

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRÉA LEITE RODRIGUES

MODELOS DE GESTÃO E INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO BRASIL E NO QUÉBEC

SÃO PAULO

2004

ANDREA LEITE RODRIGUES

MODELOS DE GESTÃO E INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO BRASIL E NO QUÉBEC

Tese apresentada à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getulio
Vargas, como requisito para obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Organizações, Recursos
Humanos e Planejamento

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Junior.

SÃO PAULO

2004

Rodrigues, Andréa Leite.

Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos : um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec (Canadá : Província) / Andréa Leite Rodrigues. - 2004.

295 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas
de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Associações sem fins lucrativos. 3. Modelos em administração. 4. Associações sem fins lucrativos – Brasil. 5. Associações sem fins lucrativos – Québec. I. Wood Junior, Thomaz. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 347.471.8

ANDREA LEITE RODRIGUES

MODELOS DE GESTÃO E INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO BRASIL E NO QUÉBEC

Tese apresentada à Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getulio
Vargas, como requisito para obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Organizações, Recursos
Humanos e Planejamento

Data de aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora

Prof. Dr. Thomaz Wood Junior (Orientador)

Prof. Dr. Flávio de Carvalho Vasconcelos

Prof. Dr. Mario Aquino Alves

Prof. Dra Tânia Fisher.

Prof. Dra Sylvia Constant Vergara

Zé, meu amor
porque estar a seu lado faz toda a diferença

Agradecimentos

Aos funcionários da Biblioteca Karl A Boedecker, principalmente ao Henrique, ele sabe bem porquê.

Às funcionárias da Secretaria da Pós-Graduação da FGV-EAESP. Vai também um especial agradecimento a Mari, o anjo da guarda dos estudantes da pós. Valeu Mari!

Ao pessoal da RAE, Revista de Administração de Empresas, pelos deliciosos momentos juntos. Obrigada Ilda, Bernadete, Roseli, Rosa, Thais e Rubens pelo carinho, amizade e por alguns dos momentos mais felizes que já tive. Valeu a torcida, o apoio, as orações e as risadas. Tomara que mais esteja por vir.

Um agradecimento cheio de carinho para a Tati Tinoco, por me dar um presente tão lindo, que mudou completamente minha vida.

Agradeço a Suzane Strehlau, tão amiga, tão presente, sempre juntas na aventura do doutorado.

Um enorme agradecimento vai para minha família canadense: Estelle, Thierry, Marianne, Etienne, Olivier e Najia. Não há palavras para expressar minha gratidão pela acolhida e apoio nos nove meses em Montreal. Estelle, minha irmã querida, você sabe bem tudo que me proporcionou. Mil vezes obrigada, minha casa será sempre sua.

Agradeço muito a Profa. Marie-Claire Malo da HEC Montreal, pela experiência pessoal e profissional tão rica que ela me proporcionou durante minha estadia no Centre de Recherche sur les Innovations Sociales – CRISES. Dessa experiência surgiu o aprendizado do conceito de inovação social que é central para esse trabalho.

Na HEC-Montreal devo, também, agradecer a Profa. Ann Langley pela orientação dedicada quanto a métodos de pesquisa qualitativos, além do exemplo de professora que ela se tornou para mim. Obrigada, Mme Langley, por acreditar nos meus sonhos!

Ainda falando de Montreal, obrigada Eduardo Davel, meu amigo querido, tenho uma gratidão eterna pela sua generosidade em dividir comigo seus conhecimentos, mesmo tendo uma vida tão corrida. Que saudades das aulas de TO com uma boa pizza, em um bistrô no Plateau Mont-Royal. Te gosto muito!

A meu orientador e amigo, Thomaz Wood Junior, pela parceria, suporte e por me abrir os olhos para o mundo das publicações. Agradeço também a paciência, as oportunidades que me possibilitou e a amizade.

A Mario Aquino Alves, amigo, co-orientador deste trabalho, e pessoa tão importante para eu manter a auto-estima e a confiança durante a tese. Valeu a generosidade, a dedicação e a amizade nos momentos de crise.

A Flavio Vasconcellos, pela atenção dedicada e pelos conselhos tão objetivos.

Agradeço agora, de um modo diferente, a minha família que me envolve de amor. Minha mãe Elisa, um exemplo de perseverança e otimismo. Meu irmão Marco Túlio, pelo carinho de pai, sempre tão protetor e solícito. Minhas sobrinhas Julia, Marcela e Fernanda, por serem tão lindas e a minha cunhada Maria Clara, por ser tão amável comigo. Obrigada pelo amor incondicional e por segurarem tão firme a minha mão.

Finalmente, agradeço a felicidade de ter um companheiro como o Zé e uma filha como a Isa. Sem o amor que me dedicam, a vida ficaria uma pasmaceira só! Obrigada por me fazer tão feliz e amada.

Resumo:

Esse trabalho se insere no campo de estudos sobre organizações sem fins lucrativos. Nas duas últimas décadas do século XX, essas organizações conheceram grande crescimento em receita, volume de trabalho e exposição na mídia. Tal crescimento foi motivado por fatores sociopolíticos, socioeconômicos e sociodemográficos. Observa-se que o crescimento veio acompanhado por mudanças em seus modelos de gestão, particularmente nas estruturas organizacional e de governança. O objetivo principal desse trabalho é desenvolver relações entre modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos e geração de inovação social. O quadro teórico foi construído a partir de revisão bibliográfica nos seguintes conceitos: *nonprofit sector*, cujo referencial tem origem anglo-saxã, economia social, de origem francesa, inovação organizacional e inovação social. Trata-se de estudo qualitativo, exploratório, cujos meios de investigação são estudos de dois casos de organizações sem fins lucrativos. Os estudos de casos envolveram pesquisa de campo, investigação documental, observação participante e entrevistas com atores-chave que trabalham nas respectivas organizações. O primeiro caso ocorreu em uma associação localizada em São Paulo, Brasil, que possui uma escola de artes; o outro, deu-se em uma cooperativa de solidariedade localizada em Montreal, Québec, Canadá. Ao final do trabalho são indicados os resultados das análises sobre as relações entre modelos de gestão e geração de inovação social.

Palavras-chave: Inovação Social, Terceiro Setor, Setor sem Fins Lucrativos, Economia Social, Modelos de Gestão.

Abstract:

This work is in the field of studies regarding non-profit organizations. Over the last two decades of the 20th Century, such organizations saw a large increase in revenues, workload and media exposure. Such a growth was motivated by sociopolitical, socioeconomic and sociodemographic issues. One could see that such a growth was accompanied by changes in their management models, especially the organizational and governance structures. The main objective of this work is to develop upon relations between non-profit organization management models and the generation of social innovation. The theoretical concept was based upon a bibliographical review of the following concepts: the non-profit sector, of an Anglo-Saxon origin, social economy, of a French origin, organizational innovation and social innovation. It is a qualitative, exploratory study, where the means of investigation are two case-studies of non-profit organizations. The case studies involved field research, document examination, personal observation and interviews with key-players in the respective organizations. The first case was at an association located in Sao Paulo, Brazil, with its arts school; the other, is a solidarity-based cooperative located in Montreal, Québec, Canada. At the end of the work, the results of the analyses on the relations between management models and the generation of social innovation are put forward.

Sumário

Agradecimentos	6
Resumo:	8
Abstract:	9
Sumário.....	10
Prefácio.....	14
Nota de esclarecimento: o significado adotado para os termos "setor sem fins lucrativos" e "terceiro setor"	19
Nota de esclarecimento: o significado adotado para os termos "setor sem fins lucrativos" e "terceiro setor"	19
Introdução.....	22
O objeto de estudo: organizações sem fins lucrativos empreendedoras.....	24
Justificativa para escolha do tema	25
Características gerais do trabalho	25
Estrutura da tese	29
1. O setor sem fins lucrativos: marcos teóricos e causas do crescimento recente.....	31
1.1. Introdução	31
1.2. Origens do conceito: a contribuição das teorias econômicas neoclássicas e do trabalho do John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.....	32
1.3. Causas do crescimento recente	39
1.4. O <i>nonprofit sector</i>	44
1.5. Conclusão	48
2. A Economia Social	51
2.1. O histórico da economia social: as quatro fases de desenvolvimento	52

2.1.1.	Até meados do século XIX: economia social como projeto revolucionário	52
2.1.2.	Do final do século XIX até 1930	56
2.1.3.	Da crise dos anos 1930 até o início dos anos 1980	58
2.1.4.	O período atual: a emergência da nova economia social.....	60
2.2.	O modelo organizacional ideal proposto por Vienney	62
2.2.1.	Os aspectos normativos	62
2.2.2.	Aspectos jurídicos e econômicos.....	64
2.3.	A economia solidária	67
2.4.	Empresas sociais: novas formas de empreendedorismo	68
2.5.	A governança na economia social	69
2.6.	<i>Nonprofit sector</i> e economia social: convergências e divergências	74
2.7.	Economia social e inovação social	76
2.8.	Conclusão	79
3.	Inovação em organizações.....	82
3.1.	Introdução.....	82
3.2.	Inovação como.....	84
3.3.	O trabalho de Joseph Schumpeter	88
3.4.	O trabalho de Everett Rogers sobre difusão de inovações	89
3.4.1.	Geração da inovação.....	90
3.4.2.	O processo de difusão	91
3.4.3.	As características dos adotantes.....	93
3.4.4.	Redes de difusão	93
3.4.5.	Crítica ao modelo difusionista	94
3.5.	O trabalho do Minnesota Innovation Research Program (MIRP)	95

3.5.1.	Idéias inovadoras	99
3.5.2.	Resultados finais da inovação.....	101
3.5.3.	Pessoas.....	102
3.5.4.	Transações: um problema estrutural do gerenciamento da relação entre partes e todo.	102
3.5.5.	Contexto institucional.....	103
3.6.	A inovação na perspectiva da teoria institucional – o isomorfismo organizacional	103
3.7.	Características da organização inovadora.....	109
3.8.	Inovações sociais centradas em indivíduos	110
3.9.	Inovações sociais orientadas para o sistema institucional	113
3.9.1.	Inovação social e administração pública	114
3.10.	Inovações sociais orientadas para as organizações.....	115
3.10.1.	Estruturas organizacionais.....	115
3.11.	Resumo sobre inovação social.....	122
3.12.	Conclusão	123
4.	Metodologia.....	125
4.1.	Introdução	125
4.2.	Pontos de atenção em estudos qualitativos.....	127
4.3.	O desenho de pesquisa.....	129
4.3.1.	Tradições e orientações de pesquisa – a opção pelo estudo de caso	130
4.3.2.	O trabalho de campo	134
4.3.3.	Procedimentos para codificação e análise do material empírico	140
4.4.	Conclusão	143
5.	Estudo de caso no Brasil: a Associação Rodrigo Mendes.....	144

5.1.	Visão geral	144
5.2.	Histórico	145
5.3.	A escola de artes: os primeiros tempos	147
5.4.	Sustentação e captação de recursos	148
5.5.	A metodologia de ensino da Associação Rodrigo Mendes	151
5.6.	A estrutura organizacional	152
5.7.	Análise do material empírico	153
5.8.	Conclusão	163
6.	Estudo de caso no Québec: a Cooperativa de Solidariedade La Maison Verte.....	165
6.1.	Visão geral	165
6.2.	A estrutura organizacional	167
6.3.	O modelo de negócio da Cooperativa La Maison Verte	169
6.4.	Paradoxos do crescimento	175
6.5.	Análise do material empírico	179
6.6.	Conclusão	187
7.	Considerações finais	190
7.1.	Síntese	190
7.2.	Limitações e futuros estudos	198
7.3.	Conclusão	198
8.	Bibliografia	203
9.	Anexos	220

Prefácio

O tema desta tese surgiu da confluência de dois interesses pessoais: a curiosidade pelo terceiro setor, que se tornou atividade principal da minha carreira ao final da década de 1990 e, mais recentemente, a experiência com a inovação social em meu estágio de doutorado em Montreal.

Em 1998, deixei a carreira de executiva no sistema financeiro e fui trabalhar com os Doutores da Alegria, organização de artistas de teatro *clown* que atuam em hospitais pediátricos. Essa organização é famosa pelo trabalho artístico inusitado e por se manter com fundos privados, captados via lei de incentivos. Todos os membros são remunerados em bases mensais e a organização já foi duas vezes premiada pela Organização das Nações Unidas - ONU - estando entre as cem melhores práticas mundiais.

Minha transição profissional para o terceiro setor foi movida por uma combinação de curiosidade e vontade de trabalhar em um ambiente onde eu pudesse construir sentido sobre meu trabalho de forma diferente do que eu fizera, até então, nas empresas multinacionais em que atuara. Parecia-me bem mais rico trabalhar com maior cooperação, onde houvesse menos controle e pressão por resultados. No terceiro setor, eu encontraria outras formas de organização do trabalho e os fins ou resultados estariam relacionados a questões humanas, como por exemplo à arte, uma de minhas paixões. Assim eu pensava ao assumir a direção dos Doutores da Alegria.

A intenção inicial deste estudo era discutir os motivos que me moveram a deixar o mundo corporativo e a trabalhar no terceiro setor. A primeira questão de pesquisa foi: organizações do terceiro setor possuem estruturas que configuram ruptura com o modelo de organização burocrática? Colocada dessa forma, a questão revelava uma visão polarizada de modelos organizacionais. De um lado, o mundo empresarial corporativo, com suas empresas orientadas para eficiência e maximização do lucro. De outro, o terceiro setor com organizações flexíveis, orientadas para a promoção de mudança social. Com tal questão de pesquisa em mente,

o objetivo proposto para o trabalho era investigar se, de fato, havia formas organizacionais mais solidárias e flexíveis do que aquelas presentes em empresas comerciais.

O aprofundamento dos estudos na produção acadêmica sobre terceiro setor fez com que eu conhecesse muitos trabalhos que afirmam que ele é composto por organizações mais flexíveis do que as empresas orientadas para o lucro. Além de flexíveis, nelas o conhecimento flui com mais facilidade, e a disposição para o risco e para a inovação é mais intensa. Há, inclusive, quem as apresente como mais eficientes na gestão de recursos, considerando que o processo de decisão é participativo e o poder, compartilhado entre os membros. Além disso, considera-se que os motivos que levam os indivíduos a trabalharem em um local assim não é a maximização do retorno sobre capital investido, nem a busca por um interesse individual. As pessoas unem-se e trabalham por acreditar em uma causa humanitária comum, compartilham crenças e movem-se por um ideal.

Entretanto, também na produção acadêmica sobre terceiro setor, conheci muitos trabalhos dedicados a questões de gestão e planejamento. Encontrei autores preocupados em criar consciência entre gestores sobre a necessidade de trabalhar perseguindo objetivos claramente definidos. Uma profusão de textos trata de alertar sobre a necessidade de coibir o amadorismo e a condescendência da gestão assistencialista para passar a processos de definição de objetivos, acompanhar níveis de eficácia, intensificar a relação com os públicos parceiros, mudando o modelo de gestão de assistencialista para profissional.

Deparei-me, portanto, com um paradoxo. Se, de um lado, os autores afirmam que o terceiro setor contém formas organizacionais flexíveis, solidárias e inovadoras, há, por outro lado, fatores ambientais que motivam a busca por práticas de gestão que intensifiquem o controle sobre o nível de performance, evitem a ambigüidade e aumentem eficiência. Flexibilidade e solidariedade "dão lugar" a controle e eficiência. Por fatores ambientais entenda-se, por exemplo, a necessidade de captar recursos junto a empresas privadas, por não mais contar com recursos repassados pelo governo. À medida que estabelecem parcerias empresariais, organizações do terceiro setor passam a ter de prestar contas, controlar gastos e se abrir a controles externos de auditorias. Esse processo acarreta a necessidade do trabalho de especialistas, como é o caso dos captadores de recursos ou de advogados com especialização nas leis do terceiro setor. Institucionaliza-se um campo de trabalho onde antes atuavam voluntários ou pessoas com

múltiplos conhecimentos, que se desdobravam nas diversas tarefas organizacionais, movidos pela causa social. Surgem rotinas de controle e acompanhamento de atividades.

No momento em que reconheci este paradoxo, havia estudado as produções brasileiras e estadunidenses, principalmente. A literatura era bastante recente, elaborada a partir do grande interesse e notoriedade que o terceiro setor alcançara a partir de meados da década de 1990, no Brasil. Assumi que o conhecimento da produção de outras partes do mundo poderia oferecer outra visão sobre o assunto. Em particular, interessei-me pela produção francesa e o conceito de economia social, pois sabia que esse conceito é bem mais antigo do que o de terceiro setor. Além disso, a economia social é um setor econômico relevante na Europa e no Canadá, formado por organizações sem fins lucrativos com atividades empresariais e comerciais constantes. O paradoxo entre flexibilidade e controle poderia ser investigado em organizações mais antigas, nas quais onde coexistem as questões econômicas, de qualquer empresa, e a questão social, razão de sua existência.

Para conhecer a economia social, realizei estágio de doutorado por nove meses na HEC – Montreal. Em 2003, permaneci nove meses como pesquisadora visitante no *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* – CRISES – um centro de estudos interuniversitário, que reúne pesquisadores de oito instituições de ensino superior do Québec, entre elas a HEC. O CRISES está devotado a estudos sobre "novas formas de fazer as coisas, com o fim explícito de responder a demandas sociais, por exemplo, a pobreza e a delinquência".

Participando de trabalhos de pesquisa no CRISES, conheci muitas organizações da economia social. As experiências nos dois países fizeram-me concluir que investigar rupturas com o modelo de organização burocrática me levaria a uma resposta sobre modelos híbridos, com tensões entre ordem e flexibilidade, entre controle e trabalho criativo e, questão que aprendi no Québec, entre econômico e social. Esse caminho não ofereceria contribuição suficiente para tratar do paradoxo que eu identificara ainda no Brasil. Desse ponto de vista, a discussão relevante deixou de ser a polarização entre ter uma estrutura organizacional totalmente burocrática ou ter uma totalmente flexível, com trabalho criativo. A questão mais importante passou a ser: afinal, quais são as características dos modelos de gestão das organizações do terceiro setor? Há distinções entre os modelos se compararmos organizações da economia social com aquelas inseridas no contexto brasileiro, inspiradas nas *nonprofit organizations* norte-americanas? Quais

fatores fazem-nas gerar ou não impacto social? Em outras palavras, o que define a capacidade de gerar inovação social nos modelos de gestão adotados por tais organizações?

Conheci o conceito de inovação social no CRISES. Ele é amplamente empregado por pessoas envolvidas com desenvolvimento social no Québec, inclusive por organismos do governo. Em setembro de 2000, o Conselho de Ciências e Tecnologia da Província do Québec, organismo do governo a qual compete a maior autoridade para deliberações nessas áreas, concluiu um longo trabalho sobre condições de desenvolvimento da inovação social. O Conselho preparou e publicou um relatório intitulado *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche en sciences sociales et humaines – Pour une politique Quebecoise de l'Innovation*¹. O relatório do Conselho define inovação social como:

todas as novas práticas, abordagens ou intervenções, ou ainda todos os novos produtos desenvolvidos para melhorar uma situação ou solucionar um problema social que se estabeleceu no nível das instituições, das organizações e das comunidades. (QUÉBEC (Canadá), 2000).

Formas organizacionais, governança, liderança, entre outras questões importantes para se compreender um modelo organizacional, podem assumir variados formatos e arranjos. Muitos autores colocam que estes arranjos nas organizações do terceiro setor são distintos daqueles observados nas comerciais. Investigar estas diferenças ainda é uma das linhas de pesquisa mais comuns entre os estudos sobre terceiro setor. No entanto, as análises são, em geral, colocadas em forma de características extremas, polarizando empresas comerciais burocráticas contra terceiro setor flexível e não hierárquico. Fugindo desse reducionismo, surge a proposta de investigar organizações do terceiro setor comparando-as entre si, à luz dos impactos sociais que elas pretendem. Neste sentido, decidi tomar o conceito de inovação social como o central neste trabalho e investigar como os modelos de gestão contribuem para o favorecimento ou impedimento da inovação social.

A questão de pesquisa deste estudo foi, então, modificada. A discussão principal passou a ser como acontece a inovação social e quais aspectos dos modelos de gestão de uma

¹ Inovação Social e Inovação Tecnológica: relações com a pesquisa em ciências sociais e humanas – por uma política quebequense da inovação.

organização do terceiro setor favorecem ou inibem a inovação. Aspectos das formas organizacionais, da governança, liderança e cultura confluem para isso. Igualmente relevante é entender em que contexto ela está inserida, ou seja, os modelos de gestão são distintos se considerarmos organizações da economia social em relação ao terceiro setor brasileiro e estadunidense. Cabe, portanto, realizar a investigação nos dois contextos.

Portanto, este trabalho surgiu de uma experiência pessoal de busca por ambientes de trabalho com ênfase em cooperação e aprendizagem coletiva. Não há um único modelo organizacional em todo o terceiro setor, mas sim, formas híbridas e com características tanto do modelo burocrático, quanto orgânico. O que parece relevante é entender os impactos sociais que geram e quais as características dos modelos organizacionais que contribuem ou impedem a inovação social. A proposta deste trabalho é investigar as características dos modelos de gestão e sua relação com a geração de inovação social.

Nota de esclarecimento: o significado adotado para os termos "setor sem fins lucrativos" e "terceiro setor"

Os estudos sobre organizações sem fins lucrativos sempre envolvem grande dificuldade quanto à definição do objeto de pesquisa, dada a profusão de termos e nomenclaturas empregadas. Não constitui novidade o fato de, em diferentes culturas nacionais, serem encontrados termos como terceiro setor, setor não lucrativo, setor da caridade, setor independente, setor voluntário, organizações não-governamentais, economia social, entre outros, o que cria muitas dificuldades para pesquisas, principalmente se houver intenção de comparar países diferentes (DIMAGGIO; ANHEIER, 1990; SALAMON; ANHEIER, 1992). Essa falta de precisão conceitual revela, em grande medida, as diferenças ideológicas que estão por trás de cada definição. Além disso, pode-se afirmar que cada uma dessas denominações enfatiza um único aspecto da realidade representada pelo terceiro setor e suas formas constituintes deixando de lado outros aspectos relevantes que poderiam também colaborar para explicar a dinâmica do setor (DIMAGGIO e ANHEIER, 1990).

O termo “terceiro setor” começou a ser usado na década de 1970, nos Estados Unidos, para identificar um setor da sociedade composto por organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos. No entanto, caiu em desuso na década seguinte, sendo substituída por “setor não lucrativo” – *nonprofit sector* - (SMITH, 1991). Nenhuma das duas expressões obteve, até hoje, uso consensual, requerendo sempre serem acompanhadas por complementos explicativos sobre a que espectro de organizações quer-se fazer referência ao empregá-las. O uso do termo continua fortemente associado aos Estados Unidos e à produção teórica de pesquisadores influenciados pela cultura norte-americana. A procedência norte-americana enfatiza uma definição do termo “orientada para o individualismo neoliberal, no qual o associativismo e o voluntarismo fazem parte da cultura política e cívica em que o ideário dominante é o da precedência da sociedade em relação ao Estado” (LANDIM e BERES, 1999, p. 7).

Em outros contextos, como em alguns países europeus, há experiências que indicam uma recomposição entre o econômico e o social, dando maior atenção a formações

organizacionais com dinâmicas mais participativas, como cooperativas e associações mutualistas, nas quais a questão democrática ganha peso. Formas tradicionais de ajuda mútua e até movimentos sociais compõem o que se entende por "setor sem fins lucrativos", porém usando outros termos para designá-lo. Os mais comuns são "economia social" e "economia solidária".

Neste trabalho, importa-nos investigar as diferenças entre as propostas influenciadas pela cultura norte-americana e aquelas mais enraizadas na Europa, especificamente na França. Todas tratam de organizações sem fins lucrativos e fazem referência a um setor específico na economia que as agrupa e identifica. Portanto, objetivando clareza no texto, usaremos o termo "terceiro setor" quando nos referirmos a ambas propostas, sem distinção, querendo desenvolver idéia ou ponto que se aplique aos dois modos. Quando, no entanto, for necessário distinguir a experiência anglo-saxã, fortemente embasada na história norte-americana, da experiência francesa, que também influencia os territórios das antigas colônias, usaremos termos distintos: no primeiro caso, o conjunto de organizações sem fins lucrativos, ou terceiro setor, será tratado por *nonprofit sector* e as organizações por *nonprofit organizations* - NPO; no caso francês, adotaremos o termo "economia social" para, igualmente, referirmo-nos ao terceiro setor da França e do Québec. Está claro que esta é uma definição de trabalho, que serve a fins operacionais e que não configura contribuição específica aos trabalhos dedicados à definição e limitação dos diversos termos existentes no campo de estudos sobre organizações sem fins lucrativos.

A adoção de tal critério para uso dos termos segue o exemplo de outros autores, como Defourny (2001) e Lallement e Laville (2000). Neles, o leitor também encontrará o uso dos termos "terceiro setor" e "setor sem fins lucrativos" para designação geral, e "*nonprofit sector*" e "economia social", quando necessário restringir as idéias a contextos específicos que sofrem influência dos Estados Unidos e da França, respectivamente.

Adicionalmente, cabe esclarecer que adotaremos o uso dos termos "terceiro setor" como sinônimo de "setor sem fins lucrativos" e de "setor não lucrativo". Ao empregar o termo "setor", nas três expressões, estamos nos referindo à idéia de que se pode reconhecer um conjunto específico e distinto de organizações que compõem uma parcela da economia de um país - conforme proposto por DEFOURNY, 2001, LAVILLE, 2000 e pelos trabalhos de SALAMON e ANHEIMER, 1992; 1996; 1999, entre outros. Assim, "terceiro setor"

é a referência à parcela da economia, enquanto "organizações do terceiro setor" são aquelas com características suficientes para serem classificadas como pertencentes ao terceiro setor. Fica válido o raciocínio análogo para "setor sem fins lucrativos" e "organizações sem fins lucrativos" e, finalmente, para "setor não-lucrativo" e "organizações não-lucrativas".

Por fim, também é necessário ressaltar que o termo "*voluntary sector*", mais utilizado na Inglaterra do que nos Estados Unidos, será aqui tratado como sinônimo de "*nonprofit sector*", o que nos possibilitará utilizar o trabalho de David Billis para explorar as características do terceiro setor no mundo anglo-saxão (BILLIS, 1993 e BILLIS e HARRIS, 1996).

Introdução

O objetivo principal desse trabalho é desenvolver relações entre modelos de gestão de organizações do terceiro setor e geração de inovação social.

Se entendido como um amplo conjunto de organizações que não pertencem nem à iniciativa privada, nem ao setor público, o terceiro setor não é uma invenção recente. No entanto, a partir da década de 1980 houve um aumento acentuado do interesse por essas organizações no mundo acadêmico, dado com seu crescimento em número em quase todos os países industrializados.

Organizações sem fins lucrativos vêm apresentando importância crescente, a ponto de se poder reconhecer que assumiram papéis de alocação de recursos, regulação econômica e redistribuição de renda: alocação, na medida em envolvem processos de aquisição, transformação e produção de bens e serviços públicos ou quase públicos; regulação econômica, quando, por exemplo, associações ou cooperativas remanejam a vida econômica ao se tornarem parceiras do poder público na tarefa de inserir no mercado de trabalho indivíduos desqualificados ou em permanente situação de exclusão e criminalidade. Redistribuição, ao tempo em que viabilizam a provisão gratuita ou quase gratuita de serviços a populações socialmente desfavorecidas.

Mesmo com crescente importância econômica e social, pouco se sabe sobre os modelos de gestão em organizações do terceiro setor. Há literatura orientada para capacitá-las em termos de uso das ferramentas já conhecidas pelo meio empresarial, público ou privado. Trata-se de trabalhos contendo princípios de administração, que versam sobre planejamento estratégico, orçamento, gestão financeira, comunicação, gestão de pessoas, entre outros pontos. No entanto, poucos trabalhos tratam de como essas ferramentas são apropriadas e quais as diferenças existentes ao serem utilizadas em organizações não orientadas para obtenção de lucro. Indo além, há ainda menos trabalhos sobre como elas efetivamente concretizaram a missão que perseguem, dispondo-se a investigar qual foi o modelo que estabeleceram para alcançá-la, ao invés de propor um modelo ideal para gestão.

Este trabalho dispõe-se a isso: apreender como são os modelos de gestão de organizações do terceiro setor, a partir do estudo de campo. Buscou-se aprendizado a partir da realidade estudada e, com isso, o desenho dos modelos de gestão. Investigaram-se organizações inseridas em dois contextos diferentes, cada um mais próximo de uma das duas linhas teóricas principais sobre terceiro setor.

A primeira, ligada em origem e desenvolvimento aos Estados Unidos, foi responsável pela emergência do termo *third sector*, composto por diferentes *nonprofit organizations*, habitualmente chamadas pela sigla NPO. Para conhecer um modelo de gestão de uma organização com tal orientação, realizamos um estudo de caso com uma associação brasileira, localizada em São Paulo.

A segunda, francesa na origem, utiliza bem menos o termo "terceiro setor", referindo-se à economia social, que engloba cooperativas, organizações de interesses mútuos – *mutuelles* - e associações (há um aumento da inclusão de fundações também). Esse outro modelo de gestão foi estudado em uma cooperativa de solidariedade localizada em Montreal, Québec, província de colonização francesa do Canadá.

Ao estudar os modelos de gestão dessas organizações, buscamos entender quais fatores as levaram a gerar impacto social. Resolver problemas sociais, promover autonomia e emancipação, aumentar a qualidade de vida, incentivar cidadania e respeito a direitos humanos são apenas alguns dos motivos que estão por trás de suas origens. Elas estão orientadas para mudar uma situação social insatisfatória, reunindo múltiplos atores sociais - indivíduos, governos, empresas, comunidade, organizações da sociedade civil que agem para um rearranjo dos papéis sociais. São modos de agir que dão, aos problemas sociais, respostas inovadoras, mas não necessariamente inéditas. Quais fatores em seus modelos de gestão facilitam ou dificultam tais respostas inovadoras? Quais as relações entre as características de seus modelos de gestão e a geração de inovação social? Em que medida pode-se considerar que são mesmo inovadoras?

Para responder a essas indagações, consideramos relevantes os seguintes tópicos

- a) estabelecer uma perspectiva de análise do terceiro setor, em termos do contexto histórico de cada país e das características de suas organizações;

- b) apreender quais as peculiaridades dos modelos de organização de cada um dos dois principais contextos: economia social e nonprofit sector, a partir do estudo da literatura acadêmica produzida em cada uma das linhas teóricas;
- c) apreender os modelos a partir de estudos de campo em organizações do terceiro setor; uma da economia social e outra, ainda que localizada no Brasil, mais próxima do nonprofit sector norte-americano;
- d) apreender, a partir dos casos, quais as relações entre modelos de gestão e geração de inovação social e com elas compor um outro quadro de proposições;
- e) comparar os resultados das investigações teórica e empírica, propondo um novo olhar sobre o tema.

O objeto de estudo: organizações sem fins lucrativos empreendedoras

Uma vez que "setor sem fins lucrativos" ou "terceiro setor" podem ser considerados termos guarda-chuvas, pois englobam uma ampla gama de tipos organizacionais, é necessário restringir o escopo do objeto de pesquisa. Como o que interessa é discutir modelos de gestão, tomamos como objeto de estudo as organizações que mantêm a sustentação econômico-financeira pela comercialização de bens e serviços produzidos pelos próprios membros. Assim, o objeto de estudo desta tese fica definido como organizações do terceiro setor que contenham atividades de produção e comercialização de bens ou serviços que possibilitam geração de renda para a organização e seus membros. Essa definição inspira-se no conceito de empresa social (DEFOURNY, 2001), que explanaremos na seção 2. As características dessa parcela das organizações do terceiro setor são:

1. ter como missão beneficiar um grupo ou comunidade de pessoas que partilham um interesse comum;
2. possuir atividade contínua de produção e comercialização de bens e serviços;
3. possuir autonomia, ou seja, não se encontrar sujeito às determinações de outras organizações, seja do Estado ou da iniciativa privada; e

4. contar com trabalho assalariado e voluntário, atuando em conjunto.

Justificativa para escolha do tema

As justificativas para realização deste trabalho baseiam-se nas contribuições que ele almeja fornecer e podem ser expostas em dois pontos:

Primeiro, pela contribuição para os estudos organizacionais em geral, uma vez que investigamos as características dos modelos de gestão de um conjunto de organizações e as apreendemos a partir do estudo de campo. Esse conjunto, organizações sem fins lucrativos, é crescente em importância econômica e social na maioria dos países industrializados ou emergentes. A investigação do perfil de seus modelos de gestão oferece oportunidade de aprendizado, uma vez que essas organizações estão em constante transformação, pois precisam encontrar um equilíbrio entre a produção eficiente orientada para economia de mercado e a organização orientada para bem-estar, qualidade de vida e inclusão social.

Segundo, pela contribuição para os estudos sobre inovação, nos quais a perspectiva é, em geral, a do avanço tecnológico gerado para aumentar a capacidade competitiva de empresas. Estudar modelos organizacionais por sua capacidade de gerar inovação social amplia o entendimento do que seja uma organização inovadora, levando os estudos sobre inovação para o âmbito do bem-estar geral de indivíduos ou grupos que estão diante de uma situação social insatisfatória.

Características gerais do trabalho

O quadro teórico foi construído com base em revisão bibliográfica de dois campos de estudos: as produções sobre organizações sem fins lucrativos e sobre inovação organizacional. Quanto à revisão da bibliografia sobre organizações sem fins lucrativos, ela aconteceu nas produções acadêmicas anglo-saxã e franco-quebequense: NPO e economia social, respectivamente. A partir da literatura, formamos modelos organizacionais "ideais", ou seja, que representam a média das organizações do terceiro setor. Realizamos uma análise comparativa entre modelos de gestão entre organizações da economia social e NPO. Adicionalmente,

apresentamos o conceito de empresa social, que contém elementos das duas linhas e está sendo muito empregado na produção recente, principalmente nos trabalhos de origem européia.

Quanto à revisão da bibliografia sobre inovação organizacional, pode-se afirmar que a maioria dos trabalhos está dedicada a inovações tecnológicas, analisando-as em contextos de sistemas produtivos e tratando-as como fonte de vantagem competitiva para empresas comerciais. A inovação social aparece menos em trabalhos sobre organizações comerciais e mais em administração pública, terceiro setor e em periódicos de sociologia.

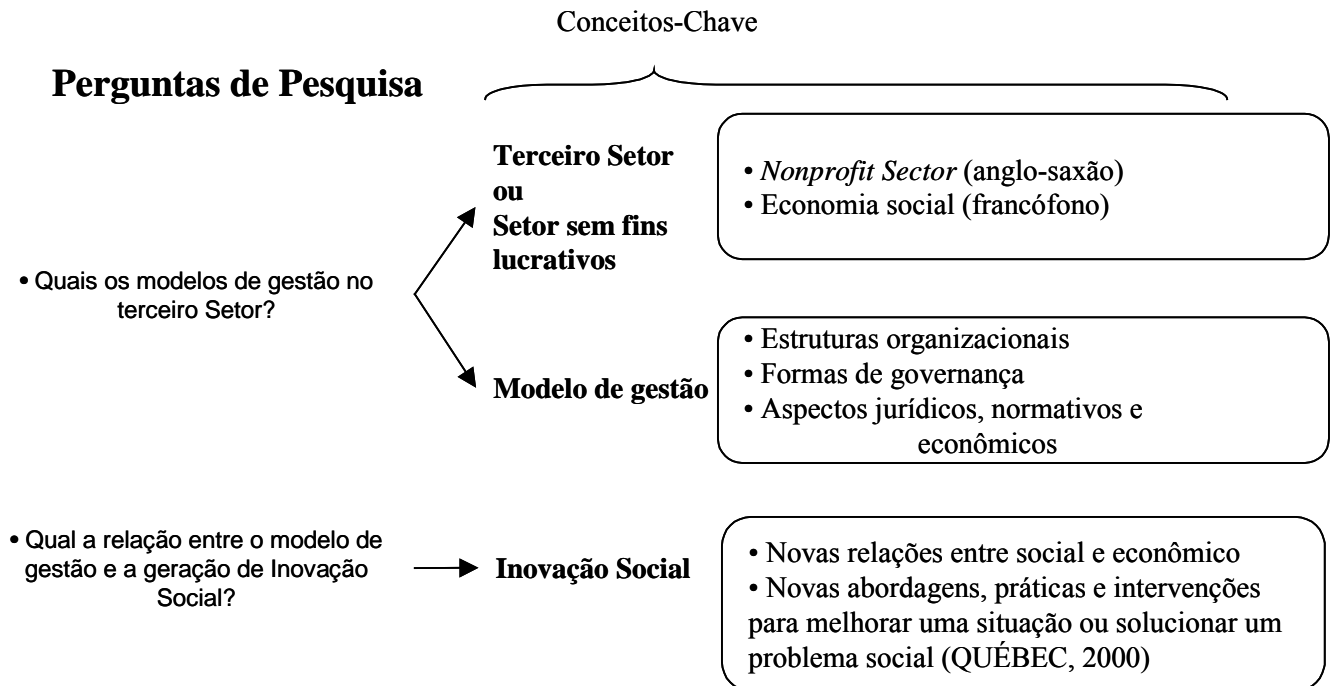
Quanto ao quadro metodológico, a opção é por uma abordagem interpretativista. O nível de análise é a organização e as variáveis observadas são: modelos organizacionais e inovação social. Para entender o que é um modelo organizacional, optamos pelo estudo das características das formas organizacionais e da governança. Aspectos jurídicos, normativos e econômicos relacionados ao *nonprofit sector* e a economia social também foram investigados para a composição de um modelo organizacional típico do *nonprofit sector* e da economia social. Adota-se como estratégia de pesquisa a abordagem qualitativa, com estudo de caso.

O quadro empírico define procedimentos para coleta, análise e interpretação do material de campo. Utilizamos como procedimentos de coleta de dados entrevistas em profundidade, análise de documentos e observação participante. Os dois estudos de casos elaborados, um em São Paulo e outro em Montreal, têm caráter etnográfico. A finalidade dos estudos foi apreender a dinâmica de vida dessas organizações e investigar as características de seus modelos de gestão, à luz da contribuição em termos de inovação social.

Um dos estudos de casos deu-se em uma cooperativa de produtos ecologicamente corretos situada em Montreal, Canadá. O outro aconteceu em uma associação que possui uma escola de artes com livre acesso para portadores de deficiências físicas, mentais, sensoriais ou múltiplas, localizada em São Paulo, Brasil.

A formação do quadro teórico e os estudos de campo permitiram, cada qual, a construção de um conjunto de proposições teóricas sobre as relações entre modelos de gestão e inovação social. O final deste trabalho apresenta a discussão comparativa.

