas características ligadas aos empreendedores e outras ligadas aos empreendimentos que merecem destaque.

Dentre as características dos empreendedores, destacamos aquelas que foram comuns nos dois casos estudados: *desencadeamento de mudanças; ambição para metas sociais; indignação diante dos desafios sociais; inovação; liderança; disposição em dividir os créditos; disposição em cruzar fronteiras multidisciplinares; disposição em trabalhar em silêncio; foco na criação de valor social; crença na capacidade inata de todos e determinação.*

Dentre as características dos empreendimentos, as mais comuns nos dois casos foram: *apresentam ideal compartilhado; não possuem produtos ou serviços comercializados; dependem de doações; apresentam organização social.*

Embora não tenha sido delimitado diretamente como uma característica de análise dos empreendedores ou do empreendimento, a formação de uma rede de contatos para o estabelecimento de *parcerias estratégicas*, demonstrou-se muito importante para a concretização das ações dos empreendimentos pesquisados.

Tais fatos comprovam a proposição inicial de que os empreendedores sociais superam a escassez de recursos financeiros através ações inovadoras e parcerias estratégicas.

Esses também foram os aspectos considerados mais relevantes por parte dos empreendedores pesquisados, para a concretização de seus projetos, somando-se a estes a característica de *liderança*, reforçando o conceito apresentado por Lowe e Marriot (2006), como a habilidade do empreendedor em comunicar sua visão, exibir valores e ideais fortes, estabelecendo uma missão e organizando pessoas em torno dela.

Apesar das similaridades acima destacadas, verificaram-se também, entre o dois empreendimentos, diferenças significativas em sua forma de atuação e no estágio que se

encontram atualmente. De um lado o CISC “Uma Chance”, possui parcerias com órgãos governamentais e instituições do setor público e privado desenvolvendo ações que tem ganhado notoriedade nacional. E de outro, o Grupo Eco, com parcerias locais e mais voltadas para o entorno da comunidade.

Tais diferenças indicam relacionar-se, ao que foi apontado pelos dois empreendedores como elemento dificultador para a condução de empreendimentos sociais nos dias atuais: é preciso ser uma ONG estruturada para captar recursos. Trata-se da característica de *seleção natural do mercado*, que vem ocorrendo em relação às ONGs, onde os financiamentos geralmente são concedidos àquelas instituições maiores e mais bem estruturadas, que por sua vez, distribuem projetos para ONG’s menores.

O CISC “Uma Chance”, demonstra estar atento a esse novo cenário estruturante, por meio da composição de seu quadro somente com pessoas remuneradas, da utilização de ferramentas de controle e gestão e da ousadia na busca de parceiros. Porém, o Grupo Eco, ainda esbarra em entraves ideológicos quanto a sua forma de atuação e se efetivamente se adequarão a esse formato. Itamar é partidário de que pode haver outras formas de gerar valor social, que não seja seguindo necessariamente a lógica de uma ONG estruturada para captar recursos. Elkington (2003), afirma que, apesar das ONGs estarem sujeitas à crescente pressão competitiva tanto de existentes como de novos protagonistas, as pessoas que fundaram e dirigem estas organizações são grandes empreendedores que descobrirão novas maneiras de impelir mudanças sociais e gerar valor social e ambiental para seus clientes, beneficiários, financiadores e outras partes interessadas.

É possível que se identifiquem novas formas de trabalhar, porém, o questionamento que fica é, se estas ações teriam a mesma efetividade daquelas possíveis de se obter quando optam por adaptar-se às regras praticadas por organizações estruturadas. Sendo assim deixa-se este questionamento como sugestão para pesquisas futuras.

Além disso, ficou evidenciado ao longo da elaboração deste trabalho, que para que um projeto ganhe força, é necessário que uma institucionalização ocorra. Ou seja, a formalização de uma organização. Esse aspecto também foi destacado pelos dois empreendedores como importantes. O CISC “Uma Chance”, já se adequou a essa condição, e o Grupo Eco está trabalhando para tornar-se uma instituição formal até o final de 2009.

Outro fator dificultador que pode ser verificado no discurso dos empreendedores e de alguns colaboradores envolvidos nos empreendimentos estudados, refere-se ao público-alvo. Às vezes, é necessário todo um trabalho de conscientização e convencimento em relação aos beneficiários, para que colaborem para a mudança de sua realidade.

Nos casos estudados, observou-se a confirmação das proposições de pesquisa, de que: os empreendedores sociais possuem características semelhantes aos empreendedores empresariais, observando-se, contudo, um forte apelo do bem estar social em suas motivações; a capacidade de sustentação dos empreendimentos sociais depende das competências organizativas, produtivas, de articulação, comunicação, mobilização e participação das comunidades e sociedade, alvos dos empreendimentos sociais; os empreendedores sociais são impelidos a desenvolver qualidades e capacidades para lidar com as mudanças impostas pelo mercado.

Em relação ao objetivo geral deste trabalho, que foi o de identificar como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos, consideramos que o objetivo tenha sido atingido em parte, considerando que:

Essa sustentabilidade, nos casos estudados foi composta por aspectos relativos às características dos empreendedores que as conceberam e as conduzem, tais como: *inovação; liderança; desencadeamento de mudanças; ambição para metas sociais; indignação diante dos desafios sociais; disposição em dividir os créditos; disposição em cruzar fronteiras multidisciplinares; disposição em trabalhar em silêncio; foco na criação de valor social; crença na capacidade inata de todos; determinação e ousadia.*

E em relação aos empreendimentos, nos casos estudados, os fatores que demonstraram-se de grande relevância foram: *redes de contatos para parcerias estratégicas para a obtenção de recursos físicos e financeiros que permitam a condução de seus projetos.*

Os elementos acima apontados preenchem parte da definição adotada para o termo sustentabilidade, definida como as ações e fatores determinantes para que um empreendimento social perdure no decorrer do tempo. Consideramos que os fatores acima apontados, correspondem a tal afirmação e contribuíram para que as instituições pesquisadas tenham conseguido desempenhar suas atividades no decorrer dos anos.

Porém, a definição aponta ainda para a observação dessas ações no que tange ao seu ciclo de vida e sua capacidade de se autogerir em termos de recursos físicos e financeiros para que os projetos continuem desempenhando o seu papel de melhoria de desenvolvimento e bem estar social.

Nesse ponto, verificou-se nos casos estudados, que ambos apresentam ainda, deficiência no aspecto de autogestão em termos de recursos físicos e financeiros. Elas se sustentaram e sustentam a partir de doações de terceiros, sejam estes, pessoas físicas, jurídicas ou o governo, o que nos permite afirmar que tais instituições não são autossustentáveis.

Sendo assim, podemos considerar que tais empreendedores não construíram ainda a sustentabilidade de seus empreendimentos. Eles se mantêm em função das capacidades pessoais e organizativas dos empreendedores e do estabelecimento de parcerias que lhes permitem a captação de recursos físicos e financeiros.

Tal fato, é consonante com os resultados da pesquisa de Tenório (1997:12), apontada no referencial teórico, em relação aos trabalhos da ONGs, onde afirmar que “ o produto de seu trabalho, em geral não é vendido, o que torna sua produção de pendente de doações”.

A limitação deste estudo, está diretamente relacionada à metodologia aplicada, de Estudos de Caso, que não permite a generalização dos fatos observados para área de conhecimento em que o trabalho está inserido.

Outra limitação refere-se também ao fato de que este trabalho não apurou a visão dos beneficiários das instituições pesquisadas, o que limita uma apuração mais real sobre o impacto social gerado pelo trabalho dos empreendedores observados.