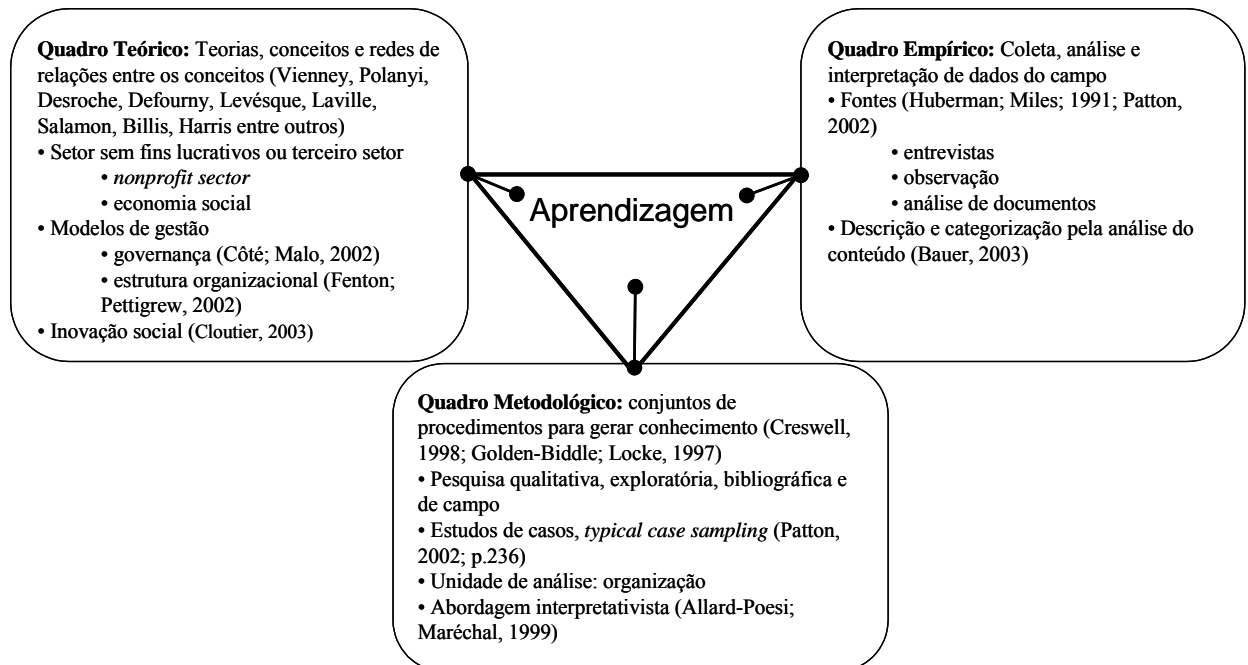
1. Figura – Pergunta de pesquisa e conceitos-chave



2. Figura – Esquema geral da tese – os três pólos da pesquisa, segundo Allard-Poesi e Maréchal (1999, p.38)

Os três pilares de uma pesquisa

Construir um objeto de pesquisa consiste em formular uma questão articulando os objetos teóricos, empíricos e metodológicos.
(Allard-Poesi; Maréchal, 1999, p.38)



Estrutura da tese

A estrutura dessa tese foi construída de acordo com a definição dos conteúdos necessários um trabalho de pesquisa, assim ela é composta por 8 seções disposta da seguinte maneira:

A seção 1 contém:

1. Introdução ao setor sem fins lucrativos, os marcos teóricos e os fatores determinantes do crescimento recente;
2. Apresentação do *nonprofit sector*, abordagem teórica de origem anglo-saxã sobre o setor sem fins lucrativos.

A seção 2 contém:

1. Introdução ao conceito de economia social, abordagem teórica de origem francesa, principais autores, histórico e tipos organizacionais característicos;
2. Apresentação dos aspectos normativos, jurídicos e econômicos do modelo organizacional típico da economia social proposto por Vienney (1994);
3. Apresentação do conceito de economia solidária;
4. Comparação ente economia social e *nonprofit sector*;
5. Apresentação dos conceitos de governança e de inovação social sob a perspectiva da economia social.

A seção 3 contém:

1. Visão geral sobre a produção acadêmica sobre inovação em organizações;
2. Definição e ilustração do conceito de inovação social orientada para atores sociais (indivíduos ou grupos), organizações e instituições.

A seção 4 contém:

1. Composição do quadro metodológico contendo o desenho de pesquisa e os procedimentos adotados para coleta, análise e interpretação do material empírico.

A seção 5 contém:

1. O estudo de caso realizado em associação sem fins lucrativos localizada em São Paulo, Brasil, que ilustra uma organização típica do *nonprofit sector*.

A seção 6 contém:

1. O estudo de caso realizado em cooperativa de solidariedade localizada em Montreal, Canadá (província do Québec), que ilustra uma organização típica da economia social.

A seção 7 contém:

1. Apresentação das considerações finais, síntese do trabalho, limitações e sugestões para estudos futuros;
2. Análise comparativa entre os estudos de casos apresentados nas seções 5 e 6, discussão com base no desenvolvimento teórico apresentado nas seções 1, 2 e 3.

A seção 8 contém a bibliografia estudada.

1. O setor sem fins lucrativos: marcos teóricos e causas do crescimento recente

1.1. Introdução

Sendo o propósito desta tese investigar características de modelos de gestão em organizações do setor sem fins lucrativos ou terceiro setor, cabe começar pela definição dos termos e conceitos relevantes. Nesta sessão, apresentaremos as origens dos conceitos e alguns marcos teóricos relevantes.

Além disso, apresentaremos algumas teorias e fatores que oferecem contribuição para entendermos porque houve um crescimento tão acentuado na quantidade de organizações sem fins lucrativos em todo o mundo nas últimas duas décadas do século passado.

Por fim, introduziremos as duas principais abordagens ou formas de expressão do terceiro setor no mundo: a economia social e o *nonprofit sector*. Esta última será apresentada em detalhes já nesta seção, enquanto a primeira virá na seguinte. A evolução do *nonprofit sector* está relacionada à história dos Estados Unidos, envolvendo uma extensa gama de organizações diferentes, tanto laicas quanto religiosas, voltadas para prestação de serviços, auto-ajuda, atividades comunitárias entre outras missões relacionadas ao bem comum da sociedade em geral ou de um grupo social específico. Como será possível expor adiante, as organizações do *nonprofit sector* podem ser caracterizadas por enfrentar mudanças constantes, possuir parceiros ou colaboradores (*stakeholders*) heterogêneos entre si, sobreviver com recursos restritos, e, por conseguinte, apresentar modelos de gestão que favorecem a emergência de conflitos e ambigüidades.

1.2. Origens do conceito: a contribuição das teorias econômicas neoclássicas e do trabalho do John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Mesmo com todas as críticas e limitações que possa merecer, o termo "terceiro setor" passou a ser freqüentemente utilizada a partir das publicações resultantes das pesquisas do Institute for Policy Studies da John Hopkins University. Pesquisadores pertencentes a vários países participaram do John Hopkins Comparative Non-profit Sector Project (Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos), coordenado por Helmut Salamon (SALAMON; ANHEIMER, 1994 e 1997; SALAMON et al., 1997). De modo geral, a partir daí o termo "terceiro setor" popularizou-se sendo empregado para se referir a organizações sem fins lucrativos, não-governamentais e não mercantis, donde se tem a idéia de "terceiro".

O projeto comparativo elaborado pela equipe da John Hopkins University (JHU) teve início em uma agenda de encontros e seminários que aconteceu entre o final da década de 1980 e o começo da seguinte. Pesquisadores do mundo todo participaram, interessados em melhor conhecer as características das organizações sem fins lucrativos, cujo número aumentava em todo o mundo (SALAMON; ANHEIER, 1992).

Além do projeto, essa agenda gerou uma série importante de trabalhos, destacando-se a criação do periódico acadêmico *Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-profit Organization*, em 1990, e da *International Society for Third Sector Research (ISTR)*, em 1992. Nas palavras de seus coordenadores, o projeto visava

preencher as lacunas do conhecimento já antigo sobre os milhares de escolas, hospitais, clínicas, organizações comunitárias, grupos de pressão, centros de atendimento, organizações humanitárias, creches, abrigos, agências familiares, grupos ambientais e outros que constituem esse importante setor (SALAMON; ANHEIER, 1997, p. xi, tradução nossa).

O projeto comparativo, que se estende até os dias de hoje, tem o objetivo imediato de mensurar o impacto do terceiro setor sobre as economias nacionais dos diversos países pesquisados, tornar o terceiro setor mais visível, nas diferentes realidades nacionais e possibilitar comparações entre os países. As dificuldades de definição sobre quais organizações podem ou

não ser consideradas como pertencentes ao terceiro setor foram as bases para definição de uma das principais questões de pesquisa para o grupo da JHU. Uma de suas contribuições foi a criação de uma definição estrutural/operacional, a partir da qual foi possível levantar organizações do terceiro setor em cada país e compará-las entre si. A elaboração dessa definição estrutural/operacional foi tão importante que acabou incorporada pela ONU, em um esforço de melhorar a representação do terceiro setor junto às contas nacionais de seus países membros.

Em 1993, a ONU divulgou um manual para orientar os países membros na definição das contas macroeconômicas: o Sistema de Contas Nacionais (System National Account- SNA), baseado na terceira versão de um outro sistema de classificação: o International Standard Industrial Classification (ISIC) (UNITED NATIONS, 1990). O SNA classifica as contas nacionais em cinco grandes grupos, sendo que organizações sem fins lucrativos podem ser classificadas junto a organizações comerciais e públicas, o que impede o dimensionamento do terceiro setor. Com base nisso, e dada a crescente importância do terceiro setor, uma equipe da JHU uniu-se com o Departamento de Estatística da ONU para definição de formas auxiliares de classificação que pudessem contribuir para uma classificação mais clara e precisa em relação a organizações sem fins lucrativos.

O resultado do trabalho conjunto entre a ONU e a JHU foi a criação da Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas (International Classification of Non-profit Organizations- ICNPO). O ICNPO foi desenhado a partir do ISIC, definindo uma ampliação de sua estrutura inicial de classificação para melhor representar o terceiro setor. Em outras palavras, utilizar o ICNPO significa um trabalho de desmembramento das contas nacionais, reclassificando-as a partir da necessidade de captar a realidade do setor sem fins lucrativos. Pesquisadores dos 13 países que estavam envolvidos no projeto comparativo da JHU, em sua primeira fase, aplicaram o ICNPO em suas bases. Os 13 eram: EUA, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Suécia, Japão, Hungria, Brasil, Gana, Egito, Índia e Tailândia.

O ICNPO classifica as organizações sem fins lucrativos em 12 grandes grupos de atividades, que por sua vez estão subdivididos em um total de 24 subgrupos. Para que houvesse uma unanimidade entre os países sobre o que é ou não uma organização sem fins lucrativos ou do terceiro setor, estabeleceu-se que o ICPNO só classifica organizações que estejam dentro da

definição estrutural/operacional proposta originalmente pela JHU. Essa definição aceita organizações que contenham as cinco características descritas a seguir.

1. **Formalização**, ou seja, que apresentem alguma forma de institucionalização, seja pelo registro público de suas atividades, seja por outras formas que justifiquem sua existência formal (reuniões regulares, representantes reconhecidos, ou outras formas de regularidade estrutural). Estão excluídas as uniões temporárias de pessoas sem uma estrutura real ou identidade organizacional (SALAMON; ANHEIMER, 1997). No entanto, estão incluídas as organizações que não estejam com uma situação legal definida, mas que atendam ao critério do SNA de terem um grau significativo de estrutura interna e permanência temporal.
2. **Privadas**, ou seja, institucionalmente separadas do Estado. Organizações não-lucrativas, para o projeto, não são parte do aparato do Estado, nem são dirigidas por conselhos formados majoritariamente por representantes de governos. Isso não significa que essas organizações não possam receber recursos estatais, nem que membros dos seus conselhos não sejam representantes do governo, significa apenas que a estrutura básica da organização seja privada.
3. **Não distribuição de lucros**, ou seja, se houver excedentes de natureza econômica, estes não podem ser de forma alguma repassados a sócios ou membros, mas devem ser revertidos para a própria atividade-fim. Organizações sem fins lucrativos são organizações privadas que não têm o lucro como razão primária de existência, seja direta ou indiretamente, e não são guiadas por objetivos comerciais. Isso as diferencia das organizações de negócios;
4. **Autogestão**, ou seja, são capazes de controlar a gestão de suas atividades. Isso implica em que as organizações, para serem consideradas como pertencentes ao terceiro setor devem ter estruturas de governança própria;
5. **Participação voluntária**, ou seja, envolvem algum nível de participação voluntária. Para serem consideradas como pertencentes ao setor sem fins lucrativos, as organizações devem encarar a criação de um corpo de voluntários como algo significativo e inerente a sua razão de existir. Isso implica em duas considerações. Primeiro, a organização deve envolver voluntários em suas atividades. Segundo, a

presença do voluntariado dá um sentido de "não compulsório" . Organizações em que a afiliação é compulsória por lei devem ser excluídas do setor sem fins lucrativos.

Por essa definição estrutural/operacional, a pesquisa construiu um parâmetro mínimo de análise pelo qual se tornou possível estudar o terceiro setor em diversos países – de início em 13 e atualmente em mais de 40 países.

Os próprios pesquisadores da John Hopkins University admitem, porém, que o setor sem fins lucrativos varia muito, conforme as diferentes realidades nacionais; por isso, em cada país, o projeto permite uma certa flexibilização, para que possam ser incluídas (ou excluídas) algumas organizações, consideradas certas características nacionais (SALAMON et al., 1997).

Sobre esse ponto, vale ressaltar o trabalho de construção do Mapa do Terceiro Setor no Brasil que está em andamento, conduzido por uma equipe do Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) da FGV-EAESP. O Mapa utiliza o ICNPO como estrutura de classificação. No entanto, algumas adaptações foram necessárias, considerando o contexto brasileiro, implicando em remanejamento de algumas atividades entre as 12 contas estabelecidas pelo ICNPO. A tabela 1 contém a íntegra dos 12 grupos e 24 subgrupos definidos pelo ICNPO.

1. Tabela – ICNPO – ONU, (International Classification of Nonprofit Organizations)

Grupo 1: Cultura e Recreação 1 100 Cultura e Artes 1 200 Esportes 1 300 Outras Recreações e Clubes Sociais	Grupo 7: Serviços Legais, Defesa de Direitos Cíveis e Organizações Políticas 7 100 Organizações Cívicas e de Defesa dos Direitos Cíveis 7 200 Serviços Legais 7 300 Organizações Políticas
Grupo 2: Educação e Pesquisa 2 100 Ensino Fundamental e Médio 2 200 Educação Superior 2 300 Outras em Educação 2 400 Pesquisa	Grupo 8: Intermediárias Filantrópicas e de Promoção de Ações Voluntárias 8 100 Fundações Financiadoras 8 200 Outras Filantrópicas Intermediárias
Grupo 3: Saúde 3 100 Hospitais e Reabilitação 3 200 Casas de Repouso 3 300 Saúde Mental e Intervenção em Crises 3 400 Outros Serviços de Saúde	Grupo 9: Atividade Internacional
Grupo 4: Assistência e Promoção 4 100 Assistência Social 4 200 Emergência e Amparo 4 300 Auxílio à Renda e Sustento	Grupo 10: Religião
Grupo 5: Meio Ambiente 5 100 Meio Ambiente 5 200 Proteção à Vida Animal	Grupo 11: Associações Profissionais, de Classe e Sindicatos 11 100 Associações de Classe 11 200 Associações Profissionais 11 300 Sindicatos
Grupo 6: Desenvolvimento e Moradia 6 100 Desenvolvimento Econômico, Social e Comunitário 6 200 Moradia 6 300 Emprego e Treinamento	Grupo 12: Não Classificado em Outro Grupo

Conquanto a definição estrutural/operacional proposta pelo John Hopkins Comparative Non-profit Sector Project tenha alcançado alto nível de aceitação, sendo inclusive adotada pela ONU na forma do ICNPO, trata-se de um recurso para operacionalizar trabalhos de pesquisa e recenseamento. Em outras palavras, tal definição é reducionista e serve a propósitos operacionais. Compreender o que é o terceiro setor é mais do que estabelecer uma lista de características para limitar as possibilidades de classificação de uma organização. As contribuições de autores como Laville (2000) e Nyssens (2000) deixam claro que o terceiro setor pode ser entendido como uma construção social ou um fenômeno que desafia a teoria econômica neoclássica e a noção de "mercado total" (NYSSENS, 2000, p. 552)².

Como seria de se esperar, a definição desenvolvida pela equipe da JHU influencia a linha teórica do *nonprofit sector*. Por isso, apresentaremos tal linha já nessa seção. A economia social será estudada na próxima seção, quando então será possível demonstrar que em outras partes do mundo fora da América é possível encontrar outros tipos de organizações consideradas como parte do terceiro setor e que não se encaixam na definição da JHU. Muitas organizações que, na França, estão definidas como pertencentes à economia social são consideradas, em outros países, como empresas comerciais. É o caso, por exemplo, de companhias de seguro mútuo ou caixas de depósitos (ARCHAMBAULT, 1997).

Ao sairmos da proposta de definir o terceiro setor pelas características de suas organizações, encontramos contribuições de várias áreas do conhecimento, no sentido de explicar o fenômeno em sua totalidade, sem descer ao nível organizacional. A teoria econômica, principalmente em sua vertente neoclássica, oferece explicações interessantes para definição do terceiro setor e, conseqüentemente, para compreender suas origens e seu crescimento. Por essa ótica, as causas para o surgimento de organizações sem fins lucrativos residem em falhas no equilíbrio entre oferta e demanda de bens e serviços. Autores, como o economista Burton Weisbrod, propuseram que o mercado não consegue atender a demanda por todos os bens,

² Em seu artigo no número especial sobre terceiro setor no periódico *Sociologie du Travail*, Marthe Nyssens utiliza a expressão "*tout marche*" para fazer referência às teorias econômicas anglo-saxãs de inspiração neoclássicas, em uma alusão ao fato de que tais teorias se desenvolvem a partir de um prisma mercantil. Por isso, a autora considera que para tais teorias o terceiro setor é um fenômeno que causa estranheza e que só pode ser entendido na medida em que complementa o papel do mercado como ente regulador da economia.

deixando "brechas" que são atendidas pelos governos. Como estes atendem apenas parte das demandas, "sobram" espaços ocupados por organizações sem fins lucrativos que se disponham a oferecer serviços públicos que não podem ser produzidos nem pelo mercado, nem pelo governo (WEISBROD, 1988 e 1977). Conclui-se que, por esse ponto de vista, "terceiro setor" é um termo que remete a um conjunto de organizações orientadas para prestação de serviços, fazendo as vezes do governo.

Nyssens (2000) também analisou as teorias econômicas anglo-saxãs de inspiração neoclássica quanto a possíveis explicações para a existência, em uma economia de mercado, de organizações sem fins lucrativos. A autora encontra na teoria do rendimento social e na teoria dos custos de transação elementos que explicam o surgimento dessas organizações em função da assimetria de informações e da ação racional dos indivíduos em busca da melhor alocação de recursos. Usando elementos da Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975) em economia, parte-se da perspectiva de que em diversos mercados há assimetria de informações, ou seja, que os consumidores nem sempre possuem à disposição todas as informações necessárias para julgar a qualidade dos produtos e serviços que podem adquirir. Na medida em que consumidores têm pouca informação sobre a prestação de serviços – como guarda de crianças ou asilo para idosos – reconhecem em organizações que não visam ao lucro um agente prestador de serviços que tende a não agir de modo oportunista. Essa visão explicaria a demanda pelos serviços do terceiro setor (HANSMANN, 1987), ou seja, organizações sem fins lucrativos são entidades que reduzem a incerteza e ao mesmo tempo "barateiam" a distribuição de serviços sociais.

Adicionalmente, Nyssens (2000) analisou teorias econômicas que olham o terceiro setor pela oferta, ou seja, que identificam as razões que levam à criação das organizações sem fins lucrativos. Indivíduos não se contentam em apenas ter as informações necessárias sobre os serviços; eles querem ser parte integrante da própria organização que presta tais serviços. O engajamento está relacionado aos valores do indivíduo que orientam sua ação para criar e participar da própria organização. Esta ótica cabe como explicação para a origem de empreendedores sociais, indivíduos com motivações altruístas, com engajamento ideológico na animação e gestão de organizações sem fins lucrativos (NYSSSENS, 2000, p. 562). Embora essa definição advenha de um referencial microeconômico, há o começo de uma visão mais politizada do terceiro setor; conforme se envolvem na prestação de serviços, os atores ou empreendedores

sociais agem para maior representatividade e autonomia. Tem-se, portanto, uma definição que contempla o terceiro setor como um novo ator social no arranjo do poder.

Na próxima subseção, exploraremos algumas teorias que versam sobre o crescimento do terceiro setor na década de 1980. Veremos que outros fatores, além dos econômicos, concorreram para o aumento em quantidade e notoriedade de organizações sem fins lucrativos em todo o mundo.

1.3. Causas do crescimento recente

No final da década de 1990, dois estudos internacionais demonstravam a importância das organizações sem fins lucrativos em termos de quantidade de empregos gerados. O estudo do *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale e Coopérative*, (CIRIEC, 1999) mostrava que, dentro da União Européia, 7,7% dos empregos assalariados pertenciam a organizações cooperativas, associativas ou aos *mutuelles*. O *John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, realizado em 13 países industrializados revelava que em média 3,4% dos empregos em tempo integral nestes países provinham do terceiro setor³

Como explicar esse fenômeno? Quais as razões para o aumento da notoriedade e o crescimento do número de organizações sem fins lucrativos? Porque elas passaram a ser entes importantes na formulação de políticas públicas? Quais funções sociais passaram a desempenhar?

Há respostas variadas. Pode-se identificar diferentes explicações e até algumas linhas teóricas que, entre outros, oferecem a descrição de fatores que levaram ao crescimento recente do terceiro setor. Para os fins deste trabalho, torna-se relevante conhecê-las em seus pontos principais. Como teremos oportunidade de mostrar, o conceito de inovação social emerge de uma dessas linhas, a economia social. Há, no entanto, em todas elas, a noção de que o terceiro setor cresceu em função de transformações sociais, econômicas e políticas, que geraram mudanças em indivíduos, organizações e instituições a partir de 1980.

³ No estudo da John Hopkins apenas associações foram incluídas. Nem cooperativas, nem organizações de ajuda mútua são consideradas como pertencentes ao *nonprofit sector*. Como veremos adiante, na próxima seção, elas são consideradas como componentes da economia social.

Como se pôde perceber na subseção anterior, as explicações para a origem do terceiro setor com base nas teorias econômicas neoclássicas encaram-no como uma falha do mercado ou do Estado em prover todos os bens necessários ao bem-estar de uma sociedade. Nesse sentido, o terceiro setor existe para fazer as vezes do mercado ou do Estado. Essa é notoriamente uma visão neoliberal e que resulta em entender o terceiro setor como eminentemente assistencialista e reparador dos malogros do sistema econômico. Porém, não nos parece que ela seja suficiente para entender o crescimento do setor nas duas últimas décadas.

Outras teorias oferecem explicações com maior conteúdo político do que as baseadas na teoria econômica neoclássica. Nelas trata-se a origem do terceiro setor como o resultado do desmantelamento do Estado Providência, ou *welfare state*. Relacionar o crescimento do terceiro setor com a crise do Estado Providência e as mudanças socioeconômicas que surgiram a partir de 1980 é uma idéia presente nos trabalhos de Cooperrider e Pasmore (1991), Laville (2000) Salamon (1987, 1995) e Salamon e Anheimer (1998).

Laville (2000), por exemplo, compartilha a idéia de que as mudanças nas relações entre Estado e mercado, a partir da década de 1980, é um dos fatores que explicam o crescimento em número e importância das organizações do terceiro setor nos países industrializados. Segundo o autor, as décadas de 1960 e 1970 foram períodos em que estas duas instituições melhor se harmonizaram, compondo um quadro de emprego com bem-estar social. Com a crise econômica da década de 1980, houve a desestabilização e o fim de um modelo de crescimento econômico mundial adotado no pós-guerra. O Estado passou, então, por um processo de diminuição de atividades e, em paralelo, começou a receber críticas quanto ao modo de prestação dos serviços públicos, sendo considerado autoritário, centralizador e assistencialista. Para reduzir o Estado, começaram os processos de privatização. Para mudar a forma de prestação dos serviços públicos, surgiram parcerias com organizações da sociedade civil⁴. Movimentos para descentralização de

⁴ "Organizações da sociedade civil" também é outro termo comumente utilizado como sinônimo de "organização do terceiro setor". Há evidentes imperfeições nesse uso, como nos explica Aquino Alves (2002, p.18-19):

[...] as agências internacionais de financiamento passaram, a partir dos anos 1990, a atribuir uma ênfase muito grande ao papel da Sociedade Civil na construção da democracia [...] aproximar-se do trabalho das ONG tem sido a tônica das políticas desses organismos de

governos resultaram na criação de parcerias com organizações da sociedade civil, que se tornaram responsáveis pelo suprimento dos serviços antes de responsabilidade exclusiva do Estado. Alguns autores como Plummer (1994) cunharam o termo *quangos* (*quasi-government organizations*) para designar as organizações independentes, mas relacionadas ao Estado e responsáveis pela operação e entrega de serviços públicos. As mudanças na economia ocorreram juntamente às mudanças na realidade social. O modo de prestação de serviços públicos ligados a bem-estar social perdeu as características de clientelismo, inércia e assistencialismo. Surgiram novas propostas para a relação dos usuários com os prestadores de serviços públicos. Passando para as mãos das organizações da sociedade civil, a prestação dos serviços tem de incluir os próprios usuários em sua produção, o que modifica sensivelmente as formas de atendimento de até então.

Pode-se concluir que, entender o crescimento do terceiro setor como resultado de mudanças sociopolíticas, as organizações sem fins lucrativos não aparecem como consequência de falhas do sistema econômico, nem como adendo ao Estado. Ao contrário, elas surgem porque o Estado está sendo transformado e a sociedade civil organizada assume papéis de parceria ou conflito com ele, numa dinâmica de atores sociais revendo seus papéis. A origem do terceiro setor, segundo essa visão, não tem relação com suprir a parte não atendida pelo mercado nem pelo governo; tem relação com o surgimento de novas relações entre Estado e sociedade, que geram impactos diretos na administração pública. Entendendo a origem por essa ótica, entende-se, também, porque houve crescimento a partir de 1980, ou seja, relaciona-se o crescimento do setor com as crises mundiais que ocorreram em tal momento histórico. Além da crise no *welfare*

financiamento, nos últimos dez anos. A conjugação dos dois movimentos supra citados fez com que muitos passassem a tratar “Sociedade Civil” e “Terceiro Setor” como termos sinônimos [...] Tanto é assim que o próprio Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector passa a ser divulgado como a pesquisa da “Sociedade Civil Global”. No Brasil, a Lei das OSCIPs incorpora no próprio nome o termo (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).

Como nosso objetivo não é discutir a questão da nomenclatura e como o próprio Laville (2000) usa os termos "organizações do terceiro setor" e "organizações da sociedade civil" como intercambiáveis, mantemos tal uso, sem desconsiderar que essa é uma forma imperfeita de utilização dos termos dentro desse campo de estudos.

state, quatro crises e duas mudanças revolucionárias ocorreram simultaneamente, levando à diminuição do papel do Estado e ao crescimento das organizações sem fins lucrativos (SALAMON, 1994). São elas:

1. a crise do desenvolvimento nos países do terceiro mundo, que se seguiu à crise da dívida externa na década de 1980 e que praticamente impossibilitou que o Estado continuasse a financiar as atividades de desenvolvimento;
2. a crise do meio ambiente global, nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento, que levou à degradação crescente do meio ambiente e evidenciou a ausência de políticas públicas adequadas para enfrentar aqueles novos problemas; além disso, ao mesmo tempo, cresceu o sentimento de que esse tipo de crise requeria ação mundial, ou seja, que não se centrasse em países;
3. a crise do socialismo e dos partidos socialistas, principalmente depois da queda do Muro de Berlim e o fim dos regimes comunistas de orientação soviética, que mostraram o esgotamento daquele modelo de planejamento estatal para a gestão da economia;
4. a revolução das comunicações a partir dos anos 1970 e 1980, que favoreceu a disseminação do uso dos computadores, satélites, fax; que expandiu as possibilidades de comunicação entre as pessoas e que culminou com o surgimento da Internet;
5. o crescimento mundial, que fez aumentarem as populações urbanas e criou no mundo grupamentos sociais mais exigentes e mais organizados, mais capazes para fazer valer suas demandas (uma “revolução burguesa”).

No caso brasileiro, também há os que explicam o crescimento do terceiro setor por fatores sócio políticos, orientados pelos movimentos de democratização do país ao longo das décadas de 1970 e 1980. Extensas redes sociais, criadas em torno de instituições como a Igreja Católica, o ecumenismo secular, partidos clandestinos e oficiais, grupos de intelectuais e uma grande quantidade de organizações não-governamentais foram a base para o surgimento de inúmeras organizações sem fins lucrativos empenhadas em restabelecer a democracia e em induzir indivíduos a se sentirem sujeitos de suas próprias ações, duvidando dos formatos convencionais de representação política (TEIXEIRA, 2003, p. 39). O terceiro setor cresceu devido à ocorrência de muitos eventos que marcaram o surgimento de organizações voltadas ao

fortalecimento da cidadania ou à diminuição do contingente de cidadãos excluídos de qualquer possibilidade de bem-estar social e representação. Vale citar o Movimento da Ética na Política, a ECO 92 e a Campanha Contra a Fome do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho.

Voltando a Laville (2000), encontramos mais fatores relacionados ao crescimento do terceiro setor nos países industrializados, além das mudanças sociopolíticas. O segundo fator é de ordem socioeconômica e refere-se às mudanças nas estruturas de emprego nos países desenvolvidos. A introdução de novas tecnologias diminuiu a quantidade de postos de trabalho, inicialmente na indústria e depois nos serviços, além de aumentar a exigência quanto ao nível de formação de cada trabalhador. As consequências dessas mudanças apareceram na forma de contingentes de pessoas desempregadas e desqualificadas para ingressar ou re-ingressar no mercado de trabalho, pondo-se em situação de permanente exclusão. Sem apoio para adquirir as novas competências, não há possibilidade de emprego e a pobreza e o risco social aumentam. Essa é a origem de organizações do terceiro setor voltadas para a inserção de pessoas em situação de desemprego. Aqui se encaixam as empresas sociais que estão crescendo nos países da União Européia (DEFOURNY, 2001; DEPUYDT; MALICE; MARECHAL, 1994) ou as empresas de inserção social no Canadá. São organizações cuja missão é dar condições de capacitação profissional e geração de renda temporária para indivíduos em desemprego prolongado ou excluídos do mercado de trabalho por razões diversas (alcoolismo, delinquência juvenil, penas judiciais ou prisionais, entre outros fatores).

Por fim, Laville (2000) oferece-nos ainda um terceiro fator para o aumento da importância de organizações do terceiro setor, considerando fatores de ordem sociodemográfica. Refere-se às mudanças na vida cotidiana e na estrutura familiar, que exigem serviços ligados a duas grandes questões: as relacionadas à vida familiar – creches e serviços para manutenção ou cuidados com domicílios – ou relacionados com pessoas em situação de dependência – cuidado de idosos, doentes, pessoas privadas de autonomia. Todos eles eram serviços antes reservados à esfera doméstica, quando a mulher se incumbia dessas e de outras atividades que passaram à responsabilidade de terceiros, à medida que mais mulheres chegaram ao mercado de trabalho e o número de lares com famílias monoparentais passou a ser crescente. Por resultado, cresceu a pressão por outra forma de lidar com questões que antes eram resolvidas no lar. Um exemplo ilustrativo de como cresceu o número de organizações sem fins lucrativos em função de mudanças em fatores sociodemográficos pode ser encontrado no Québec. A partir de 1980, país,

profissionais de educação infantil e governos municipais se uniram para criar cooperativas ou associações de serviços de guarda para crianças (*garderies*), ao custo de apenas cinco dólares canadenses por dia. A gestão destas organizações contempla pessoas das três partes envolvidas, sendo que os pais atuam voluntariamente. As *garderies* são consideradas organizações da economia social.

Temos, portanto, uma gama de teorias e fatores que oferecem explicações para o surgimento e o crescimento do setor sem fins lucrativos. Fatores econômicos, sociais, políticos e demográficos concorreram para o significativo aumento no número de tais organizações em quase todos os países do mundo, nas últimas décadas do século XX.

1.4. O *nonprofit sector*

O conceito de *nonprofit sector* está intrinsecamente relacionado com a história dos EUA, de acordo com Salamon (1997; p. 282). A ideia de um setor distinto da economia formado por NPO tomou vulto a partir do final do século XIX, quando então tais organizações estavam envolvidas não apenas com a suplementação da ação do Estado, mas também com veículos para encaminhamento de questões relacionadas ao bem público e demandas sociais em geral.

Nas últimas décadas do século XX a expansão do *nonprofit sector* está associada a parcerias com o governo; porém, a história do setor nos Estados Unidos revela uma orientação mais acentuada para agir com independência em relação ao Estado, donde a disseminação do uso do termo "setor independente".

Tal qual apresentamos anteriormente, o trabalho da JHU oferece algumas características dessas organizações que facilitam a sua identificação e classificação. Salamon (1995) ressalta que a realidade social subjacente a elas é bastante similar, não obstante a diferença existente em termos de propósitos perseguidos e terminologias utilizadas. O autor propõe agrupá-las em quatro categorias mais ou menos distintas, segundo três dimensões que podem ser acrescentadas à definição estrutural/operacional elaborada pela JHU para caracterizar o *nonprofit sector*: o foco de atuação; a provisão de serviços/bens ou fundos e o tipo de serviço, se secular ou religioso. Tem-se, portanto, a seguinte classificação:

Agências financiadoras, ou intermediárias na captação de recursos, que existem para canalizar recursos para as agências que prestam serviços. Usualmente, utiliza-se a denominação em inglês – *grantmakers*. Exemplos: a Fundação Kellog e a WCF;

Organizações de benefício público, as quais existem, fundamentalmente, para prover bens ou serviços ao público externo. Exemplos dessa categoria são as instituições de ensino e pesquisa, instituições culturais, asilos e creches comunitárias, centros de recuperação e inclusão para portadores de necessidades especiais.

Organizações de serviço aos membros, que existem principalmente para prover bens ou serviços a seus associados ou membros, dirigindo o desenvolvimento de suas competências para benefícios diretos a este grupo. Na América, são exemplos desta classificação todas as associações profissionais, sindicatos e cooperativas.

Congregações e instituições religiosas, as quais buscam propósitos espirituais

A maioria das organizações do *nonprofit sector*, nos dias atuais, é composta por organizações de benefício público. Isto significa que são elegíveis a isenções fiscais e podem receber ações dedutíveis de impostos de indivíduos e corporações. Além disso, nenhum excedente, caso haja, pode ser destinado a seus diretores, líderes ou membros, regra que deve estar clara e explícita em seus estatutos. A isenção de impostos e a restrição à distribuição de excedentes configuram, segundo Defourny (2001), as principais características do *nonprofit sector* na América. Elas representam uma imensa gama de atividades, incluindo escolas, colégios, universidades, hospitais, museus, bibliotecas e agências de serviço social em geral.

A classificação anterior proposta por Salamon (1995) não contempla um tipo de organização também relevante dentre as organizações do *nonprofit sector*. Trata-se das organizações não governamentais (ONG), que ficaram bastante conhecidas a partir de 1980 por seu papel destacado em movimentos por direitos humanos, combate à pobreza, desenvolvimento econômico do terceiro mundo, entre outras ações relacionadas a organizações não governamentais. Entre outros motivos, tais organizações alcançaram popularidade por serem consideradas como reduto de voluntários ou pessoas movidas por razões humanitárias, com grande proximidade e conhecimento sobre os problemas mundiais. Além disso, passou-se a considera-las como organizações mais flexíveis do que as burocracias estatais, com competências para atuar em campos de trabalho tão complexos, distintos e, por vezes, longínquos. Cooperrider

e Pasmore (1991), por exemplo, definem-nas como organizações para mudança social global (p. 1042). Os autores referem-se a organizações de ações coletivas que se tornaram conhecidas por variados nomes: organizações não governamentais, parcerias intersetoriais, organizações de desenvolvimento transnacional, grupos de pressão, movimentos sociais ou organizações baseadas em comunidades. Colocam como suas características (1) ter como tarefa mais importante servir como agente de mudança na criação de um mundo mais saudável e sustentável (2) ter descoberto e mobilizado arranjos sociorganizacionais inovadores, o que torna possível a cooperação entre atores sociais mundiais (3) sustentar valores como *empowerment*, no sentido de promover formas de ação social igualitárias e centradas em pessoas, e (4) ter presença em dois ou mais países, com identidade nacional e local.

A idéia de que organizações do *nonprofit sector* têm estrutura mais flexível e mais propícia a aprendizado e *empowerment* está presente em outros autores, que também salientam os desafios e dificuldades peculiares as NPO. Uma das dificuldades, como já foi ilustrado, reside em definir quais organizações podem ser consideradas como pertencentes ao *nonprofit sector*. Taylor (1996) propôs classificá-las por seus "componentes relevantes."⁵ definindo-as por aspectos relacionados a sua identidade. A autora coloca que existem três componentes relevantes para caracterizar uma organização do *nonprofit sector*: os usuários ou beneficiários da organização, os fundadores e a rede de relações que se estabelece entre elas.

Quanto aos usuários, Taylor (1996) chama a atenção para o fato de que o *nonprofit sector*, depois dos movimentos da contracultura da década de 1960, está orientado para promover *empowerment* aos cidadãos usuários dos serviços das NPO, conferindo-lhes voz na esfera política e participação em políticas públicas. Dessa maneira, o *nonprofit sector* contemporâneo estabelece uma crítica às organizações baseadas em caridade e assistencialismo.

Quanto aos fundadores, Taylor (1996) coloca que as mudanças no ambiente levaram as NPO a movimentos de profissionalização dos quadros de colaboradores. No entanto, parece ser marcante, ainda, a presença de estruturas voltadas para um líder ou fundador, o que segundo a autora têm relação com a história de organizações sindicais, religiosas e movimentos sociais nos

⁵ *Constituencies of importance*, no original em inglês.

quais um líder se destacava por coragem e empreendedorismo, tornando-se o pilar de construção da identidade da organização.

Finalmente, quanto às redes de relações, Taylor (1996) demonstra que as NPO se relacionam entre si para fortalecer sua capacidade de captação de recursos e representação política. Estas redes de relações são construídas, por exemplo, quando uma organização tem um acento no Conselho de Administração da outra. A formação de redes pode ser considerada como uma estratégia fundamental para maximizar os recursos restritos que as NPO dispõem em geral.

Assim como Taylor, Billis (1993) tratou dos problemas que acometem as organizações no *voluntary sector* a partir da década de 1980, dado que passaram a enfrentar problemas diversos em face ao crescimento intenso e mudança de perfil no modo de agir. Segundo o autor, o crescimento em número e em receita fez com que as NPO encarassem problemas de duas naturezas: estrutura organizacional e governança.

Quanto à estrutura organizacional, Billis enfatiza que muitas organizações do *nonprofit sector* começaram como pequenos grupos, funcionando com informalidade, criados para auto-ajuda e promoção de consciência entre pessoas que enfrentavam um problema social ou desafio comum. Com as crises no *welfare state*, as organizações do *nonprofit sector* começaram a crescer em volume de membros e de atendimentos de pessoas. As parcerias com o poder público na consecução de políticas públicas, as mudanças na forma de prestação de serviços sociais que passaram a favorecer autonomia e participação do cidadão beneficiário e o aumento da presença de profissionais trouxe uma nova complexidade a estas organizações, em um movimento que as faz mais próximas das organizações de negócios ou mesmo estatais. Onde havia informalidade e auto-organização, aparecem formas institucionalizadas, com modos formais de gestão.

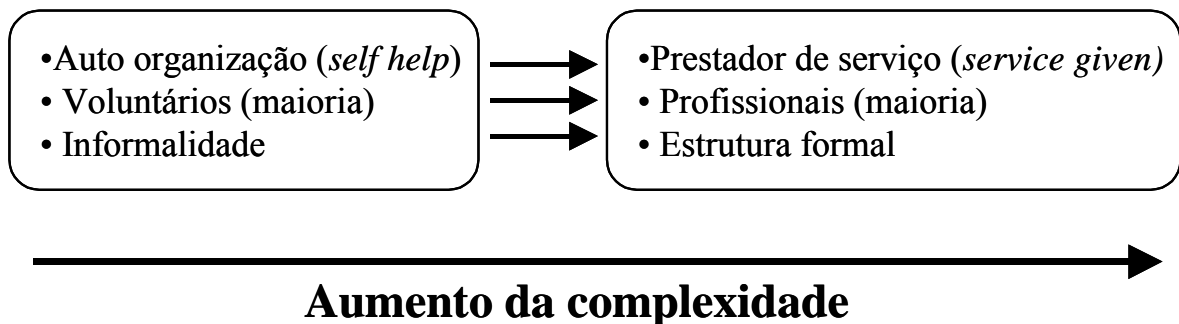
Neste sentido, há uma mudança também nos objetivos das NPO, pois passam de uma proposta de grupos autônomos voltados para mobilização, consciência e auto-ajuda para estruturas formais, com quantidade crescente de profissionais remunerados e orientados para prestação de serviços. Surgem as tensões entre profissionais e voluntários, a necessidade de estabelecer limites entre as funções e as tensões entre autonomia e controle. A complexidade fica ainda maior a medida que organizações do *nonprofit sector* têm múltiplos parceiros envolvidos na gestão, na provisão de fundos e como usuários ou beneficiários dos serviços (*multistakeholders*). Por isso, Billis (1993) considera a estrutura organizacional e a governança

como sendo os pontos de maior transformação a medida que ocorrem as crises, cresce a quantidade de serviços prestados e a importância de sua atuação na prestação de serviços que antes cabiam ao Estado.

O processo de institucionalização das NPO leva-as a buscarem ferramentas de gestão oriundas das organizações privadas, orientadas para maximização dos lucros. Para Paton (1996) é necessário cuidado especial nesta busca, pois a forma de pensar característica de gestores de empresas pode não proporcionar respostas pertinentes aos problemas das NPO relacionados a conflitos de valores que emergem em função de uma orientação para atuar em um modelo de gestão mais próximo de um "*business-like*".

3. Figura – Processo de Institucionalização do *Nonprofit sector*

Processo de Institucionalização do *nonprofit sector* (baseado em Billis, 1993)



1.5. Conclusão

Organizações sem fins lucrativos dedicadas a serviços sociais existem há muito tempo. No entanto, nas últimas duas décadas do século XX, ocorreu um crescimento acentuado no número total dessas organizações, em quantidade, receitas e notoriedade. Fatores socioeconômicos, sociopolíticos e sociodemográficos explicam tal crescimento. De variadas

formas, elas estão associadas a iniciativas de voluntários que se unem para trabalhar por um fim que não está relacionado com obtenção de lucro.

No mundo sob influência anglo-saxã, o terceiro setor engloba organizações muito distintas, envolvidas em trabalho comunitário, missionário, de reivindicação e de prestação de serviços. A característica comum a todas elas, segundo Defourny (2001) é serem elegíveis a isenções fiscais.

Em função dos movimentos de privatização e da crise do *welfare state*, cresceu o número de organizações desta natureza que assumem a responsabilidade pela prestação de serviços sociais. Considera-se que são mais ágeis, menos centralizadoras e ineficientes que as burocracias estatais. As parcerias do Estado com organizações da sociedade civil passaram a ser bem vistas, indicando que a prestação dos serviços ficará a cargo de estruturas locais, nas quais trabalham pessoas conhecedoras dos problemas e do contexto em que estão inseridos os cidadãos beneficiários dos serviços.

Há, no entanto, outras conseqüências do crescimento, na forma de mudanças no perfil organizacional. Observa-se que o *nonprofit sector* sofre um processo de institucionalização e isomorfismo em relação às organizações de negócios. O crescimento implica em uma mudança na estrutura organizacional, dado a mudança de informalidade e auto-organização para formalidade e prestação de serviços.

A organização do trabalho também sofre mudanças com o crescimento. O maior volume de atendimentos implica em aumentar a presença de profissionais remunerados e especialistas. Além da forma organizacional, as mudanças também acarretam tensões para a governança, pois NPO são organizações *multistakeholders*. Surgem as tensões entre autonomia e controle nos modos de exercício do poder.

Tem-se, portanto, que a característica dos modelos de gestão do *nonprofit sector* contemporâneo é a capacidade de gestão da ambigüidade. Paton (1996) coloca que as ambigüidades emergem a medida que a gestão de NPO envolve conflitos de valores, acirrados pelos processos de institucionalização. Marshall (1996) expõe em detalhes a natureza destas ambigüidades presentes no *nonprofit sector*, propondo uma crítica em relação às idéias do senso comum de considerá-lo como um setor que engloba organizações mais ágeis e orientadas para o bem comum do que os setores público e privado. Segundo Marshall, não há evidências

suficientes para comprovar que o *nonprofit sector* seja mais criativo, inovador e altruísta do que os outros setores. Tomá-lo simplesmente assim sugere uma análise reducionista, que não contempla a diversidade de organizações e de atores sociais que o setor envolve. Para Marshall, o *nonprofit sector* é uma amálgama de organizações diferentes, cuja característica comum é seu caráter de mediação, nos seguintes termos:

A única característica comum é seu caráter de mediação – o fato de que elas dão aos indivíduos um papel e um lugar na vida social e, potencialmente, levam a mudança social. Elas representam ação que é ao mesmo tempo coletiva e pessoal. (MARSHALL, 1996, p. 58, tradução nossa)

Na próxima seção, apresentaremos a economia social. Veremos como a tradição europeia concede força às idéias de cooperativismo e associativismo. Ao final, procederemos a uma comparação mais detalhada entre *nonprofit sector* e economia social. A produção intelectual sobre economia social também nos levará ao conceito de inovação social, que é relevante para este estudo e será aprofundado na seção 3.

2. A Economia Social

Nesta seção, apresentaremos a economia social sob os seguintes aspectos: histórico, o ponto de vista dos autores clássicos que influenciaram a produção desta linha teórica, formatos organizacionais mais comuns e seus aspectos jurídicos, econômicos e sociológicos.

As práticas de economia social existem na França desde o século XVIII, e no Québec desde o século XIX. Entretanto, o uso do termo para designar um setor específico da economia só se tornou freqüente a partir de 1981, com a Lei da Economia Social na França, que reconhece como organizações da economia social um conjunto de empreendimentos sócio econômicos feitos por cooperativas, organizações de ajuda mútua (conhecidas na França por *mutuelles*) e associações (VIENNEY, 1994).

Tal como exposto para o conceito de terceiro setor, definir economia social é mais do que estabelecer um conjunto restrito de tipos de organizações por *status* jurídicos. Por meio do estudo do histórico da economia social pode apreender que ela já foi reconhecida como uma proposta revolucionária contra o capitalismo, como um conjunto de organizações produtivas com estrutura associativa, como um conjunto de organizações cujo fim é fazer as vezes do Estado na promoção do bem-estar social e, finalmente, como um setor da economia que engloba iniciativas de cidadãos que se mobilizam por uma causa social, por meio de um empreendimento econômico. O percurso histórico nos possibilitará reconhecer as características de um modelo de gestão ideal em economia social que servirá como parâmetro de discussão.

Aqui cabe também esclarecer alguns usos de termos para evitar perda da clareza e da coerência. Como afirmado na seção anterior, economia social pode ser considerada uma linha teórica que aborda fenômenos relacionados à criação, desenvolvimento e dinâmica de vida de organizações sem fins lucrativos cuja estrutura é cooperativa ou associativa. São autores de referência nesta linha Karl Polanyi, Henry Desroche, Claude Vienney e, mais recentemente, Jacques Defourny, Jean-Louis Laville e Benoît Lévesque, entre outros. Porém, economia social identifica, também, um setor da economia onde se encontram cooperativas, associações e

mutuelles. Usaremos o termo economia social para indicar o setor da economia e a linha teórica estabelecida a partir de estudos do terceiro setor na França e no Québec.

Adicionalmente, comparamos economia social e o *nonprofit sector*, observando suas semelhanças e distinções. Finalmente, o conceito de inovação social também é contextualizado na fase de desenvolvimento da economia social contemporânea.

2.1. O histórico da economia social: as quatro fases de desenvolvimento

Seria errôneo considerar que economia social é um fenômeno recente, considerando que a popularização do uso do termo deu-se a partir 1981, após a aprovação da Lei da Economia Social na França.

Esse reconhecimento legal pode ser entendido como o corolário de um processo de institucionalização. Organizações envolvidas em empreendimentos de produção solidária ou cooperativa existem na França desde o século XVIII. Para entender esse processo de institucionalização, cabe desenvolver um histórico sobre a economia social, atividade que faremos com base no estudo realizado por D'Amours (2000). Ao longo do histórico, apontaremos a contribuição dos autores considerados como clássicos da economia social, como Karl Polanyi, Henry Desroche e Claude Vienne. O histórico discriminará quatro fases do desenvolvimento da economia social: (1) antes da metade do século XIX; (2) da metade do século XIX até a década iniciada em 1930; (3) da crise da década de 1930 até 1980; e (4) o período contemporâneo, iniciado em 1980. Nesta última fase, conheceremos o trabalho dos autores contemporâneos como Jacques Defourny, Jean-Louis Laville, Marie-Claire Malo e Benoît Lévesque, para citar apenas alguns.

2.1.1. Até meados do século XIX: economia social como projeto revolucionário

Karl Polanyi, em sua obra *A Grande Transformação*, explica que os sistemas econômicos anteriores ao fim do período feudal funcionavam segundo uma combinação de três

princípios: o princípio do mercado, o da redistribuição e o da reciprocidade (POLANYI, 1983). Com base em Laville e Nyssens (2001; p. 324), podemos definir os três princípios da seguinte maneira:

O princípio do mercado refere-se ao encontro entre oferta e demanda mediado por um mecanismo de preços. A relação entre vendedores e compradores se estabelece em bases contratuais, ou seja, as relações que se estabelecem no mercado não estão atreladas a relações sociais.

O princípio da redistribuição define que toda a produção deve ser dirigida a uma autoridade central que a divide e redistribui, o que pressupõe a criação de mecanismos de taxação e redistribuição, a qual pode acontecer na forma de benefícios em recursos monetários ou não-monetários.

O princípio da reciprocidade descreve um tipo específico de circulação de bens e serviços entre grupos e indivíduos. Isso só faz sentido quando a reciprocidade expressa uma ligação social entre *stakeholders*. Reciprocidade é um autêntico princípio da atividade econômica baseada na idéia de que aquilo que é dado (doação ou presente) representa um fato social. Há uma dimensão paradoxal na reciprocidade, pois quem recebe a doação não é exposto a pressões sociais externas para retribuir. Na prática, espera-se que retribua, não necessariamente para aquele que o presenteou, mas a qualquer um dos *stakeholders*. Uma forma comum de reciprocidade é aquela que ocorre dentro de uma unidade familiar, que Polanyi denominou de administração doméstica.

Com o advento da modernidade, há uma mudança radical nesse quadro, ocorrendo a separação entre as esferas econômicas, políticas e sociais. No capitalismo, a esfera econômica não só está separada, mas se caracteriza por mercados auto-regulados. O mercado torna-se o princípio que rege o comportamento econômico. Segundo Polanyi, o mercado auto-regulado só pode funcionar, teoricamente, se satisfeitas três condições:

1. Toda a produção, incluindo o trabalho, a terra e a moeda, é destinada para a venda no mercado e toda a receita advém dessa venda;
2. O Estado não deve permitir que nada impeça a formação do mercado, nem fatores que influenciem seu funcionamento;

3. Instituições econômicas específicas prevalecem sobre a ordem econômica **encastrada**⁶ na sociedade, o seja, há uma divisão institucional entre a esfera econômica a esfera social ou política (POLANYI, 1983, p 102-3, tradução e grifo nossos) .

A história da economia social revela um conjunto de iniciativas que tem por objetivo "reencastar" a economia no social, na medida em que retoma a idéia de misturar os três princípios novamente. As relações de troca mediadas por equivalência monetária devem acontecer junto com as relações de reciprocidade e de redistribuição. Polanyi será sempre um autor clássico para os teóricos da economia social, visto que propõe que a grande transformação resida em criar **economias plurais**, ou seja, que reúnam arranjos de recursos provenientes das três formas de economia, esquematicamente definidas como (FRANÇA FILHO, 2003):

- 1) economia mercantil – caracterizada pelo princípio de mercado, onde trocas se dão com impessoalidade e equivalência monetária;
- 2) economia não mercantil – fundada na redistribuição, onde pode aparecer a figura do Estado como agente redistribuidor;
- 3) economia não monetária - fundada na reciprocidade, ou seja, um tipo de sistema de relação de trocas orientado segundo a lógica da dívida.

Apresentar os recursos dessa maneira é apenas uma tentativa para aumentar a clareza da idéia. O ponto principal é abordar o histórico da economia social mostrando-a como uma forma de geração de riqueza que não concebe o mercado como única forma de fazê-la. Essa visão mais larga da economia pode também ser entendida como um questionamento da idéia de que o progresso tecnológico e crescimento econômico são as fontes exclusivas de desenvolvimento e bem-estar social.

Ao longo do século XIX quatro correntes de pensamento influenciaram o desenvolvimento da economia social, de acordo com Defourny (1992) e Desroche (1976): a escola liberal e a escola socialista, ambas as correntes mais influentes na primeira metade do século, e a escola reformista-cristã e a escola solidária, que começaram a influir a partir de 1890.

⁶ No Novo Dicionário da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda, 1ª. edição, 14ª. impressão encontra-se: Encastrar (do francês, *encastrer*) V. t. d. Encaixar; enganzar, endentar.

Em comum, todas elas apresentam a crítica quanto à idéia de que o mercado é o centro da vida social.

A escola liberal pode ser considerada como criação de Charles Denoyer e Frédéric Passy. Eles defendiam a idéia da liberdade econômica, acima de tudo, e se opunham à intervenção do Estado. Acreditavam que a transformação social aconteceria pelo aumento da poupança global, que o crescimento da economia seria conseguido com a redução da despesa social e que uma melhor repartição da renda seria consequência da produção de riquezas. Em 1830, Charles Dunoyer escreveu o *Novo Tratado de Economia Social*. O uso do termo "novo" significava que a economia social era uma reação aos efeitos nefastos da Revolução Industrial. Outras pessoas célebres também influenciaram a nova economia social, como Saint-Simon, Charles Fourier e Joseph Proudhon, que faziam uma profunda crítica à autonomização do mercado e à separação da dimensão social da vida humana.

A escola liberal foi fortemente influenciada pelo movimento utopista, inspirado em filósofos que nos séculos XVII e XVIII que propuseram idéias de modos de produção onde houvesse repartição igualitária da propriedade, criação de cooperativas de consumo, instituições de auxílio mútuo e de crédito bancário acessíveis aos trabalhadores. Aqui se encontra a origem, ou fase inicial, da economia social que é definida como um projeto de sociedade onde a associação humana para posse, uso e usufruto de recursos produtivos é o princípio da organização econômica. Vê-se que tal proposta está em oposição à luta concorrencial entre indivíduos por apropriação privada e rentável, características da sociedade de mercado e do liberalismo econômico.

Henri Desroche, sociólogo que dedicou especial atenção à cooperação, construiu uma obra que apresenta o desenvolvimento de organizações cooperativas como sendo o resultado do trabalho do movimento utopista. Para Desroche, utopia não significa um projeto irrealista, nunca alcançável, mas sim uma força de mobilização para alternativas concretas ao mundo real. O projeto real nunca será igual ao sonho, mas é o sonho que mobiliza para o projeto (DESROCHE, 1976; MALO, 2000).

Os utopistas angariaram a simpatia de grupos que resolveram colocar em prática suas idéias. Surgiram, na Europa, comunidades-modelo e vilas cooperativas ou falanstérios, tentando demonstrar a superioridade da forma econômica alternativa ao capitalismo. Em um de seus livros,

A Sociedade Festiva, Desroche apresenta Oneida, um projeto sonhado e realizado na América por Charles Fourier, um utopista que protagonizou a construção de comunidades denominadas falanstérios, onde se associava produção e habitação. (DESROCHE, 1976).

A maioria das iniciativas como Oneida resultou em fracasso, havendo dois motivos decisivos para isso: primeiro, as dificuldades em manter os princípios da utopia no interior das próprias comunidades modelos; segundo, e mais grave, foi o fato de que o modo de regulação econômica concorrencial se tornou hegemônico a partir da segunda metade do século XIX. Mesmo assim, algumas dessas experiências deram origem a outras organizações que sobreviveram e impulsionaram a economia social. É o caso, por exemplo, de cooperativas de trabalho (na França, 1831), cooperativas de consumo (na Inglaterra, em 1844) e caixas de crédito rurais (na Alemanha, em 1864). Muitas dessas experiências tornaram-se, também, o embrião dos primeiros sindicatos (POLANYI, 1983).

Paralelamente a essas experiências, esse período também foi muito importante para a organização de movimentos operários e para a organização de formações associativas relacionadas, com grande destaque para o avanço das idéias socialistas. Surgiram movimentos contrários à hegemonia do capitalismo e alguns deles oferecem contribuições para a continuidade do desenvolvimento da economia social.

Tem-se, portanto, uma linha de pensamento na economia social ligada à escola socialista, tendo como expoentes Constantin Pecqueur, François Vidal e Marcel Mauss. Essa linha defendia a criação de uma sociedade mais igualitária, centrada em idéias de um Estado forte e de propriedade coletiva. Esses autores exaltavam as virtudes das associações e das cooperativas, estabelecidas como unidades de base para uma economia coletiva. Foram fortemente influenciados pelo advento das idéias socialistas na Europa e pela revolução de 1848, que ocorreu juntamente à publicação do Manifesto Comunista, de Karl Marx.

2.1.2.Do final do século XIX até 1930

No final do século XIX, observa-se que a economia social recebeu influências de mais duas correntes de pensamento: a escola reformista-cristã e a escola solidária. Os reformistas-cristãos tinham em Frederic Le Play (1806-1882) seu líder mais importante, fundador

de uma Sociedade Internacional de Estudos Práticos de Economia Social (1856). Le Play era um católico que queria combater os socialistas por meio do trabalho científico. Propunha a criação da economia social como um modo de diminuir a diferença entre ricos e pobres, mas sem gerar uma mudança radical no sistema. As idéias de caridade e de filantropia uniam-se a de economia social. Tratava-se de colocar juntas instituições que se consagravam a questões sociais tais como as condições de habitação, de trabalho, de alimentação e de higiene dos trabalhadores urbanos nos países industrializados. Foi Le Play quem criou e organizou o Palais de l'Economie Sociale nas Exposições Universais de Paris em 1865, 1867, 1878 e 1889.

A escola solidária constituiu um movimento que teve como autor mais representativo o economista Charles Gide (1847-1932). Essa corrente de pensamento propunha uma economia social baseada na ajuda mútua, idéia que, segundo Gide, revolucionaria a moral individualista do capitalismo moderno. Em última instância, ocorreria o desaparecimento do Estado. Na Exposição Universal de Paris em 1900, Gide organizou pela quinta e última vez o Palais de l'Economie Sociale; nele, expôs em um documento (*Le Rapport de l'Economie Sociale*) que a contribuição da economia social é a busca de síntese entre o socialismo associacionista e o cristianismo social. Em 1921, Gide promoveu *O Manifesto dos Intelectuais*, no qual uma das idéias originais era a criação de representações de consumidores nos conselhos das empresas públicas ou privadas. Para que tais representações existissem, os consumidores deveriam se organizar antecipadamente de acordo com um modelo que muito se aproximava das cooperativas. Só os grupos organizados de consumidores poderiam fazer valer o interesse geral sobre o interesse corporativo particular (VIENNEY, 1994).

No limiar no século XX, as tentativas de desenvolvimento de uma economia social como alternativa ao capitalismo não se mostraram bem sucedidas. Observa-se que naquele momento o projeto de socialização da produção e do mercado, sob uma base associativa, tornou-se cada vez mais contrário à lógica interna do desenvolvimento capitalista. D'Amours observa que a economia social se tornou um modelo ao mesmo tempo reativo e adaptativo (D'AMOURS, 2000): modelo reativo porque as influências de algumas escolas de pensamento como a socialista, fizeram surgir organizações voltadas para estabelecer uma reação aos abusos do capitalismo e modelo adaptativo, pois no decorrer do tempo a economia social passou a se identificar mais com o sistema capitalista, uma vez que só a organização interna estava voltada para princípios de

cooperação e ajuda mútua. Externamente, as organizações passaram a inserir-se no mercado competitivo com seus produtos e serviços tal qual as empresas de negócios.

As quatro correntes de pensamento que influenciaram a economia social a partir do século XIX apresentam idéias bastante diferentes entre si e até contraditórias. No entanto, podemos reconhecer alguns pontos comuns entre elas, principalmente no que tange à compreensão do que diferencia a economia social da economia de mercado. Um desses pontos é a questão da solidariedade interna, ou seja, as organizações da economia social funcionam baseadas em responsabilidade coletiva partilhada entre os membros de um grupo. Essa idéia está ligada à democratização das formas de organização do trabalho e a estruturas organizacionais que favoreçam participação.

Outro ponto em comum relevante reside nas disposições sobre como tratar o excedente, ou o lucro. Em uma organização da economia social, seja ela uma cooperativa, um *mutuelle* ou uma associação, o lucro não é apropriado individualmente. Compõe-se uma reserva e, se ainda houver excedente, há uma divisão entre os membros. Essa partilha não se dá em função da quantidade de cotas-partes do capital total que cada membro integrou à empresa; a divisão do excedente dá-se proporcionalmente ao volume de transações que cada membro tem com a cooperativa ou *mutuelles*. Conclui-se que as organizações da economia social configuram um modelo de gestão que se sobressai pelas propostas referentes à organização do trabalho e à redistribuição não só do excedente, mas da renda.

2.1.3. Da crise dos anos 1930 até o início dos anos 1980

Como apresentamos no começo deste histórico, Polanyi mostrou que o princípio do mercado sempre existira, porém não fora hegemônico até o advento do capitalismo industrial e financeiro, que culminou com a crise de 1929. Acabava, então, o domínio de um mercado auto-regulado sobre a sociedade.

Depois da Segunda Guerra Mundial, ocorreu a emergência de um modo de regulação social democrata. O modelo norte-americano de vida tornou-se hegemônico no Ocidente. A legislação social passou a ser sistematizada e surgiu o *welfare state*, que regulava os limites da economia de mercado. Tem-se um novo modo de regulação econômica, no qual o mercado é

hegemônico, mas o Estado provê serviços de bem-estar que coíbem os abusos do capitalismo, ao mesmo tempo em que contribuem para a sustentação das atividades mercantis. O Estado responsabiliza-se por serviços que antes eram produzidos ou na esfera doméstica ou em forma de reciprocidade (voluntarismo e dádiva).

Laville (1994, p. 47) coloca que o advento do modelo de desenvolvimento econômico com *welfare state* enfraquece, em certa medida, o papel das organizações da economia social como atores de mudança social e de crítica ao capitalismo. Para esse autor, uma vez que organizações da economia social existem para suprir a ausência do Estado, passa-se a identificá-las como prestadoras de serviços públicos em vizinhanças pobres, responsáveis por clínicas populares, centros comunitários, orfanatos e outros serviços que D'Amours se refere como sendo a tentativa de estender os benefícios do fordismo para zonas urbanas e rurais desfavorecidas (D'AMOURS, 2000). São principalmente associações sem fins lucrativos que passam a atuar em campos onde o Estado tinha fraca presença, por insuficiência de competências.

Esta é uma visão comum sobre a economia social durante os anos em que o modelo de *welfare state* foi dominante. Há, no entanto, visões alternativas, que dão maior ênfase aos impactos intraorganizacionais que o crescimento acarretou. Assiste-se, por exemplo, à profissionalização das organizações da economia social e começam a se delinear os *status* jurídicos específicos. A economia social deixa de ser entendida como modo de produção que pressupõe uma outra relação entre social e econômico, para ser sinônimo de um conjunto restrito de organizações na forma de cooperativas, *mutuelles* e associações. A maior importância à produção e à distribuição de serviços as aproxima cada vez mais do modo capitalista. Vienney (1994) chama a atenção para o fato de que o surgimento de *status* jurídico específicos para a economia social caracteriza-se por uma legislação que legaliza formas de agrupamento que combinam associação de pessoas e atividade econômica. Essa noção de que uma organização cooperativa ou associativa contém "duas partes" ou "duplo caráter" é fundamental para entender o modelo de gestão das organizações da economia social, como teremos oportunidade de explicitar adiante.

Nessa fase, reconhecemos um movimento de despolitização e cooptação, no qual as organizações da economia social passam a ser entes prestadores de serviço, considerando as capacidades limitadas do Estado em fazê-lo. Isso implica profissionalização e crescimento, o que

pode ser identificado como um processo de isomorfismo organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 1983) em relação a organizações públicas ou privadas, orientadas para negócios.

2.1.4. O período atual: a emergência da nova economia social

Como já tivemos oportunidade de discorrer na seção anterior, as crises econômicas e políticas que ocorreram a partir de 1980 estão entre os fatores para o crescimento em quantidade e importância das organizações sem fins lucrativos. Essa idéia também vale para os países onde a economia social é a linha que melhor representa a formação do terceiro setor.

As crises econômicas da década de 1980 fizeram o terceiro setor crescer, mas com auto-sustentação. Mesmo organizações com parcerias com o governo operam com captação de recursos e geração de receitas. Tem-se, portanto, que organizações sem fins lucrativos também assumem risco econômico.

As organizações da economia social que surgiram neste período têm características empreendedoras, ou seja, estão voltadas para a criação de empreendimentos econômicos por meio dos quais ocorre o trabalho de combate aos efeitos sociais das crises econômicas. Surgem, por exemplo, as empresas sociais, empresas de inclusão social, grupos e centros de desenvolvimento social, econômico e cooperativo entre outras iniciativas que retomam a idéia de um novo encastramento entre econômico e social. O aumento no número de iniciativas assim reflete um estado de insatisfação com o *status* social e, ao mesmo tempo, uma mobilização por outra forma de regulação econômica.

Estudos de diferentes autores (LAVILLE, 1994; LÉVESQUE e MALO, 1992) permitem identificar características ou traços comuns das organizações da nova economia social. O termo "novo" é agora empregado para designar uma economia social com orientação distinta daquela adotada durante os anos do *welfare state*, cujas organizações têm as seguintes características:

- 1) são organizações que possuem um objetivo social, ou seja, estão voltadas não apenas à produção mercantil, mas ao rendimento social que possam viabilizar. O rendimento social pode ser avaliado pela capacidade da organização em gerar mudanças institucionais no meio

em que atuam. A lógica solidária deve prevalecer sobre a lógica mercantil, que é apenas o meio para viabilizá-la;

- 2) o âmbito de atuação é local, ou seja, observa-se uma relação social de proximidade, o que gera um sentimento de identificação tanto para os membros da organização quanto para o meio externo, surgindo a idéia de comunidade;
- 3) as organizações envolvem múltiplas formas de trabalho, ou seja, há voluntários, assalariados e outros parceiros. Observa-se a formação de equipes multidisciplinares ou indivíduos capazes de realizar várias tarefas distintas, apoiando-se entre si;
- 4) há uma participação de diferentes atores sociais na gestão dessas organizações (profissionais, voluntários, usuários, políticos, autoridades públicas entre outros);
- 5) há uma hibridação de fontes de recursos do mercado (provenientes da comercialização de bens e serviços), não mercantis (provenientes de financiamento do Estado ou de outras instituições, como agências internacionais de desenvolvimento) e recursos não monetários (provenientes da solidariedade e do voluntariado).

Esses aspectos podem fornecer pistas sobre particularidades dessas organizações e revelam como elas se estruturam para reagir a um contexto de crise. A economia social desse período caracteriza-se pela criação de organizações voltadas tanto à prestação de serviços como ao aumento da participação comunitária e local, propondo uma nova relação entre econômico e social. Reconhece-se como nova em relação ao seu papel anterior de prestação de serviços e apoio ao Estado.

A característica marcante da nova economia social é não se colocar mais como oposição ao capitalismo, nem como adendo à atuação do Estado. A nova economia social refere-se ao desenvolvimento de organizações inseridas em políticas públicas de combate a desemprego e crise, partindo de iniciativas voluntárias, privadas e empreendedoras. As organizações são, ao mesmo tempo, um conjunto de pessoas que interagem segundo uma perspectiva solidária e cidadã e uma empresa que presta serviços a seus próprios membros. Esse duplo caráter é a principal característica do modelo organizacional da economia social, pois expressa no nível organizacional a idéia originalmente proposta por Polanyi sobre o encastramento entre econômico e social. Com o duplo caráter, toda organização da economia social contempla tanto as funções econômicas inerentes a toda atividade empresarial, quanto as funções sociais,

presentes em iniciativas voluntárias e solidárias. Adiante, explanaremos mais talidêia nos aspectos normativos da economia social.

O modelo organizacional de duplo caráter requer definições de aspectos jurídicos, normativos e econômicos relativos à dinâmica de vida dessas organizações. Na próxima subseção, esclareceremos tais aspectos, sempre considerando a idéia de harmonizar em uma só organização os princípios de uma atividade econômica com um movimento de associação de pessoas com interesses comuns. Autores como Lévesque (2002) consideram que essa é a contribuição mais importante da economia social em termos de inovação no modo de organização da produção, ou seja, definir unidades produtivas (empresas) a partir dos valores que animam a associação de pessoas em torno de um interesse comum (MALO, 2000).

2.2. O modelo organizacional ideal proposto por Vienney

2.2.1. Os aspectos normativos

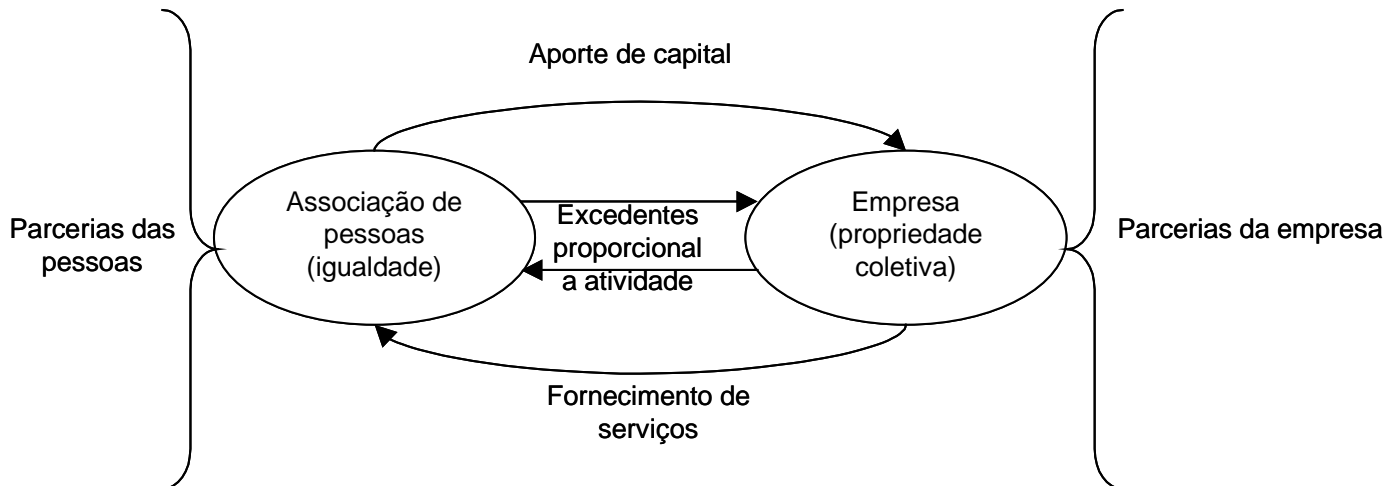
Como exposto anteriormente, um dos pontos marcantes da economia social contemporânea reside em estabelecer formas organizacionais que reúnem o caráter de uma empresa com os fins de uma associação ou agrupamento de pessoas. A economia social pode, portanto, passar a ser definida como um conjunto de organizações que primam por relacionar o *status* jurídico de uma empresa com uma estrutura interna pautada em princípios de solidariedade e democracia. Tal idéia é detalhadamente apresentada nas obras de Claude Vienney, autor francês considerado um dos teóricos de maior importância sobre as origens e características da economia social na França. Em seu livro *Socio-économie des organisations cooperatives*, Vienney define economia social construindo um tipo ideal de organização cooperativa e depois estende os princípios deste tipo ideal da cooperativa para *mutuelles* e associações. A idéia de partida é que indivíduos que se tornam membros de uma cooperativa passam a ter com ela uma relação de **duplo caráter ou uma dupla relação**. Por um lado, uma cooperativa representa **uma associação de pessoas** ou um grupamento unidas por uma determinada crença ou atividade comum. Por exemplo, uma associação de fornecedores de uma mesma matéria-prima, de consumidores de um mesmo produto ou de trabalhadores de uma certa indústria. De outro lado, esses mesmos indivíduos, ao se agruparem, passam a ter uma **relação de sociedade**, pois se

tornam sócios de uma empresa, o que estabelece uma relação de propriedade. Essa organização cooperativa ideal funcionaria segundo quatro princípios (MALO, 2000):

- a) Uma regra específica a uma associação de pessoas: Cada membro tem um, e apenas um, voto. Há uma gestão independente do Estado ou de qualquer outra organização privada ou pública. Todos os associados são iguais – um membro, um voto –, independentemente do valor de sua participação no financiamento e na atividade da empresa;
- b) Uma regra específica para a empresa: Constituição obrigatória de uma reserva, com caráter indivisível;
- c) Uma regra específica a uma associação de pessoas que controlam uma empresa: Cada membro deverá capitalizar a empresa; e
- d) Uma regra específica para uma empresa que existe para prestar serviços aos próprios membros de uma associação pessoas: Uma vez que a reserva seja constituída, os excedentes restantes da operação serão partilhados entre os membros não em função do capital empregado, mais proporcionalmente ao volume de transações dos membros com a cooperativa. Desroche (1976) se refere a este princípio como "a primazia das pessoas em relação ao capital". O objetivo da organização é servir membros ou a comunidade, ao invés de gerar lucro. Há uma identificação recíproca entre as pessoas associadas e as atividades da empresa.

Esse modelo ideal proposto originalmente por Vienney tornou-se a referência para compreensão da dinâmica de funcionamento de uma organização da economia social. Além dos aspectos normativos, completam o modelo os aspectos jurídicos e econômicos.

4. Figura: O Duplo Caráter da Organização da Economia Social. Baseado em Vienney (1994; pg. 89).



2.2.2. Aspectos jurídicos e econômicos

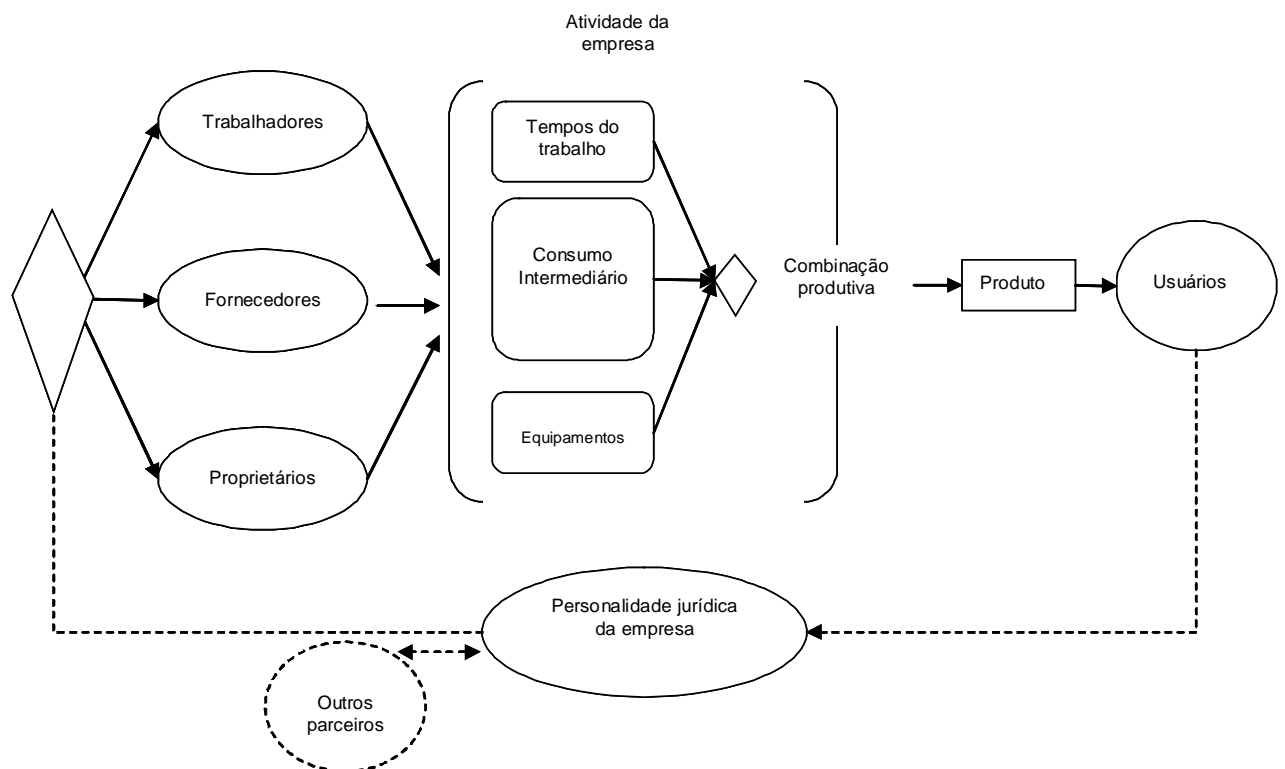
Cooperativas: As cooperativas são definidas pela Organização Internacional do Trabalho como associações de pessoas que se agruparam voluntariamente para atender a um fim específico, através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente, fornecendo cotas-partes iguais do capital necessário e aceitando uma justa participação nos riscos e nos frutos dessa empresa, no funcionamento da qual os membros participam ativamente. (DEFOURNY, 2001). Há diferentes tipos de cooperativas, cuja classificação está fundamentada sobre a posição dos membros em relação à atividade fim da cooperativa, como por exemplo cooperativas de consumo ou de habitação – nas quais os cooperados são os usuários finais dos bens e serviços – cooperativas de produção – quando os cooperados são trabalhadores, ao mesmo tempo assalariados e associados – cooperativas de empreendedores individuais e cooperativa de crédito – nas quais os cooperados são, como depositários ou tomadores de empréstimos, os utilizadores dos serviços de crédito.

Tornou-se freqüente assistir a grandes cooperativas, com operação bem sucedida, passarem a sofrer concorrência de empresas comerciais. Por consequência, começaram a

funcionar de forma mais semelhante com os concorrentes, o que por vezes compromete o caráter democrático da gestão e descaracteriza a função de servir aos membros e dar primazia às pessoas em lugar do capital, como definido por Desroche (1976). A concorrência e a profissionalização da administração ocasiona impactos sobre o equilíbrio entre econômico e social, tal como sugere o modelo da nova economia social. As pressões por isomorfismo organizacional levam-nas a perder identidade e afastar-se da proposta de trabalho para rendimento social.

A figura a seguir ilustra o funcionamento básico de uma cooperativa. É importante atentar para o duplo caráter do usuário, que é também empreendedor e proprietário.

5. Figura: Esquema de Funcionamento de Cooperativas, baseado em Vienney (1994; p. 9)



Organizações de Ajuda Mútua (*Mutuelles* ou *mutual-type organizations*):

Organizações criadas para ajuda mútua, cuja atividade é a disponibilização de serviços de seguros (o termo *mutualité* designa, em francês, um conjunto de riscos socializados). Em muitos países, estas organizações cresceram tanto que se institucionalizaram como as principais em um certo ramo econômico, como é o caso de empresas de seguro social em muitos países industrializados. Em especial, organizações desse tipo atuam no desenvolvimento de comunidades, organizando-as, principalmente em países onde o sistema social público é precário e sobram emergências para cuidado e desenvolvimento através de iniciativas de outro tipo.

Essas organizações distinguem-se das cooperativas porque não há possibilidade de repartição de excedentes, uma vez que vivem no equilíbrio entre receitas e despesas. As cotizações dos membros concedem-lhes direito à prestação de serviços, se o risco segurado ocorrer. Observa-se que o crescimento e a institucionalização ocasionam o distanciamento do poder de decisão dos próprios membros, à semelhança do que ocorre com cooperativas (VIENNEY, 1994).

Associações: são o tipo mais freqüente de forma de organizações de representação. São, em geral, organizações conhecidas por sua postura de reivindicação, luta por direitos, representação de minorias, entre outras ações que acarretam exposições na mídia. Conquanto haja aspectos distintos, são as que mais se assemelham com as organizações do *nonprofit sector*, principalmente as ONG e outras organizações voltadas para reivindicação de direitos (as chamadas *advocacy organizations*).

Os aspectos econômicos relevantes para definição de organizações da economia social referem-se à definição dos fins de comercialização dos bens e serviços produzidos. Em seu duplo caráter, uma cooperativa, *mutuelles* ou associação "contem" uma empresa e uma relação de sociedade entre seus membros, como representado na figura 4. Mas a produção se destina, em primeiro lugar, a servir os próprios membros. Esses são, portanto, ao mesmo tempo proprietários dos meios de produção, gestores do empreendimento e beneficiários dos resultados da atividade econômica, mesmo que haja uma parte da produção destinada ao mercado.

Tendo conhecido os aspectos normativos, jurídicos e econômicos do modelo organizacional da economia social conforme proposto por Claude Vienney (1994), poderemos passar à investigação da relação deste com a inovação social. Antes, entretanto, cabe explicar

dois outros conceitos também sempre presentes na literatura sobre economia social: economia solidária e empresa social.