Sugerimos a replicação de estudos de caso, baseada nas características levantadas neste trabalho, a fim de que se construam hipóteses que possam ser testadas através de um método qualitativo e quantitativo, que permita a elaboração de uma teoria mais consistente no campo de estudo do empreendedorismo social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALIER, M. J. **Da economia ecológica ao ecologismo popular**. Blumenau: Ed. da FURB, 1998.

ANDERSON, B. B.; DESS, J. G. Developing viable earned income strategies. *In*: DESS, J. G.; EMERSON, J.; P. ECONOMY, P. (Eds.) **Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising non profit**. New York: John Wiley & Sons, 2002. p.191-216.

ASHOKA Empreendedores Sociais, McKinsey & Company. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Peirópolis, 2006.

ASHOKA. **Site institucional**. Disponível em: www.ashoka.org.br Acesso em: 14 jun. 2009.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas idéias**. 3. ed. Tradução de Alexandre Raposo e Maria Beatriz de Medina. Rio de Janeiro: Record, 2006.

BNDES, AS/GESET. **Terceiro Setor e desenvolvimento social**. Relato Setorial n° 3, julho de 2001. Disponível em: www.bndes.gov.br Acesso em: 27 maio 2009.

CASTANHAR, José Cezar. **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**. Tese (Doutorado em Gestão) – Escola de Gestão do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, 2007.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum** – o Relatório Brundtland.. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CENTRO DE INTEGRAÇÃO SOCIAL E CULTURAL CISC “Uma Chance”. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.cisc-umachance.org.br/> Acesso em: 21 abr. 2009.

DESS, J. G. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Draft report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. California: Stanford University, 1998.

DESS, J.G.; EMERSON, J.; ECONOMY, P. (Eds.). **Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising non-profit**. New York: John Willy & Sons, 2002.

ELKINGTON, J.. **The 21st century NGO: in the market for change**. SustainAbility with the United Nations Environment Programme (UNEP), the UN Global Compact, the International Finance Corporation and others, London, 2003.

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of unreasonable people**. How social entrepreneurs create markets that change the world. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008.

FASFIL. **Fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil**. Segundo Suplemento. Pesquisa desenvolvida a partir da parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (IPEA), a Associação Brasileira de ONGs (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), 2008. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf> Acesso em: 22 mar. 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações** – aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

KILBY, P. **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. New York: Cosimo, 2005. Originally published by University of Chicago Press in 1921.

LOWE, R.; MARRIOT, S. **Enterprise: entrepreneurship and innovation**. Concepts, contexts and commercialization. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2006.

MATHEWS, Jessica T. **Power shift**. Foreign Affairs 76, p. 63, Jan./Feb. 1997.

McCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um projeto pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MELO NETO, F. P. de.; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, p. 9-18, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, E.M. **Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade: ferramentas e estratégias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. **Social entrepreneurship: a critical review of the concept**. The Journal of World Business 41, p.56-65. 2005.

ROCHA, M. T.; DORRESTEIJN, H.; GONTIJO, M. J. (Orgs.). **Empreendedorismo em negócios sustentáveis** – plano de negócios como ferramenta do desenvolvimento. São Paulo: Peirópolis; Brasília, DF: Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI R. R. **O Terceiro Setor e o empreendedorismo social**: explorando as particularidades da atividade empreendedora com finalidade social no Brasil. Trabalho apresentado no 30 EnAPAD. Salvador, 2006.

SACHS, I. Desenvolvimento sustentável – desafio do século XXI. **Ambiente & Sociedade**, v.7, n. 2, p. 214-216, jul./dez. 2004.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 10 maio 2009.

SOCIEDADE DE EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL GRUPO ECO. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.grupoeco.org.br/> Acesso em: 21 abr. 2009.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. 1. ed., 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. **A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management**. Strategic Management Journal, v.11 p.17-27, 1990.

SUSTAINABILITY. **Site institucional**. Disponível em: <http://www.sustainability.com/> Acesso em: 7 fev. 2009.

SZAZI, E. **Terceiro Setor**: regulação no Brasil. 4. ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TENÓRIO, Fernando G. *et al.* **Gestão de ONGs**. Principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. Rio de Janeiro.

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

GLOSSÁRIO

Fellows: empreendedores sociais da Ashoka, de acordo com os dados da instituição (Ashoka, online, novembro 2008), são pessoas com visão, experiência e talento, que buscam soluções inovadoras para problemas sociais em grande escala nas áreas do meio ambiente, educação, direitos humanos, saúde, participação cidadã e desenvolvimento econômico.

G6: O G6 uma designação do grupo dos 6 países mais industrializados, desenvolvidos economicamente e de maior importância no cenário mundial do mundo atual. Entre eles estão em ordem de importância: Estados Unidos, Japão, Reino Unido, Alemanha, França, e Itália, isto é, os 6 primeiros países do G8. Atualmente utiliza-se mais comumente a denominação G8, por causa da inclusão do Canadá em 1976 e da Rússia em 1998 no grupo.

ONG: Organização não governamental.

CISC “Uma Chance”: Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”.

Empreendedor: é aquele que tem iniciativa para criar um novo negócio e tem paixão pelo que faz, utiliza recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive e aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracasso, sendo aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização (Dornelas, 2007).

Empreendedorismo Social: define o empreendedorismo social como: “uma arte e uma ciência, um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social para o enfrentamento da pobreza, da exclusão social por meio do fomento da solidariedade e emancipação social, do desenvolvimento humano, do empoderamento dos cidadãos, do capital social, com vistas ao desenvolvimento local integrado e sustentável. (Oliveira, 2008)

Empreendedor social: O empreendedor social é uma espécie no gênero empreendedor, cujo foco central é a missão social e que age através do reconhecimento e busca implacável de novas oportunidades, e engajamento em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizado, que sirvam a essa missão.

Empreendimento Social: Qualquer promoção subsidiada ou gratuita de treinamentos, aconselhamentos ou apoio a indivíduos ou organizações; atividades onde os resultados financeiros são usados com propósitos sociais; ou grupos de auto-ajuda comunitários (Rossoni *et al.*).

Sustentabilidade: Refere-se às ações e fatores determinantes para que um empreendimento social perdure no decorrer do tempo, no que tange ao seu ciclo de vida e sua capacidade de se autogerir em termos de recursos físicos e financeiros para que os projetos continuem desempenhando o seu papel de melhoria de desenvolvimento e bem estar social.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo de carta de solicitação de autorização de pesquisa enviada às instituições



Prezado Sr. Ronaldo Monteiro,

Estou realizando uma pesquisa sobre “Como os empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos”. Esta pesquisa é parte do trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de mestre em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas – FGV e está sendo realizada sob a orientação do professor José Cezar Castanhar.

O estudo consiste na realização de seis estudos de caso em organizações que se enquadram dentro da temática do empreendedorismo social e através da visita ao site de sua instituição, verificamos que ela se enquadra às características das instituições alvo de observação nesta pesquisa.

Basicamente, por meio desta abordagem de estudo de caso, a pesquisa espera identificar e documentar respostas a questões como: Quais os problemas mais comuns enfrentados pelos empreendedores sociais na condução de seus projetos? Quais os aspectos predominantes para a construção da sustentabilidade de um projeto ou empreendimento social? A ausência de recursos financeiros inibe a capacidade de produção de um empreendedor social? Quais as características empreendedoras predominantes nos empreendedores sociais?

A realização deste trabalho visa contribuir para a disseminação das práticas comuns relativas à condução de um empreendimento social, e somar-se aos estudos que vem sendo desenvolvidos a respeito do tema, a fim de que possa ser mais uma possível fonte de compartilhamento de soluções que possam ser replicadas, transformadas e implantadas por outros empreendedores sociais iniciantes ou em atividade.