2.3. A economia solidária

O termo "economia solidária" foi forjado na França pelo trabalho de Bernard Eme e Jean-Louis Laville (1994). Ao empregar esse termo, os autores visavam dar conta da emergência e do desenvolvimento de um fenômeno de proliferação de iniciativas e práticas socioeconômicas diversas, chamadas na Europa, de iniciativas locais. Na maioria dos casos, essas iniciativas assumem a forma associativa e buscam responder a certas problemáticas locais específicas. Assim, a expressão "economia solidária" vem, em um primeiro momento, indicar, de um lado, a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade; e, de outro lado, sugerir com essas experiências a inscrição da solidariedade no centro da elaboração coletiva de atividades econômicas. Eme e Laville trabalharam com um referencial teórico inspirado em Polanyi para compor um quadro de referências sobre este fenômeno. (EME e LAVILLE, 1994).

Laville (1994, p. 34) explica que a separação entre economia social e solidária ocorreu na transição entre os séculos XIX e XX. A separação ocorreu em função da maior proximidade entre organizações capitalistas e da economia social, conforme localizamos na terceira fase do histórico da economia social, apresentado anteriormente. Na origem, a economia social agrupava atores e atividades que funcionavam segundo regras distintas daquelas que regem organizações comerciais e o capitalismo como um todo. No entanto, tais regras distintas passaram a referir-se apenas à estruturação interna e não mais ao engajamento e atuação por mudanças institucionais no modo de produção econômico, questão que passou a ser identificada com a economia solidária.

No Brasil a discussão sobre economia solidária tornou-se mais presente a partir do fechamento de empresas e a demissão em massa de trabalhadores durante os anos de 1980-90. Segundo Singer (2002) a questão crucial da economia solidária está em levar aos trabalhadores a idéia de se unirem em empresas em que todos são donos por igual, cada um com direito a um voto, empenhados solidariamente em transformar um patrimônio coletivo em um

empreendimento sustentável. Iniciativas como a ANTEAG e a UNISOL notabilizaram-se como sendo empreendimentos solidários geridos por trabalhadores.

De fato, economia social e solidária nos parecem termos bem próximos, com maior destaque para a questão empresarial dada pela economia social. A economia solidária é tratada em um referencial teórico mais afeito às idéias de ideólogos como Marcel Mauss e as propostas de novos tipos de solidariedade (FRANÇA FILHO, 2003).

2.4. Empresas sociais: novas formas de empreendedorismo

No cenário de crises e desemprego em massa que começou a acontecer na Europa a partir de 1970, surgiram propostas de empreendimentos que absorvessem indivíduos em situação de desemprego, proporcionando-lhes aprendizagem e renda. Organizações da economia social foram as mais ativas em iniciativas no combate a essa situação, principalmente para populações mais desfavorecidas, com menos qualificação para o trabalho. Muitas iniciativas resultaram em programas governamentais que favoreceram parcerias do poder público com o mundo associativo para a criação de cooperativas que passavam a absorver como mão de obra de contingentes de desempregados e que tinham o duplo papel de geração de emprego e de formação do trabalho.

Surgiram, então, as chamadas "empresas sociais", que têm orientação para oferecer um grupo de serviços para uma comunidade ou grupo e maior abertura para a comunidade do que as associações de caridade do passado. Comparadas com outras organizações sem fins lucrativos, elas se mostram mais dispostas correr risco econômico, segundo Laville e Nyssens (2001)

Defourny (2001) coloca que empresas sociais não são um simples desenvolvimento da economia social. Para este autor, elas devem ser vistas como uma nova forma de empreendedorismo que pode ser caracterizado pelos seguintes pontos:

Novos produtos ou serviços: considera-se que são empreendimentos assim que criam e disseminam inovações como, por exemplo, produtos e serviços adaptados às condições de trabalho para portadores de deficiência;

Novos métodos de organização e de produção: a semelhança dos outros tipos de organizações do terceiro setor que já apresentamos aqui, essas também são organizações cuja governança envolve *multistakeholders*;

Novos fatores de produção: usam recursos monetários e não monetários e contam com uma pequena parcela de trabalho voluntário;

Novas relações com o mercado: as empresas sociais também são levadas a processos de isomorfismo organizacional. Muitas delas passam, inclusive, a competir com empresas de negócios. Representam iniciativas de desenvolvimento social que podem vir a tornar-se agentes econômicos significativos na dinâmica competitiva de uma determinada indústria;

Novos status jurídicos: O caráter empreendedor dessas iniciativas acabou influenciando a criação de novas formas legais para encorajar comportamento empreendedor e ao mesmo tempo facilitar a dinâmica comercial.

O conceito de empresa social foi desenvolvido pela *European Network on Social Enterprise* (EMES) e apresentado por (Defourny, 2001). Elas não existem particularmente com o fim de reivindicação (*advocacy organizations*), ou para captar e redistribuir recursos, como as *grant makers*, mas sim para produzir serviços em bases contínuas, com gestão independente do Estado e de agente privado ou mantenedor externo. Contam com um corpo de colaboradores voluntários e remunerados, para que haja continuidade do trabalho. Há uma clara dimensão de produção com responsabilidade social e para benefício de uma comunidade ou grupo específico, tal como as cooperativas da economia social. Por isso, não raro os colaboradores são, também, membros do grupo a quem se destina o produto ou serviço. Os estudos de casos reunidos por Borzaga & Defourny (2001) englobam empresas de bens e serviços que empregam e servem pessoas com deficiência física, idosos, grupos de risco, entre outros, desenvolvendo tecnologia tanto na produção ou operação, quanto no bem ou serviço em si.

2.5. A governança na economia social

Após entendermos a economia social por diversos aspectos, há outro conceito que também merece destaque, dada a forma singular como é tratado na literatura de economia social: o conceito de governança.

O termo "governança" tornou-se importante dentre uma grande variedade de disciplinas, incluindo direito, políticas públicas e, sobretudo, gestão de organizações privadas,

públicas ou sem fins lucrativos. Sua popularização, no entanto, não torna necessariamente mais claro seu significado, ainda mais quando seu uso é multidisciplinar. Kooiman (1999) realizou uma excelente revisão da literatura sobre governança, afirmando por conclusão que o conceito é utilizado em uma variedade tão grande de significados, que se tornou necessário estabelecer dimensões de análise antes de retirar dele qualquer contribuição.

A produção teórica sobre governança é dominada pelas idéias da teoria da agência (EISENHARDT, 1989), que trata o conceito como a forma de conduzir o paradoxo gestão-propriedade, seja em sociedades comerciais, nas organizações do setor público ou naquelas sem fins lucrativos.

Ao proceder a uma revisão bibliográfica preliminar sobre governança em organizações sem fins lucrativos, verificamos que uma porção significativa dos trabalhos dá especial atenção a práticas de controle e à definição de responsabilidades para o Conselho de Administração, diretores, entre outros envolvidos no processo decisório (DUCA, 1996; HOULE, 1989; INGRAM; 1988; MALEFANT, 1999; MIDDLETON, 1987). Com efeito, essas abordagens partem do princípio de que há uma diferença de interesses ou de propósitos entre os atores que se ocupam da gestão da organização e os atores que detém a propriedade. No caso de organizações sem fins lucrativos, como não há a figura da propriedade, a governança é tratada também sobre a ótica do trabalho do Conselho de Administração e o foco é garantir que os gestores não se afastem da missão da organização. Conseqüentemente, governança é um conceito que emerge da existência de um paradoxo entre administração e propriedade.

Há, no entanto, trabalhos que oferecem outra perspectiva sobre a governança, dentre eles os produzidos por autores da economia social. Encontramos uma visão que, sem rejeitar a noção de controle, dá maior atenção a governança como modo do exercício do poder. Mais especificamente, esses autores assumem a governança como um conceito relacionado ao exercício do poder em decisões tanto no nível organizacional (MALO; VEZINA 2003, MALO, 2001 e 2000; SAIDEL, 1998), como no nível institucional (FISHER, 2002, WORLD BANK, 1992). Nessa ótica, governança é entendida como poder compartilhado ou ação coletiva gerenciada e é particularmente pertinente ao se tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa. O termo torna-se uma categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e práticas de “bom governo”, tais como

orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional. Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre membros da organização, de tal maneira a desenvolver a participação e o engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas (GUIMARÃES; MARTINS, 2001).

Para melhor compreender a estrutura de governança de uma organização da economia social, Vienney (1994) emprega o conceito de empreendedor e Malo (2000a; 2001), o de empreendedor coletivo. O empreendedor coletivo encabeça o processo estratégico nas organizações da economia social, ou seja, em cooperativas, associações e *mutuelles*. Isto significa que o processo é conduzido não por um indivíduo apenas, mas por um conjunto de atores dispostos estatutariamente (em função da lei e das regras internas) e que se organizam, de modo geral, da seguinte maneira :

- a) Assembléia Geral: Constituída por todos os membros da cooperativa, sendo que todos tem direito a voto e elegem, por voto direto, os membros do Conselho de Administração;
- b) Conselho de Administração: Tem a mais alta autoridade nas questões estratégicas e indica os membros da diretoria; e
- c) Diretoria: Responde sobre seus atos ao Conselho de Administração, e pode ser destituída caso assim seja votado na assembléia geral ou no Conselho de Administração.

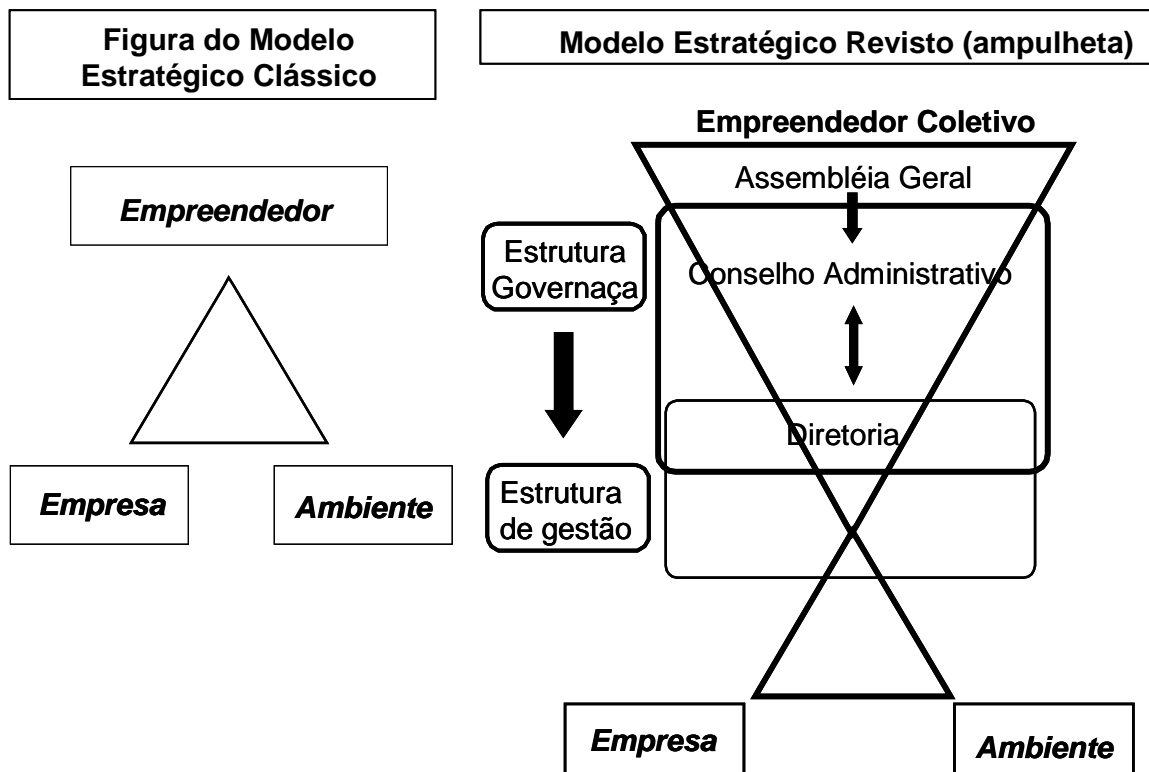
Formalmente, esta estrutura de governança não difere daquelas encontradas em organizações comerciais, que igualmente compreendem uma assembléia de acionistas, um Conselho de Administração e um corpo de diretores ou administradores. No entanto, a similitude é apenas aparente, porque fundamentalmente, em economia social ou solidária, as instâncias formais de decisão são compostas não por acionistas, mas por parceiros (*stakeholders*) membros internos (como no caso de cooperativas de trabalhadores) ou externos (como em cooperativas de usuários ou de fornecedores). O empreendedor coletivo é o agente que detém o poder sobre a combinação dos recursos produtivos dos quais dispõem a empresa (VIENNEY, 1994). O empreendedor coletivo é o conjunto de atores que participam dos processos de formação das orientações estratégicas da organização coletiva (MALO, 2000b).

Para Malo (2001), essa estrutura de governança permitiria às cooperativas tratar duas questões que se manifestam como tensões no ideal cooperativo:

1. Alcançar uma orientação estratégica que trate o duplo caráter das organizações da economia social: de um lado, associação de pessoas movidas por um objetivo comum que se traduz em uma atividade socioeconômica; por outro, uma cooperativa é também uma empresa, inserida na economia de mercado, que necessita encontrar neste um posicionamento competitivo;
2. Promover o engajamento dos membros nos processos decisórios estratégicos, uma vez que eles são, ao mesmo tempo, co-responsáveis pela administração e co-proprietários da empresa.

Para enfatizar o caráter participativo deste desenho de processo decisório, Malo (2001) utiliza duas imagens. Na primeira, em um triângulo estaria disposto o processo estratégico como tratado nos modelos clássicos, visando o posicionamento da empresa no mercado. O triângulo relaciona os três componentes fundamentais de um processo estratégico: o empreendedor, a empresa e o meio-ambiente. Na segunda imagem, o triângulo cede lugar a uma ampulheta, pois o ângulo cabido ao empreendedor se transformaria em um outro triângulo, formado pela assembléia geral, pelo Conselho de Administração e pela diretoria. As três instâncias juntas comporiam o empreendedor coletivo. A figura 6, apresentada a seguir, oferece um esquema para visualização das imagens da estrutura de governança, conforme proposto por Malo (2001).

6. Figura: Esquema de representação de estrutura de governança na economia social segundo Malo (2001)



Observe-se que no modelo estratégico revisto, os administradores da diretoria são o elo central entre as estruturas de gestão e de governança. A diretoria torna-se, portanto, um agente que tem o poder de conduzir ações dentro da estrutura da organização, mas que deve, igualmente, submeter-se à aprovação das instâncias constituídas pelos membros da cooperativa, seja via representação indireta, como no Conselho de Administração, seja via atuação direta na assembléia geral.

Ao propor a estrutura de governança e o conceito de empreendedor coletivo, Malo (2001) enfatiza que o processo decisório se desenvolve à medida que os atores em cada instância agem pautados por um conjunto de princípios pertinentes a um empreendimento de natureza

cooperativa e coletiva. A estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como pela missão da organização e os valores dos membros da cooperativa.

O conceito de empreendedor coletivo baseia-se, portanto, em uma configuração de instâncias múltiplas e inter-relacionadas de autoridade, dispostas de forma a que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, animados pelos princípios que os fizeram se unir. A relevância desse conceito reside em cuidar para que todos os membros estejam envolvidos e não negligenciar os princípios da organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum e inserir-se em uma economia de mercado, com intensa competição.

Conquanto este modelo tenha sido desenvolvido para tratar de organizações da economia social, a idéia de desenvolver estruturas de governança participativas e democráticas é um desafio presente em outras organizações do setor sem fins lucrativos. Assim, percebe-se que a apreensão do conceito de empreendedor coletivo, dentro da proposta de governança apresentada pela literatura em economia social, pode oferecer contribuição para outras organizações em que os processos de decisão demandem uma estrutura de governança que contemple os desafios da propriedade coletiva.

2.6. *Nonprofit sector* e economia social: convergências e divergências

Trataremos aqui das semelhanças e diferenças entre as propostas da economia social e do *nonprofit sector*. Nota-se que os modelos de gestão refletem esses pontos.

Nonprofit sector e economia social têm paralelos evidentes, como, por exemplo, a natureza independente da governança e a existência de uma estrutura formal, com institucionalização estabelecida. O ponto comum mais relevante está em salientar que tanto as organizações sem fins lucrativos quanto as da economia social são, em geral, definidas por sua estrutura de base e pelos aspectos normativos que estipulam a forma de associação e o tipo de vínculo com a organização.

Há, no entanto, pontos que divergem ou estão, em cada vertente, apresentados de formas distintas. Relacionamos abaixo os pontos que merecem análise mais profunda. As principais divergências podem ser resumidas em três pontos.

Primeiro, a economia social indica claramente que o maior objetivo de cada organização é oferecer serviços a seus próprios membros, daí a idéia de conjugar um empreendimento econômico com uma associação de pessoas. Por sua vez, o conceito de *nonprofit sector* não é explícito quanto aos objetivos de cada organização. A prestação de serviços pode ser uma das funções das quais as NPO se encarregam, mas não há orientação explícita para alcançar desenvolvimento social por meio de um empreendimento econômico. Como já tivemos a oportunidade de mostrar, Marshall (1996) colocou que a característica comum às organizações do *nonprofit sector* é seu caráter de mediação social. Isso não necessariamente ocorre por meio do desenvolvimento da empregabilidade e geração de renda, pontos centrais para as organizações da nova economia social.

Segundo, a economia social tem aspectos normativos que determinam que os processos decisórios são democráticos. Isso representa um procedimento para dar importância ao envolvimento dos membros na dinâmica organizacional. No *nonprofit sector* não se observa esta exigência, ficando a escolha pela dinâmica de tomada de decisões a critério dos gestores, líderes ou membros da organização.

Terceiro, a economia social contém uma gama restrita de tipos organizacionais: cooperativas, *mutuelles* e associações. Os aspectos jurídicos e normativos são os que apresentam maior diferenças entre economia social e *nonprofit sector*. A economia social estabelece claramente que só cooperativas, *mutuelles* e associações são consideradas como organizações constituintes do terceiro setor, regra que não se observa no *nonprofit sector*, onde a variedade de organizações acarreta grandes desafios para a definição do setor. Há apenas uma exclusão certa no *nonprofit sector*, ou seja, as cooperativas, considerando que são orientadas para o mercado, mesmo assumindo um *status* jurídico de organização sem fins lucrativos. Isso sugere um grau de institucionalização maior por parte da economia social. Como proposto por Vienney (1994), a Lei da Economia Social na França, em 1981, representa tanto um reconhecimento por parte do Estado, como um reconhecimento recíproco entre as organizações da economia social, dado que

já existiam bem antes de 1981, mas não se reconheciam entre si como setor da economia específico.

Há, no entanto, semelhanças quanto ao papel de mediação social, conforme colocado por MARSHALL (1996). Em ambos os contextos o objetivo dessas organizações é promover transformação social nos níveis dos indivíduos, das organizações e das instituições. A economia social sugere conceder maior importância à questão do trabalho e da renda e o *nonprofit sector* parece estar mais voltado à prestação de serviços. Adicionalmente, podemos verificar que o crescimento recente levou as organizações em ambos os contextos a ondas de profissionalização, institucionalização e isomorfismo em relação às organizações de negócios. Em ambos, a literatura tratou das tensões organizacionais em função das mudanças nas estruturas organizacionais e nos modos de governança, ocasionados pelo aumento da complexidade e da ambigüidade. Os modelos de gestão de organizações do terceiro setor, seja na economia social, seja no *nonprofit sector*, refletem as tensões e ambigüidades que apreendemos ao estudar as duas abordagens ou formas de expressão do terceiro setor no mundo.

2.7. Economia social e inovação social

Como pudemos apresentar nas subseções anteriores, as crises e mudanças mundiais que ocorreram no final do século passado tiveram efeitos políticos, sociais e econômicos. Por um lado, o fim do *welfare state* nos países industrializados deu origem a novos papéis tanto para o Estado como para empresas e sociedade civil. Veremos na seção seguinte que há um movimento significativo de inovação na administração pública, impulsionado pelas mudanças no papel do Estado que ocorreram a partir das crises e movimentos de privatização.

O setor sem fins lucrativos que cresceu durante as crises das últimas duas décadas do século XX é distinto em relação aquele que conviveu com o Estado Providência. Observa-se que as organizações sem fins lucrativos não têm mais uma função de apoio, cobrindo a ausência do Estado ou aumentando o alcance dos benefícios do fordismo a populações excluídas do mercado de trabalho. Autores como Lévesque (2002) usam o termo "novo" para referir-se ao trabalho dessas organizações frente às crises e aos problemas sociais. O termo se aplica para contrapor um

setor sem fins lucrativos assistencialista e dependente do Estado, para um outro, empreendedor e autônomo.

Ao explicar o conceito de inovação social, Lévesque (2002) refere-se à nova economia social em específico, considerando as novas formas de intervenção que ela proporciona, em relação às anteriores, relacionadas ao Estado Providência. Inovação social designa esse conjunto de iniciativas socioeconômicas que promovem maior bem estar de indivíduos face aos problemas sociais e que partem da idéia de um novo encastramento entre social e econômico. Para o autor, as organizações da economia social inovam porque reúnem fatores produtivos diversos, têm foco em iniciativas associativistas e cooperativas locais, incluem os próprios usuários dos serviços nos processos de trabalho e estabelecem relações sociais voltadas para maior qualidade de vida no trabalho. Considerando o modelo organizacional de duplo caráter proposto por Vienney (1994) e apresentado anteriormente, Lévesque (2002) assume que as organizações da nova economia social inovam a medida que promovem formas econômicas que favorecem o desenvolvimento da esfera social. A figura 6, oferece um esquema ilustrativo da relação entre a nova economia social e a geração de inovação social.

A inovação social como proposta pelos autores da economia social acontece, principalmente, em três frentes:

Inovação social, trabalho e emprego: são ações inovadoras que atuam nas transformações no trabalho, no emprego e nas novas competências requeridas por estas duas dimensões essenciais na vida do homem;

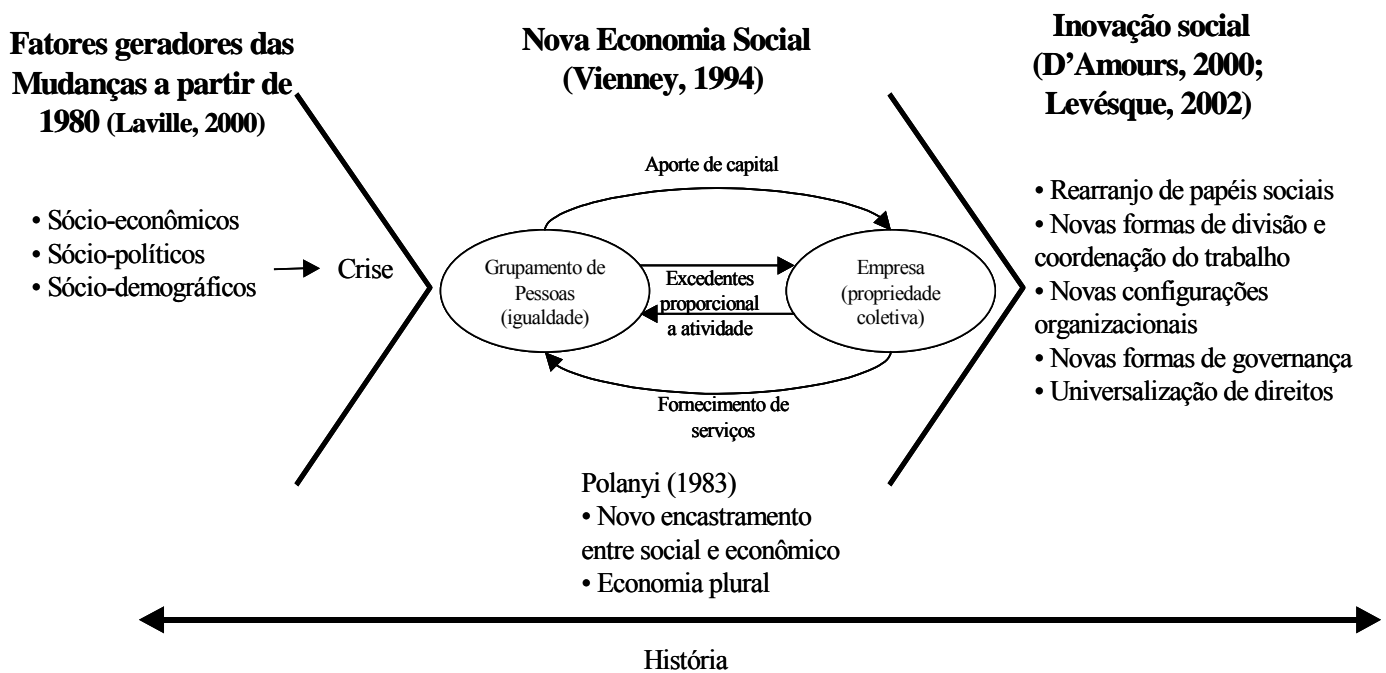
Inovação social e desenvolvimento local: são iniciativas de mobilização ou de revitalização de localidades em declínio ou exclusão social. Esse tipo de trabalho acompanha a dinâmica de experiências que favorecem o desenvolvimento local ao invés da globalização. Envolve, também, o desenvolvimento de novas formas de governança, como políticas de descentralização que se apóiam em experiências da sociedade civil;

Inovação social e condições de vida: são iniciativas para inovações nos serviços sociais e de saúde destinados ao combate à pobreza e à exclusão social. Envolvem, também, trabalhos orientados para mudanças no Estado e novas formas de regulação. Inovações sociais nesta perspectiva estão relacionadas a questões como moradias populares e comunitárias, centros para

guarda e cuidados a crianças e pessoas portadoras de deficiência, entre outros serviços de promoção do bem-estar social.

Na seção 3 teremos a oportunidade de expor com mais detalhes o conceito de inovação social que, evidentemente, não se restringe à economia social.

7. Figura: esquema ilustrativo da relação entre a nova economia social e a geração de inovação social.



2.8. Conclusão

Nessa seção apresentamos uma das linhas teóricas principais sobre terceiro setor: a linha que trata o terceiro setor como economia social. O quadro teórico é inspirado na obra de Polanyi (1983) e na idéia de promover um novo encastramento entre econômico e social. O termo "novo" refere-se aqui à idéia de que o advento do capitalismo concedeu um lugar central à esfera econômica na vida humana, donde se tem a necessidade de uma nova relação entre as esferas econômica e social, dado o esgotamento do modelo econômico capitalista.

Um histórico com quatro fases do desenvolvimento da economia social foi elaborado com vistas a proporcionar melhor entendimento sobre suas características no tempo.

A primeira fase vai até o advento do capitalismo industrial, em meados do século XIX. Nela toda economia é social, a medida que a vida social se pauta pela conjunção entre o princípio do mercado, da redistribuição e da reciprocidade.

Na virada do século, a economia social apresenta características de reação e de adaptação em relação à economia de mercado. Onde a influência socialista é mais forte, a economia social se caracteriza por organizações e movimentos sociais contrários ao capitalismo. Onde os liberais e a escola solidária tem maior penetração, observa-se que as organizações têm estrutura interna orientada para associativismo, porém externamente insere-se, cada vez mais, na lógica da produção capitalista.

No pós-Guerra, a emergência de um novo tipo de regulação, marcado pela presença do *welfare-state* confere às organizações da economia social um papel de apoio e extensão ao Estado. Laville (1994) afirma que em tal período ocorre a banalização da economia social e que se pode passar a diferencia-la da economia solidária, esta sim oposta ao capitalismo.

Com as crises do *welfare state*, os movimentos de privatização das empresas estatais e as crises econômicas, a economia social assumiu outras características. O perfil não é nem o de contestação, nem de cooptação. Organizações da economia social que emergem em meados da década de 1980 propõem modelos de gestão com um duplo caráter: uma atividade empresarial levada a cabo por uma associação de pessoas que tem interesses comuns e se organizam de forma solidária.

A nova economia social configura uma sensível mudança de proposta em relação às fases anteriores. O modelo ideal baseado na idéia do duplo caráter confere-lhe um perfil empreendedor e solidário ao mesmo tempo. Não obstante, a atividade empresarial e o crescimento geram a profissionalização e a adoção de práticas gerenciais mais próximas àquelas adotadas por organizações de negócios. Ocorre o que Powell e DiMaggio (1991) definiram por isomorfismo organizacional. Tal processo pode enfraquecer a proposta de novo encastramento entre social e econômico, tal qual a idéia original, de inspiração polinyiana. A institucionalização da economia social como um setor econômico que conta com legislação própria gera tensões em sua identidade.

Organizações da economia social têm semelhanças com as do *nonprofit sector* e enfrentam problemas comuns ocasionados pelo crescimento e institucionalização. Nos dois referenciais, observa-se que o setor sem fins lucrativos assume o papel de mediação social, ou seja, um canal de promoção de mudança social e rearranjo de papéis sociais. Há, no entanto, pressões por isomorfismo organizacional em relação às organizações de negócios, o que gera tensões entre os membros e desvio da missão da organização. A questão da gestão da complexidade e da ambigüidade aparece nos dois referenciais.

Observamos, também, diferenças entre os dois referenciais. O modelo de gestão de organizações da economia social tal qual proposto por Vienney (1994) tem aspectos normativos que enfatizam a estrutura organizacional e a governança orientadas para associativismo e cooperação. O modelo de gestão do *nonprofit sector* não apresenta a mesma ênfase, ainda que, tal qual as organizações da economia social, essas sejam organizações com *multistakeholders*, o que configura a governança como um dos problemas comuns (HARRIS; BILLIS, 1996).

Quanto ao status jurídico, as leis da economia social são restritivas quanto ao tipo de organização, limitando o escopo de organizações a cooperativas, *mutuelles* e associações. Na literatura sobre o *nonprofit sector* não apenas não se encontra uma limitação assim, como também se considera que uma das características do setor é a dificuldade em definir quais organizações estão inseridas nele e quais são os limites de suas atividades (MARSHALL, 1996). O *nonprofit sector* contém tipos organizacionais variados, donde a colocação de Defourny (2001) que o único critério comum a todas elas é a possibilidade de ser elegível a isenções fiscais.

Autores da economia social propõem o termo "inovação social" para designar as ações da economia social que propõem novas relações entre as esferas econômica e social na vida humana, em comparação com àquelas da economia de mercado. O termo faz referência a práticas de ação e intervenção com o fim de trazer novo tratamento aos problemas sociais, de um modo que favoreça autonomia, emancipação e desenvolvimento local e comunitário.

Na próxima seção apresentamos a inovação organizacional, contextualizando a inovação social como uma de suas expressões. Demonstramos que a literatura sobre inovações organizacionais concentra-se bem mais nos aspectos do desenvolvimento tecnológico em produtos, processos produtivos e administrativos. A inovação social é bem menos tratada, talvez por estar associada à economia social. Nossa intenção é mostrar as relações entre geração de inovação social e modelos de gestão de organizações do terceiro setor. No entanto, será possível perceber que o conceito é aplicável a qualquer setor.

3. Inovação em organizações

3.1. Introdução

Uma grande quantidade de autores já se debruçou sobre o tema da inovação, que se tornou, já há algum tempo, um dos mais importantes entre os estudos organizacionais, principalmente aqueles voltados para gestão e competitividade. Como o objetivo deste trabalho é investigar as relações entre modelos de gestão e inovação social, optamos por realizar uma revisão bibliográfica que contemplasse os principais trabalhos sobre inovações em organizações, sem, contudo, esgotar a produção, que é bem vasta. Pretendemos fazer uma exposição das principais produções no tema, de modo a contextualizar a inovação social. Na seção anterior, contextualizamos a inovação social na produção sobre economia social.

Ao tratar de inovação em organizações, é comum a referência aos trabalhos de Joseph Schumpeter, Everett Rogers, Van de Ven, entre outros autores que se notabilizaram por conduzir estudos neste tema. Boa parte da produção intelectual que trata da inovação faz referência específica a produtos, processos de trabalho, desenvolvimento de tecnologia para o sistema produtivo, entre outros aspectos importantes para a criação de vantagem competitiva, em ambientes empresariais. A inovação é importante neste contexto na medida em que acelera a capacidade de adquirir e manter a vantagem competitiva.

Nessa seção, como em todo o trabalho, interessa-nos a inovação em outra perspectiva. Como vimos na seção anterior, a economia social é uma linha teórica sobre organizações sem fins lucrativos que propõe novas formas de encastrar a esfera da economia e das relações sociais na vida do homem. A inovação na tecnologia e no processo produtivo, com certeza, também são relevantes para o desenvolvimento da economia social. No entanto, o aspecto inovador relevante, nesta linha teórica, reside na inovação social, ou seja, em novas formas de fazer as coisas com o

fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas.

Nessa seção, trataremos do trabalho de Schumpeter, Rogers, Van de Ven, entre outros autores notáveis para compreender o que é uma organização inovadora. Acreditamos, no entanto, que há necessidade de dar maior atenção aos trabalhos que consideram a inovação social. Por isso, realizaremos uma revisão bibliográfica que contemple essa perspectiva, que também é tão relevante para a compreensão do que seja uma organização inovadora.

Grande parte da produção sobre inovação social foi elaborada por autores que também trabalham com economia social. Evidentemente, isso não é um mero acaso. No entanto, inovação social não nos parece uma característica particular à economia social, como proposto por LÉVESQUE (2004), pois ao construir os contornos de uma organização inovadora, em qualquer setor, é necessário contemplar os fatores orientados para inovação social.

Começaremos a seção com a revisão da literatura sobre inovações em organizações em seus clássicos na teoria das organizações. Começamos com a seção **Inovação como...** oferecendo uma miscelânea de autores e, então, passamos ao trabalho de Schumpeter, Rogers, Van de Ven e do grupo do *Minnesota Innovation Research Program* (MIRP). Nosso objetivo é apresentar definições e autores mais relevantes para o tema e traçar suas semelhanças ou diferenças.

O estudo da produção intelectual sobre inovação social nos fez optar por agrupar os autores e suas obras em três níveis de análise: inovações sociais centradas em indivíduos, em organizações e em instituições. Tal opção é adotada pelos pesquisadores do CRISES (RELATÓRIO ANUAL, 2002-2003) e inspira-se na proposta de Alan Touraine para análise dos níveis do sistema social (TOURAINÉ, 1965). Os três níveis são interdependentes, uma vez que uma inovação social centrada em indivíduos, por exemplo, certamente repercute em organizações e em instituições. Essa classificação não é, portanto, um limitador dos níveis, servindo apenas para salientar a orientação primeira do impacto da inovação social

Após percorrermos a revisão da literatura e traçar semelhanças e diferenças, procederemos a uma síntese que fornecerá os parâmetros de estudo para a pesquisa de campo.

3.2. Inovação como...

O que é uma organização inovadora? Como acontecem os processos de inovação em organizações? Quais os fatores determinantes que levam ao sucesso ou ao fracasso de processos de inovação em organizações? Essas questões são parte dos inúmeros estudos que relacionam inovações e gestão de organizações.

Organizações sugerem estruturação, ordenação, rotinas e eficiência em desempenhar tarefas. A ênfase nos aspectos repetitivos e limitadores é característica da visão de organizações como sistemas fechados, que funcionam como máquinas e nas quais prevalece a estrutura burocrática. A visão de organizações como sistemas abertos, que realizam intercâmbios de recursos com o meio ambiente, traz à tona a necessidade de entender os impactos da inserção das organizações no sistema social. Tal inserção implica o entendimento das influências que a organização sofre do meio ambiente imediato (microambiente) e amplo (macroambiente). Se admitirmos que organizações estão inseridas em sistemas sociais, admitiremos, igualmente, que as mudanças e inovações nos sistemas sociais geram mudanças e inovações também nas organizações, caracterizando uma via de mão dupla entre as elas e a sociedade. O estudo da inovação não se limita ao papel passivo da organização reagindo ao ambiente, mas também considera as inovações originadas dentro da própria organização, exercendo um impacto transformador no meio social.

A idéia de que organizações inovadoras estão relacionadas a tipos organizacionais foi originalmente proposta por Burns e Stalker (1961), que introduziram os conceitos de acordo com a teoria da contingência. Assim, organizações do tipo mecânico são mais adequadas a meios ambientes previsíveis e estáveis, enquanto que organizações do tipo orgânico são mais adequadas a meios instáveis em rápida mudança. Processos de inovação são encontrados com mais facilidade em organizações do tipo orgânico, pois nelas há maior potencial para o surgimento e desenvolvimento de algo novo, na medida em que sua estrutura é mais flexível e permite que mais indivíduos participem dos processos decisórios, ao mesmo tempo em que é mais complexa do que a organização mecânica.

A intensificação da ênfase em eficiência leva à redução do potencial inovador, porque eficiência implica redução de custos, o que se realiza na medida em que um processo é familiar e

conhecido por todos na organização. Inovações constantes implicam aumento de custos, havendo, portanto, um paradoxo (KESSLER; CHAKRABARTI, 1996). Hage e Aiken (1970) acreditam que maior complexidade favorece o aparecimento de inovações, porque a complexidade inclui pessoas mais sofisticadas e não conformadas, que estarão sempre pensando em alternativas aos processos já rotinizados. A centralização tenderá a diminuir o potencial inovador da organização, pelo fato de reduzir o número de pessoas e, conseqüentemente, as habilidades envolvidas. Por outro lado, a descentralização leva a maior complexidade, aumenta o número de idéias e de participantes. A organização mais complexa e diversificada tende a gerar maior número de inovações, mas, por outro lado, o caráter frouxo e livre, que favorece conceber e propor inovações, dificulta sua implementação que tende a ser mais eficazmente realizada por organizações mais rígidas, formalizadas e estruturadas.

O trabalho de Zaltman, Duncan e Holbek (1973) considera que uma característica importante da organização inovadora é sua habilidade para lidar com a incerteza e ela deve conter instrumental inovador em seu aparato decisório. Um dos maiores problemas da organização burocrática é o pressuposto de que existe uma maneira ótima ou correta de organizar. Tal pressuposto é problemático também em relação à inovação, pois o tipo de estrutura burocrática não leva ao desenvolvimento da capacidade para lidar com o conflito.

Daft (1978) considerou as inovações como processos lineares, em etapas, chamando a atenção para a fase inicial desses processos, quando a inovação surge. Segundo o autor, o processo de inovação é descrito com frequência como consistindo de quatro passos principais: a concepção da idéia inovadora, a proposta, a decisão de adotá-la ou não e, caso seja adotada, sua implantação. O trabalho de Daft dá especial atenção ao modelo da proposta, sob o argumento de que, em geral, considera-se que o líder é quem deve gerar a proposição por ser a pessoa mais informada, inclusive sobre o ambiente externo. O autor observa, no entanto, que idéias inovadoras podem surgir em quaisquer níveis da organização e percorrem diferentes passos desde a concepção até a aprovação e implementação. Como veremos adiante, as idéias de Daft antevêm aquelas propostas pelos estudos do MIRP, anos depois.

Assim, podemos considerar inovações dentro de uma perspectiva de ambigüidades e de paradoxos, na medida em que são favorecidas por complexidade em sua criação, mas podem ser levadas ao fracasso se não houver algum grau de formalização na implantação.

Brown e Eisenhardt (1997) discutiram inovação observando a complexidade e o tempo em organizações inovadoras. Segundo as autoras, grande parte da literatura sobre o tema considera as inovações pelo modelo do equilíbrio pontual, definido por Gersick como um modelo em que mudanças oscilam entre longos períodos de estabilidade e pequenos momentos de mudança radical, quando, então, a indústria se altera completamente (GERSICK, 1991). Essa definição de inovação como processos que alternam momentos de mudança incremental e ruptura é conhecida como modelo do equilíbrio pontual, e também foi estudado Christensen (2000), entre outros autores.

As autoras discordam desta visão de mudanças incrementais, intermeadas por rupturas radicais e propõem, alternativamente, que há organizações onde as mudanças são contínuas e não episódicas, como proposto pelo modelo do equilíbrio pontual. Tais organizações estão em indústrias de mudanças de alta velocidade, com ciclos de produto curtos, entre outras fontes de vantagem competitiva (EISENHARDT, 1989). Com base nisso, as autoras realizam um estudo que oferece contribuições teóricas sobre estruturas e processos que caracterizam as organizações inovadoras, que vivenciam mudanças contínuas. Os resultados desse estudo foram:

- a) não basta comunicar a inovação ou mudança, é necessário forte interação com todos os níveis hierárquicos envolvidos;
- b) organizações que passam por mudanças contínuas exploram possibilidades futuras constantemente, a partir de ferramentas como o lançamento de produtos de baixo valor agregado em indústrias desconhecidas ou pouco exploradas correntemente;
- c) ocorrem processos de transição entre os projetos em curso e os futuros.

Uma das principais contribuições do estudo é afirmar a importância do tempo e da complexidade como capacidades centrais em organizações inseridas em ambientes de mudança contínua, além de tratar do perfil da estrutura.

As autoras lembram que Burns e Stalker (1961) afirmaram que a estrutura orgânica está associada à inovação e ao sucesso. No entanto, os dados obtidos na pesquisa revelaram que os processos de inovação estavam associados a empresas cujas estruturas apresentavam características tanto da mecânica quanto da orgânica; o estudo revelou também que os gestores possuíam responsabilidades e prioridades bem definidas, e estavam associados a ambientes com comunicação extensiva, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Isto faz lembrar a visão de

estruturas organizacionais pela metáfora do jazz, conforme proposto por WEICK (1999 e 1993) e HATCH (1999): cada um domina e conhece bem seu instrumento, mas trabalha junto aos parceiros, escutando-os e harmonizando seu som ao deles, numa clara referência à improvisação.

Um dos fatores para que responsabilidades bem definidas estivessem associadas à comunicação extensiva foi a motivação. Comunicação extensiva com colegas e com o ambiente externo cria retornos sobre *performance*, ao mesmo tempo em que favorece autonomia e transparência, o que cria tarefas mais interessantes e pessoas mais motivadas.

A associação entre responsabilidade definida e comunicação extensiva também foi considerada como importante porque ajuda as pessoas a construir sentido, mesmo estando inseridas em um ambiente de mudanças rápidas, onde é comum sentir-se perdido e cometer erros. Outros estudos indicam que estruturas ajudam pessoas a construir sentido durante a mudança. Weick (1993), por exemplo, mostra como bombeiros em ação, durante um incêndio florestal, perdem a estrutura e tudo acaba em tragédia. Eisenhardt (1989) concluiu que gestores capazes de tomar decisões rápidas usam estruturas para criar uma compreensão de seu entorno e desenvolver confiança na ação. "O inesperado foi a importância das estruturas mínimas, ou seja, prioridades e responsabilidades claras – para *portfolios* bem sucedidos baseados em estruturas que não são nem caóticas nem extensivas." (BROWN e EISENHARDT, 1997, p. 16, tradução nossa).

Olhar para o futuro foi o segundo fator de sucesso para organizações que desenvolvem múltiplos produtos inovadores, o que não significa, entretanto, que os gestores realizam atividades de planejamento extensivamente. Eles utilizam algumas alternativas de baixo custo, como produtos de baixo valor agregado, para avaliar possíveis lançamentos futuros. Alianças estratégicas também podem ser um mecanismo interessante. São procedimentos que reduzem os custos e a probabilidade de surpresas.

O terceiro fator mais surpreendente foi a relação entre projetos correntes e futuros: os gestores relacionam os projetos utilizando intervalos previsíveis em desenvolvimento de produtos e transições com procedimentos harmonizados.

O estudo de Brown e Eisenhardt dá foco a inovações contínuas, saindo do paradigma de considerá-las incrementais ou de ruptura. A contribuição da variável *tempo* foi significativa para isso, bem como a contribuição de estruturas organizacionais que contêm características tanto orgânicas quanto mecânicas.

3.3. O trabalho de Joseph Schumpeter

O trabalho do economista austríaco Joseph Schumpeter (1893-1950) é indispensável para os estudos em inovação. Em sua obra, a inovação é algo eminentemente econômico, sendo um fenômeno situado, exclusivamente, no contexto de uma economia de mercado. Só um empresário capitalista inova, pois inovação refere-se a mudanças no sistema econômico que alteram, para sempre, o estado de equilíbrio previamente existente. Se o empresário cessa de inovar, torna-se um simples gestor. Para ser empresário, o indivíduo deve ser suficientemente forte para suportar a rejeição inicial que uma inovação provoca.

Schumpeter explica que a inovação pode ocorrer em cinco casos diferentes:

1. introdução de um novo bem;
2. introdução de um novo método de produção;
3. abertura de um novo mercado, onde a indústria existente ainda não tenha entrado;
4. conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semifaturados;
5. estabelecimento de uma nova organização para o negócio, como a introdução de lojas de departamento (SCHUMPETER, 1975, p. 54).

Para Schumpeter, a inovação proporciona oportunidades para a colheita de lucros extraordinários por um período de tempo. Surgem, então, os imitadores, depressindo os preços, as margens de lucros e os investimentos em inovação. Isso força a reorganização da produção, o aumento da eficiência, a redução de custos, a eliminação das ineficientes empresas não-inovadoras e a substituição dos antigos produtos e processos. Esse processo de mutação industrial, ou "vendaval permanente de destruição criativa" é o fato essencial do capitalismo. (SCHUMPETER, 1975, p. 84). A inovação, ou a nova combinação de meios de produção, é o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Estas novas combinações são realizadas por empresários, que podem ser entendidos como o que chamamos, modernamente, de empreendedores.

Outra contribuição relevante da obra de Schumpeter é a distinção entre inovação e invenção, a qual, segundo ele, não leva a nenhum efeito economicamente relevante assim como não leva, necessariamente, a uma inovação. Só há inovação quando a ocorre ruptura e

deslocamento do processo produtivo por um novo arranjo na produção ou na comercialização. Não há inovação fora de atividades econômicas de mercado, cujo papel, central para existência de inovação, afasta a possibilidade de pensá-la em outro âmbito que não nos desdobramentos da competição econômica.

3.4. O trabalho de Everett Rogers sobre difusão de inovações

Everett Rogers dedicou-se à questão da difusão da inovação, ou seja, à forma como uma inovação é comunicada e de que modo este processo favorece ou inibe sua adoção ou rejeição. O texto a seguir resume as principais idéias presentes em Rogers (1995).

O objetivo principal do modelo de difusão é acelerar o processo entre a invenção e a adoção de uma inovação, considerada boa e útil por um indivíduo ou uma organização. Neste modelo, considera-se que existam pessoas ou organizações que desenvolvem algo novo – um objeto, uma idéia, uma técnica – e ao difundir esta inovação toda a sociedade será beneficiada. Há uma clara associação entre inovação e desenvolvimento social, o que explica o fato deste modelo ter ganhado visibilidade nos anos de 1960, quando várias agências de desenvolvimento buscavam "transferir tecnologia" para os "países subdesenvolvidos".

Rogers (1995) propôs que a perspectiva da difusão de inovações gera e intensifica a visão de inovações como algo positivo e recomendável. Tal visão positiva reside na crença de que indivíduos realizam escolhas com base na racionalidade, movidos por objetivos de maximização de utilidade ou satisfação. Esta perspectiva da escolha racional reforça o comportamento pró-adoção de inovações, pois sugere que alguém que adote uma inovação jamais fará uma escolha que seja tecnicamente ineficiente ou rejeitará uma eficiente.

A perspectiva da escolha eficiente (MARCH, 1978) baseia-se em duas premissas principais: (1) organizações dentro de um grupo podem escolher livremente adotar uma tecnologia; (2) organizações são conscientes de seus objetivos e quais as tecnologias que são interessantes para que esses objetivos sejam alcançados. Por resultado, as escolhas organizacionais são racionais e pautadas pela escolha e retenção de tecnologias adequadas. Assim, quando uma organização adota uma inovação está, com certeza, indo ao encontro de seus objetivos. Adiante, ao apresentar a inovação na perspectiva institucional, mostraremos como

Abrahamson (1991) formulou idéia contrária ao modelo de escolha racional, argumentando que o processo de difusão e a adoção de inovações por organizações podem estar relacionados a comportamentos de imitação de outras organizações para ganhar legitimidade e reconhecimento em seu ambiente.

Segundo Rogers (1995), a partir do momento em que a inovação existir, sua difusão dependerá da superação da incerteza que sua adoção provoca em quem ainda não a conhece. Os processos de difusão são, portanto, retardados pela incerteza, e ao se retardar a inovação, o desenvolvimento também é retardado. Para acelerar a difusão e, conseqüentemente, o desenvolvimento, é preciso disponibilizar para os possíveis adotantes a maior quantidade possível de informação sobre inovação.

O foco do modelo difusionista consistente, portanto, em desencadear processos que levem informações a indivíduos ou organizações que reduzam o grau de incerteza em relação a uma inovação e, assim, acelerar a adoção da inovação e o conseqüente desenvolvimento da sociedade. Este modelo considera a difusão um processo de comunicação, dando especial ênfase para a divulgação das inovações por meios de comunicação de massa.

Há quatro pontos essenciais no modelo difusionista: a geração da inovação, o processo de difusão, as características dos adotantes e as redes de difusão da inovação.

3.4.1. Geração da inovação

Segundo Rogers (1995), a inovação surge quando se detecta ou se prevê um problema, o que desencadeia uma solução. Tal qual observado por Schumpeter, o modelo da difusão de inovações de Rogers faz uma distinção importante entre invenção e inovação. A primeira refere-se à descoberta, ao fato de se ter uma idéia nova. A segunda vai bem além disso, no sentido de que só se considera que houve inovação a partir do desenvolvimento e da implantação da nova idéia. Invenção e inovação são, portanto, conceitos distintos, uma vez que apenas o segundo relaciona-se com a prática, pois a detecção do problema leva ao desenvolvimento de pesquisas básicas e aplicadas.

O desenvolvimento do produto, ou seja, o processo de colocar a nova idéia, a invenção, num formato que vá ao encontro dos problemas que os possíveis adotantes têm, ocorre na etapa seguinte,

A próxima etapa da geração da inovação é a comercialização, entendida por Rogers como a produção, a industrialização, o *marketing* e a distribuição do produto resultante. Ou seja, é a conversão de uma idéia num produto ou serviço a ser vendido.

A última etapa da geração é o incentivo à adoção da inovação. Aqui reside um dos pontos mais importantes e mais complicados para Rogers, pois a decisão de difundir ou não uma inovação é impactada por duas questões que podem, em algum momento, parecer opostas. Por um lado, a inovação deve ser difundida o quanto antes, na medida em que ela surgiu para combater ou resolver um problema ou uma necessidade social. Por outro lado, o mesmo autor adverte que a reputação e a credibilidade das agências financiadoras das pesquisas e difusoras dos produtos estão assentes em somente recomendar inovações cujos benefícios estiverem comprovados.

3.4.2. O processo de difusão

O processo de difusão de uma inovação tem, igualmente, várias etapas até que indivíduos ou organizações decidam por adotá-las, avaliando os riscos e as vantagens em incluir a inovação em seus hábitos ou modo de operar. Neste processo, Rogers identifica cinco etapas: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.

A etapa do conhecimento refere-se ao momento em que o indivíduo ou a organização entra em contato com a inovação pela primeira vez, seja porque enfrenta algum problema e tem interesse imediato em conhecer algo novo que possa contribuir para resolvê-lo, seja simplesmente porque toma conhecimento da inovação por acaso. Segundo Rogers (1995), o conhecimento da inovação requer a divulgação de informações pelos meios de comunicação de massa. Uma vez sabendo de sua existência, e considerando possível sua adoção, o importante não é mais a comunicação de massa, mas um processo social que possibilite a diminuição das incertezas dos possíveis adotantes. A adoção de inovações é, em suma, um processo de redução de incertezas sobre vantagens e desvantagens da inovação.

A etapa de persuasão começa, então, no momento em que a inovação já é conhecida. Neste momento, o que conta mais é a harmonia entre os atributos da inovação e as crenças ou atitudes dos adotantes, considerando as vantagens e desvantagens em adotá-la ou não. Nessa etapa, a troca de informações e a ação de "campanhas educativas" são fundamentais.

Uma vez que a inovação se torna conhecida, começa a etapa da decisão. Segundo Rogers, é mais fácil optar pela adoção de uma inovação se ela permitir uma implementação por etapas, possibilitando mudar de opinião e de atitudes ao longo de cada uma delas. Caso haja rejeição, ela pode acontecer de duas formas: rejeição ativa, quando o indivíduo cogita a hipótese de adotar a inovação, chega até a adotá-la, mas a rejeita em seguida; já a rejeição passiva ocorre quando o indivíduo jamais chega a considerar, efetivamente, a adoção da inovação, embora possa ter tido alguma inclinação para isso.

A etapa da implantação ocorre quando o indivíduo coloca efetivamente em uso a inovação, etapa que pode exigir mudanças públicas de comportamento. Nesse momento, ocorre a busca pela inovação por parte de indivíduos que já ouviram falar dela sem, no entanto, terem tido ainda a oportunidade de vê-la ou de utilizá-la.

Finalmente, depois da implementação, vem a confirmação da adoção. Aqui ainda pode ocorrer a rejeição. Nesta etapa, o indivíduo procura informações que reforcem sua opção, o que significa que, nesta etapa, ainda pode haver interferências que alterem as decisões assumidas. Os agentes de mudança muitas vezes menosprezam a importância desse momento do processo, pois acreditam que, havendo a implementação da inovação, o processo está encerrado e não levam em conta que o adotante pode ser influenciado por mensagens negativas sobre a inovação, que circulem nas redes interpessoais.

Para Rogers, a velocidade relativa (medida pelo número de indivíduos que adotam uma nova idéia num período específico) de disseminação de uma inovação depende de características intrínsecas à inovação. As principais são:

- 1) vantagem comparativa: o quanto a inovação é vista como alternativa melhor do que a idéia que estava em uso até aquele momento;
- 2) compatibilidade: o quanto a inovação é considerada como compatível com os valores, crenças, práticas anteriores e necessidades dos possíveis adotantes;

- 3) complexidade: o quanto a inovação é compreendida com clareza pelos possíveis adotantes;
- 4) experimentabilidade: a possibilidade de uma inovação ser adotada aos poucos, sendo testada em cada uma das etapas, o que pode favorecer sua adoção, uma vez que se pode lidar melhor com as incertezas decorrentes do processo de adoção;
- 5) visibilidade: avaliação do quanto os resultados da adoção são visíveis e descritíveis, o que aumenta a rapidez da difusão das inovações.

3.4.3. As características dos adotantes

Além das características intrínsecas à inovação, também as características dos adotantes da inovação influem no processo de difusão. Rogers (1995) constata tempos diferentes de adesão às inovações de acordo com algumas características. Assim, os adotantes podem ser classificados como inovadores, adotantes precoces, grande maioria e tardios. O que os diferenciaria – dos mais precoces aos tardios – é a situação socioeconômica, os valores pessoais e o comportamento comunicacional.

3.4.4. Redes de difusão

Um dos elementos-chave das redes de difusão é o formador de opinião. Com a colaboração dos meios de comunicação de massa, as pessoas repassariam a inovação para sua rede de relações, em um fluxo contínuo de informação. Os meios de comunicação são importantes para que a inovação se torne conhecida, mas o contato face a face é indispensável para que a adoção ocorra.

A partir dessa constatação, os pesquisadores do modelo difusionista passaram a estudar, também, as redes de contatos interpessoais e as diferenças entre redes homogêneas e heterogêneas. As pesquisas de difusão mostram que os intercâmbios de informações ocorrem muito mais entre pessoas parecidas do que entre pessoas diferentes. Para que as redes de difusão funcionem, essas pessoas devem ter algum contato com informações exteriores, estando expostas a meios de comunicação. Os formadores de opinião podem ser estes pontos de contato com o mundo externo.

3.4.5. Crítica ao modelo difusionista

O modelo concebe a geração, adoção e difusão como uma sucessão linear de fatos, que vão se sucedendo cada vez que a inovação se torna algo "realmente necessário". Partindo da idéia de que é necessário levar soluções a países subdesenvolvidos ou a indivíduos que enfrentam problemas e necessidades, que a tecnologia de grandes centros de pesquisa pode resolver, o modelo proposto por Rogers toma como certo que a inovação deve ser difundida. Segundo o modelo, as inovações oferecem vantagem em relação a práticas anteriores, devendo fluir dos grupos inventores para os formadores de opinião, com auxílio dos meios de comunicação de massa e das redes interpessoais. Depois de alcançar os formadores de opinião, as inovações atingiriam os mais resistentes a mudanças até abranger o mundo todo.

Caso alguma inovação não fosse adotada, a responsabilidade seria de suas próprias características: clareza, vantagem comparativa ou compatibilidade com valores – no grau de resistência dos indivíduos a quem elas se destinam ou no mau uso dos meios de comunicação, principalmente com formadores de opinião.

Dessa forma, o modelo difusionista ignora os diferentes interesses presentes na sociedade e os conflitos que surgem a partir disso, pois assume que se todos "entenderem" que a inovação é importante e necessária, ela flui e se dissemina. Portanto, o papel das pessoas, nesse modelo, é secundário, pois o que importa realmente é gerar inovações pertinentes, processos de difusão amplos, com apoio dos meios de comunicação e de pessoas bem informadas, que adotarão as inovações e servirão de exemplos a outros. Sendo a inovação "boa", quem não a adota ou não a compreendeu ou resiste, por incapacidade em adotá-la.

As críticas mais fortes ao modelo difusionista vieram da parte de autores que consideraram que ele não contempla a construção social da inovação, seja em sua geração, sua difusão ou em sua adoção. Os indivíduos envolvidos neste processo não são apenas uma das partes relevantes, são os atores responsáveis pela inovação, dando a ela significados, transformando-a e conferindo-lhe importância ou desprezando-a, na medida em que possuem interesses que com ela se relacionam. Entre os críticos do modelo difusionista, encontramos os

trabalhos do grupo de Minnesota e o trabalho de Bruno Latour⁷, amplamente estudado por Paulics (2003). Latour questiona o modelo de difusão de Rogers, argumentando que este apresenta as inovações como se fossem caixas-pretas que vão passando de mão em mão sem depender das pessoas. Na medida em que as pessoas vão entendendo melhor as características e os usos da inovação, ela deixa de ser uma caixa-preta e flui cada vez mais facilmente, sendo adotada com mais rapidez.

As inovações são tratadas como entes independentes das pessoas que com ela interagem, cujo papel é secundário (LATOUR, 2000 *apud* PAULICS, 2003, p. 28). Latour desenvolveu um outro modelo para compreensão do processo de disseminação de inovações e chamou-o de modelo de translação. Esse modelo parte da constatação de que utilizamos as inovações criadas por outros, adaptando-as a nossas necessidades, na medida em que elas atendem aos nossos interesses. Cada pessoa que se interessa pela inovação "toma-a nas mãos" e a transforma para atender seus próprios interesses e necessidades. Por isso, Latour propõe estudar a disseminação de inovações não pelas características dos produtos finais, mas seguindo os passos das pessoas que construíram ou desconstruíram essas idéias e os objetos envolvidos com a inovação.

3.5. O trabalho do Minnesota Innovation Research Program (MIRP)

O Minnesota Innovation Research Program (MIRP) surgiu em 1983 com o objetivo de desenvolver um trabalho de pesquisa sobre inovações segundo um método que privilegiasse a identificação de algumas "leis da inovação". Em outras palavras, o método adotado pelo MIRP não pretende ensinar a inovar, ou mostrar como "garantir" o sucesso de uma idéia nova. O objetivo é produzir conhecimento sobre algumas questões centrais na gestão dos processos de inovação, partindo do ponto de vista de gestores que enfrentaram inibidores e promotores do processo de inovação, ou seja, a partir de experiências reais na gestão de processos inovadores.

⁷ LATOUR, Bruno. *Ciência em ação*. São Paulo: Editora da Unesp, 2000.

O MIRP funciona com catorze equipes, envolvendo mais de trinta pesquisadores da Universidade de Minnesota, Estados Unidos, conduzindo estudos longitudinais sobre novas tecnologias, produtos, serviços e programas, acompanhando todo o seu desenvolvimento e sua implantação. Os resultados foram publicados em três livros e em uma longa série de artigos em periódicos acadêmicos e executivos. Os dois primeiros livros foram: *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, editado por Andrew Van de Ven, Harold Angle e Marshal Scott Poole (Ballinger/Harper & Row, 1989) *The Innovation Journey*, Andrew Van de Ven, Douglas Pooley, Raghu Garud e Sakaran Venkataraman, editado pela Oxford University Press, 1999. O título do segundo livro evoca a idéia de que a inovação acontece nas organizações não como um processo linear, com etapas conhecidas, mas sim como *uma jornada* ou *viagem* de exploração em um mundo desconhecido, do qual emerge o novo ou a novidade que poderá resultar ou não em inovação. O método utilizado pelo MIRP, chamado *teoria em processo*⁸, também se tornou objeto da publicação específica *The Study of Organizational Change Processes: Theory and Methods*, publicado pela Oxford University Press, em 1999. Esse método parte dos métodos tradicionais qualitativos e introduz novas abordagens para diagnosticar padrões dinâmicos não lineares, nos dados coletados dentro de seqüências de eventos observados em inovações.

Os estudos do MIRP começaram por uma ampla crítica a trabalhos anteriores sobre inovação e a crenças arraigadas no senso comum. No quadro abaixo, resumimos as principais contribuições proporcionadas pelo grupo de Minnesota.

O MIRP considerou que trabalhos anteriores, como o de Daft (1978) e o de Rogers (1995), se restringiram ao analisarem a inovação em apenas certos momentos de sua existência. O trabalho de Daft explorou, principalmente, os primeiros momentos em que uma proposta de inovação é introduzida em uma organização, e quais os grupos profissionais mais ou menos envolvidos nisso, chegando à conclusão que a proposta e a adoção de inovações não são um processo linear, posto que as idéias podem vir de grupos ou de indivíduos, em vários níveis hierárquicos na organização, e não apenas do líder (DAFT, 1978). Rogers, por sua vez,

⁸ *Process theory*, no original.

concentrou-se no processo de difusão. Em ambos os casos, os processos de inovação são vistos parcialmente, recorte conceitual não adotado pelo MIRP.

Quanto aos ditos do senso comum sobre inovação, o MIRP elaborou uma crítica quanto a gestores que a consideravam um percurso linear, com sucessão de estágios de desenvolvimento, até chegar à implantação. Essa idéia assume que o processo é estável, dada sua linearidade, sendo que a estabilidade seria alcançada por um processo de erro-e-acerto (adaptação) ou pela construção de sentido entre os envolvidos com a inovação (WEICK, 1979,1993).

2. Tabela. Resumo das Principais Contribuições dos Estudos sobre Inovação em Organizações Elaborados pelo Minnesota Innovation Research Program (MIRP)

1	Foco em entender como e por que as inovações emergem, se desenvolvem ou morrem. Necessário uma abordagem temporal dos eventos.
2	A inovação entendida como um processo, ou jornada. Necessário lidar com ambigüidades e contradições que surgem ao longo do processo.
3	Gestores têm de saber mais do que apenas as condições iniciais e os investimentos necessários. Conhecer possibilidades para desenrolar o processo e alcançar resultados.
4	O processo de inovação não é linear nem randômico. Com o auxílio da teoria dos sistemas dinâmicos, usa-se o caos para entender o processo.
5	Inovações são combinações de inovações técnicas (novas tecnologias, produtos, serviços ou processos produtivos) e inovações administrativas (novas políticas ou novos arranjos organizacionais). Entender a estreita conexão entre elas.
6	Ao longo dos processos de inovação surgem outros processos, na forma de <i>spin-offs</i> .

A proposta do MIRP também não compartilha da visão de que os processos de inovação sejam randômicos, mas sejam, sim, o resultado de sistemas dinâmicos não lineares. Os avanços na teoria dos sistemas dinâmicos provêem ferramentas matemáticas para examinar o caos como alternativa ao entendimento do processo de inovação. A teoria dos sistemas dinâmicos é um braço da matemática que distingue tipos de padrões temporais que podem existir em uma série de eventos de desenvolvimento de inovação. A observação de dinâmicas não lineares desafia algumas idéias do senso comum que tratam de inovações. As principais são:

- a) o desenvolvimento de inovações ocorre em uma progressão ordenada de estágios ou fases ou em uma sequência randômica de eventos ocasionais;
- b) a inovação é fruto de uma sequência randômica, envolvendo incontáveis variáveis;
- c) o desenvolvimento de inovações converge para um resultado comum, independentemente das condições iniciais;
- d) o desenvolvimento de inovações ocorre de uma forma previsível, com padrões conhecidos pela cibernética.

Os trabalhos do MIRP configuram uma notável contribuição ao avanço da compreensão de como ocorrem inovações, pois partiram da idéia da compreensão dos problemas que os gestores enfrentam, na prática, ao implantar processos de inovação. Tais processos mostram-se bem mais complexos e incertos do que se pode assumir a partir de um modelo linear e estável, que tende ao equilíbrio. O grupo de Minnesota considera que o processo é dinâmico e permeado de contradições e ambigüidades.

Para que os resultados das pesquisas das quatorze equipes que formam o MIRP pudessem ser comparados, foi adotada uma estrutura comum, composta de cinco conceitos – idéias, resultados, pessoas, transações e contextos – que compõem a definição de processo de inovação.⁹ Os cinco conceitos estão arrolados na definição de processo de inovação:

O processo de inovação é definido como o desenvolvimento e implantação de idéias inovadoras por pessoas, por sua vez engajadas em transações com outras pessoas, em um dado contexto institucional (VAN de VEN, 1988, p. 104, tradução nossa).

Esta definição tem caráter geral para ser aplicada a inovações em produtos, processos produtivos e administrativos. De acordo com Van de Ven (1988), o trabalho assume a posição do gestor que busca entender os fatores motivadores e inibidores no processo de inovação. Esses fatores incluem idéias, pessoas, transações e contexto institucional, acompanhados no tempo.

⁹ *Innovation journey*, no original. A tradução para processo de inovação foi adotada pelo Fórum de Inovação da FGV/Eaes. Ver VASCONCELLOS, M. A. Introdução. In: BARBIERI, J.C. *Organizações Inovadoras. Estudos e casos brasileiros*. São Paulo: FGV Editora, 2003.

Dada a importância do trabalho do MIRP, discutiremos sobre cada um dos cinco itens que o grupo considera relevantes nos estudos sobre inovação nas organizações.

Primeiramente, vamos abordar o modo como as idéias inovadoras são aceitas ou não pelas pessoas nas organizações e, em seguida, observar a possibilidade de resultados positivos que advém da adoção de idéias inovadoras. A partir daí, estuda-se o perfil das pessoas como facilitadoras ou inibidoras dos processo de inovação, bem como a construção de redes de transações (quarto tópico ressaltado pelo MIRP). Por fim, há a análise do contexto do meio em que a organização se insere em termos de fatores facilitadores ou inibidores de inovação social.

Antes do desenvolvimento desses cinco itens centrais, é importante ressaltar que os conceitos desenvolvidos pelo MIRP, principalmente nos itens de transações e de contexto do meio, remetem a uma nova discussão que será explorada adiante, na seção sobre a inovação na perspectiva da teoria institucional.

3.5.1. Idéias inovadoras

Inovação pode ser uma idéia, que pode ter origem na combinação de outras idéias, um esquema que desafia a ordem corrente das coisas, uma fórmula ou uma abordagem que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos (ZALTMAN, DUNCAN e HOLBEK 1973; ROGERS, 1982). Na medida em que a idéia é percebida como nova para a empresa envolvida, podemos considerá-la uma "inovação", mesmo que possa parecer a outros apenas uma imitação de algo que exista em qualquer outro lugar.

Esta definição se aplica a inovações tecnológicas - novas tecnologias, produtos e serviços – e administrativas – novos procedimentos, políticas e formas organizacionais (VAN DE VEN, 1988, p. 105). Daft e Becker (1979) propõem distinguir entre inovações tecnológicas e administrativas, mas Van den Ven considera que tal distinção fragmenta a análise.

Aprender a compreender a forte conexão entre as dimensões técnicas e administrativas da inovação é a chave para entender a gestão de inovações. (VAN de VEN, 1988, p. 105, tradução nossa).

Uma nova idéia pode gerar ou não interesse e disposição das pessoas para levá-la adiante. Kimberly (1981) observa que há uma tendência a perceber inovações como positivas,

são sempre vistas como coisas boas, porque uma nova idéia pode ser útil, lucrativa ou resolver um problema. Novas idéias que não são percebidas como úteis não são chamadas de inovações, são chamadas de erros. Como só é possível saber se uma idéia nova se tornará uma inovação ou um erro após sua implantação, Van de Ven apresenta dois problemas principais na gestão de processos de inovação com respeito às idéias inovadoras: (1) como e por que algumas idéias novas são implantadas e outras não; (2) como e por que as pessoas prestam atenção e dedicam esforços a algumas idéias e a outras não.

Diz-se, no senso comum, que uma idéia inovadora sem alguém voltado a defendê-la não vai a lugar algum. Usa-se o termo *campeão* para designar indivíduos que assumem os riscos de angariar adeptos para idéias novas e implantá-las. São as pessoas que levam adiante as idéias, mesmo que seja necessário modificá-las ao longo do caminho.

As pessoas se ligam a novas idéias com base em um processo sociopolítico, ou seja, na medida em que a novidade se harmoniza ou não com seus esquemas de interpretação da realidade, construída a partir de suas experiências passadas, sua ocupação e seus interesses. Uma nova idéia tem de ser submetida a um processo complexo que reúne julgamentos de valor. Novas idéias unem adeptos em torno de si na medida em que são fortes o suficiente para modificar a realidade. Em geral, isso acontece quando elas se tornam uma questão política relevante ou estão relacionadas à perda ou ao ganho em recursos e influência. Se as idéias são aceitas por pessoas que detêm poder, ganham legitimidade e força para modificar instituições. Entretanto, a inovação permanece institucionalizada apenas enquanto ela está relacionada com a solução de problemas relevantes e enquanto o poder continua nas mãos das pessoas que a adotaram. Cabe, portanto, atentar para a dinâmica sociopolítica que envolve o processo de inovação. Adiante, trataremos do conceito de inovação conforme a teoria institucional e aprofundaremos a questão da discussão sobre os fatores institucionais motivadores ou inibidores para criação, desenvolvimento e implantação de novas idéias.

Na discussão sobre como pessoas adotam ou não novas idéias, não se deve desconsiderar a importância da inércia ou o desinteresse no processo. Aderir a novas idéias pode ser um comportamento de curto prazo, orientado para a solução de um problema. Na medida em que outros problemas emergem, relacionados à implantação da novidade, a sensação de positiva de progresso desaparece, levando a um desânimo.

Além da inércia e do desânimo, idéias novas podem não contemplar os interesses e valores de todos os atores envolvidos que serão, de alguma forma, implicados pela adoção da inovação. Os valores dos parceiros (*stakeholders*) envolvidos no contexto da nova idéia podem não ter sido levados em conta, como variáveis ambientais que impactam a adoção ou não de inovações. Para minimizar esse problema, propõe-se o exercício de alteridade entre os parceiros, de modo que um entenda a posição do outro a partir de seu ponto de vista, atenuando os conflitos.

O terceiro e mais impactante problema consiste na gestão do interesse/envolvimento/atenção. Pessoas têm dificuldade de conviver com a complexidade. Choques e alterações bruscas geram comportamento de mudança, enquanto pequenas alterações podem levar a adaptações graduais, sempre enfocando atividades repetitivas. As limitações psicológicas dos seres humanos implicam que, em situações complexas, indivíduos tomem decisões com base em estereótipos. As pessoas buscam a adaptação, ou seja, buscam "enquadrar" o novo dentro de algo que já conheçam, a não ser que haja uma imensa insatisfação. Se a situação muda aos poucos, é muito mais difícil dedicar energia à mudança.

A inércia também parte de grupos organizacionais. Estruturas organizacionais e sistemas são instrumentos de manutenção de inércia, na medida em que estipulam os itens que devem ser considerados importantes para decisão, levando à repetição de rotinas e a não-atenção de outras questões que, por acaso, não estejam contempladas na estrutura.

Tal fato evoca a idéia de aprendizado, ou seja, a capacidade das pessoas e das organizações de lidar com o novo e aprender uma outra maneira de funcionar ou fazer as coisas. Pode-se falar em aprendizagem, na medida em que as pessoas se defrontam com questões não previstas, inovadoras e têm que conseguir lidar com elas. A gestão construtiva da atenção tem de ser endereçada por dois outros pontos importantes: (1) a relação entre partes e todo e (2) a liderança.

3.5.2. Resultados finais da inovação

A idéia de que os resultados das idéias inovadoras são predeterminados e conhecidos também está no senso comum. Avaliações gerais são de grande interesse, mas não são factíveis a qualquer momento do processo. Gestores e empreendedores baseiam-se em indicadores

intermediários, ao longo do processo, para avaliar e guiar o processo. Os pesquisadores do MIRP observaram que os resultados e as formas de avaliação ao longo do processo podem ser mutáveis, na medida em que o processo avança. Desdobramentos outros, não esperados podem ocorrer, e ocorrem, comumente — o que muitas vezes implica mudanças nas prioridades estipuladas no início do processo.

O fato de que os resultados esperados vão se modificando ao longo do processo torna a aprendizagem ainda mais dramática. Se as pessoas agem de acordo com o quadro de referências que constroem a partir de experiências passadas, o fato de que possa haver mudanças contínuas pode dificultar o aprendizado se este for dirigido por adaptação. Uma das conclusões dos estudos do MIRP é que o sucesso ou o fracasso da inovação pode ser visualizado melhor a partir de produtos obtidos ao longo do processo, ao invés de resultados finais totais.

3.5.3. Pessoas

Inovação não é algo do indivíduo, mas uma conquista coletiva. Em um processo de inovação, pessoas vão se unindo a ele com distintos interesses, competências e recursos, o que só aumenta a complexidade e a dificuldade de viver em uma estrutura em que todo e parte se "harmonizem".

A proliferação de uma nova idéia implica que cada indivíduo que toma contato com ela acaba por adaptá-la a seu quadro de referência, modificando-a e amplificando as possibilidades da idéia inicial em outras versões, criando uma multiplicidade de transações relacionadas ao seu desenvolvimento.

3.5.4. Transações: um problema estrutural do gerenciamento da relação entre partes e todo.

Transações são trocas que ligam pessoas, dentro de um contexto institucional. Em geral, elas não ocorrem em processos lineares: negociação, acordo e gestão. A maioria das transações implica renegociações, recomprometimento e readministração. Há uma importante relação entre organizações e transações: transações são microelementos dos macroarranjos

organizacionais e Inovações podem ser vistas como uma rede de transações que se disseminam pela organização, isto é, uma proliferação de papéis e funções ao longo do tempo para gerir este *boom* de transações na instituição.

Uma das medidas usuais tomadas para lidar com esta complexidade é conferir a responsabilidade a especialistas que cuidam cada um de uma parte e depois as integram, garantindo a coesão. Provavelmente, o problema mais importante na gestão de organizações complexas, as inovadoras em especial, é gerir as dificuldades de coesão entre partes e todo.

3.5.5. Contexto institucional

Inovação não é o empreendimento de um só indivíduo. Ao contrário, é uma construção em rede que se concentra na criação, adoção e implantação sustentada de um conjunto de idéias. Seguindo a idéia da organização holográfica, essa construção em rede deve ocorrer na organização e na comunidade em que ela se insere, por isso é necessário uma liderança institucional.

A liderança institucional é particularmente necessária para inovação organizacional, considerando que há momentos cruciais de desenvolvimento e transição quando a organização está aberta a ou forçada a considerar novas maneiras de fazer ou conduzir as coisas. Selznick enfatiza que, neste períodos, o papel da liderança é o de criar o caráter ou a cultura organizacional.

3.6. A inovação na perspectiva da teoria institucional – o isomorfismo organizacional

Como dito anteriormente, o trabalho do MIRP parte da visão do gestor que conduz processos de inovação. A construção de uma rede de transação e a análise do contexto em que se inserem as organizações são dois dos cinco pontos relevantes a serem considerados pelo gestor.

Transações e contexto nos remetem à discussão das relações da organização com o ambiente externo e, deste ponto de vista, encontramos na teoria institucional uma importante

perspectiva teórica para analisar a adoção de inovações organizacionais como resultado de pressões externas.

Antes de definir o conceito de inovação nesta perspectiva, parece-nos relevante apresentar brevemente os contornos da teoria institucional. Nosso objetivo não é fornecer uma explanação exaustiva de uma teoria tão complexa e sim apresentar os pontos relevantes desta perspectiva teórica para a discussão sobre inovação organizacional.

Ao estudar a teoria institucional, encontramos referências que dividem a produção entre "velhos" ou "primeiros" institucionalistas – fazendo referência a autores da segunda metade do século XIX e início do século XX – e os "novos" ou neo-institucionalistas – identificados como autores das décadas de 1980-90. A divisão não é apenas temporal, havendo distinções significativas entre os princípios e as definições que cada geração propõe na teoria institucional. A principal diferença para estudos organizacionais parece estar no fato de que os velhos institucionalistas não trataram das organizações, e focam na definição de instituições como os sistemas de valores e normas que moldam a vida do homem, governada por hábitos e convenções, além de refutarem a idéia de que as escolhas humanas são sempre racionais.

Somente a partir do trabalho de Phillips Selznick é que se passou a considerar organizações como instituições em microversão. Estudando uma agência governamental no Vale do Rio Tennessee, Selznick mostrou como o planejamento e o modo burocrático de gestão eram fortemente impactados por questões relacionadas aos interesses dos diversos atores sociais envolvidos ou afetados de alguma maneira pelos serviços da agência (ver SELZNICK, 1958).

Na visão de Scott (1994), a ascendência da teoria institucional nos estudos organizacionais pode ser vista como uma continuação e extensão da revolução intelectual que ocorreu na década de 1960. A teoria dos sistemas abertos transformou as abordagens organizacionais correntes ao insistir na importância do contexto amplo ou ambiente, que restringe, molda, penetra e renova a organização. Anteriormente, as organizações eram reconhecidas como unidades de produção e apenas as dimensões tecnológicas do ambiente eram reconhecidas como relevantes, como, por exemplo, a disponibilidade de recursos ou a aquisição de informações para o processo produtivo. Em meados da década de 1970, a produção intelectual passou a reconhecer os efeitos de forças sociais e culturais nas organizações, ou seja, o ambiente

institucional. Organizações passaram a ser reconhecidas como mais do que unidades produtivas: passaram a ser, também, sistemas sociais e culturais.

Nesta perspectiva, Meyer e Rowan (1977) apresentam como proposição principal que organizações existentes em ambientes institucionais fortemente elaborados alcançam o sucesso ao tornarem-se isomórficas em relação ao ambiente, pois assim são capazes de tornarem-se legítimas e receber os recursos necessários a sua sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977, p. 352). DiMaggio e Powell (1983) reforçaram a idéia de isomorfismo institucional ao destacar os mecanismos normativos e de coerção que fazem as organizações mais similares, mas não necessariamente mais eficientes.

Estes argumentos tornam possíveis duas conclusões principais. Primeiro, há similaridades observáveis nas estruturas de organizações que estão dentro do mesmo domínio. As organizações são fortemente influenciadas por características normativas e de regulação do meio ambiente, conseqüentemente, suas estruturas se parecem bastante. Segundo, os estudos em organizações devem se dar conta da presença de duas estruturas, a formal e a informal. A estrutura formal reflete as posições entre os papéis e os mecanismos de sanção, já a informal reflete os comportamentos, as rotinas de trabalho, os elementos culturais e cognitivos da organização — e há sempre uma tensão entre elas.

A teoria institucional foca a atenção nas regras do jogo social e na questão do poder que provoca oportunidades e restrições para as organizações. As organizações são, portanto, um local onde as normas reconhecidas como legítimas moderam os conflitos e definem os mecanismos de tomada de decisão, distribuindo as responsabilidades entre os atores.

Entendemos por sistema institucional um conjunto de normas, geralmente codificadas pelo Estado, que têm por objetivo reduzir as incertezas causadas pela natureza conflituosa das relações sociais. As instituições racionalizam a vida social, legitimando algumas manifestações e coibindo outras. Na tradição sociológica, dá-se uma significativa importância às instituições na estruturação da sociedade. Nas perspectivas funcionalistas e estruturalistas, as instituições representam um conjunto de normas coerentes, donde a ação e a inovação são improváveis, posto que os modelos de conduta mantêm as características do sistema social. Esta visão denota que os estudiosos concederam às instituições uma importância crucial, desconsiderando o poder da ação dos atores.

A questão colocada pela teoria institucional é: o que leva as organizações diferentes a possuírem características similares? Como o processo de adoção de inovações concorre para isso?

Uma vez institucionalizada uma tendência, observa-se sua adoção geral. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), isto acontece por meio de três processos isomórficos:

- 1) *processo coercitivo*: relacionado a pressões formais e informais exercidas por outras organizações e pelo meio cultural;
- 2) *processo mimético*, relacionado à adoção de práticas consagradas como resposta à incerteza;
- 3) *processo normativo*, relacionado principalmente ao efeito provocado pela profissionalização.