A sistematização das informações coletadas nos estudos de caso terá aplicação estritamente acadêmica, comprometendo-se a pesquisadora, em manter o sigilo em relação às informações coletadas, e em caso de publicação dos resultados da pesquisa em qualquer meio, não fazê-lo sem o prévio consentimento da instituição pesquisada.

Desta forma, vimos através desta, solicitar sua autorização para a realização do estudo de caso em sua instituição, que consistirá em uma visita às suas instalações e projetos para coleta de dados, entrevista com (o) a fundador (a) da instituição e possivelmente com alguns atores envolvidos na condução do (s) projeto (s).

Caso esteja de acordo, favor confirmar através do e-mail: amalin.vieira@uol.com.br, ou do telefone 8112-3365.

Agradecemos a sua colaboração,

Amalin Vieira

Matrícula. 066105001

Orientador:

José Cézar Castanhar (castanhar@fgv.br)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista utilizada nos estudos de casos

1. O EMPREENDEDOR

1.1 História

Como surgiu a idéia de criação deste negócio?

1.2 Elementos a observar/explorar:

Motivações: necessidade? De que tipo? Psicológica, espiritual?

Era uma realidade que afetava diretamente o dia a dia do empreendedor?

Qual a relação prévia do empreendedor com este grupo ou comunidade?

Havia um planejamento ou plano de negócios?

Quais os recursos disponíveis a época da criação? Financeiros, físicos, alianças estratégicas?

Possui ou já possuía alguma formação específica na área de atuação?

1.3 Empreendimento – projeto social

Como foi a apresentação/aceitação da comunidade ao projeto?

Houve uma adesão inicial? Ou resistência?

1.4 Infraestrutura (transporte, comunicação, armazenamento e processamento)

Existiam fatores de infra-estrutura local que facilitaram ou dificultaram a concretização do empreendimento? Como foram dribladas?

1.5 Financiamento

O empreendedor se utilizou de alguma fonte de financiamento inicial? O acesso a estas fontes foi fácil ao empreendedor?

Houve algum elemento que facilitou ou dificultou o acesso a estas fontes de financiamento?

1.6 Fatores dificultadores

Quais os maiores problemas, ou os problemas mais comuns vivenciados hoje para a condução do empreendimento/projeto?

2. O EMPREENDEDOR E O EMPREENDIMENTO

2.1 Quais as principais fontes de recursos da instituição hoje? Financiamentos, venda de produtos, doações financeiras ou de materiais? Outras?

2.2 A instituição já pensou em criar/construir algum tipo de mecanismo ou projeto que garanta a sua sustentabilidade a médio e longo prazo? Ex. um fundo de endowment; parcerias; desenvolvimento de um produto ou serviço.

3. O EMPREENDIMENTO/PROJETO SOCIAL

- 3.1 Nome
- 3.2 Área de atuação
- 3.3 Qual o trabalho desenvolvido?
- 3.4 Abrangência geográfica
- 3.5 Número de pessoas envolvidas
- 3.6 Estrutura (organograma)
- 3.7 Tipo de mão de obra utilizada (voluntário/remunerado)
- 3.8 Quem são esses voluntários/funcionários? (comunidade?)
- 3.9 Quem são os beneficiários?
- 3.10 Quais os projetos desenvolvidos pela instituição?
- 3.11 A instituição utiliza-se de técnicas de gerenciamento e planejamento?
- 3.12 Qual o nível de dependência da instituição em relação ao empreendedor-chave?
- 3.13 A instituição possui alguma ação de desenvolvimento de pessoas para gerirem o negócio na ausência do empreendedor chave?

4. INOVAÇÃO

Averiguar o grau de inovação do empreendimento. Quais alternativas encontradas para a sustentabilidade do negócio. Criação de novos produtos? Criação de fontes geradoras de recursos?

APENDICE C - Características dos empreendedores sociais e incidência destas características nos empreendedores pesquisados

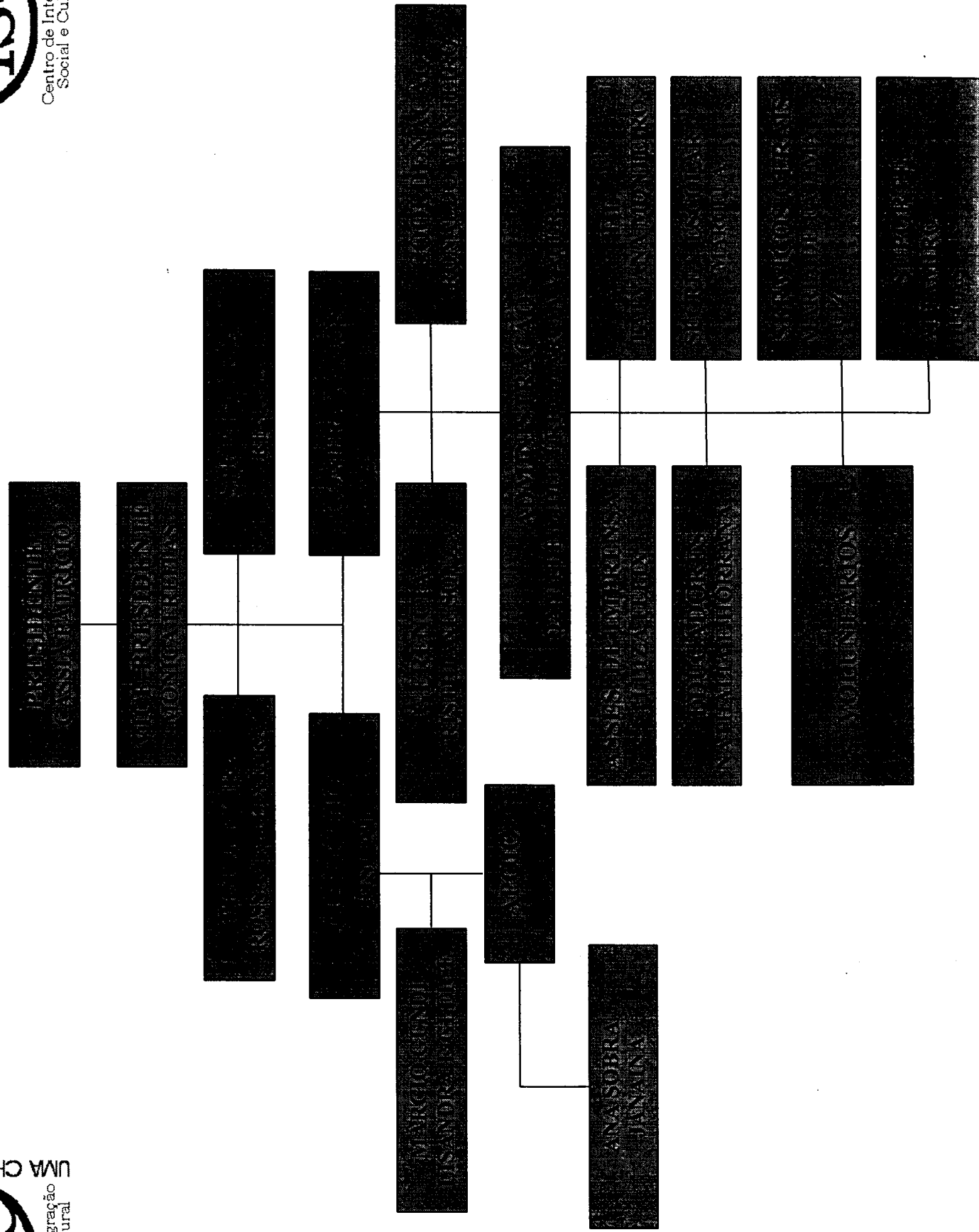
ASPECTOS RELATIVOS AO CONCEITO DE EMPREENDERISMO SOCIAL				
Ano	Autor (es)	Principais aspectos relacionados	Empreendedor: Ronaldo Monteiro	Empreendedor: Itamar Silva
2006	Lowe e Marriot	Desencadeamento de mudanças	Sim	Sim
2002	Mello Neto e Froes	Implementação de ações de autossustento.	Não	Não
2008	Helkington e Hartigan	Ousadia	Sim	Sim, Com ressalvas
		Ambição para metas sociais	Sim	Sim
		Indignação diante dos desafios sociais	Sim	Sim
		Confiança em relação ao futuro	Sim	Não
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS				
Ano	Autor (es)	Principais características empreendedoras encontradas	Empreendedor: Ronaldo Monteiro	Empreendedor: Itamar Silva
2006 2008	Lowe e Marriot Helkington e Hartigan	Inovação	Sim	Sim
		Capacidade de assumir riscos	Não detectado	Não
2006	Lowe e Marriot	Identificação de Oportunidades	Sim	Sim, Com ressalvas
		Interligação entre setores	Sim	Sim, Com ressalvas
		Liderança	Sim	Sim
2006	Bornstein	Disposição de corrigir-se	Sim	Não
		Disposição de dividir os créditos	Sim	Sim
		Disposição em livrar-se de estruturas estabelecidas	Não	Não
		Disposição de cruzar fronteiras multidisciplinares	Sim	Sim
		Disposição de trabalhar em silêncio	Sim	Sim
2008	Elkington e Hartigan	Indiferença à restrições de ideologia e disciplina	Sim, Com ressalvas	Sim
		Soluções práticas, combinando inovação, sabedoria e oportunidade	Sim	Não
		Foco na criação de valor social	Sim	Sim
		Crença na capacidade inata de todos	Sim	Sim
		Determinação	Sim	Sim
		Equilibram a paixão por mudança com zelo para monitorar seu impacto	Sim	Não
		Impaciência saudável	Sim	Não