De acordo com DiMaggio e Powell, a ocorrência de mudanças isomórficas em um determinado campo organizacional pode ser facilitada por fatores como um grau elevado de dependência de uma organização em relação a outra; uma grande incerteza sobre a forma de emprego de recursos e tecnologia e ambigüidade quanto a objetivos.

Ao analisar processos isomórficos, uma variável-chave é a difusão. Nesses processos, o fluxo de homogeneização é conduzido por agentes de difusão, de acordo com determinados padrões. Agentes de difusão são atores organizacionais que influenciam a adoção ou rejeição de novas práticas e sistemas. Padrões de difusão relacionam-se às formas como essas novas práticas, sistemas e modelos fluem nas organizações ou entre organizações. A compreensão dos padrões de difusão ajuda a elucidar o ritmo e a profundidade da eventual adoção.

O processo pode ser entendido melhor se estabelecermos uma cronologia, dividindo-o em três momentos:

O primeiro momento envolve as empresas pioneiras. Nessa fase do ciclo, os agentes de difusão divulgam histórias de sucesso de empresas inovadoras. Conforme essas empresas adotam novas práticas e modelos de gestão, outras empresas passam a segui-las, seja por receio de serem ultrapassadas no jogo competitivo (isomorfismo mimético), seja por pressão direta das inovadoras (isomorfismo coercitivo).

O segundo momento relaciona-se à institucionalização das novas práticas e modelos. Neste ponto do processo, as novas práticas e modelos já se popularizaram a ponto de serem

percebidas como generalizadas. As organizações tendem, então, a adotar práticas que são socialmente vistas como corretas e legítimas.

O terceiro e último momento envolve os chamados adotantes tardios, isto é, organizações que, por diversos motivos, não adotaram as novas práticas e modelos nas fases anteriores e sim tardiamente. Nesta última fase, essas organizações sofrerão pressões consideráveis para adoção.

A Teoria Institucional e o conceito de isomorfismo organizacional fornecem grande contribuição para uma reflexão crítica sobre os motivos que levam a adoção dessas características e configurações.

Kimberly (1979) discute o conceito de institucionalização ao tratar da criação de organizações. Entenda-se institucionalização como o processo pelo qual novas normas, valores e estruturas tornam-se incorporadas às normas já praticadas, processo que leva à estabilidade e à previsibilidade das relações sociais e favorece sua persistência. Esse processo é especialmente visível em organizações maduras e já formalizadas, onde um problema usual é desenvolver mecanismos para sustentar esforços de mudanças planejadas (GOODMAN e BAZERMAN, 1979).

Kimberly desenvolveu este trabalho estudando a criação de uma escola de medicina, cuja proposta quanto a *curriculum* e estrutura geral da formação dos alunos era inovadora em comparação com outras escolas americanas de medicina. Dirigida por um diretor ambicioso e empreendedor, a nova escola teve que enfrentar três problemas: controle social interno, estrutura de trabalho e gerenciamento das relações com ambiente. A escola era inovadora, mas os critérios de avaliação de *performance* não. O sucesso e o ineditismo da proposta atraíram muita gente de alto nível, interessada em integrar a equipe que levaria ao sucesso a nova proposta de ensino médico. Porém, essas pessoas perseguiram a *performance* com base em critérios tradicionais da carreira universitária, como publicações e pesquisas. Como resultado, as propostas de maior tempo dispensado aos alunos e de maior intercâmbio com os hospitais da universidade geravam problemas, pois não correspondiam aos indicadores de *performance* socialmente reconhecidos. A fluidez, a informalidade e a pouca estruturação da proposta geravam ambigüidades e desconforto na equipe. Esse quadro se agravava pelo crescente distanciamento do diretor, que empregava cada vez mais *staff*, dado o crescimento da escola. Antes, o perfil empreendedor e a intervenção

direta e pessoal geravam segurança e simpatia pela proposta, aumento do comprometimento, por consequência. A necessidade de formalização e definição de tarefas diminuía a ambigüidade, mas acarretava insatisfação entre alunos e mestres, que haviam se juntado à escola justamente pela proximidade do diretor e pelo envolvimento com suas propostas de inovação no ambiente universitário.

A inovação na perspectiva da teoria institucional também oferece contribuição para questionar a perspectiva da adoção de inovações como um processo organizacional, pautado por racionalidade e eficiência nas escolhas de tecnologias, que vai sempre ao encontro dos objetivos organizacionais (MARCH, 1958; ROGERS, 1995). Como resultado, ocorre a geração de um viés positivo em relação a inovações, pois se assume que a difusão só existe porque as organizações adotantes são racionais e cientes de seus objetivos e, conseqüentemente, incapazes de adotar algo ineficiente ou rejeitar algo eficiente.

Nestas condições, organizações em um grupo tendem a imitar as outras na adoção de inovações, mesmo adotando inovações ineficientes e rejeitando eficientes. A segunda é a perspectiva do modismo, que também assume alto nível de incerteza entre organizações em um determinado grupo. Ao contrário da perspectiva anterior, reconhece-se a influência de outros grupos exteriores ao dela. A terceira é a perspectiva da seleção forçada, que admite tanto o alto nível de incerteza quantos aos objetivos e a alta influência de organizações de outros grupos. Organizações com alto poder de influência, como agências governamentais ou empresas de consultoria, que contam com especialistas, acabam por coibir as organizações de adotar inovações. Como exemplo dessa proposta de Abranches pode-se considerar a adoção de processos de certificação da ISO 9000 durante o governo Collor, que exigiu que as empresas fornecedoras do Estado estivessem certificadas.

Ao superar a perspectiva de adoção de inovações, como um ato positivo e recomendável, e questionar a capacidade de escolher segundo a maximização da eficiência, passa-se a considerar o processo de difusão das inovações como um ato de legitimação e isomorfismo. A institucionalização de uma prática, como, por exemplo, adotar uma inovação, acena para o sistema social como um indicador de legitimidade e aderência às normas.

3.7. Características da organização inovadora

Uma vez construído o panorama da produção sobre inovações em organizações é importante apresentar a tabela 3, com as principais características da organização inovadora.

Na próxima seção será tratada a inovação sob a perspectiva social. Porém é importante ressaltar, como dito anteriormente, que esta distinção entre inovação e inovação social é uma construção didática, feita para um melhor entendimento do conceito.

3. Tabela – Características da Organização Inovadora

Foco da inovação	Características	Autores
Estrutura Organizacional	Flexível Descentralizada Complexa (tolerância a conflitos e ambigüidades) Responsabilidades bem definidas	Aigen e Hage (1971) Burns e Stalker (1961) Zaltman, Duncan e Holbeck (1973) Brown e Eisenhardt (1989)
Comunicação	Extensa Envolvendo todos os níveis hierárquicos	Brown e Eisenhardt (1989)
Pessoas	Trabalho em equipes e redes de relacionamento Gerar interesse e comprometimento Apresentar resultados, mesmo intermediários ou preliminares	MIRP
Contexto Institucional	Gerar redes de relacionamento com instituições relevantes Alcançar legitimidade (interna e externa)	Abrahamsom (1991) MIRP Kimberly (1979)
Idéias	Gerar interesse e comprometimento por novas idéias	MIRP

3.8. Inovações sociais centradas em indivíduos

O primeiro nível de análise, atores sociais, refere-se a inovações sociais centradas ou que impactam a vida de indivíduos ou atores coletivos¹⁰ no mundo do trabalho, das relações sociais e com o meio ambiente. Nesta ótica, agrupamos autores que se referiram a inovações sociais como uma mudança de comportamento, que leva indivíduos a experiências de dois tipos: mudança de comportamento para autonomia e emancipação, ou processos de aprendizagem coletiva e criação de conhecimento gerada pela cooperação entre atores diversos, que antes da inovação não se relacionavam.

Quanto a mudanças de comportamento, Cloutier considera que inovação social é um conjunto de ações destinadas a provocar mudanças no comportamento social, de modo a estabelecer condições para que indivíduos retomem o poder sobre a condução de sua própria vida (CLOUTIER, 2003, p. 2). Taylor (1970) teria sido um dos primeiros pesquisadores a utilizar o conceito de inovação social também com esse sentido, ao estudar a cooperação entre indivíduos especialistas em diversas disciplinas que têm de trabalhar em equipes. O autor escreveu um artigo relatando o processo pelo qual pessoas que participam de projetos interdisciplinares podem superar os problemas usuais que ocorrem em função dos antagonismos entre as disciplinas. O trabalho baseia-se em um projeto para o desenvolvimento de novos procedimentos para reabilitação psicológica em populações de baixa renda. Uma equipe multidisciplinar deveria trabalhar cooperativamente, durante um período de cinco anos. O autor considerou como inovações sociais as soluções para superação de diferenças individuais dentro do grupo de trabalho. Com base nos relatos sobre o curso do projeto, Taylor propõe um modelo de inovação social a partir de cinco "princípios".¹¹

1. **O princípio do máximo comprometimento:** Desde o início do trabalho, o grupo deve se mostrar engajado e comprometido, como se o trabalho clínico fosse a coisa

¹⁰ O termo "atores coletivos" é empregado por Lévesque referindo-se a sindicatos de trabalhadores e de patrões, grupos comunitários, feministas, coletividades locais, grupos comunitários e outros atores engajados em desenvolvimento local (Lévesque, 2002, p. 3). Aqui, empregaremos em sentido análogo, mas sem nos restringirmos a atores envolvidos com desenvolvimento local. Estudaremos inovações sociais centradas em indivíduos ou em grupos, agindo local ou globalmente.

¹¹ As aspas foram colocadas pelo próprio autor. Ver Taylor (1970, p. 69).

mais importante do mundo. Essa forte dedicação do grupo lhe confere ímpeto e proporciona aprendizado a todo o grupo.

2. **O princípio da cooptação:** No curso do projeto, membros da comunidade e de órgãos governamentais participavam, periodicamente, dos desdobramentos dos trabalhos, o que gerava relações informais com públicos relevantes para o projeto.
3. **O princípio da responsabilidade partilhada:** O grupo desenvolveu-se em solidariedade e comprometimento. Cada membro do grupo possuía igual possibilidade em formular e, posteriormente, reformular os tópicos relevantes para o trabalho, fugindo à noção de função rotineira.
4. **O princípio do trabalho criativo:** Entre a equipe, construiu-se um clima propício às novas idéias e ao questionamento de condutas institucionalizadas e habituais. A organização do projeto assumiu uma forma coesa, com grande potencial para inovação.
5. **O princípio da liderança¹²:** Os líderes não forneceram, durante o projeto, apenas as direções e os limites; indo além disso, promoveram o desenvolvimento teórico e suportaram a administração de conflitos e impasses entre o grupo.

Taylor conclui argumentando que este é apenas um dos modelos possíveis para inovações sociais, sendo que até o momento em que o artigo havia sido escrito, o projeto ainda não terminara e não havia resultados científicos sobre a população atendida pela equipe multidisciplinar. O autor contra-argumenta, colocando que inovação é um fenômeno social e psicológico, sendo importante analisar o caminho pelo qual inovações sociais são adotadas, independentemente de seus méritos científicos. Inovações relevantes acontecem em meio a movimentos sociais em que pequenos grupos coesos, com novas perspectivas, influenciam o cenário social. Orgulhoso da própria experiência, Taylor termina afirmando que foi assim, por exemplo, com os primeiros psicanalistas, em Viena, nos anos de 1940 e considera que, em escala menor, o que ocorreu neste projeto poderia ser considerado como um exemplo similar (TAYLOR, 1970, p. 77).

¹² *ideological leadership*, no original.

O conceito de inovação social como apresentado por Taylor (1970), identifica-se com uma resposta a uma demanda ou necessidade social. Para que o trabalho de uma equipe multidisciplinar ocorresse, foi necessário inovar na forma de estabelecer relações e agir em grupo. Outros autores definem a inovação social de forma diferente, considerando outros objetivos que não responder a demandas sociais.

Lallemand (2001), por exemplo, usa o conceito de inovação social para tratar de práticas que favorecem a participação de indivíduos ou grupos oriundos de populações excluídas nos sistemas sociais. Essas práticas se baseiam no incentivo à autonomia, no encorajamento à apropriação do poder por indivíduos ou grupos que adquirem a capacidade de realizar as transformações sociais necessárias (LALLEMAND, 2001). A inovação social repousa no potencial dos indivíduos e consiste em um processo de aprendizagem que inclui aquisição de conhecimento, modificação de representações e aprendizado da cooperação. Por esta ótica, a inovação social está mais próxima da idéia de emancipação e só se viabiliza graças ao desenvolvimento de uma rede de parcerias entre atores sociais.

Auclair e Lampron (1987) também salientaram a emancipação como a base das inovações na prestação de serviços sociais. As autoras descrevem as mudanças no atendimento de cidadãos em agências de serviços sociais (por exemplo, seguro social, saúde e previdência). Houve a mudança de uma abordagem tradicional para uma abordagem integrada. A abordagem tradicional nos serviços sociais, segundo as autoras, é curativa, sem nenhuma participação dos cidadãos usuários, sem autonomia, nem responsabilidades na prestação do serviço. Na abordagem integrada, os usuários, por sua vez, devem tomar consciência das causas dos problemas que enfrentam, sendo parte integrante das iniciativas para solucioná-los.

Esta abordagem reconhece a autonomia das pessoas e seu potencial em resolver problemas, e refuta a abordagem tradicional, que favorece a dependência crescente dos indivíduos em relação aos prestadores de serviços sociais. Para implantá-la, cidadãos usuários devem iniciar um processo de conscientização e aprendizagem, que se concretiza quando eles próprios fazem parte do processo de prestação de serviços sociais. Auclair e Lampron (1987) afirmam que a abordagem integrada aos serviços sociais implica uma dupla inovação social: para os usuários, que devem desenvolver autonomia e co-responsabilidade pela prestação dos serviços

sociais, e para os profissionais em serviços sociais, que necessitam reorganizar o trabalho para favorecer aprendizagem, autonomia, valorização pessoal e motivação na prestação do serviço.

3.9. Inovações sociais orientadas para o sistema institucional

Neste nível de análise, observam-se inovações nos sistemas legais e políticos. Este nível é constantemente negligenciado nos estudos sobre inovação, pois se considera que os atores sociais têm de se adaptar a ele. Inversamente, consideramos que os atores sociais podem transformar o ambiente institucional. As instituições são, assim, transformadas pelas demandas de participação ou de inclusão de atores antes excluídos ou insatisfeitos.

Neste sentido, inserimos aqui os estudos sobre inovações em governos e gestão pública, cujo foco está de acordo com a definição de inovações em esferas da vida pública dos cidadãos. Inovação social é entendida como a transformação das estruturas de gestão pública, no sentido de abrir o Estado a processos de co-gestão pública, estatal e não estatal, como forma de inclusão dos interesses dominados na esfera pública, para além da forma tradicional de representação. O centro de atenção destes estudos reside em identificar experiências inovadoras de gestão democrática, entendidas como definição de políticas públicas que alteram o perfil burocrático do Estado e promovem a participação dos atores sociais no governo.

Kanter (1999) também empregou o termo inovação social ao referir-se a experiências de alianças entre governos e empresas. Para a autora, as parcerias gerariam mudanças rentáveis e duráveis para ambos se, ao invés de apenas fornecer fundos para abrandar problemas sociais, as empresas se dedicassem a promover inovações de fato, baseadas em sua capacidade de inovar e de enfrentar restrições de recursos. A autora propõe que, ao invés de responsabilidade social corporativa, trabalhe-se para inovação social corporativa. A base desta mudança seria criar uma real parceria, onde a intervenção da empresa no espaço público estivesse baseada em relações de comprometimento de ambos os parceiros.

A discussão institucional é, com certeza, bem mais ampla do que isso, mas vamos nos restringir a esta visão, considerando que ela é rica por considerar a autonomia e a participação como pontos relevantes da inovação, tal qual as inovações centradas em indivíduos ou atores sociais.

3.9.1. Inovação social e administração pública

Dentre as abordagens da gestão pública podemos citar as concepções de inovação social, ou seja, aquelas que criam um "conceito novo", que produz uma transformação grande ou tão grande quanto algumas inovações tecnológicas; as propostas de parcerias entre a própria administração pública e o setor privado ou não governamental, as propostas de governos empreendedores (DRAYTON e McDONALD, 1993).

Utilizando os conceitos empregados por estes últimos — as inovações sociais de governos inovadores — assume-se que a inovação em saúde só é possível se ela acarretar:

- 1) Uma maior focalização no cliente-usuário: função da idéia de inserir competitividade nos serviços públicos. O cidadão deve poder escolher entre os diversos prestadores aquele que fornecer o melhor serviço. As dotações orçamentárias ocorreriam em função dos níveis de desempenho de cada prestador de serviço.
- 2) Mudanças no modelo organizacional de prestação de serviços públicos: promover descentralização do processo decisório e envolvimento de atores em Conselhos, Fóruns e outras instâncias que fortalecessem a participação de pessoas diretamente envolvidas com o serviço prestado.
- 3) Aumento das possibilidades de controle social: Aumentar a transparência na formulação e execução das políticas públicas e democratizar sua gestão.

Entenda-se por controle social o grau de transparência na formulação e execução das políticas públicas e maior democratização de sua gestão. Por exemplo, aumenta-se o controle social com a criação de Conselhos de Saúde após a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS) a partir de 1997. São órgãos consultivos, deliberativos e de caráter colegiado, compostos por representantes do governo, profissionais de saúde e usuários que atuam na formulação, no controle e na execução das políticas de saúde

3.10. Inovações sociais orientadas para as organizações

Para os fins deste trabalho, consideraremos inovação social no nível das organizações aquelas que ocorreram nas estruturas organizacionais e na forma de governança com impactos no nível de aprendizagem coletiva.

Na seção 2 tivemos a oportunidade de explorar o conceito de governança e a contribuição que a economia social oferece para entendê-lo. A inovação social reside em promover formas de governança democráticas e participativas. A esse respeito, o conceito de empreendedor coletivo, tal como tratado por malo (2001) , constitui contribuição singular, pois relaciona as estruturas de governança com as de gestão, como tivemos oportunidade de apresentar anteriormente.

Quanto às estruturas organizacionais, considera-se inovação social como arranjos que possibilitem novas formas de coordenação e divisão do trabalho, saindo de formas burocráticas e hierárquicas para outras que favoreçam mais aprendizado, participação e comprometimento. Tal como fizemos com o conceito de governança, dedicaremos uma subseção ao de estrutura organizacional, apresentando a revisão bibliográfica e os diferentes enfoques.

3.10.1. Estruturas organizacionais

Estrutura é um dos mais importantes e mais alusivos termos no vocabulário das ciências sociais, incluindo aí o domínio da teoria das organizações. O conceito é central não apenas em importantes escolas como o estruturalismo e o pós-estruturalismo, mas também em quase todas as outras tendências nas ciências sociais. Há grande dificuldade em definir este termo sem utilizar ele próprio na definição ou o verbo transitivo estruturar.

Explicar o sentido do substantivo estrutura requer, freqüentemente, fazer referência à ação de estruturar algo. Sewell (1992) aponta três problemas no uso freqüente do termo nas ciências sociais. O primeiro refere-se ao fato de que, em geral, o termo estrutura está associado à noção de algo estático, concebendo a estrutura como a base, o esqueleto imutável do sistema social. Ao usar o termo com esse sentido, os autores não contemplam a ação humana ou a atitude do ator social ou agente.

O segundo problema para o autor é o fato de que o uso do termo, em geral, não contempla a possibilidade de mudança. A metáfora que a palavra estrutura evoca implica, normalmente, a idéia de estabilidade. O conceito está inserido em discussões de como a vida social é definida ou organizada em padrões consistentes, não tratando de como estes padrões se modificam ao longo do tempo.

Por fim, o terceiro problema refere-se à idéia de que o termo é utilizado em sentidos opostos e contraditórios em distintas tendências nas ciências sociais, como na sociologia e na antropologia. Sociólogos e antropólogos tendem a ver a estrutura em sentidos diferentes: na sociologia, em geral, estrutura se contrapõe à cultura, já na antropologia, o termo aparece na esfera da cultura (SEWELL, 1992, p. 2-4).

Tal qual nas ciências sociais, também na teoria das organizações, o termo estrutura implica certo grau de ambigüidade e se traduz por uma variedade de abordagens teóricas (NIZET e PICHAULT, 2001). Ao tratar de estruturas organizacionais, os autores interessam-se especialmente pelas relações entre as pessoas, as posições e as unidades organizacionais às quais elas estão ligadas (HATCH, 1997, p. 161).

As abordagens teóricas ao conceito de estrutura organizacional emanam, na maioria das vezes, do paradigma sociológico funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1989), como ainda é a maior parte dos trabalhos na Teoria das Organizações. Neste paradigma, o conceito de estrutura organizacional passa a ser compreendido como algo que implica a configuração de atividades que duram e persistem; a característica dominante da estrutura é seu padrão de regularidade, tendo dela uma idéia estática, tal qual salientado por Sewell nas ciências sociais como um todo. A estrutura pode ser descrita como a configuração formal de papéis individuais e procedimentos, ou seja, como um determinado esquema ou moldura (*framework*) da organização (RANSON e outros, 1980). Tal esquema ou moldura é tratado, predominantemente, em duas vertentes teóricas ligadas ao funcionalismo: a burocracia, tipo ideal weberiano, e a teoria da contingência, oriunda da teoria dos sistemas.

Há, no entanto, abordagens alternativas ao funcionalismo, associadas ao paradigma interacionista (BURRELL e MORGAN, 1989), que concebem a estrutura organizacional como algo que nasce da dinâmica sociocognitiva de interpretação que cada indivíduo produz sobre si e sobre seu meio. Dentro desse segundo paradigma, o conceito aparece identificado a partir de

padrões de regularidade nos processos de interação entre pessoas. Apenas entendendo o padrão de relações, ou a estrutura informal, é que se pode entender o que é a estrutura organizacional.

Fugindo da dicotomia entre funcionalismo e interacionismo, a partir dos anos de 1970, vários autores passaram a buscar uma representação da organização como um lugar de encontro e de confrontação entre atores com múltiplas racionalidades. A realidade nas organizações demanda abordagens multidimensionais e multiparadigmáticas. Mesmo assim, muitas delas ainda estão ligadas ao funcionalismo, como as configurações organizacionais (MINTZBERG, 1979). A diminuição do interesse pela teoria da contingência foi compensada pela emergência de outras abordagens teóricas como a teoria institucional (POWELL e DiMAGGIO, 1991; SCOTT, 1994), a teoria da estruturação (GIDDENS, 1984; RANSON e outros, 1980) e as abordagens pós-modernas, como a da organização e construção de sentido¹³ (HATCH, 1999; WEICK, 1993, 1999).

A teoria da estruturação proposta por Giddens tem merecido destaque nos estudos organizacionais que tratam a estrutura organizacional em uma perspectiva distinta do funcionalismo e do interacionismo.

Há, no entanto, alguns pontos de atenção ao tomarmos o trabalho de Giddens como referência para estudos sobre estrutura organizacional. Ainda que estrutura seja um termo central na teoria de Giddens, ele mesmo não tornou o conceito totalmente claro. Em *The Central Problems of Social Theory* (1979), ele discute o conceito e propõe alguma discussão. No glossário de *The Constitution of Society* ele define:

Estrutura. Regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais. Estruturas existem apenas como traços de memória, a base orgânica do conhecimento humano. (GIDDENS, 1984, p. 377, tradução nossa).

Anthony Giddens fez um dos maiores esforços teóricos para reformular o conceito de estrutura. Desde da metade dos anos de 1970, esse autor postula que a estrutura dos sistemas sociais é dual, ou seja, tanto o meio como os resultados das práticas que constituem os sistemas sociais (GIDDENS, 1981). Estruturas dão forma aos atos das pessoas, ao mesmo tempo em que a

¹³ *organizing and making sense in organizations*, no original.

forma como as pessoas agem constitui (e reproduz) a estrutura. Nesta forma de conceber a estrutura, a ação do agente (*the agency*) não se opõe à estrutura, mas elas se complementam. Giddens coloca que os agentes motivam ou engendram a estrutura e são entendidos como atores com conhecimento daquilo que fazem e porque fazem (*knowledgeable human agents*). Esta concepção dos agentes como “*knowledgeable*” and “*enabled*” implica entendê-los como competentes para agir conforme a estrutura, colocando sua capacidade de uma forma criativa e inovadora. Por isso a teoria de Giddens se chama *teoria da estruturação*, indicando que a estrutura em um sistema social qualquer é um processo de interação contínua e não algo estático.

Estruturação ou processo de estruturação é a produção e a reprodução de sistemas sociais através da aplicação de regras gerais e recursos. Nesse sentido, os sistemas são relações regularizadas em interação – e não relações funcionais entre as partes de um todo.

A teoria da estruturação oferece uma abordagem mais enriquecedora para compreender a dinâmica de formação e mudança de estruturas organizacionais. No entanto, isso não exclui descuidar das críticas e fraquezas da teoria, sobretudo daqueles que condenam Giddens por elaborar superficialmente os conceitos. Adicionalmente, trabalhar com a teoria da estruturação em temas organizacionais requer prestar atenção ao fato de que a obra de Giddens não se atém a estruturas organizacionais em específico. O termo estrutura para o sociólogo britânico se refere ao sistema social em sentido amplo. Outros autores utilizaram a teoria da estruturação para entender melhor estruturas organizacionais como Bouchikhi, (1990), Eraly, (2001), Fombrun, (1986), Riley, (1983) e Ranson *et al.* (1980).

Cabe observar que a teoria da estruturação vai ao encontro aos pontos problemáticos apresentados por Sewell (1992). Ela concebe a estrutura como algo dinâmico e mutável que cria padrões de comportamento de tipos de relações entre os agentes, ao mesmo tempo em que é criada e reafirmada pela ação, consciente ou não, de cada um deles.

A Tabela 4 apresenta, sucintamente, a variedade de abordagens teóricas dentro da teoria das organizações, os principais autores, a concepção geral do conceito de estrutura organizacional e algumas críticas para cada abordagem.

O levantamento e a análise das diversas abordagens ao conceito de estrutura organizacional dentro da teoria das organizações nos levam a uma conclusão similar ao proposto por Fenton e Pettigrew (2002). Para esses autores, o termo evoluiu da análise de definição de

papéis, controle e comunicação para conceituações bem mais sofisticadas, sendo que a inovação organizacional na década de 1990 está associada a formas organizacionais que, mais do que estruturas, englobam processos.

4. Tabela: As Abordagens Teóricas do Conceito de Estrutura Organizacional (1/3)

A Abordagem Teórica	Alguns autores	As principais contribuições.	As críticas
		A estrutura organizacional é...	
A Burocracia	Weber (1947) **tradução na América para o inglês.	...um tipo ideal, o resultado de decisões racionais de dirigentes (o determinismo interno).	As disfunções: Merton (1940); Selznick (1949); Stinchcombe (1959). A racionalidade limitada dos atores March e Simon (1958).
A Teoria da Contingência	Burns e Stalker (1961); Lawrence e Lorsch (1967)	...um sistema aberto que comporta dimensões formais e informais. A vida da organização é fortemente influenciada pelo ambiente (determinismo externo). Não existe um tipo ideal.	O papel do dirigente é banalizado.
A Ecologia Populacional	Hannan e Freeman (1977).	...o reflexo das formas das outras organizações dentro da mesma população. É o ambiente quem escolhe a melhor estrutura.	A organização é concebida como tendo um só objetivo principal: a <i>performance</i> . Os outros aspectos da vida organizacional são ignorados.

4. Tabela: As Abordagens Teóricas do Conceito de Estrutura Organizacional (2/3)

A Abordagem Teórica	Alguns autores	As principais contribuições.	As críticas
		A estrutura organizacional é...	
Grupo d'Aston	Pugh e outros (1963, 1968 e 1969a e b).	...a combinação de algumas variáveis, consideradas dentro de um contexto. Não há tipo ideal.	Apenas as variáveis tangíveis e mensuráveis são importantes. O comportamento humano é desconsiderado.
Configurações Organizacionais	Mintzberg (1979)	...considerada dentro dos processos-chave, em uma abordagem multidimensional. Há várias relações entre a estrutura e a estratégia.	A abordagem das configurações considera que as organizações podem ser reduzidas a alguns tipos ideais, com coerência interna.
A Teoria Institucional	Powell e DiMaggio (1991); Scott (1994).	...fortemente influenciada pelas características normativas e de regulação do ambiente. O isomorfismo.	O isomorfismo é muito simplista. Heteromorfismo.

4. Tabela: As Abordagens Teóricas do Conceito de Estrutura Organizacional (3/3)

A Abordagem Teórica	Alguns autores	As principais contribuições.	As críticas
		A estrutura organizacional é...	
<i>Organizing and sensemaking</i>	Weick (1993, 1999); Hacth (1999).	...vista como associada aos conceitos de ambigüidade, emoção e temporalidade, como no Jazz..	Não considera a influência da estrutura formal.
Teoria da Estruturação	Giddens (1979; 1984); Ranson et al. (1980); Barley (1986); Riley (1988); Eraly (1988).	...um conjunto de regras e de recursos utilizados nos processos e estruturação. Estruturas são dualidades entre agentes e ação.	Conceitos vagos. Dificuldade de uso desta abordagem em estudos de campo.

Na seção 2 tratamos dos conceitos de economia social e de governança. Nesta seção tratamos de inovação social e estrutura organizacional. Tal qual colocado por Billis e Harrys, "a definição do terceiro setor envolve características organizacionais que implicam desafios especiais para pesquisadores e práticos de gestão considerando aspectos de estrutura organizacional e de formas de governança" (BILLIS; HARRIS, 1996, p. 238).

Como tivemos oportunidade de apreender nesta seção, governança e estrutura organizacional são dimensões de um modelo organizacional relevantes e determinantes para a inovação organizacional, seja ela orientada para avanços tecnológicos nos meios de produção, seja a inovação orientada para mudanças sociais nos níveis dos indivíduos, das organizações ou das instituições. Neste sentido, fica sendo apropriado investigar os modelos de gestão de organizações do terceiros setor em relação às formas organizacionais e de governança por serem

estes aspectos peculiares para entender a identidade do setor e, adicionalmente, porque são tais aspectos que possibilitam ou inibem a emergência de inovação, seja tecnológica, seja social.

3.11. Resumo sobre inovação social

5. Tabela: Resumo da Inovação Social

Dimensões da Inovação	Indicadores de Inovação Social	Autores
Atores Sociais (indivíduos ou grupos) <ul style="list-style-type: none"> Autonomia e emancipação; Qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Novas formas de divisão e coordenação do trabalho (cooperação e geração de aprendizagem); Novos atores sociais; Novos papéis sociais (e/ou rearranjo de papéis sociais); Grau de inclusão de usuários ou beneficiários nos processos de decisão, concepção, desenvolvimento e entrega de bens e serviços sociais; Grau de autonomia; Novas relações entre trabalho e família. 	<ul style="list-style-type: none"> Auclair; Lampron (1987); Bouchard <i>et al</i> (1999); Taylor (1970) Cloutier (2003).
Organizacional <ul style="list-style-type: none"> Formas Organizacionais; Formas de Governança; Aspectos Jurídicos, normativos e econômicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Novas formas de divisão e coordenação do trabalho; Novas configurações organizacionais: estruturas em rede, por projetos, matriciais; Misturas entre recursos disponíveis (mercantis, não mercantis e reciprocidade); Novas formas de governança: (interações com políticas públicas, empreendedorismo coletivo); Grau de participação de diferentes <i>stakeholders</i> nos processos decisórios; Novas possibilidades de acesso aos mercados (público e privado); Objetivos da organização e benefícios individuais (monetários e não monetários) e coletivos (para a sociedade) em geral feitos por estas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> Gordon (1989) Cloutier (2003)
Instituições Ambiente legal, político, social e econômico;	<ul style="list-style-type: none"> Universalização de direitos; Legislação sobre inclusão social e defesa de minorias; 	<ul style="list-style-type: none"> Lévesque (2002) Cloutier (2003)

Com base na revisão bibliográfica que realizamos e apresentamos nesta seção, construímos a tabela acima, com um resumo das dimensões da inovação social, alguns indicadores e autores estudados.

3.12. Conclusão

Organizações inovadoras são identificadas com estruturas orgânicas e comunicação extensa, que flui independentemente de níveis hierárquicos. O estudo feito por Brown e Eisenhardt (1997) acrescenta a essas idéias a necessidade de estabelecer responsabilidades com clareza, o que não impede comunicação e flexibilidade. Tal qual a metáfora do jazz proposta por Weick (1999) e Hatch (1999), cada um conhece bem seu instrumento, mas deve estar totalmente aberto e atento ao modo de tocar do companheiro de banda. A inovação requer, portanto, uma combinação de fatores promotores de criatividade e risco com fatores orientadores da ação em termos do contexto em que ela se insere.

A medida que sofre pressões por eficiência, toda organização tende à compressão de custos e à redução de ambigüidades, como forma de evitar desperdícios. A consequência deste movimento pode ser a redução do potencial inovador, que, segundo Burns e Stalker, é maior em organizações do tipo orgânico do que em organizações burocráticas.

Embora a idéia de que inovação vai melhor em ambientes complexos, a idéia de que ela ocorre em processos ou seqüências lineares de atividades ainda é presente na literatura. A este respeito, o trabalho do MIRP oferece um novo olhar, considerando a inovação como uma jornada onde cinco fatores se destacam: pessoas, idéias, resultados, contexto institucional e a natureza das transações entre as pessoas.

A perspectiva institucional considera que a inovação organizacional pode ser um simples comportamento de imitação, na medida em que organizações sofrem pressões para adotar as formas assumidas pelas outras organizações, em um mesmo contexto. Esta perspectiva oferece um ponto crítico: a idéia de que a inovação é sempre algo positivo, que acelera o desenvolvimento organizacional.

A literatura em que aparece o conceito de inovação social ainda não a explorou o suficiente para a discussão dos aspectos de como ela se difunde, como é apropriada entre outras discussões que acompanhamos na literatura voltada para inovação em organizações de negócios.

Como foi explanado na seção anterior, o conceito de inovação social aparece na literatura sobre economia social ao trata-la como um setor específico onde existem iniciativas empreendedoras novas em relação ao modelo econômico anterior às crises da década de 1980, ou seja, a inovação social reside em criar empreendimentos produtivos capazes de absorver, e não recusar, mão-de-obra desqualificada ou em situação de prolongada exclusão. A crise do *welfare state* fez emergir novas relações socioeconômicas, sociopolíticas e sociodemográficas. Em consequência, surgiram iniciativas econômicas baseadas em solidariedade e associativismo. Novas formas de organizar os recursos produtivos e de ir de encontro de problemas sociais. Esta leitura do terceiro setor como promotor de respostas diferentes a problemas sociais é a gênese do conceito de inovação social na literatura francófona estudada. Aprofundando o tema, chega-se à conclusão que a inovação social está relacionada a empreendedorismo (pessoas), insatisfação com uma situação social dada (idéias), leis e políticas públicas direcionadas para favorecer tais iniciativas (contexto institucional) e busca por soluções de problemas sociais que incorporem geração de trabalho e renda (resultados). Há, desta forma, uma associação possível entre o desenvolvimento de organizações da economia social com orientação para inovação social e as análises feitas pelo MIRP sobre as características de processos inovadores.

Nas próximas seções apresentaremos o estudo de casos envolvendo experiências que oferecem mais conteúdo para a discussão e para o entendimento de como acontece, como se desenvolve e quais as características da gestão de inovações sociais em organizações do terceiro setor.

4. Metodologia

4.1. Introdução

Desenvolver uma pesquisa significa estabelecer uma investigação estruturada, tentando responder a algumas questões pelo uso de um método capaz de produzir conhecimento válido e confiável. Na maioria dos casos, isso implica adotar um método já existente, que já foi utilizado por outros pesquisadores. Obviamente, o método adotado deve ser pertinente à questão de pesquisa.

Um método de pesquisa não é simplesmente uma técnica; é um caminho coerente para responder a uma questão, parecendo-se mais com um guia do que com uma receita. Inclui um conjunto de fundamentos, ou mesmo uma visão de mundo do pesquisador, como colocado por Alvesson e Deetz (2000, p. 4-5, tradução nossa):

Método é a forma como se desenvolve a questão de pesquisa, como se enxerga a realidade social, qual vocabulário se utiliza para esclarecer e interpretar o que emerge das colocações dos membros da comunidade ao redor. Método é também a forma como alguém atinge um nível de sistematização e lógica no tratamento do material empírico, como, por exemplo, princípios de como tratar ambigüidades e contradições em uma entrevista, nas observações e no material em geral. Método não é, simplesmente, ‘gerenciamento de dados’ ou mecanismos para produção de dados, mas sim uma atividade reflexiva em que o material empírico demanda interpretação cuidadosa – um processo no qual questões teóricas, políticas e éticas têm papel central.

Um método é apropriado dentro de um contexto, ou seja, não há métodos universais de pesquisa. A escolha do método deve levar em conta os principais problemas em um dado campo de estudos e os métodos comumente aceitos pelos pesquisadores desse campo como válidos. Por isso, ao iniciar um trabalho de pesquisa, convém conhecer os seguintes pontos:

- 1) As teorias utilizadas que caracterizam o campo de estudos;
- 2) Os resultados empíricos que elas proporcionaram;
- 3) As principais questões de pesquisa;
- 4) Os métodos empregados e que são apropriados a essas teorias.

Após construir esse "mapa" do campo de estudos, a definição de um trabalho de pesquisa deve contar com três itens essenciais. Em primeiro lugar, deve-se estabelecer uma questão de pesquisa, clara, legítima e passível de ser respondida, ou seja, deve ser possível estabelecer uma empreitada para chegar a um resultado final que configure uma contribuição relevante para o conhecimento no campo.

Em segundo lugar, é necessário estabelecer um processo para examinar e responder à questão de pesquisa, de acordo com o método escolhido. Em outras palavras, é preciso definir um desenho de pesquisa.

Em terceiro lugar, é fundamental esclarecer como os resultados da pesquisa adquirirão legitimidade no campo de estudos. Esse ponto pode ser desdobrado em dois: estabelecer possibilidades de aplicação prática do conhecimento resultante da pesquisa e estabelecer procedimentos que não gerem apenas descrições ou simples apresentação de ponto de vista, deixando claro a lógica de coleta dos dados, a interpretação e a estratégia de teorização adotada.

Quanto à construção do mapa sobre o campo de estudos, as seções anteriores foram dedicadas a essa missão. Neste ponto do trabalho acreditamos já ter fornecido conteúdo suficiente para o conhecimento sobre os dois campos que contribuíram para a realização desta pesquisa: organizações sem fins lucrativos e inovações organizacionais.

As questões de pesquisa estão assim definidas: quais são as características dos modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos, considerando apenas aquelas com perfil empreendedor? Quais são as relações existentes entre seus modelos de gestão e geração de inovação social? Essas questões já foram introduzidas na apresentação e reiteradas em vários momentos do texto, para que não houvesse perda de clareza e coerência. Além disso, nortearam a revisão bibliográfica e, conseqüentemente, a construção do mapa teórico.

Resta-nos, agora, esclarecer o desenho de pesquisa e os critérios adotados para levantar dados empíricos, tratá-los e construir interpretações a partir deles. Essa seção é dedicada a esses dois pontos e, adicionalmente, explora outros pontos relevantes para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa.

4.2. Pontos de atenção em estudos qualitativos

Com base em Quivy e Van Campenhoudt (1995), podemos afirmar que a pesquisa qualitativa implica três preocupações principais que podem comprometer a validade e a aceitação do estudo como contribuição ao desenvolvimento do conhecimento no campo: o grau de subjetividade das interpretações, as restrições a generalizações e a possibilidade de contribuição ao campo de estudos.

Quanto à subjetividade: por se tratar de estudos cuja natureza privilegia a interpretação e a interação do pesquisador com o próprio objeto de estudo, os estudos qualitativos podem se empobrecer caso sejam considerados como mera descrição da visão de mundo do autor.

Quanto à generalização: não sendo um estudo com perfil estatístico, a contribuição reside na identificação da singularidade dos casos analisados para a reflexão geral e ampla por todas as organizações do campo de estudos em organizações sem fins lucrativos.

Quanto à contribuição do trabalho para o conhecimento: uma vez que a pesquisa qualitativa baseia-se fortemente em interpretação e construção de sentido, fica a dúvida de como tornar o resultado do trabalho relevante para outrem.

Quanto a questão da subjetividade, oferecemos ao longo do texto os elementos a partir dos quais construímos a interpretação, obtidos pela vivência nos dois contextos. Trabalhamos com *nonprofit sector* no Brasil e com economia social no Québec. A literatura estudada é referência em ambas as localidades entre pesquisadores do campo de estudos. O desenho de pesquisa, tal qual será exposto adiante, foi estabelecido de forma a aumentar o rigor da descrição dos fenômenos e das situações vividas nos dois locais, de forma que se possa ter uma experiência vicariante nos estudos de casos. Os levantamentos de dados foram feitos com base nas categorias relevantes obtidas pelo estudo da parte teórica. Evidentemente, nossa

experiência nas observações participantes gerou outras categorias. Os resultados dos estudos de casos e da teoria permitiram construir conhecimento a partir de ambos.

Quanto ao problema da generalização, adotou-se um procedimento de escolha dos casos de modo a evitar uma simples escolha subjetiva. Os casos estudados foram escolhidos por processo de indicação e consulta a indivíduos conhecedores do terceiro setor no Brasil e no Québec. Esse procedimento será melhor explicado na apresentação do desenho da pesquisa, principalmente na forma de composição da amostra de casos para investigação. Evidentemente, estudos de casos não permitem generalização estatística. No entanto, a seleção dos casos seguiu um procedimento de consulta a pessoas com notório saber, o que os valida como sendo casos representativos em termos dos padrões avaliados. "São casos selecionados com a cooperação de informantes-chave [...] que podem auxiliar a identificar um perfil médio" (PATTON, 2002, p. 236) .

Finalmente, quanto às possibilidades efetivas de contribuição ao conhecimento, considerou-se duas possibilidades durante a definição do desenho de pesquisa. Primeiro, a originalidade do tema, uma vez que não há evidência de outro trabalho brasileiro, feito em língua portuguesa, sobre organizações sem fins lucrativos, que trate de inovação social. Conforme apresentado nas seções anteriores, inovação social é um conceito que aparece predominantemente na produção francófona, referindo-se à economia social e solidária; no Brasil, inovação social aparece na produção sobre administração pública (KEINERT, 1997). Assim, apresenta-se como investigação original a idéia de relacionar inovação social e modelos de gestão em organizações sem fins lucrativos.

A segunda possibilidade de contribuição deste trabalho para o conhecimento reside em sua autenticidade, contribuição salientada por Golden-Biddle e Locke (1993). Nesta tese, orientamos o trabalho para imbricar teoria e prática, incluindo a própria experiência *in loco* da pesquisadora, ou seja, usando uma expressão de Golden-Biddle e Locke (1993, cap. 3), "a pesquisadora estava lá" e descreveu eventos, emoções e incidentes de modo a incrementar a autenticidade dos estudos de casos, intercalando o material teórico com a experiência no campo.

Assim, a opção por um estudo qualitativo não invalidou a atenção a aspectos que incrementassem a autenticidade, a legitimidade e a originalidade da contribuição. Visamos torná-lo um estudo interpretativo da realidade de duas organizações típicas, cujo material foi levantado

segundo técnicas de pesquisa que favorecessem coleta, codificação e interpretação, como se espera de um estudo qualitativo.

4.3. O desenho de pesquisa

Esse é um trabalho de pesquisa qualitativa, exploratória, cujos meios de investigação são estudos bibliográficos e estudos de dois casos de organizações sem fins lucrativos. Os estudos de casos envolveram pesquisa de campo, investigação documental, observação participante e entrevistas com atores-chave que trabalham com as respectivas organizações.

O desenho de pesquisa que orienta este estudo foi concebido como uma atividade fundamentalmente interpretativa. De acordo com Allard-Poesi e Maréchal (1999), um estudo interpretativista busca desenvolver conhecimento a partir da compreensão das intenções e motivações dos indivíduos, na medida em que estes participam da criação de sua realidade social. O estudo interpretativista consiste, portanto, em desenvolver a compreensão da realidade social que os sujeitos experimentam. Assim, o estudo de caso elaborado nessa perspectiva requer uma imersão do pesquisador dentro do caso que ele queira conhecer. A observação participante constitui, conseqüentemente, uma técnica essencial para um estudo feito nessa perspectiva. Além da imersão no caso, cabe definir quais são os problemas, as motivações e os significados para o sujeitos que serão observados, sob o risco de perda do objetivo do trabalho, desfeito em múltiplas observações sem orientação. As autoras colocam a seguinte idéia:

À medida que desenvolve melhor compreensão sobre o caso em geral e os pontos específicos que interessam à questão de pesquisa, o pesquisador aumenta a empatia e a adaptação ao próprio contexto do caso estudado, que é a única forma de alcançar de interpretar a realidade de acordo com os sujeitos observados (ALLARD-POESI; MARÉCHAL, 1999, p. 42-3).

Um aspecto relevante a salientar reside no fato de que, ao estudar um caso típico, não se pretende generalizar os resultados para todo o universo das organizações. Ao contrário, a escolha e a análise de um caso típico têm o propósito de constituir um perfil qualitativo mais aprofundado em aspectos relevantes ou "curiosos" que se observam naquela organização, grupo ou população.

4.3.1. Tradições e orientações de pesquisa – a opção pelo estudo de caso

De acordo com Patton, não há um caminho definitivo para categorizar as diversas perspectivas teóricas e filosóficas que influenciam e distinguem as formas de investigação em pesquisa qualitativa. Portanto, a escolha por uma estratégia de pesquisa – ou tradição de pesquisa, como propõe Cresswell (1998, p. 47) – requer que o pesquisador comece por reconhecer qual o propósito principal do estudo e perceba que as diferenças entre as estratégias referem-se à forma, aos termos empregados e ao foco da análise. O autor propõe, ainda, que "a opção pela forma de investigação seja feita considerando as questões fundamentais ou os propósitos que se encontram na origem do estudo" (PATTON, 2003, p. 79-80).

Enquanto propósito, este estudo investiga as relações que podem existir entre os modelos de gestão e a inovação social dentro do terceiro setor empreendedor. A partir dessa idéia, optamos pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que nos interessa desenvolver um conhecimento mais profundo sobre os modelos de gestão que cada uma das organizações oferece, considerando que foram escolhidas para representar, cada uma, um tipo de organização do terceiro setor – *nonprofit sector* e economia social. Como colocado por Cresswell (1998, p. 60), "um estudo de caso funciona como a exploração de um sistema delimitado"¹⁴ em termos de tempo e espaço." Ao estudar um caso, temos uma experiência de aprofundamento em questões relevantes sobre o fenômeno ou sobre o comportamento das variáveis que se mostraram relevantes na formulação da questão de pesquisa e na revisão bibliográfica para composição do quadro teórico.

As seções anteriores proveram as definições relevantes para a pesquisa de campo, bem como uma visão panorâmica do que existe na literatura sobre cada um deles. Levando em conta a orientação dada por Stake (2000, p. 438), os estudos de casos aconteceram de forma a buscar o que é geral e o que é específico em cada um. Construímos instrumentos de pesquisa semiestruturados, de forma a orientar os levantamentos para compreender os modelos de gestão e a emergência (ou não) de inovação social. No entanto, sendo este um estudo interpretativista, não

¹⁴ "Bounded system", no original.

se pode negligenciar que a realidade observada e vivida subjetivamente é mais complexa do que os instrumentos poderiam abstrair. Assim, cada caso foi estudado de acordo com a questão de pesquisa e as dimensões de análise dos conceitos que a revisão da bibliografia validou como relevantes. Adicionalmente, outras dimensões surgiram ao longo do estudo de campo e também foram acrescentadas como material válido para o desenvolvimento do conteúdo.

A unidade de análise é a organização. Optamos por compor a observação participante em duas organizações, uma em cada país estudado – Brasil e Canadá. A escolha obedeceu ao critério de amostragem por identificação de casos típicos – *typical case sampling* (PATTON, 2002, p. 236). Ao descrever uma organização considerada como sendo típica daquele grupo ou cultura, pode-se apreender mais sobre seus aspectos particulares e extrair daí contribuições relevantes. Esse tipo de amostragem exige que os casos sejam selecionados a partir da cooperação de informantes privilegiados, ou seja, indivíduos conhecedores do campo de estudo, que contribuam com indicações de casos típicos.

A seleção dos casos estudados nesta tese ocorreu da seguinte forma: foram selecionados dois conjuntos de pessoas com notório conhecimento sobre organizações sem fins lucrativos, em São Paulo e em Montreal. Tomou-se cuidado para não restringir a escolha a um só tipo de contribuição – por exemplo, só pedir indicações a professores universitários. Listamos, abaixo, o perfil dos indivíduos consultados em cada país:

- 1) São Paulo: seis professores universitários e pesquisadores, quatro profissionais de consultoria para organizações sem fins lucrativos e seis profissionais executivos de organizações sem fins lucrativos. Total: 16 consultas;
- 2) Montreal: três professores universitários e pesquisadores, três profissionais de consultoria em organizações da economia social, sete estudantes de doutorado ligados ao Crises, cujas atividades de pesquisa estão relacionadas à economia social. Total: 13 consultas.

Os pedidos foram enviados por correio eletrônico e acompanhados de telefonema pessoal alguns dias após o envio. As respostas – que infelizmente foram poucas – compuseram uma lista e, a partir disso, considerou-se, nome a nome, as possibilidades de realização do estudo em cada organização. Nesse ponto, considerou-se a facilidade de acesso e o momento da organização em termos de conveniência ou não da presença de um pesquisador em seu cotidiano, entre outros fatores promotores ou inibidores para o estudo do caso.

Após o recebimento das indicações e análises, um caso foi escolhido para estudo em cada cidade. Em São Paulo, a organização estudada é uma associação que possui uma escola de artes para portadores de deficiências físicas, mentais, sensoriais ou múltiplas. Em Montreal, o estudo de caso deu-se em uma cooperativa de produtos ecologicamente corretos ligada a uma comunidade anglófona.

No estudo de caso realizado em São Paulo, esta autora trabalhou sozinha, no período de janeiro a julho de 2004. No estudo de caso realizado em Montreal, a pesquisa deu-se em duas partes. A primeira aconteceu nos meses de junho, julho e agosto de 2003, quando os levantamentos e entrevistas foram realizados pela própria autora. A segunda parte foi realizada entre abril e julho de 2004, conduzida por uma auxiliar de pesquisa contratada pelo CRISES.

Os resultados do estudo de campo foram submetidos ao conhecimento de ambas organizações antes de serem agregados à tese. No caso da cooperativa canadense, o material produzido em português será, posteriormente, traduzido e enviado à direção.

Segue a íntegra da mensagem enviada como convite às pessoas com notório conhecimento sobre organizações sem fins lucrativos.

Caro colaborador,

Peço gentilmente sua valiosa contribuição para minha tese de doutoramento, intitulada “Modelos de Gestão e Inovação Social” e orientada pelo Prof. Thomaz Wood Jr., Ph.D., da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp).

Minha tese relaciona modelos de gestão com inovação em organizações sem fins lucrativos. Estou investigando a natureza das configurações organizacionais, governança e inovações que acontecem em cada organização. Nesse sentido, o intuito desse questionário é compor uma relação de organizações que possuam as seguintes características:

- 1) estar formalmente constituída há cinco anos ou mais;
- 2) ter por missão uma causa social;
- 3) não ter fins lucrativos;
- 4) possuir atividade comercial regular;
- 5) conter, em seu corpo de colaboradores, tanto voluntários quanto funcionários remunerados; e
- 6) utilizar processos decisórios participativos e inclusivos.

No espaço a seguir, **por favor aponte 3 (três) organizações** que possuam o maior número possível das características apontadas (preferencialmente que possuam todas as características):

1 –

2 –

3 –

Agradeço imensamente sua contribuição. Caso deseje receber posteriormente uma cópia da lista de organizações mencionadas nesta etapa da pesquisa, por favor, informe abaixo seus dados de contato.

Nome:

E-mail:

Atenciosamente,

Andréa Leite Rodrigues

andrealeite@gvmail.br

Obs.: No Québec, a mensagem foi enviada em francês e o endereço para resposta era andrea-leite.rodrigues@hec.ca, mas com idêntico conteúdo.

4.3.2.O trabalho de campo

O quadro a seguir resume as características das duas organizações, considerando os pontos mais importantes. Os detalhes sobre cada caso encontram-se nas respectivas seções específicas.

6. Tabela: resumo de informações

Informações	Associação Rodrigo Mendes	Cooperativa de Solidariedade La Maison Verte
Referência	☐ ARM	☐ LMV
Localização	☐ São Paulo, SP, Brasil	☐ Montreal, Québec, Canadá
Área de atuação	☐ Escola de artes com acesso para portadores de deficiência física, mental, sensorial ou múltipla.	☐ Cooperativa de solidariedade que possui uma loja de produtos ecologicamente corretos.
Período de investigação	☐ janeiro – julho de 2004.	☐ julho – agosto de 2003 (a própria autora); ☐ janeiro – junho de 2004 (auxiliar de pesquisa).
Documentos analisados	☐ Da associação: estatuto social, relatórios anuais aos associados, brochuras sobre a história da associação, vídeo institucional, relatórios anuais sobre as exposições; ☐ Públicos: material publicado de imprensa aberta desde a fundação.	☐ Da cooperativa: estatuto social, relatórios anuais aos cooperados, Plano Estratégico e Calendário de Trabalho produzido pela empresa de consultoria Darvida Conseil (versão preliminar), atas das reuniões dos grupos de trabalho do Plano Estratégico; Plano de Negócios da Cooperativa de Solidariedade La Maison Verte (maio de 2000); ☐ Públicos: material publicado na imprensa aberta desde a fundação, em 1998.
Atores-chave que participaram das entrevistas semiestruturadas	☐ Fundador/diretor; ☐ Mãe do fundador; ☐ Assistente administrativo; ☐ Professor de artes; ☐ Alunos da escola de artes (3); ☐ Mães de alunos (2).	☐ Fundadores/diretores (3); ☐ Agente do escritório de desenvolvimento da cidade de Montreal; ☐ Professor universitário parecerista de agência de concessão de financiamentos a desenvolvimento local; ☐ Consultor externo de instituição especializada em organizações da economia social;
Oportunidades de observação	☐ Nas entrevistas com os atores-chave; ☐ Nas aulas de arte; ☐ No serviço ordinário cotidiano, durante	☐ Nas entrevistas com atores-chave; ☐ Nas visitas à loja da cooperativa, na participação na assembléia geral anual, em agosto de 2003; ☐ No serviço ordinário cotidiano, durante

	reuniões de trabalho regulares.	reuniões de trabalho regulares; ■ Nas reuniões dos grupos de trabalho ligados ao projeto de consultoria instituído entre janeiro e junho de 2004 pela empresa Darvida Conseil.
--	---------------------------------	---

No caso da ARM – Associação Rodrigo Mendes –, além de entrevistas com atores-chave e visitas para coleta de material por observação ou análise de documentos, esta pesquisadora matriculou-se como aluna regular em uma das classes do curso de artes. Esse procedimento permitiu uma visão múltipla como observador e como beneficiário do próprio serviço disponibilizado pela escola.

Na LMV – Cooperativa de Solidariedade La Maison Verte –, as entrevistas semiestruturadas e semidiretivas foram feitas junto a atores-chave, incluindo consultores externos que desenvolveram projetos de intervenção e mudança organizacional, sendo eles um agente de desenvolvimento local ligado à prefeitura de Montreal, um consultor responsável pela condução do projeto de consultoria em planejamento estratégico realizado pela empresa Darvida Conseil e um professor universitário que engloba o corpo de pareceristas de uma agência de financiamento para iniciativas da economia social de Montreal.

Os documentos analisados que pertencem às organizações foram cedidos a nosso pedido por cada uma delas.

As observações diretas aconteceram durante encontros, visitas e reuniões em que tanto esta pesquisadora quanto a assistente de pesquisa foram convidadas a participar.

7. Tabela: orientações para observações diretas

Contexto	Alguns Indicadores
Durante o serviço cotidiano	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Os ambientes, o uso do espaço físico e do tempo; ▣ Os gestos e rituais cotidianos das, e entre as, pessoas; ▣ As falas, a comunicação informal regular.
Nas reuniões ou aulas	<ul style="list-style-type: none"> ▣ As falas, a comunicação informal antes, durante e depois dos encontros; ▣ Os gestos e comportamentos de cada participante durante os encontros; e ▣ Os temas e encaminhamentos tomados a partir do encontro; ▣ O clima dos encontros e o estado de espírito de cada ator; ▣ Os objetos, documentos ou quaisquer artefatos presentes, durante a reunião.
Nas entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▣ O gestual do entrevistados; ▣ A entonação da voz e as expressões do rosto e do corpo; e ▣ O clima dos diálogos, em cada uma das etapas das entrevistas.

8. Tabela: roteiro de entrevista 1 - para gestores ou líderes

Etapa – Tema Tratado	Questões ou Assuntos Sugeridos	Dimensões Abordadas e Finalidades
1ª. parte – Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Apresentação do projeto de tese ao entrevistado e explicação geral sobre a finalidade da entrevista; ☐ Compromisso de confidencialidade; ☐ Pedido de permissão para gravar a entrevista; ☐ “Poderia, por gentileza, contar-me como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento?” 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Garantir clareza na comunicação e respeito aos critérios de credibilidade e ética da pesquisa; ☐ Introduzir o tema e começar a coletar material.
2ª. parte – Perfil da Organização	<ul style="list-style-type: none"> ☐ As origens: a história, os primeiros anos, os membros envolvidos desde o começo. “Quem foram os pioneiros?” ☐ A missão: “Por que a organização existe?”. “Qual é seu papel social?” ☐ A natureza dos produtos e serviços: “Quais são os produtos e serviços da organização?”. “Qual o perfil dos cidadãos-beneficiários?” ☐ Rotina: “Como funciona a organização?”. “Poderia narrar um dia típico de trabalho seu nesta organização?” 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Compor a identidade da organização pela perspectiva de cada indivíduo; ☐ Identificar a motivação de cada um em se ligar à organização; ☐ Identificar as ações ordinárias um e compor a disposição formal de papéis e autoridade; ☐ Identificar os momentos históricos, as mudanças, os pontos de transformação ☐ Entender quais são os recursos mais usados, quem decide sobre eles e como são alocados;

3ª. parte – A Forma Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ A natureza do trabalho: “Como se dá a organização do trabalho?” “Descreva o perfil da equipe, como cada um tomou contato com a organização?” “Quais são as atividades que estão a cargo de profissionais remunerados?” “Quais são as atividades que estão a cargo de voluntários?” ■ “Por favor, conte-me como a organização obteve recursos para se sustentar durante sua história”. “Quais são as fontes de recursos?”. “Quem determina os procedimentos de captação?”. “Quem controla o uso dos recursos?” ■ “Como surgiram essas idéias para a captação de recursos?”. “Quem esteve/está envolvido com isso?”. “Qual o papel dos outros membros da organização?” 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar mecanismos de coordenação, de acordo com o proposto por Mintzberg (1979; 1983a); ■ Entender a dinâmica de trabalho, a divisão de tarefas, a forma de trabalho.
4ª. parte – A Governança	<ul style="list-style-type: none"> ■ “Por favor, conte-me algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe pareça importante durante sua vida nesta organização” ■ “Como acontecem os processos de tomada de decisão?”. “Quem participa?” “Quem opina?” 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar as características do processo decisório, os atores que dele participam, o caráter descentralizador ou centralizador, os níveis de autonomia e controle.

9. Tabela: roteiro 2 – Para voluntários, membros sem cargo de liderança, alunos e pais de alunos

Etapa – Tema Tratado	Questões ou Assuntos Sugeridos	Dimensões Abordadas e Finalidades
1ª. Parte: Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apresentação do projeto de tese ao entrevistado e explicação geral sobre a finalidade da entrevista; ■ Compromisso de confidencialidade; ■ Pedido de permissão para gravar a entrevista; ■ Por favor, fale-me um pouco de sua história pessoal; ■ Poderia, por gentileza, contar-me como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir clareza na comunicação e respeito aos critérios de credibilidade e ética da pesquisa; ■ Introduzir o tema e começar a coletar material; ■ Conhecer as motivações para fazer parte da organização, desde o primeiro contato.
2ª. Parte: Perfil da Organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Por favor, conte-me algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe parece importante durante sua vida nesta organização; ■ Poderia falar de sua participação na organização (tomada de decisão, mudanças, eventos). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compor a identidade da organização pela perspectiva de cada indivíduo; ■ Identificar a motivação de cada indivíduo em ligar-se à organização, sua história e sentidos para o vínculo; ■ Identificar as ações ordinárias de cada indivíduo e compor a disposição formal e informal de papéis e autoridade; ■ Identificar os momentos históricos, as mudanças, os pontos de transformação.

3ª. Parte: A forma organizacional (para voluntários)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poderia contar-me como é seu trabalho aqui: tarefas, horários, dinâmica da organização do trabalho, controle e coordenação; ■ Conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entender a dinâmica de trabalho, a divisão e a coordenação do trabalho e o grau de inclusão dos diversos <i>stakeholders</i> no processo.
4ª. parte: Governança	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poderia falar de sua participação na organização (tomada de decisão, mudanças, eventos). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar as características do processo decisório, os atores que dele participam, o caráter descentralizador ou centralizador, os níveis de autonomia e controle, a orientação para comportamento individual ou associativo.

4.3.3. Procedimentos para codificação e análise do material empírico

As entrevistas em profundidade com os atores-chave foram gravadas, com a anuência prévia dos entrevistados, e transcritas integralmente. Os textos oriundos desse procedimento foram tratados para revelar categorias ou termos-chave, cuja repetida referência revelou um padrão de interpretação ou construção de sentido por parte do entrevistado.

Após o tempo de familiarização com o campo, um quadro com itens de observação foi composto para evitar a simples descrição dos fatos. Esse procedimento tem por objetivo reforçar o rigor metodológico e a preocupação com as questões de subjetividade, generalização e possibilidades de contribuição, conforme exposto anteriormente.

Assim, as categorias de análise dos dois casos estudados nesta tese emergiram tanto do estudo formal da bibliografia quanto de nossa experiência quando em contato com as próprias organizações. As questões relevantes emergiram dessas duas fontes, em igual grau de importância. As categorias de classificação do material empírico e os critérios de codificação surgiram a partir da interpretação dos fatos, da interatividade com outros atores envolvidos na ação e das vivências sucessivas na própria organização.

Todo o material em forma de texto – transcrições de entrevistas e documentos – foi submetido à análise de conteúdo. A análise de conteúdo (AC) é uma técnica de pesquisa baseada na análise de textos. Há diversos procedimentos possíveis, que têm em comum o objetivo de produzir inferências do contexto social a partir de um texto – um foco. Essas inferências são os emissores da mensagem, os sentidos da mensagem em si ou a audiência a quem ela se dirige (WEBER, 1985).

Muitas vezes a AC implica um tratamento estatístico das unidades do texto, como, por exemplo, contar palavras ou expressões específicas. A classificação sistemática e a contagem de unidades do texto destilam uma grande quantidade de material em uma descrição curta de algumas características.

A AC constitui um conjunto de procedimentos que produz inferências de um texto para seu contexto social de maneira objetivada, o que significa que os procedimentos são metódicos, explícitos e replicáveis.

Os procedimentos de AC envolvem regras de categorização que evidentemente sempre terão um viés do próprio pesquisador. Parece claro, no entanto, que qualquer critério de classificação só será válido *vis-à-vis* ao objetivo da pesquisa

Com a reconstrução de representações, os analistas de conteúdo inferem a expressão dos contextos e o apelo que é feito ao público. A análise de conteúdo clássica não permite apenas descrições numéricas de um conjunto homogêneo de textos, mas também a interpretação de tipos, qualidades e distinções. Ela reduz a complexidade de uma coleção de textos (BAUER, 2003).

Os materiais clássicos da AC são textos produzidos durante uma pesquisa, como transcrições de entrevistas, ou textos produzidos anteriormente para outras finalidades quaisquer, como jornais e anúncios. Os procedimentos da AC reconstroem representações em duas dimensões principais: sintática e semântica.

Sintática: como algo é dito ou falado. A frequência das palavras, sua ordenação, vocabulário, tipos de palavras, características gramaticais e de estilo. Pode-se daí inferir um determinado autor ou a fala dirigida a um determinado público.

Semântica: sentidos denotativos e conotativos. Identificação de temas e sentidos associativos.

As características sintáticas e semânticas de um conjunto de textos permitem ao pesquisador fazer conjecturas fundamentadas sobre o referencial de análise que definiu previamente. Pode-se inferir valores, atitudes, estereótipos, símbolos e cosmovisão, seja dos emissores, seja da audiência em geral.

Autores como Krippendorf (1980) distinguiram algumas estratégias distintas de pesquisa ao utilizar análise de conteúdo que resumimos aqui

- 1) construir um conjunto de textos – também denominado *corpus* – como sistema aberto, a fim de verificar tendências e padrões de mudança, significa que ele nunca está completo;
- 2) ao realizar comparações, busca-se a revelação de tendências que podem ser observadas entre diferentes fontes – comparação de fontes, de falas diferentes – ou a comparação por públicos;
- 3) pode-se também usar a AC para construir índices. Um índice é um sinal que é casualmente relacionado com um fenômeno. Ele surge, em geral, da consideração de um conteúdo juntamente à intensidade com que ele aparece nos textos;
- 4) finalmente, a AC pode construir mapas de conhecimento, associativos ou cognitivos.

A tarefa mais complexa de qualquer AC é definir um processo de codificação e classificação dos textos em categorias. A categorização é uma tarefa que requer o encontro entre o quadro teórico e o material proveniente da pesquisa empírica. Cada categoria contém um conjunto de classificação que deve esgotar as possibilidades de classificação de algum material naquela categoria. O referencial de categorização é um modo sistemático de comparação entre os materiais, o quadro teórico e o trabalho empírico. Ele se torna um conjunto de questões com o qual o pesquisador trata os textos e do qual consegue respostas dentro de um tipo específico de alternativas. Embora um conjunto de textos esteja aberto a uma multidão de possíveis questões, a AC interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa.

4.4. Conclusão

Nesta seção, esclarecemos os quadros metodológico e empírico que compõem esta tese, juntamente com o quadro teórico exposto nas seções anteriores.

No quadro metodológico, estabelecemos os procedimentos utilizados para confrontar as idéias com a realidade – mesmo assumindo que ela é socialmente construída. Em suma, o quadro metodológico deste estudo é de natureza interpretativista, envolvendo o estudo de dois casos escolhidos por indicação de indivíduos qualificados e conhecedores do ambiente de organizações sem fins lucrativos empreendedoras. A unidade de análise é a organização.

No quadro empírico, definimos o conjunto de procedimentos para coleta, codificação e interpretação do material coletado nos estudos de campo. A interação com o material empírico ocorreu a partir de entrevistas em profundidade semiestruturadas, observação participante e análise de documentos. O material coletado foi totalmente transcrito, compondo um conjunto, ou *corpus*, de pesquisa, e submetido a procedimentos de análise de conteúdo. O primeiro passo para análise foi a definição de categorias para classificação desse material, escolhidas a partir das dimensões estabelecidas de acordo com o quadro conceitual. Em seguida, o material classificado em categorias foi analisado para identificação de padrões ou fatores recorrentes. Ao identificar esses padrões, foi possível apreender elementos dos processos de estruturação e de inovação social em cada uma das organizações estudadas.

Na sequência, apresentaremos os estudos de casos, a comparação entre eles e as possíveis discussões e contribuições deste estudo, uma vez reunidos as análises bibliográficas e os estudos de campo.

5. Estudo de caso no Brasil: a Associação Rodrigo Mendes

5.1. Visão geral

A Associação Rodrigo Mendes – ARM – é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1994, cuja finalidade inicial era promover o desenvolvimento artístico de pessoas portadoras de deficiências. Recentemente, ocorreu a mudança de sua missão em função da adesão à filosofia de inclusão social proposta pela União das Nações Unidas – ONU. A inclusão social é o processo pelo qual a sociedade e o portador de deficiências procuram se adaptar mutuamente, tendo em vista a equiparação de oportunidades e, conseqüentemente, uma sociedade para todos. A inclusão – na escola, no trabalho, no lazer, nos serviços de saúde – significa que o deficiente deve se integrar à sociedade sim, mas também que a sociedade deve se adaptar às necessidades da pessoa com deficiência

A ARM trabalha com proposta pedagógica individual, o que permite maior adequação às possibilidades de trabalho de cada aluno. A escola busca a auto-sustentação por meio de iniciativas de comercialização do trabalho dos alunos, seja pela venda direta das obras, seja pelo licenciamento das imagens. A renda é destinada aos próprios alunos e uma parte menor vai para a associação. Dessa forma, a ARM possibilita a inserção social através da aquisição de competências e, ao mesmo tempo, a autonomia dos alunos, que passam a ter possibilidades de adquirir renda com seu trabalho.

Recentemente, a ARM mudou sua missão de “escola de artes para deficientes” para “escola de artes com livre acesso para portadores de deficiência”. Essa mudança de orientação em relação à proposta inicial deu-se, conforme exposto, para tornar ainda mais presente a filosofia da

inclusão social. Veremos como a trajetória do fundador e a missão da escola transformaram seu modelo de gestão e quais foram as implicações para a inovação social.

5.2. Histórico

A origem da ARM está relacionada à experiência pessoal de seu fundador, Rodrigo Hubner Mendes. Em 1990, então com 18 anos, ele sofreu um acidente que o tornou tetraplégico, e seus movimentos passaram a se restringir ao pescoço e à cabeça. As proporções do acidente desencorajavam qualquer expectativa de reversão do quadro.

Um ano após o acidente, o fundador foi a uma festa em casa de amigos, primeiro compromisso social que compareceu após o desastre. Estando lá, foi apresentado a um artista plástico e professor que lhe convidou a aprender a pintar. Inicialmente a reação foi de surpresa e desinteresse, mas com o passar dos dias Rodrigo encarou o convite como uma possibilidade de sair da rotina de sessões de fisioterapia e outros tratamentos necessários. Assim, alguns dias depois de tê-lo conhecido, o artista foi à sua casa para a primeira aula, levando consigo um bloco de papel e algumas tintas. Ao chegar, começou a fazer manchas no papel e, após alguns momentos, disse-lhe: "Olha, Rodrigo, talvez você consiga se expressar de outras formas que não exijam controle, como a arte, por exemplo". (Informação verbal).

Depois de permanecer por mais algum tempo na casa, o artista retirou-se, deixando o caderno e as tintas para Rodrigo.

No dia seguinte, Rodrigo quis continuar a experiência, animado com o que ocorrera. Para continuar pintando, utilizou o material que o artista lhe deixara e improvisou outros utensílios da casa: uma mesa pequena ajustável e uma cadeira reclinável. Assim, formou-se um conjunto harmonioso de objetos que, somados ao auxílio de uma pessoa, permitiam que ele pintasse com conforto. O entusiasmo pelo trabalho tornou-se cada vez maior e em menos de três meses Rodrigo contava 30 aquarelas feitas. Assim Rodrigo Mendes refere-se àquele momento:

Nessa época, era impressionante o apoio que recebia das pessoas. Após um ano e dois meses que ocorrera o acidente, eu ainda recebia no mínimo 12 visitas por dia em minha casa. Cada pessoa trazia um amigo ou

conhecido e isso foi gerando uma rede, uma rede enorme de contatos. Com toda essa estória de começar a pintar, essas pessoas passaram a acompanhar meu trabalho. (Informação verbal)¹⁵.

Com o avanço do trabalho artístico e a formação de uma rede de pessoas interessadas, surgiu a idéia de realizar uma exposição dos quadros pintados em tão pouco tempo. Assim, no final de 1991, aconteceu a primeira exposição de Rodrigo Mendes.

Resolvi fazer uma exposição com meus quadros, e todas essas pessoas foram me dar uma força. Havia uma energia no ar... Eu agia pensando ‘tem alguma coisa de especial aqui, não é só o Rodrigo, tem que ir além’. Nessa vontade de retribuir, eu pensava como eu era privilegiado, afinal, não é todo mundo que tem essa oportunidade. Se está fazendo bem para mim, faz bem para outras pessoas como eu, também. Nesse momento, sem pensar muito, comecei a falar para todos, durante a exposição, que criaria uma escola de artes para portadores de deficiência. (Informação verbal)¹⁶.

Durante a exposição, Rodrigo resolveu criar a escola de artes. Com os recursos que conseguiu pela venda dos quadros, alugou uma casa e começou o trabalho de divulgação. Sua mãe, a professora Sonia Hubner Mendes, assumiu a direção do projeto desde o começo.

O início da escola tem duas características importantes. Primeiro, todo o ambiente foi organizado a partir das próprias experiências de Rodrigo. Foram compradas dez cadeiras e dez mesas ajustáveis, iguais às que ele utilizara em seus primeiros dias de artista. Tudo era feito com base em replicar sua experiência. Segundo, a promoção da escola e divulgação na mídia contou com amplo apoio da rede de amigos, conhecidos e afins que fizeram contato com ele, apoiando-o desde o acidente. Esse capital de contatos somado ao impacto da exposição dos quadros pintados com a boca deu enorme impulso para o engajamento de pessoas importantes no meio empresarial. Por exemplo, o pai de uma de suas amigas de colégio, publicitário renomado, deu-lhe apoio em divulgação e espaço na mídia.

¹⁵ Rodrigo Mendes, depoimento concedido em 26/03/2004.

¹⁶ Rodrigo Mendes, depoimento concedido em 26/03/2004.

Assim começou a escola, com uma turma de dez alunos, todos portadores de deficiência que haviam conhecido o trabalho de Rodrigo por suas entrevistas em programas de rádio e televisão.

5.3. A escola de artes: os primeiros tempos

Em setembro de 1992 surgiu a Centro Rodrigo Mendes. No local havia uma casa térrea com uma sala contendo cadeiras e mesas ajustáveis. O artista que Rodrigo conhecera um ano antes e que o incentivara a começar a pintar era o professor, trabalhando em bases voluntárias. Além disso, a escola possuía uma ajudante geral e uma secretária, estas, sim, remuneradas em bases mensais. Segundo Rodrigo:

Eu era moleque, tinha 19 anos, e nessa época você não tem muito limite, não pensa muito no que fala. Eu saí declarando para todo mundo que criaria a escola e não poderia voltar atrás. Algumas pessoas que me conheciam me ajudaram muito e hoje estão aqui como conselheiros da Associação. Não foi uma coisa que eu planejei, que eu me preparei para fazer. Tudo foi feito com base na minha própria experiência. O que deu certo para mim eu coloquei na escola. Todo o modelo foi uma cópia fiel da minha experiência. Tudo o que dava certo comigo eu mandava fazer mais. Na sala de aula cabiam sete, eram sete cópias do Rodrigo. (Informação verbal)¹⁷.

A escola permaneceu apenas dois meses com uma turma só. Logo começaram a chegar mais interessados, pessoas portadoras de deficiências que haviam visto o próprio Rodrigo na televisão e se animaram a tentar o aprendizado da arte. Nenhum dos alunos que freqüentam a escola havia tido, anteriormente, qualquer experiência com o aprendizado em artes plásticas, sendo que a maioria, por força das limitações, mal saía de casa antes de começar a freqüentar os cursos. Segundo um dos alunos:

Eu nunca tinha me envolvido com arte. Aí, vi o Rodrigo na televisão, no programa da Márcia Peltier, em 1992. Ele falava do sonho de fundar uma associação, uma escola para deficientes. Vi nele uma chance pra gente poder participar, ter uma atividade. Foi aqui que conheci a filosofia da

¹⁷ Rodrigo Mendes, depoimento concedido em 26/03/2004.

inclusão social. Até então, eu passava o dia todo em casa. (Informação verbal)¹⁸.

Dois fatores contribuíram fortemente para o crescimento do número de alunos nos cursos de artes da ARM. Em primeiro lugar, o apoio de uma ampla rede de relacionamentos de Rodrigo, com muitas pessoas que mobilizaram recursos para a difusão da proposta da escola de artes, tornando-a conhecida em pouco tempo. Adicionalmente, o fato de ele próprio aparecer na mídia tornava real a proposta da escola, uma vez que se podia ver um exemplo imediato de portador de deficiência envolvido em trabalho artístico.

5.4. Sustentação e captação de recursos

Quando a escola de artes começou, logo após a primeira exposição em 1992, os recursos disponíveis eram apenas aqueles conseguidos pelas vendas dos primeiros quadros que Rodrigo Mendes pintara. Um mês depois da exposição, logo após dar uma entrevista na televisão, uma gráfica de São Paulo ofereceu-lhe contrato de um ano pelo uso das imagens dos quadros em cartões de natal. O montante era suficiente para aluguel e consumo de luz da escola. Nenhum dos alunos contribuía com recursos.

No biênio 1992-93 a ARM sobreviveu graças ao apoio de pessoas físicas ou pequenas empresas cujos donos a apoiavam. Havia também eventos de captação, como bazares e bingos, além de uma pequena parcela de fundos gerados pelo pagamento de mensalidades de poucos alunos – apenas 15% do total de alunos contribuía com algum recurso.

A divulgação na mídia levou ao aumento no número de alunos, pois tornou a associação cada vez mais conhecida, o que também aumentou a necessidade de recursos. Até 1994, a escola de artes chamava-se Centro Rodrigo Mendes – CRM –, quando Sonia Mendes exercia a função de coordenadora pedagógica, aproveitando sua experiência como professora da rede municipal. Segundo, respectivamente, Sonia e Rodrigo:

Era difícil, a gente tinha que arrumar as barracas, abrir aquelas caixas empoeiradas. Eu não gostava de passar por aquilo. Ter que pedir às

¹⁸ Alberto, tetraplégico, aluno da ARM desde 1994. Depoimento coletado em

pessoas, convencê-las, esperar por elas. Passamos por muitas situações precárias, difíceis. (Informação verbal)¹⁹.

A gente sempre trabalhou com insuficiência de recursos. (Informação verbal)²⁰.

Em 1994, o Centro Rodrigo Mendes tornou-se, formalmente, a Associação Rodrigo Mendes. Muitas mudanças aconteceram no modo de gestão da organização. Um conselho consultivo foi criado, composto por pessoas que apoiaram Rodrigo desde os primeiros momentos do trabalho artístico e algumas parcerias formais com apoiadores foram estabelecidas.

Nessa altura, eu já tinha passado por uma certa vivência, em termos de qual caminho poderíamos seguir na escola. A gente começou a ter alguns apoiadores e eu criei o conselho, buscando chamar pessoas que tivessem uma variedade de relacionamentos, de presença na sociedade. Começamos a ter cara de escola. (Informação verbal)²¹.

Além da constituição da ARM, o ano de 1994 também foi importante porque Rodrigo iniciou curso superior em uma escola de administração de empresas. Com o passar do tempo, ele passou a imprimir na ARM um novo ritmo de gestão, mais estruturada e voltada para a auto-sustentação. A ARM deveria sobreviver de seus próprios serviços, ou seja, gerar receita a partir da comercialização das obras dos próprios alunos. Esse momento caracterizou uma mudança na orientação da escola, com ênfase em desenvolver ações que facilitassem a comercialização das obras de arte produzidas pelos alunos.

Quando ele começou a estudar administração [em 1994], veio com um discurso todo novo, falando de marketing, de finanças. Eu achava que a escola era a continuação da minha casa, não uma empresa. Eu não tinha formação em administração, fazia as coisas por bom senso. (Informação verbal)²².

Em 1996, Rodrigo e outros colegas de faculdade concorreram ao Prêmio Fenead (Fundação encontro nacional de estudantes de administração), com o Projeto Saci. Nele, a proposta de plano estratégico para a ARM vinha acompanhada por um logotipo, em que a figura do saci-pererê aparecia com um pincel na boca, em vez de um cachimbo. A equipe ganhou o

¹⁹ Sonia Mendes, depoimento em 13/04/2004.

²⁰ Rodrigo Mendes, depoimento em 07/04/2004.

²¹ Rodrigo Mendes, depoimento em 07/04/2004.

²² Sonia Mendes, depoimento em 13/04/2004.

prêmio e a ARM recebeu-o como aporte de recursos. No ano seguinte, a ARM também recebeu recursos da Fundação Vitae, o que possibilitou reformas nas instalações, compra de uma *van* especial para transportar os deficientes e de computadores para usos administrativos.

No final de 1997, a ARM recebeu uma proposta da Tilibra, fabricante de cadernos localizada no interior do Estado de São Paulo, para um contrato de licenciamento de imagens de obras de alguns alunos em uma coleção de cadernos. Essa iniciativa tem gerado grande exposição das obras e outros convites para licenciamento. Recentemente, a ARM recebeu a proposta de um restaurante de culinária francesa de São Paulo para uso de extratos das obras na louça da casa. O licenciamento tornou-se uma das fontes de renda mais importantes para a associação, sendo que em sua estrutura organizacional há uma área específica para esta atividade.