APENDICE D - Variáveis relevantes para a condução de empreendimentos sociais – características e desafios

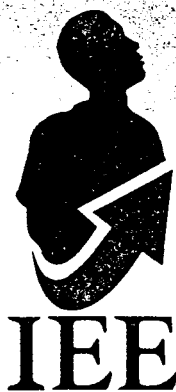
Ano	Autor (es)	Características e desafios	Empreendimento: CISC “Uma Chance”	Empreendimento: Grupo Eco
2003	Elkington	Seleção natural do mercado	Instituição alinhada com este desafio	Instituição demonstra impasses para adequar-se ao mercado
		Gerenciamento Princípios institucionais <i>versus</i> desenvolvimento	Não. A instituição apresenta gerenciamento equilibrado destes fatores	Sim. Instituição apresenta dificuldades em gerenciar estas questões
1997	Tenório	Ideal Compartilhado	Apresenta ideal compartilhado	Apresenta ideal compartilhado
		Planejamento não formalizado	Apresenta planejamento formal	Não há planejamento formalizado
		Ausência de uma idéia clara de sua missão	Não. A equipe possui clareza sobre sua missão.	Sim
		Desgaste da equipe	Não. A equipe demonstrou-se engajada e motivada.	Sim
		Ausência de sistematização	Não. As atividades são monitoradas e sistematizadas e a instituição tem uma característica forte de gestão de projetos.	Sim
		Informalidade		Sim
		Dificuldade de avaliação do trabalho realizado		Sim
		Produtos não são comercializados	Não há produtos comercializados	Não há produtos comercializados
		Dependência de doações	Sim	Sim
2005	Rocha <i>et al.</i>	Organização Social	Evidenciada	Evidenciada
		Financiamento	Fontes diversas.	Fontes escassas.
		Falta de conhecimento específico em gestão e planejamento	Não. A instituição apresenta conhecimento nestes quesitos.	Sim
		Predominância de trabalho voluntário e informal	Não. 99% dos envolvidos são remunerados.	Sim

ANEXOS

ANEXO A – Organograma do CISC “Uma Chance”

[illegible]

ANEXO B – Informativo institucional do CISC “Uma Chance”



UMA CHANCE

Informativo da Incubadora de Empreendimentos para Egressos

ANO II • NÚMERO 5 • DEZEMBRO 2008

Editorial



Os desafios de 2008

A Incubadora inicia o ano de 2009 com o IV Processo Seletivo em curso, celebrando o seu terceiro ano de realização e contabilizando conquistas e novos desafios. Estes, sinalizados pelos técnicos envolvidos na formação e, algumas das vezes, pelos próprios empreendedores.

As articulações com representantes de órgãos governamentais dos estados de São Paulo, Salvador, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná e Espírito Santo nos revelam avanços na proposta de nos tornar agentes sinalizadores de políticas públicas em prol de homens e mulheres que cumpriram penas privativas de liberdade. Da mesma forma, para jovens sob medida sócio-educativas.

Nos últimos dias, os jornais têm noticiado os 60 anos de surgimento da Declaração Universal dos Direitos Humanos, completados no dia 10 de dezembro. As críticas são muitas e referem-se aos limitados avanços nos direitos que são declarados, ainda, pela Constituição Federal. O sentimento de impotência é generalizado, tomando conta do coração das pessoas que têm dedicado tempo de suas vidas pessoais e profissionais para esta tão nobre causa.

Com a sinalização de políticas públicas para o público participante dos projetos do CISC (egressos, jovens sob medida sócio-educativa e seus familiares, além de moradores de comunidades vizinhas), estamos contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária. Estamos contribuindo para os direitos de homens e mulheres, para a efetivação dos direitos humanos.

Apesar do sentimento de dever cumprido, fica a certeza de que ainda há muito a fazer. Os desafios surgidos em 2008 são nossas principais ferramentas de trabalho para 2009. A parte boa disso tudo é que, como simples mortais que somos, podemos contar com o apoio de amigos, parceiros, colaboradores e de nossa patrocinadora Petrobras que nos tem dado o fôlego necessário para esta caminhada.

Então, sucesso para todos!

Ronaldo Monteiro
Coordenador de Projetos

EMERJ apresenta a instituição do bem

Responsável pela implementação da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE), o Centro de Integração Social e Cultural - CISC "Uma Chance" será o tema central da 170ª Reunião do Fórum Permanente de Execução Penal da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ). Os empreendedores que concluem a capacitação em empreendedorismo, neste final de ano, serão certificados durante a programação do Fórum do dia 11 de dezembro, na Av. Erasmo Braga, 115, 4º andar, Auditório Nelson Ribeiro Alves.

Página 5



Inscrições abertas para a Incubadora

Até o dia 18 de dezembro, o CISC estará com as inscrições abertas para a pré-incubação de negócios. Os aprovados receberão uma bolsa, auxílio-transporte e lanche.

Página 7

Pré-incubação começará nas unidades fechadas

A equipe técnica da Incubadora realizará a aula inaugural de pré-incubação em quatro unidades prisionais de regime fechado: Ferreira Neto, dia 15 de dezembro; Muniz Sodré e Nelson Hungria, dia 16; e Lemos Brito em data a ser confirmada. A capacitação, com duração de seis meses, ampliará, assim, o número de participantes da proposta inclusiva da Incubadora de Empreendimentos para Egressos.



Declaração Universal dos Direitos Humanos
10 de dezembro de 2008 – 60 anos
Pela Justiça e Direito dos cidadãos



CRIAM: Oficina Crescendo com Cidadania

“Pensei que fosse o fim, mas é o começo!” Este foi o desabafo da mãe de um dos 25 participantes do projeto ‘Oficina Crescendo com Cidadania’, fruto da parceria do CISC com o Departamento de Ações Sócio-Educativas – Degase.

Voltado para a capacitação e qualificação de jovens que cumprem medidas sócio-educativas no CRIAM de São Gonçalo, o projeto conta, ainda, com parceiros como a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Rede Carioca de Mercados e a Petrobras.

Em evento realizado na Semana Global do Empreendedorismo (17 a 23 de novembro), a coordenação da oficina realizou uma palestra sobre empreendedorismo e cooperativismo com a presença de técnicos, parceiros e convidados que ouviram depoimentos emocionados dos familiares dos envolvidos.

“Não imaginava que o CRIAM fosse desse jeito. Hoje, sei que se meu filho não tivesse sido detido seria bem pior. Ele está tendo a oportunidade de um novo começo. Gostaria de falar para esses jovens que eles precisam se diferenciar, porque o mundo vai muito além da comunidade que eles conhecem. A vida é bem



Marcos, Pronasci; Drª Dila, psicóloga; Ronaldo, CISC; vereador Cláudio; Christian, Diretor CRIAM; e o agente educacional Arruda no Crium/SG.

mais do que eles conheceram. Pensei que fosse o fim, mas é o começo!

Sobre as oficinas, a assistente social do CRIAM, Roseana Soares, afirmou que o mais importante é o envolvimento dos familiares. “Isso faz com que o projeto tenha uma adesão maior, pois a família dá muita força. A cada etapa, amplia-se o interesse”, finaliza ela.

Assessoria jurídica da Fundação Getúlio Vargas

Alunos do Curso de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV) que atuam no Núcleo de Práticas Jurídicas estão prestando assessoria ao Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”. Em convênio recentemente assinado, a ONG de São Gonçalo passou a contar com o apoio dos graduandos para a implementação de ações voltadas para o cooperativismo, microcrédito e certificação; além disto, a provável transformação da instituição em Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

CPMA de Nova Iguaçu: geração de renda para egressos

À convite do juiz da 2ª Vara Criminal de Nova Iguaçu, Marcos Augusto Ramos Peixoto, o CISC e a Central de Penas e Medidas Alternativas (CPMA) daquele município estão fechando parceria para a formação e inserção de egressos no mercado de trabalho. A expectativa é de que empresários participem do programa, beneficiando, principalmente, pessoas que já tenham suas penas cumpridas e residam em regiões próximas à Nova Iguaçu.

Lançamento do PELC em Tribobó

Uma parceria do Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance” e o Ministério do Esporte, o Programa Esporte e Lazer da Cidade – PELC foi oficialmente lançado em Tribobó com uma programação que envolveu dança, recreação, capoeira, oficinas de pintura e futebol. Para esquentar o evento, um angu preparado pelos profissionais da Cozinha Comunitária do CISC. Com o PELC, a instituição levou para o Presídio Lemos Brito e para o CRIAM de São Gonçalo atividades como o futebol, basquete e vôlei, garantindo, assim, a ampliação do atendimento a seus participantes.

Expediente

O Informativo Uma Chance é uma publicação da Incubadora de Empreendimentos para Egressos, uma iniciativa do Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”.

Rua Quintino Joaquim da Silva, 165, 2º andar, Tribobó, São Gonçalo, CEP 24750-245 – Telefax: (21) 3711-3254
www.iee-umachance.org.br
contato@iee-umachance.org.br

Diretora-Presidente CISC
Cássia Santana Monteiro
Coordenador
Ronaldo Monteiro
Gerente IEE
Cristhiane Albuquerque
Jornalista Responsável
Luiza Felix Mtb 16791

Fotografias
Arquivo Incubadora
e Leonardo Fonseca
Programação Visual
Fábio Silva
Impressão
Editora Teatral
Tiragem: 5 mil exemplares

CISC na Semana Global do Empreendedorismo



Professora de Empreendedorismo fala sobre a parceria CISC/FGV

Palestras sobre o empreendedorismo para a inclusão social de egressos e jovens sob medida sócio-educativa no Centro de Recursos Integrados de Atendimento ao Menor (CRIAM) de São Gonçalo. Início do IV Processo Seletivo da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE). Aula inaugural das oficinas de capacitação para o

mercado de trabalho para os beneficiados pelo Mutirão do Sistema Carcerário, na Fundação Getúlio Vargas.

Estas foram as ações desenvolvidas pelo Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance” na Semana Global do

Empreendedorismo (de 17 a 23 de novembro) que, realizada simultaneamente em mais de 60 países do mundo, teve como foco o incentivo à prática do empreendedorismo.

De acordo com a gerente da Incubadora, Cristhiane de Albuquerque, as atividades objetivaram criar um ambiente que proporcionasse a interlocução de conhecimentos, informações e metodologias. “Discutimos possibilidades e

experiências empreendedoras com diferentes setores da sociedade civil e no espaço acadêmico”.



Na FGV, empreendedor exhibe divulgação de seu empreendimento.

Programa internacional apoiará iniciativas da Incubadora

O Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance” foi aprovado para participar do Programa SER MÁS que, a partir de janeiro de 2009, encaminhará um trainee para o apoio à instituição na questão da potencialização dos empreendimentos.

Responsável pelo programa, a AIESEC é uma organização de estudantes universitários e recém

formados que realiza intercâmbios internacionais com empresas, organizações sem fins lucrativos do setor civil e órgãos governamentais.

Selecionado em novembro, o colombiano Carlo Borelly Arciniegas atuará, durante seis meses, no planejamento e implementação da gestão de conhecimentos estratégicos empresariais. As ações desenvol-

vidas estarão focadas no auxílio na tomada de decisões, no desenvolvimento de uma política de preços, na pesquisa de mercado, na organização de palestras e no desenvolvimento de uma rede de comercialização para os produtos criados pelos empreendedores, dentre outras. O SER MÁS conta com a parceria da Ashoka e Artemisia para sua implementação.



Empreendedores comentam a contribuição da incubadora para seus empreendimentos

Concluídas, neste final de 2008, a incubação do Projeto Piloto da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE) de 2006 e a pré-incubação iniciada em 2008, os empreendedores opinam sobre a proposta de gestão de negócios e as expectativas geradas nas unidades prisionais quanto a participação no programa.

“A incubadora me deu mais clareza do que eu queria. Com isso, consegui abrir uma pequena loja onde tenho tido a possibilidade, inclusive, de transmitir essa experiência para outras pessoas”.

Carlos Roberto da Silva.

Área de atuação: lanches rápidos.

“Ajustou e reciclou. Essas são as palavras que uso para definir a IEE. Esse projeto me ajustou e reciclou para o mercado de trabalho”

Hiram Cabral de Mello.

Área de atuação: arquitetura.

“Mais conhecimento, novas idéias. Na unidade, todos vêm nossa animação e isto tem gerado um desejo maior de participação, de preencher o tempo deles como nós estamos fazendo”.

Jaire Paula de Araújo.

Área de atuação: venda de cosméticos.

“Passei a ter maior organização pessoal e nos negócios. Aprendi que os clientes são os melhores divulgadores e que a qualidade dos serviços prestado é o melhor cartão de visitas que precisamos ter”.

Altamiro dos Santos.

Área de atuação: montagem e manutenção de computadores.

negócio, com possibilidades de crescer, legalizar e gerar mais empregos”.

Júlio Cesar de Araújo.

Área de atuação: salgados e bolos.

“Tudo o que aprendi sobre gestão de negócios foi com a Incubadora. O projeto é um instrumento de orientação para o meu empreendimento”.

Tiago Guadagno Geraldo.

Área de atuação: comércio de lingerie.

“Consegui dobrar minha clientela com as informações obtidas sobre a necessidade de melhor e maior divulgação”.

Ailton Costa Bittencourt.

Área de atuação: doces e salgados.

“Uma nova visão. Aprendi até como atender as pessoas. Na unidade, o pessoal começa a achar que poderiam ter a mesma oportunidade e a chance que estamos tendo”.

Cícero Ailton Santos da Silva.

Área de Atuação: artesanato.

“Saí de um estágio de 10% e fui para 100%. Conheço os tópicos de venda e administração. Ainda falta alguma coisa para lapidar e melhorar meus conhecimentos”.

José Luiz Pinto Vieira.

Área de atuação: representação comercial.

“Com a Incubadora, passei a ter uma nova visão do



A cerimônia acontecerá durante o Fórum de Execução Penal cujo tema central será o CISC

Os profissionais que iniciaram a incubação de empreendimentos no Projeto Piloto da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE), em 2006, e os da pré-incubação do primeiro semestre de 2008 concluem, neste final de ano, as atividades do programa de gestão de negócios da IEE.

A certificação dos empreendedores acontecerá no dia 11 de dezembro, a partir das 9h, na 170ª Reunião do Fórum Permanente de Execução Penal, da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ), intitulada “Instituição do Bem: CISC – Empreendedorismo e Tecnologia”.

Focada na prática do empreendedorismo inovador, a incubadora, sob o patrocínio da Petrobras, entra em seu terceiro ano de realização em 2009. Como resultado da proposta de inclusão social, o CISC lançará um catálogo virtual, e posteriormente impresso, dos produtos e serviços dos empreendedores.

A programação do Fórum contemplará a apresentação da instituição, dos projetos em desenvolvimento, dos empreendedores formados, e o lançamento do site oficial do CISC.

O Fórum da EMERJ será no Auditório Nelson Ribeiro Alves (Av. Erasmo Braga, 115, 4º andar, Centro).

170ª Reunião do Fórum Permanente de Execução Penal

ABERTURA:

Des. Álvaro Mayrink da Costa
Presidente do Fórum Permanente de Execução Penal

PALESTRANTE:

Ronaldo Monteiro
Coordenador de Projetos do CISC/IEE.

AUDITÓRIO

Nelson Ribeiro Alves - EMERJ
Av. Erasmo Braga, 115/4º andar
Palácio da Justiça - RJ

Informações:

Secretaria Acadêmica da EMERJ
Av. Erasmo Braga, 115 - Térreo
Tels.: 3133-3369/3133-3380

Inscrições:

Exclusivos pelo site da EMERJ
www.emerj.rj.gov.br

As Magistradas que participarem da palestra serão atribuídas 3 (três) horas no Curso de Aperfeiçoamento de que trata a Resolução nº 8/2002, do Órgão Especial.

Poderão ser canceladas horas de atividade de capacitação pela ESAJ aos servidores que participarem de evento (Resolução nº 17/2006, art. 4º, inciso II e § 2º, incisos I, II e III do Conselho da Magistratura).

Serão canceladas horas de estágio pela OAB-RJ para estudantes de Direito participantes de evento.



**INSTITUIÇÃO DO BEM
CISC:
EMPREENDEDORISMO
E TECNOLOGIA**

11 de dezembro de 2008

9h30min às 12 horas



Microempresário: peça fundamental na engrenagem econômica

RAFAEL MARINHO GOMES

Graduando do 6º período do Curso de Marketing da Unigranrio e aluno do professor e consultor de Marketing Gláucio Matos.

As dificuldades enfrentadas pelo microempresário no Brasil são inúmeras, porém devemos olhar para as oportunidades surgidas neste mercado competitivo. Costuma-se dizer que os erros cometidos por um empreendedor sinalizam oportunidades de acertos para outros. Por isso, a dedicação é fundamental para o sucesso do negócio.

A maior parte dos empregos gerados no Brasil se deve ao microempresário que aposta nas pessoas excluídas do mercado de trabalho e que ainda não tiveram sua primeira oportunidade de emprego.

Você, microempresário, é quem movimenta essa engrenagem – o grande desafio da economia moderna que não absorve uma crescente mão-de-obra. Sua empresa contribui para o sustento da maior parte da popu-

lação brasileira. Já pensou nisto?

Segundo estudos (IBGE/Sebrae), as empresas não alcançam o sucesso devido à falhas essenciais, identificadas em sua maioria no planejamento inicial do negócio. É preciso estar atento a esses pequenos detalhes que podem garantir a sobrevivência do seu negócio e alavancar a economia brasileira que já vem sustentando ao longo dos anos.

O mundo dos negócios é para quem vê as oportunidades e toma atitudes em meio às turbulências. Entenda, pois, que o planejamento é o seu maior aliado.

Busque informações e auxílio junto ao Sebrae e outras associações. Adquirir conhecimento junto aos que estão sob sua responsabilidade. Estou certo de que você se surpreende-

rá com o potencial que eles possam revelar. Muitas empresas estão olhando para este capital intelectual com o intuito de gerar vantagem competitiva no mercado. As peças estão aí; ganha aquele que as melhor utilizar. O sucesso vem com muito suor e esforço daqueles que almejam alcançá-lo.

O que hoje chamamos de grandes empresas também passaram por grandes desafios quando pequenas, como no seu caso, mas o esforço e o planejamento fizeram delas vencedoras. Elas venceram. E você, desistirá?

Bato palmas e agradeço a todos vocês, microempresários, que mesmo com todos os desafios se esforçam para continuar um negócio e garantir 60% de toda a mão-de-obra do país. Afinal “você é brasileiro e não desiste nunca”.



SELEÇÃO IEE

INCUBADORA ABRE 100 VAGAS PARA A PRÉ-INCUBAÇÃO

As inscrições, gratuitas, irão até o dia 18 de dezembro. Os selecionados receberão bolsa, auxílio-transporte e lanche.

O Centro de Integração Social e Cultural – CISC "Uma Chance" está com inscrições abertas para o preenchimento de 100 vagas para a Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE). A pré-incubação dos novos empreendimentos tem início previsto para o primeiro trimestre de 2009 e duração de seis meses.

Gratuitas, as inscrições irão até o dia 18 de dezembro, podendo participar quem estiver nos regimes aberto e semi-aberto e que já tenha um negócio em funcionamento ou mesmo em projeto. Os aprovados receberão bolsa, auxílio-transporte e lanche.

O processo seletivo é composto por quatro etapas: inscrição, entrevista social, dinâmica de grupo e viabilidade de negócio. A pré-incubação de negócios

objetiva promover atividades e formação teórica/técnica que contribuam para o desenvolvimento gerencial dos empreendedores, potencializando suas experiências e conhecimentos.

Durante os três módulos (Introdução ao Plano de Negócio; Plano Operacional e de Marketing; e Plano Financeiro), os empreendedores terão acompanhamento e orientação do Serviço Social e Psicológico com as assistentes sociais Vânia Lúcia e Érica Mara, bem como a psicóloga Regina Victorio.

Há dois anos sob o patrocínio da Petrobras, o Projeto IEE tem como proposta a reintegração social de egressos do sistema prisional através do empreendedorismo inovador, contribuindo, ainda, para o desenvolvimento econômico.

Os interessados poderão se

inscrever na sede do CISC em São Gonçalo; no Palácio das ONGs (Palong) no Centro do Rio; e no Patronato Magarino Torres em Benfica, Zona Norte do Rio.

A ficha de inscrição e o Edital de Convocação estão disponíveis no site:

www.iee-umachance.org.br

Postos de inscrição

Centro de Integração Social e Cultural – CISC "Uma Chance"
Rua Quintino Joaquim da Silva, 165, Tribobó.

Horário: de 2ª a 6ª, das 9h às 18h, sábados, das 9h às 15h

Palácio das ONGs – Palong
Rua General Justo, 275, sala 503, Castelo

Horário: de 2ª a 6ª, das 9h às 16h

Patronato Magarino Torres
Rua Célio Nascimento, s/nº, Benfica

Horário: de 2ª a 6ª, das 9h às 15h



INTERCÂMBIO

Administração Penitenciária de São Paulo propõe políticas públicas para egressos

No dia 4 de dezembro último, a Secretaria de Administração Penitenciária do Estado de São Paulo (SAP) reuniu autoridades ligadas à Justiça, Segurança Públicas e instituições da sociedade civil organizada no I Encontro de Fomento à Economia Popular e Solidária no Âmbito do Sistema Penitenciário. O encontro teve como objetivo discutir o papel do estado brasileiro na formulação e implantação de políticas que promovam a inclusão social.

O I Encontro da SAP, segundo os organizadores, resultará na elaboração do Programa Estadual de Fomento aos Empreendimentos Solidários na perspectiva do Desenvolvimento Local Sustentável.

Pesquisa realizada pela SAP, através do Departamento de Reintegração Social Penitenciário (DRSP), em São Paulo, indica que “cerca de 73.800 pessoas saem anualmente do sistema prisional, sendo 60% após soltura da detenção provisória e 40% na condição de egresso”. O estudo, tendo como base os atendimentos oferecidos pelas Centrais de Atendimento aos Egressos e Famílias, confirmam as expectativas de egressos de todo o sistema prisional brasileiro, qual seja a busca por nova colocação no mercado de trabalho.

SAPNORIO

Com o objetivo de trocar conhecimentos no desenvolvimento de ações inclusivas para egressos do sistema prisional e seus



Os representantes da SAP num bate-papo informal com os empreendedores ou inserir logo do gov são paulo

familiares, bem como incentivar a promoção de políticas públicas para os mesmos, representantes da Secretaria de Administração Penitenciária do Estado de São Paulo (SAP) visitaram o Centro de Integração Social e Cultural – CISC “Uma Chance”, em São Gonçalo.

De acordo com a gerente da Incubadora, Cristhiane de Albuquerque, os paulistanos conheceram as metodologias aplicadas na incubação e pré-incubação da IEE e, num bate-papo informal, as experiências vivenciadas pelos empreendedores.

O roteiro da recente visita incluiu, ainda, uma visita ao salão de beleza do empreendedor Gustavo Rossini, em São Gonçalo; à Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP-RJ) e ao espaço utilizado pelas incubadoras no Palácio das ONGs; ambos no Centro do Rio.

REGISTRO

Aula inaugural da pré-incubação

O Centro de Integração Social e Cultural – CISC realizou a Aula Inaugural da segunda turma de candidatos aprovados no III Processo Seletivo da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE). O encontro, na sede da instituição, reuniu representantes do Presídio Edgard Costa e do Joaquim Ferreira de Souza. Além destes, a assessora da Ouvidoria Geral da Petrobras, Marilene Corrêa; e a ouvidora da Petros, Vanda Ferreira.

Arte e a cultura no combate à violência

Facções e Fronteiras Invisíveis; A Liberdade e Seus Perímetros; O Futuro do Outro Lado do Muro; Enxergar Longe, Conviver Perto. Estes foram os principais temas apresentados no Antidoto - Seminário Internacional de Ações Culturais em Zonas de Conflito em outubro. Uma realização do Itaú Cultural e o Afro Reggae, o evento é realizado anualmente, abordando a força da arte e da cultura no combate à violência.

Reintegração de egressos

Fazendo referência aos 60 anos da Declaração dos Direitos Humanos, a serem completados no dia 10 de dezembro, a presidente da Comissão de Direitos Humanos da OAB, Margarida Pressburger, abriu o I Seminário da Rede de Apoio ao Egresso do Sistema Penitenciário – RAESP na Ordem dos Advogados do Brasil – OAB/RJ. Sob o tema “Humanos no Sistema Prisional e a

Visão da Sociedade”, o evento teve abordagens como educação e capacitação profissional; a inserção do egresso no mercado de trabalho e dependência química. A proposta inclusiva da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE) também foi uma das discussões apresentadas.

A justiça que nós queremos

Realizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJ-RJ), o seminário “A justiça que nós queremos” discutiu temas como Favela e Cidadania; Nossa casa, nossa terra; Direito à diferença; e Fora da lei, abaixo da vida. Uma realização do Departamento de Projetos Especiais do TJ com o apoio da Associação de Juizes pela Democracia, a Escola Nacional de Magistratura e o Instituto de Defensores dos Direitos Humanos, o seminário foi apresentado pelo desembargador Siro Darlan.

Realização CISC Centro de Integração Social e Cultural	Parceria Carioca	GOVERNO DO Rio de Janeiro	SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA SEAP
CDI	palmares INSTITUTO PALMARES DE DIREITOS HUMANOS	ASHORA	ANDROTEC
GESTORA DO TRABALHO PRISIONAL FUNDAÇÃO SANTACABRINI	SEST SENAT	INSTITUTO DE CULTURA E CONSCIÊNCIA NEGRA NELSON MANDELA	
Patrocínio DESENVOLVIMENTO & CIDADANIA PETROBRAS	BR PETROBRAS	BRASIL GOVERNO FEDERAL	

ANEXO C - Site da instituição noticia treinamento e presença da autora deste trabalho no referido evento

The image displays two screenshots of the website of the Instituto de Empreendimentos para Egressos (IEE). The top screenshot shows the main page with a navigation menu on the left and a news article titled "Egressos do mutirão do CNJ são treinados para o ingresso no mercado de trabalho". The bottom screenshot shows a continuation of the news article, detailing the participation of various individuals and the support from the organization.

IEE - Incubadora de Empreendimentos para Egressos

Notícias

Mutirão do CNJ

Egressos do mutirão do CNJ são treinados para o ingresso no mercado de trabalho

Em cerimônia realizada no Palácio das ONGs, no Centro do Rio, nesta quarta-feira, 15 de abril, o Centro de Integração Social e Cultural - CISC "Uma Chance" realizou a aula inaugural da Oficina de Capacitação para o Mercado de Trabalho, uma iniciativa voltada para a reintegração dos egressos beneficiados com o livramento condicional nos mutirões do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

No período de seis meses, os participantes das oficinas serão treinados para desenvolver suas habilidades profissionais através de ações focadas no empreendedorismo e na qualificação técnico/prática na área de prestação de serviços junto às redes parceiras. "Na prática", esclareceu o professor de Marketing, Marco André Serra, "trabalharemos com vocês o marketing pessoal, a melhor forma de se apresentar nas entrevistas de emprego, como elaborar currículos, as atualizações do mercado de trabalho, técnicas de vendas, qualidade de atendimento e a segurança do trabalho, dentre outras atividades".

Eletricista e soldador, Paulo dos Santos, 31 anos, estava com seu benefício vencido desde abril de 2008 e, com o III Mutirão, no Instituto Penal Vicente Piragibe, teve concedida sua liberdade. "Independente do mutirão", afirma ele, "estava prestes a sair, mas para os companheiros de cárcere o mutirão foi muito bom". Pai de dois filhos, ele pretende, com a capacitação, arranjar um emprego o quanto antes. "Esta é minha expectativa com o curso", destacou ele, relatando sua experiência profissional.

Também beneficiada pelo mutirão, Verônica Fonseca, 22 anos, deixou o presídio Bangú 8 com o propósito de montar um salão de estética. "Fiz um curso e pretendo aprender o máximo possível".

Representando o subsecretário de Tratamento Penitenciário, Marcos Lips, Manoel de Oliveira (professor de pintura nas unidades prisionais, onde é conhecido como Manoelzinho Di Xerém) parabenizou a Direção do CISC pela contribuição prestada para a redução dos elevados índices de reincidência criminal. Recentemente contratado pela SEAP como assessor de Inserção Social, Manoelzinho comentou, ainda, o interesse do secretário de Administração Penitenciária, Cel. Rubens César de Carvalho, em implementar sua arte no Presídio Bangú 1.

O Projeto Oficina de Capacitação para o Mercado de Trabalho conta com o apoio da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE) e da Petrobras. Participaram, ainda, do encontro representantes da Escola da Magistratura do Rio de Janeiro (EMERJ), do Presídio Vicente Piragibe e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), bem como empreendedores da IEE.

Depoimento dos Participantes

"Este projeto nos ajudará a ocupar a mente e aprender algo. Da mesma forma o mutirão, pois assim como eu muitos foram beneficiados" - Claudio Medeiros, 22 anos

"Meu objetivo com o curso é conseguir logo um emprego. O mutirão foi bom também para os companheiros do cárcere que estavam com benefícios vencidos" - Paulo dos Santos, 31 anos

"Saí da unidade há três meses e ainda estou procurando emprego. O mutirão é uma boa oportunidade para quem ainda está na unidade" - Marcos Miklos, 27 anos

"Pretendo adquirir conhecimento para montar um salão de estética. Com o mutirão minha saída foi acelerada e é o que espero que aconteça com quem ainda está lá dentro" - Verônica Fonseca, 22 anos

Depoimento dos convidados

"Estou muito feliz por conhecer esse projeto e espero que esta iniciativa repercuta nas unidades prisionais" - Silvia Regina Brandão, secretária da direção do Instituto Penal Vicente Piragibe

"Este trabalho é inovador e pode gerar grande impacto social. É um exemplo que merece ser replicado pois demonstra seriedade, transparência e um evidente comprometimento da equipe" - Amalin Vieira da Silva, aluna da Fundação Getúlio Vargas (FGV), atuando na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape)

Disponível em: www.iee-umachance.org.br/noticias acesso em 07 de julho de 2009

ANEXO C - Site da instituição: notícia, treinamento e presença da autora deste trabalho no referido evento

IEE - Incubadora de Empreendimentos para Egressos - Windows Internet Explorer

http://www.iee-umachance.org.br/noticias_bx.php?lng=1&id=73

IEE - Incubadora de Empreendimentos para Egressos

Formando cidadania, dignidade e inclusão social
IEE - Incubadora de Empreendimentos para Egressos

Home Fale Conosco

Notícias

Mutirão do CNJ

Egressos do mutirão do CNJ são treinados para o ingresso no mercado de trabalho

Em cerimônia realizada no Palácio das ONGs, no Centro do Rio, nesta quarta-feira, 15 de abril, o Centro de Integração Social e Cultural - CISC "Uma Chance" realizou a aula inaugural da Oficina de Capacitação para o Mercado de Trabalho, uma iniciativa voltada para a reintegração dos egressos beneficiados com o livramento condicional nos mutirões do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

No período de seis meses, os participantes das oficinas serão treinados para desenvolver suas habilidades profissionais através de ações focadas no empreendedorismo e na qualificação teórico/prática na área de prestação de serviços junto às redes parceiras. "Na prática", esclareceu o professor de Marketing, Marcio André Serra, "trabalharemos com vocês o marketing pessoal, a melhor forma de se apresentar nas entrevistas de emprego, como elaborar currículos, as atualizações do mercado de trabalho, técnicas de vendas, qualidade de atendimento e a segurança do trabalho, dentre outras atividades".

Eletricista e soldador, Paulo dos Santos, 31 anos, estava com seu benefício vencido desde abril de 2009 e, com o III Mutirão, no Instituto Penal Vicente Piragibe, teve concedida sua liberdade. "Independente do mutirão", afirma ele, "estava prestes a sair, mas para os companheiros de cárcere o mutirão foi muito bom". Pai de dois filhos, ele pretende, com a capacitação, arranjar um emprego o quanto antes. "Esta é minha expectativa com o curso", destacou ele, relatando sua experiência profissional.

Também beneficiada pelo mutirão, Verônica Fonseca, 22 anos, deixou o presídio Bangu 8 com o propósito de montar um salão de estética. "Fiz um curso e pretendo aprender o máximo possível".

Internet | Modo Protegido: Ativado 100%

IEE - Incubadora de Empreendimentos para Egressos - Windows Internet Explorer

http://www.iee-umachance.org.br/noticias_bx.php?lng=1&id=73

IEE - Incubadora de Empreendimentos para Egressos

Representando o subsecretário de Tratamento Penitenciário, Marcos Lips, Manoel de Oliveira (professor de pintura nas unidades prisionais, onde é conhecido como Manoelzinho Di Xerem) parabenizou a Direção do CISC pela contribuição prestada para a redução dos elevados índices de reincidência criminal. Recentemente contratado pela SEAP como assessor de Inserção Social, Manoelzinho comentou, ainda, o interesse do secretário de Administração Penitenciária, Cel. Rubens César de Carvalho, em implementar sua arte no Presídio Bangu 1.

O Projeto Oficina de Capacitação para o Mercado de Trabalho conta com o apoio da Incubadora de Empreendimentos para Egressos (IEE) e da Petrobras. Participaram, ainda, do encontro representantes da Escola da Magistratura do Rio de Janeiro (EMERJ), do Presídio Vicente Piragibe e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), bem como empreendedores da IEE.

Depoimento dos Participantes

"Este projeto nos ajudará a ocupar a mente e aprender algo. Da mesma forma o mutirão, pois assim como eu muitos foram beneficiados" - Claudio Medeiros, 22 anos

"Meu objetivo com o curso é conseguir logo um emprego. O mutirão foi bom também para os companheiros do cárcere que estavam com benefícios vencidos" - Paulo dos Santos, 31 anos

"Sai da unidade há três meses e ainda estou procurando emprego. O mutirão é uma boa oportunidade para quem ainda está na unidade" - Marcos Miklos, 27 anos

"Pretendo adquirir conhecimento para montar um salão de estética. Com o mutirão minha saída foi acelerada e é o que espero que aconteça com quem ainda está lá dentro" - Verônica Fonseca, 22 anos

Depoimento dos convidados

"Estou muito feliz por conhecer esse projeto e espero que esta iniciativa repercuta nas unidades prisionais" - Sílvia Regina Brandão, secretária da direção do Instituto Penal Vicente Piragibe

"Este trabalho é inovador e pode gerar grande impacto social. É um exemplo que merece ser replicado pois demonstra seriedade, transparência e um evidente comprometimento da equipe" - Amalin Vieira da Silva, aluna da Fundação Getúlio Vargas (FGV), atuando na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape)

Internet | Modo Protegido: Ativado 100%

Disponível em: www.iee-umachance.org.br/noticias Acesso em: 7 jul. 2009.