A partir de 2002, a captação de recursos passou a englobar o desenvolvimento de uma linha de produtos especiais. São xícaras, livros, brindes e outros utensílios em que a ARM utiliza extratos de obras dos alunos para confeccioná-los e vendê-los a empresas, em regime de encomenda antecipada. Há, portanto, três tipos de negócios envolvendo produtos com imagens de obras de alunos: o licenciamento de imagens que estão em um banco de dados digitalizado, os produtos de linhas especiais e a pronta entrega – produtos que estão sempre disponíveis na sede da associação. Adicione-se a isso a renda auferida com as vendas dos quadros nas exposições anuais e as mensalidades dos alunos – apenas uma pequena parte, já que a grande maioria é bolsista.

A ARM adota como política na comercialização das obras de cada aluno o princípio de que, quando vendidas, uma parte da receita vai para os próprios alunos – a maior parte – e outra para a ARM. Os alunos têm participação na receita e não no excedente – descontados custos de organização. O maior evento continua a ser a exposição anual, com os melhores trabalhos escolhidos por uma curadoria que inclui membros da associação, professores e críticos de arte. Segundo, respectivamente, Rodrigo e uma aluna da ARM:

Quando os alunos começam a ver seus quadros sendo vendidos, mudam suas expectativas, é como se comessem a pensar que podem ter um futuro profissional. Eu vislumbro isso como um dos pilares da escola. É

muito desgastante o trabalho de patrocínio. Se podemos ter essa liberdade, temos que ir atrás. (Informação verbal)²³.

Até já vendi quadro! (Informação verbal)²⁴.

5.5. A metodologia de ensino da Associação Rodrigo Mendes

Com a criação formal da Associação, deu-se a formalização da metodologia de ensino. O programa principal que a ARM oferece é o que se chama de arte-educação. Atualmente, disponibilizam-se cursos de dois tipos: (1) desenho, pintura e gravura; e (2) linguagens tridimensionais, como modelagem e escultura. A escola atende a alunos com diferentes idades – a partir de 14 anos –, funcionando em um espaço acessível a indivíduos com limitações motoras e portadores de algum tipo de deficiência – física, mental, sensorial e múltipla. A equipe de professores é composta por profissionais com formação em artes plásticas, capacitados para orientar e acompanhar individualmente o desenvolvimento de cada aluno.

O programa de arte-educação começa com a chegada do aluno, no primeiro dia, que se reúne com o professor para, juntos, elaborarem um planejamento de trabalho. Nessa oportunidade, o aluno expressa aquilo que tem vontade de aprender, com base em gosto pessoal e informação. Cabe ao professor o papel de dar informações sobre os recursos disponíveis e o que existe em termos de possibilidades de trabalho, dentro da vontade do próprio aluno. Então, juntos eles criam uma idéia de como vai ser o curso e desenharam o semestre, definindo quantas aulas, aproximadamente, serão gastas com cada assunto escolhido.

Ainda que cada aluno organize um plano individual de trabalho, as aulas acontecem sempre em grupos. Isso é proposital, sendo uma das premissas do trabalho de inclusão social, base da metodologia da ARM.

O contato entre as pessoas faz com que as barreiras, físicas ou emocionais, bem como as dúvidas e dificuldades vividas pelo deficiente, transformem-se com o tempo, dando espaço à

²³ Rodrigo Mendes, depoimento concedido em 22/03/2004.

²⁴ Aluna de 56 anos, que sofreu quatro acidentes vasculares cardíacos e possui apenas parte dos movimentos das mãos, nunca havia aprendido artes antes de 2001. Depoimento concedido em 22/03/2004.

experiência de socialização. As pessoas aprendem umas com as outras em um mesmo ambiente, desde que haja tempo e suporte para isso.

Em paralelo ao programa central de trabalho, acontece o que se chama de aula complementar. Uma vez a cada semestre a escola dá uma aula baseada em algum assunto da história da arte ou algo que esteja acontecendo relacionado a isso. Por exemplo, no último mês de junho houve uma grande exposição de obras de Picasso na Oca, centro de exposições localizado no Parque do Ibirapuera. Por conta disso, os alunos tiveram uma aula especial sobre Picasso. Nas aulas complementares, todos interrompem seu programa individualizado e trabalham em função do tema em voga.

Além do programa de arte-educação e das aulas complementares, acontece um terceiro tipo de atividades, que é composto pelas visitas a exposições e museus, também organizadas pela ARM.

5.6. A estrutura organizacional

Gestores, voluntários, alunos, pais de alunos e conselheiros têm possibilidades formais de participação em reuniões e encontros que ocorrem com frequência. A organização possui um clima informal e as relações são bastante próximas e cordiais, o que facilita contatos. Nesse sentido, a ARM demonstra ser uma organização que possui características similares àquelas das empresas sociais – tipo organizacional que definimos na Seção 2, bastante ligado à economia social – no que diz respeito a viabilizar novos produtos, novos mercados e novas relações de trabalho que combatam a exclusão social através da aquisição de competências por pessoas desqualificadas.

Por outro lado, toda e qualquer questão na associação tem, necessariamente, de ser tratada com o fundador, estabelecendo uma estrutura hierárquica e, de certa forma, centralizadora. Não se pode esquecer que a inovação social nos modelos organizacionais reside em encontrar formas organizacionais orgânicas, flexíveis e descentralizadas. Na questão da estrutura, a ARM apresenta um perfil hierárquico. Mesmo que as pessoas tenham grande amplitude para agir em diferentes frentes e tarefas e o clima seja propício a aprendizado e troca, permanece a centralidade da decisão na pessoa do fundador.

5.7. Análise do material empírico

Na tabela abaixo, reproduzimos trechos de entrevistas com o fundador, dois alunos, um dos professores de arte e uma voluntária. Construímos essa amostra para exemplificar os conteúdos obtidos nas entrevistas em cada uma das quatro partes do questionário, tal como o apresentamos na seção de metodologia. O objetivo é oferecer uma amostra do tratamento dado ao material coletado em entrevistas, documentos e observações obtidos em cada uma das partes.

Na primeira coluna, à esquerda, encontra-se um número de identificação de cada extrato, com vistas a esclarecer a referência em análise posterior. Seguem, à direita, as etapas dos roteiros de entrevistas, 1 e 2, em que o respectivo extrato apareceu. Continuando à direita, encontram-se os extratos dos depoimentos dados, gravados e transcritos, conforme expusemos na metodologia. As demais colunas, continuando à direita, identificam o personagem – fundador, professor, voluntário ou aluno – e, por último, a análise do extrato em função da origem da inovação social, em acordo com a revisão bibliográfica e o quadro-resumo que construímos na Seção 3. Claro está que, em se tratando de pesquisa qualitativa, nem todos os indicadores de inovação social apareceram nas entrevistas; do mesmo modo, observa-se que há indicadores que não foram mencionados na análise da revisão bibliográfica.

10. Tabela: Análise do material empírico da ARM

Nº	Tema tratado (conforme roteiro de entrevista)	Extratos das entrevistas	Personagens	Inovação social (categorias)
1.	Apresentação: Como começou este trabalho / seu envolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eu criei a escola por que sentia que ia além, não era só eu, não é só o Rodrigo que estava lá, naquela noite ■ Essa coisa das pessoas acreditarem em mim, de eu sentir um voto... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fundador 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ímpeto, insatisfação e vontade de mudança ■ Agradecimento, sentimento de devolver, de retribuir às pessoas a atenção que lhe deram. Apoio concedido pela rede de contatos
2.	Apresentação: Como começou este trabalho / seu envolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se foi bom para mim, vai ser bom para os outros também 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fundador 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mudança na percepção do papel social (novos papéis sociais)
3.	Apresentação: Como começou este trabalho / seu envolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eu tinha 19 anos, nessa idade você não pensa direito 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fundador 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ímpeto, insatisfação e vontade de mudança
4.	Apresentação: Como começou este trabalho / seu envolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eu passava o dia em casa, não saía para nada 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aluno 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mudança na percepção do papel social (novos papéis sociais)
5.	2ª. parte: perfil da organização Acontecimento importante, fato ou memória	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quando eu vi o Rodrigo, eu pensei: se o Rodrigo está pintando com a boca, eu também posso pintar com a boca 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aluno 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identidade com a trajetória do fundador

6.	2 ^a . parte: perfil da organização A missão, a natureza dos produtos ou serviços	☑ Foi aqui que eu conheci a filosofia da inclusão	☑ Aluno	☑ Aprendizagem
7.	3 ^a . parte: forma organizacional Poderia me contar como é seu trabalho aqui?	☑ O que os alunos vêm buscar aqui? Respeito, participar, ajudar outros	☑ Professor	☑ Aprendizagem
8.	3 ^a . parte: forma organizacional Conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas	☑ Quando ele está presente [Fundador], o calor vem mais. Mesmo estando ausente, para os alunos ele é um exemplo O cara tem algumas limitações, mas não está morto! Eles olham o Rodrigo e pensam: ‘um super herói, mas ele tem a mesma deficiência que eu’	☑ Professor	☑ Identidade com a trajetória do fundador
9.	3 ^a . parte: forma organizacional A natureza do trabalho	☑ Qualquer pessoa pode vir aqui, não precisa conhecer arte	☑ Professor	☑ Aprendizagem
10.	3 ^a . parte: forma organizacional Conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas	☑ Eu também estou aqui em busca de inclusão	☑ Voluntária (não é portadora de deficiência)	☑ Mudança na percepção do papel social (novos papéis sociais)

11.	3ª. parte: forma organizacional Conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas	<input checked="" type="checkbox"/> Eu não tenho nenhuma pena deles. Você, convivendo com eles, vê a garra, dá um orgulho, o cara deu uma superada <input checked="" type="checkbox"/> Eu sou artista também, acredito na arte como um meio de ver o mundo de outro jeito	<input checked="" type="checkbox"/> Voluntária	<input checked="" type="checkbox"/> Mudança na percepção do papel social (novos papéis sociais)
12.	3ª. parte: forma organizacional Conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas	<input checked="" type="checkbox"/> A ARM dá uma chance para eles	<input checked="" type="checkbox"/> Voluntário	<input checked="" type="checkbox"/> Mudança na percepção do papel social (novos papéis sociais)
13.	4ª. parte: governança Poderia falar de sua participação na organização (tomada de decisão, mudanças, eventos)?	<input checked="" type="checkbox"/> Aqui eu me sinto útil	<input checked="" type="checkbox"/> Aluno	<input checked="" type="checkbox"/> Mudança na percepção do papel social (novos papéis sociais)
14.	4ª. parte: governança Conte-me algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe parece importante durante sua vida nesta organização	<input checked="" type="checkbox"/> Às vezes eu pensava, será que vale a pena? Mas depois eu dizia... ‘eu vou segurar o que for, não importa, quando a gente é jovem, tudo é mais fácil’	<input checked="" type="checkbox"/> Fundador	<input checked="" type="checkbox"/> Ímpeto, insatisfação e vontade de mudança

Resultados para 1ª. Parte – Apresentação

Questões propostas: “por favor, fale-me um pouco de sua história pessoal”, “poderia, por gentileza, contar-me como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento?”

A criação da escola está associada ao ímpeto e não a uma ação previamente planejada, como enfatizado por Rodrigo. A formação de uma grande rede de relacionamentos é o

fundamento da iniciativa da escola. O sentimento de retribuição e a ampliação das oportunidades para outras pessoas portadoras de deficiências configuram as idéias de base para a atitude empreendedora.

No começo, a escola funcionava com o apoio de pessoas próximas e a divulgação na mídia, sempre com a presença do próprio Rodrigo. Os primeiros alunos vieram após conhecê-lo pelos programas de televisão; por isso prevalece nas entrevistas o comentário de que, ao vê-lo, surge a coragem e a iniciativa para conhecer a escola de artes e começar a ter aulas. É constante o comentário de que, uma vez vendo o que Rodrigo foi capaz de fazer, outras pessoas portadoras de deficiências encontram estímulo e coragem para mudar um cotidiano de isolamento. O convívio com os alunos comprova que a maioria raramente se ausenta da própria casa e que, antes de começar a seguir o curso da ARM, nunca havia tido nenhuma experiência de aprendizado em artes.

Tem-se, portanto, que as origens da organização estão associadas a dois fatores:

1. a presença de uma ampla rede de relacionamentos que suportam Rodrigo, incentivam-no a começar a pintar, a fazer a primeira exposição e a criar a escola; e
2. outras pessoas portadoras de deficiência, que, ao vê-lo na televisão, reconhecem-se na trajetória do próprio Rodrigo e decidem procurar a escola e abandonar o isolamento social.

Podemos concluir que a primeira parte sugere que a inovação social possivelmente surja de ações sem planejamento prévio, ocorrendo em meio a ímpetus de ação e de mudança, desde que suportada por uma rede de relacionamentos. Do lado dos beneficiários, a mudança começa ao se perceber que alguém em iguais condições conseguiu um feito. A alteridade está na base da ação para mudança de estilo de vida, saindo de uma situação de exclusão e confinamento para um ambiente social de aprendizado intenso.

Nem o ímpeto empreendedor, nem a identidade com a causa surgiram na revisão bibliográfica como fatores que indicam inovação social. Ao nível dos atores sociais, a literatura sugere que a inovação social se inicia com a busca por autonomia e emancipação. O comportamento empreendedor e a identidade com o líder são, portanto, elementos que fornecem uma contribuição para o entendimento da origem da inovação social. Nenhum desses dois fatores,

porém, estão relacionados ao modelo de gestão. Entretanto, estão fortemente ligados à rede de relacionamentos que envolvem o empreendimento e à identificação com a figura do próprio líder.

Resultados para 2ª. parte – Perfil da organização

Questões propostas: Acontecimento importante, fato ou memória; As origens, a história, os primeiros anos, os membros envolvidos desde o começo: “quem foram os pioneiros?”; A missão: “por que a organização existe?”, “qual é seu papel social?”; A natureza dos produtos e serviços: “quais são os produtos e serviços da organização?”, “qual o perfil dos cidadãos-beneficiários?”; Rotina: “como funciona a organização?”, “poderia me narrar um dia típico de trabalho seu nesta organização?”.

O estudo de caso revelou que, na ARM, a inovação social ocorre na medida em que se trata de uma escola cujo modo de funcionar adere à filosofia da inclusão social, conforme proposto pela ONU. Isso não é apenas um discurso, mas uma prática adotada que modifica a missão da ARM, ou seja, conforme já exposto, a associação deixa de ser uma “escola para portadores de deficiência” para ser uma “escola com acesso livre a qualquer pessoa que queira aprender artes”. A inclusão leva a aprendizado e emancipação. A mudança na missão ocorreu em paralelo com o desenvolvimento da mentalidade de auto-sustentação. A associação incentiva o acesso de todos à escola de artes e faz desse acesso o modo de geração de recursos para sobreviver, independentemente de patrocínios e doações. Há, portanto, um desenvolvimento conjunto de uma missão e de um modelo de gestão, ambos orientados para geração de autonomia e qualidade de vida. Tem-se que a questão social e a questão econômica se complementam e se reforçam.

No entanto, é preciso perceber que a inovação social que está na mudança da missão e na auto-sustentação financeira só foi possível também graças a três fatores:

1. A difusão das idéias da filosofia da inclusão social da ONU, que fez emergir um contexto social orientado para o aumento da consciência sobre a importância da acessibilidade, bem como um componente normativo, com o surgimento de leis para adaptação de espaços livres às mudanças necessárias para o livre acesso; e
2. O processo de profissionalização da ARM, entendido como um encadeamento de ações no tempo relativas ao modo de condução da gestão da organização, com maior nível de controle e especialização do conhecimento de cada pessoa envolvida.

3. A ARM passa gradativamente de um modelo de associação familiar a um modelo orientado para eficiência e auto-sustentação. Nesse sentido, a trajetória pessoal do líder tem grande influência para tal orientação, bem mais próxima de uma organização de negócios, ou *business like*. À medida que Rodrigo busca formação em um curso de administração de empresas e orienta a gestão para melhorar controles e ganhar eficiência, há uma mudança no clima e na cultura da organização.

Como se viu na revisão da literatura, a questão da profissionalização do *nonprofit sector* foi uma das mais relevantes para entendê-lo nas duas últimas décadas do século passado. Conforme colocado por Billis (1993), o crescimento em quantidade de atendimentos e em complexidade das tarefas leva a uma maior presença de especialistas e de profissionais assalariados, onde antes havia mais voluntários trabalhando em regime de multitarefas. A consequência desse processo é que a função de prestação de serviços da organização ganha qualidade e até competitividade, em alguns contextos. Pode haver, no entanto, uma perda de características, como capacidade de auto-organização e orientação para criação de consciência em um determinado tema. As idéias de Billis parecem sugerir que a profissionalização do *nonprofit sector* leva os membros das organizações de uma nova forma de pensar o mundo para uma nova forma de organizar a ação.

No caso da ARM, a profissionalização acarretou mudanças sensíveis para a gestão, mas parece favorecer o desenvolvimento da causa da inclusão social pelo aprendizado da arte. Nas aulas de artes, a questão da participação nas exposições é sempre motivo de animadas conversas, sempre em tom de nostalgia pela exposição que já passou e expectativa pela que virá. Nas aulas não há referência a nenhuma questão comercial, a não ser em caso de avisos ou comunicados importantes. Assim, o processo de profissionalização confere ao trabalho um elemento motivador adicional, mas não causa impacto na proposta pedagógica e na metodologia de ensino. Ao contrário, a menção à questão comercial é sempre motivo de orgulho para alunos, familiares e professores. Saliente-se que, entre os alunos, a referência à venda de alguma obra ou inclusão em projeto comercial é sempre feita com tom de conquista, de realização pessoal diante de dificuldades e empecilhos frequentes.

Resultados para 3ª. parte – Formas organizacionais – Roteiro 1

Questões propostas: A natureza do trabalho: “como se dá a organização do trabalho?”, “descreva o perfil da equipe, como tomaram contato com a organização?”, quais são as atividades que estão a cargo de profissionais remunerados?”, “quais são as atividades que estão a cargo de voluntários?”, “por favor, conte-me como a organização obteve recursos para sustentabilidade durante sua história”, “quais são as fontes de recursos?”, “quem determina os procedimentos de captação?”, “quem controla o uso dos recursos?”, como surgiram essas idéias para a captação de recursos?”, “quem esteve/está envolvido com isso?” “qual o papel dos outros membros da organização?”.

A organização do trabalho na ARM é estabelecida com base na especialização de tarefas e divisão em três áreas: captação de recursos, administração e projeto pedagógico. Sendo uma organização pequena, há comunicação extensiva e sobreposição de tarefas; no entanto, o modelo geral de gestão se dá via especialização.

Observou-se em reuniões administrativas que os primeiros pontos tratados e com maior tempo gasto em discussões e decisões são aqueles relativos a controles, orçamentos, conflitos entre colegas e problemas administrativos relacionados ao crescimento das atividades – como, por exemplo, sobreposição de eventos na agenda de participações da ARM.

Conquanto haja informalidade e proximidade nas relações, há também grande cuidado com as determinações e intervenções feitas pelo próprio Rodrigo. Todas as decisões devem passar por ele e todas as entrevistas com a equipe terminam em referências a atos, decisões e orientações dadas por ele na condução da organização. Frequentemente são utilizados os termos “carisma”, “coragem” e “determinação” para se referir a Rodrigo.

A captação de recursos é a área que mais envolve pessoas e toma o tempo do próprio Rodrigo. Se considerarmos que uma das inovações do terceiro setor é desenvolver formas empreendedoras e ao mesmo tempo incentivar autonomia e emancipação, podemos observar que a ARM é uma organização inovadora, na medida em que estabelece uma ponte entre o desenvolvimento humano – através do trabalho artístico – e o ganho econômico – também com o trabalho artístico.

Não há, no entanto, evidências de inovação nas formas organizacionais adotadas pela ARM. A forma organizacional é hierárquica, porém com flexibilidade e comunicação fluindo em todas as direções. A especialização leva à eficiência e aumenta o controle, enquanto a

proximidade e a informalidade levam ao comprometimento. Parece que se está diante de uma situação que lembra aquela descrita por Brown e Eisenhardt (1997), em que a associação entre responsabilidade definida e comunicação extensiva também foi considerada como importante porque ajuda as pessoas a construírem sentido. No caso descrito por Brown e Eisenhardt, tratava-se de organizações inseridas em contextos de mudanças rápidas. No caso da ARM, pode-se considerar que se trata de organizações em que há mudanças quanto às características dos modelos de gestão e à construção do sentido.

Embora a ARM estabeleça freqüentemente fóruns de discussão, reuniões e espaço para participação, há *stakeholders* que são resistentes ou não apresentam interesse. É o caso de alguns voluntários e pais de alunos, por exemplo. A participação em encontros relacionados a decisões, discussões e tratamento de assuntos da agenda comum não são de seu interesse, por razões desconhecidas até o momento. Observa-se, no entanto, que há poucas faltas, seja nas aulas ou nos eventos. A participação parece não estar necessariamente associada à capacidade de influenciar nas questões administrativas, mas relacionada aos eventos que estão mais próximos da atividade artística em si.

A observação desse comportamento, de se ter maior interesse em participar das atividades-fim do que na gestão da organização, pode sugerir um novo olhar sobre a consideração do grau de inclusão de usuários nos processos decisórios como indicador de inovação social (AUCLAIR; LAMPRON, 1987). Originalmente, esse indicador surgiu da constatação de um novo modo de prestação dos serviços sociais, conferindo-lhes caráter menos paternalista, autoritário e assistencialista. Na medida em que o cidadão-beneficiário participa da concepção do próprio serviço que irá receber, há uma sensível melhoria na qualidade e no controle social sobre os prestadores do serviço. No caso da ARM, observa-se que a participação na operação do serviço não aparece como item relevante para alguns *stakeholders*, o que pode sugerir que o indicador deve ser desdobrado, uma vez que há sempre grande interesse pelas atividades relacionadas ao fim último da organização – no caso, o aprendizado da arte. A discussão do grau de participação do usuário como indicador de inovação social deve ser ampliada para se entender o que significa “participação” e como se deve avaliá-la.

Resultados para 3ª. Parte – Forma organizacional – Roteiro 2

Questões propostas: “poderia me contar como é seu trabalho aqui: tarefas, horários, dinâmica da organização do trabalho, controle e coordenação?”, “conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas”.

No segundo roteiro, adaptado para voluntários e pais de alunos, o único ponto a acrescentar é a frequência, nos depoimentos, da idéia de que o aprendizado da arte e a vivência como artista tira o indivíduo da situação de vítima. A mudança na forma de ver no mundo é notável após a produção dos primeiros trabalhos, e ainda mais flagrante depois das exposições. O aprendizado das técnicas artísticas em si e a agenda de encontros semanais traz mudanças no estilo de vida, no jeito de encarar o futuro e as possibilidades de vida dentro e fora do núcleo familiar. Não é raro, entre os alunos, encontramos pessoas que passaram da condição de total dependência financeira para supridores regulares do orçamento doméstico após a comercialização dos trabalhos. Vê-se que a questão econômica exerce papel crucial quando acompanha o desenvolvimento humano.

Resultados para 4ª. Parte – Formas de governança

Questões propostas: “por favor, conte-me algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe parece importante durante sua vida nesta organização”, “como acontecem os processos de tomada de decisão?”, “quem participa?”, “quem opina?”, “qual é seu papel?”.

A questão da governança já apareceu em trechos de perguntas anteriores, como se pode perceber. O caso da ARM revela um processo decisório centralizador, mas, ao mesmo tempo, com atores bastante comprometidos com o fim último da organização. Pode-se sugerir que isso indique a necessidade de revisitar a idéia de que organizações do terceiro setor têm, por princípio, processos decisórios participativos e estruturas não-hierárquicas. Há, no entanto, indicativos de que a motivação intrínseca que leva as pessoas a se envolverem com a organização tem menos relação com motivos utilitaristas, como remuneração. Um conjunto de motivos, envolvendo inclusão social, aprendizado e ganho de competências para exercer um ofício, mostra-se como relevante para entender a questão do vínculo das pessoas com a organização.

5.8. Conclusão

As características do modelo de gestão da Associação Rodrigo Mendes proporcionam discussões relevantes para se conhecer o terceiro setor empreendedor.

A ARM é uma organização inovadora na medida em que oferece serviços inovadores nos seguintes sentidos: qualquer pessoa pode aprender artes, seguindo um plano de curso que contempla, ao mesmo tempo, necessidades de desenvolvimento social e individual, e portadores de deficiência convivem com outras pessoas, portadoras ou não, e nessa vivência surge o aprendizado e a superação das experiências traumáticas.

Além da proposta pedagógica, a ARM possui outros aspectos inovadores na medida em que harmoniza o desenvolvimento humano com a auto-sustentação financeira. A arte é ao mesmo tempo um artefato para mudar uma perspectiva de vida, enquanto ganha-se em aprendizado de um ofício, e, finalmente, geração de renda.

O estudo do caso ARM revela um encastramento harmônico entre econômico e social, porém de uma forma distinta daquela sugerida pela economia social. Não há um grupo de pessoas que lidera uma empresa. As atividades empresariais, relacionadas à gestão e captação de recursos, estão totalmente separadas na organização. Não há um modelo cooperativo, mas uma estrutura muito mais próxima de uma hierarquia, em que as tarefas são especializadas e divididas.

A liderança centralizadora não impede o desenvolvimento, mas parece construir sentido e direcionamento para a equipe. Todos parecem entender que é a profissionalização das atividades que gera a autonomia da organização e dos alunos, já que são seus trabalhos que garantem a auto-sustentação.

Tem-se, portanto, que, embora não se observe uma estrutura de propriedade cooperativa, nem uma estrutura organizacional não hierárquica, o modelo organizacional leva a inovações tanto dos níveis organizacionais quanto dos atores sociais. Dessa forma, conclui-se que o modelo de gestão observado se caracteriza por estrutura organizacional hierárquica e orientação para desenvolvimento de atividades comerciais alavancadas a partir do aprendizado da arte. A estrutura de governança favorece participação e processos democráticos, mas os atores envolvidos parecem mais inclinados a engajar-se nos eventos e nas ocasiões onde o trabalho

artístico esteja presente. Fora disso, nos fóruns onde se trata da gestão regular da associação tem-se a participação dos profissionais, com pouca presença de pais e voluntários.

O modelo de gestão da ARM parece estar mais próximo do que foi descrito por Cooperrider e Pasmore (1991) e por Lévesque (2002) como forma burocrática, não adequada para organizações sem fins lucrativos orientadas para o desenvolvimento de cidadania e inclusão social. No entanto, a análise do material empírico e a vivência adquirida nas aulas de artes faz refletir sobre essa possível inadequação, uma vez que os alunos se mostram satisfeitos em ter acesso a aprendizado e socialização, enquanto os profissionais se ocupam da gestão das atividades de captação de recursos.

6. Estudo de caso no Québec: a Cooperativa de Solidariedade La Maison Verte

6.1. Visão geral

A Cooperativa de Solidariedade La Maison Verte – LMV – foi fundada em Montreal, Québec, em 9 de junho de 1999. Trata-se de uma cooperativa de membros proprietários que oferece produtos e serviços ecológicos. Está localizada no bairro de Notre Dame de Grace – NDG –, onde a maioria dos residentes é de origem anglo-saxã, ou seja, há mais domicílios em que o idioma utilizado é o inglês do que domicílios que utilizam francês ou outros idiomas.

A missão da LMV ressalta o comprometimento com a promoção de educação e ação social para fortalecer e inspirar práticas saudáveis e sustentáveis para o meio-ambiente. Em parceria com outras entidades de orientação ecológica e com a comunidade de NDG, o Conselho de Administração e os membros-fundadores da LMV estão engajados e comprometidos na promoção de educação e ação social para promover práticas voltadas para a saúde do meio ambiente. As atividades principais da LMV são:

- 1) manter uma loja de varejo para venda de produtos ecologicamente corretos para o público. Oferecer produtos orientados para a preservação do meio ambiente, como artigos não poluentes para construção civil, limpeza e jardinagem de domicílios, dispositivos para economizar água e energia, produtos de beleza e higiene pessoal, papelaria reciclada e alimentos, como o café orgânico. A loja conta com um espaço com balcão para servir café orgânico proveniente de produtores engajados em comércio justo;

- 2) disponibilizar espaço comercial para produtos provenientes de microempresas, que são, em geral, negócios criados e gerenciados por famílias de produtores locais. A loja da cooperativa tornou-se um ponto de distribuição para produtores biológicos e de alimentos orgânicos, produzidos em programas de agricultura familiar;
- 3) ser um ponto de encontro para formação de uma rede entre pessoas interessadas por consumo consciente e produtores socialmente responsáveis. Na loja da cooperativa, consumidores interessados em dar suporte a agricultores têm acesso a programas de financiamento à agricultura familiar e orgânica. Trata-se do Programa Agricultura Suportada pela Comunidade, pelo qual os clientes podem financiar a produção agrícola, comprando cotas diretamente ao produtor; e
- 4) oferecer conferências, palestras e encontros para informação sobre meio ambiente, vida saudável, consumo responsável e temas afins. A LMV tornou-se um espaço educativo e de ação política. Anualmente, promove eventos como "o dia sem compras", famoso entre ambientalistas. Nesse dia, a loja não vende nada e oferece gratuitamente aos clientes café orgânico e doces feitos por voluntários.

A criação da LMV ocorreu em meio à elevação acentuada do consumo de produtos ecológicos e à filiação a entidades de promoção de desenvolvimento sustentável em todo Canadá. No Québec, em específico, a cooperativa está inserida no contexto de desenvolvimento da economia social como proposta de modo de produção que promove a geração de riqueza, sem detrimento do meio ambiente e da qualidade de vida geral no planeta. Nesse sentido, a LMV também estabelece uma crítica ao modo capitalista de produção e, em consequência, oferece espaço a produtores com características distintas das grandes empresas de produtos agrícolas. A escolha dos fornecedores da loja se dá em função da idéia de promover negócios familiares, de pequenos portes, dirigidos por famílias ou comunidades locais que produzem de acordo com os critérios de sustentabilidade do meio ambiente.

Em 2003, a LMV atingiu o ponto de equilíbrio em termos de receitas auferidas pelos negócios realizados na loja da cooperativa. As filiações também cresceram muito, além das previsões realizadas por ocasião do Plano de Negócios realizado em 2000, quando a loja foi inaugurada. O crescimento trouxe discussões sobre o futuro da cooperativa e acirrou as divergências entre os membros quanto às orientações estratégicas do empreendimento. De modo

geral, há dilemas entre dedicar mais recursos para crescimento do negócio ou para o desenvolvimento do trabalho com a comunidade. Em meio às discussões sobre o futuro da cooperativa desenvolvemos este estudo de caso.

6.2. A estrutura organizacional

De acordo com a lei canadense sobre economia social, uma cooperativa de solidariedade possui membros de três categorias:

1. Os membros-trabalhadores: pessoas físicas que têm vínculo profissional regular com a cooperativa. São assalariados em bases mensais;
2. Os membros-usuários ou consumidores: pessoas físicas ou jurídicas que consomem os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Eles formam sua clientela regular; e
3. Os membros-de-suporte: pessoas físicas ou jurídicas que possuem um interesse social ou econômico quanto à razão de ser da cooperativa.

Há necessidade de no mínimo cinco membros-fundadores, entre trabalhadores e consumidores, para a constituição legal de uma cooperativa de solidariedade. Os membros-de-suporte não podem assinar documentos para a constituição da cooperativa, mas podem ser considerados fundadores se estiverem presentes à assembléia geral de fundação. A constituição formal só acontece após aprovação da Direção de Cooperativas do Ministério do Desenvolvimento Econômico e Social do Québec. Na assembléia de fundação, os membros-fundadores definem um regimento interno para a cooperativa que estabelece o modo e o funcionamento da organização.

Cada membro paga um montante em dinheiro à cooperativa para se qualificar como membro, o que se denomina por "cotas de qualificação". Esse montante pode variar de acordo com a categoria do membro e com a quantidade de cotas que lhe interessa adquirir. Independentemente do número de cotas adquiridas, cada membro tem um, e apenas um, voto nas assembléias gerais da cooperativa. Todos os tipos de membros – consumidores, trabalhadores e de suporte – têm igual representação no Conselho de Administração e possuem, do mesmo modo, direito a um, e apenas um, voto.

Os lucros da empresa podem ser convertidos para uma reserva, reinvestidos na própria empresa ou distribuídos entre os membros, de acordo com o regimento interno. Os membros-trabalhadores podem receber o retorno de acordo com a quantidade de horas trabalhadas. Os membros-consumidores recebem o retorno de acordo com a quantidade de transações feitas com a cooperativa. Os membros-de-suporte não podem receber retorno, mas o regimento interno pode prever formas de privilégios a eles, no caso da distribuição de excedentes.

Todos os membros devem ser convidados a uma assembléia geral anual da cooperativa. Nela, os temas mais importantes devem ser: eleição dos administradores, modificação do regimento interno, se necessário, decisão sobre forma de utilização do excedente da empresa, nomeação de um auditor contábil e explanação do relatório anual de atividades, contendo os resultados financeiros.

Em fevereiro de 2000, a cooperativa contava com 52 membros-consumidores, passando a 500 no final do mesmo ano, 1000 ao final de 2001, 1.600 ao final de 2002 e 2.700 em agosto de 2003. A relação entre membros, Conselho de Administração e gestores da cooperativa acontece de acordo com o modelo de governança proposto por Malo (2001) que expusemos na seção 2. Há uma assembléia geral composta por todos os membros, que elege o Conselho de Administração e que, por sua vez, escolhe os gestores e líderes. Desta forma, todos os membros têm possibilidade formal de se envolverem com as estruturas de governança e de gestão.

Na LMV, os membros-consumidores contribuem com o equivalente a CAN\$ 10 por uma cota social de participação, o que permite filiação perpétua à cooperativa. Os membros de suporte contribuem com um mínimo de CAN\$ 100, o que permite adquirir dez cotas sociais e filiação perpétua à cooperativa. Existem oito membros-trabalhadores, atualmente, na LMV.

O Conselho de Administração é formado por nove membros, havendo três representantes de cada tipo de afiliação. Nele, há um comitê executivo formado por presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. Além do comitê executivo, existem quatro outros comitês que são responsáveis pelas principais áreas de atividade da cooperativa. São eles: comitê de filiação (*membership*), de publicidade e marketing, de pesquisa de produtos e de gestão geral. A definição da estrutura organizacional pela formação de comitês baseia-se na idéia de criar grupos em torno de membros que possuam conhecimento em uma área específica e, dessa maneira, possam alavancar benefícios para a gestão da cooperativa.

De acordo com o estatuto da LMV, a cooperativa está orientada para uma visão democrática baseada na participação direta de seus membros. Trata-se de uma prática de democracia que não está baseada apenas em eleições ou delegação, mas na maximização da participação dos membros nas atividades da cooperativa em si.

A questão que se nos apresenta é como estender este processo democrático para outras esferas da sociedade. A visão democrática da cooperativa tem implicações na maneira como as pessoas participam da sociedade como um todo? Estender as práticas da cooperativa para o nível local implica facilitar a participação dos membros fora da cooperativa para fóruns locais, na comunidade. Controle social para o cidadão é a consequência deste tipo de democracia que praticamos na cooperativa. Quanto ela pode ser estendida?²⁵ (Informação verbal).

6.3. O modelo de negócio da Cooperativa La Maison Verte

O modelo de negócios da LMV reflete as características dos negócios da economia social, tal qual exposto na seção 2. A cooperativa é, ao mesmo tempo, uma empresa que pertence a sócios-proprietários e uma representação de um grupo de pessoas com ideais ou interesses comuns. Esse duplo caráter é descrito em detalhes em Vienney (1994). Nossa exposição do modelo de negócios levará em conta a explanação desses dois pólos de formação da cooperativa.

Para entender o modelo de negócio da LMV, começamos pelos fatores ambientais que marcaram a origem da organização, ou seja, razões pelas quais a organização foi criada. Adicionalmente, foi permitido consultar e citar o Relatório do Planejamento Estratégico de 2003, juntamente com o Plano de Negócios inicial da cooperativa, elaborado em maio de 2000. Tanto o Relatório quanto o Plano encontram-se nos anexos 1 e 2 desta tese.

Um dos fatores determinantes para a criação da LMV foi o perfil da população do bairro. NDG sempre foi um bairro conhecido por contar com uma comunidade progressista e participativa. Em 1998, uma pesquisa realizada pela prefeitura de Montreal revelou que 45% – contra 22% no Québec – dos moradores estavam filiados a entidades sociais ou engajados em algum movimento social orientado para ação política. A média de valor doado por habitante

²⁵ Jean-Martial Bonis Charancle, presidente da cooperativa. Depoimento concedido em 21/06/2004.

alcançava três vezes o valor médio de doações no Québec: CAN\$ 354 *versus* CAN\$ 127). A população, em torno de 70 mil moradores, é marcadamente de origem anglo-saxã, com nível universitário e atividade profissional concentrada em serviços públicos e parapúblicos.

A cooperativa foi fundada em maio de 1999, mas só em setembro de 2000 aconteceu a abertura da loja. No plano de negócios elaborado pelos membros-fundadores, encontra-se uma análise do ambiente competitivo, que destaca o fato de que não havia lojas com características similares no Québec, apesar do crescimento acentuado do consumo “verde”. Assim, uma loja de produtos ecológicos localizada em NDG se favoreceria duplamente em estar próxima a uma vizinhança composta por pessoas conscientes e sensíveis às causas ambientais e, ao mesmo tempo, sem nenhuma opção de estabelecimento comercial com oferta de produtos adequados a tal propósito. Havia, portanto, três fatores ambientais favoráveis ao início do negócio da loja da cooperativa: a presença de um público potencial para produtos ecológicos, a ausência de alternativas comerciais similares e o crescimento geral de negócios orientados para a preservação ambiental no Canadá.

Embora esses fatores fossem interessantes do ponto de vista da análise da viabilidade de um negócio, não se pode desconsiderar o outro pólo de formação de uma cooperativa. A LMV teve por membros-fundadores pessoas envolvidas em atividades comunitárias, que criaram a cooperativa na intenção de sensibilizar um maior número de pessoas quanto à urgência da adoção de práticas de consumo consciente e preservação ambiental.

Na ocasião em que a LMV foi criada, todos os membros-fundadores estavam envolvidos em atividades comunitárias do bairro de NDG. A comunidade e o desenvolvimento de uma economia local, baseada em produção saudável ao meio ambiente sempre foram valores que marcaram a LMV desde o início:

Minha experiência durante o Verglas²⁶ de 1998 me inspirou bastante para criar a cooperativa. Eu fazia parte do Conselho Comunitário de Notre Dame de Grace e trabalhei bastante no socorro às vítimas, junto com a Defesa Civil. Depois dessa experiência, não havia mais nada. As pessoas não refletiam mais sobre as causas

²⁶ O Verglas é um fenômeno meteorológico que implica em tempestades de neve fortíssimas e ventos de alta velocidade que devastam completamente a paisagem, tal como ocorreu em Montreal em 1998.

do desastre, mas só pensavam em como poderiam retornar, o mais rápido possível, para seus modos de vida habituais. Eu passei a refletir sobre como viabilizar o acesso a produtos que não agredissem o planeta, cuja produção respeitasse o meio ambiente. Também queria promover a economia local, com um projeto sem subvenções governamentais e que favorecesse a aquisição de produtos ecológicos, dentro da comunidade. Era importante criar uma organização capaz de atender às necessidades da comunidade e educá-la para enfrentar esse tipo de situação, suscitando a reflexão. (Informação verbal)²⁷.

O sonho por trás da cooperativa era criar um projeto aberto para a comunidade. Além disso, um local onde as pessoas pudessem se informar, tomar contato com atividades comunitárias, algo bem maior do que simplesmente vender produtos. (Informação verbal)²⁸.

Assim, podemos considerar que, além dos fatores ambientais iniciadores da LMV, há um equilíbrio de importância entre fatores relacionados à criação e viabilidade do negócio e fatores relacionados às crenças e aos valores de seus fundadores, cuja orientação primária não estava relacionada ao sucesso nos negócios. Os fatores orientados para o negócio foram o crescimento do mercado de produtos ecológicos, a ausência de outras lojas com oferta similar e as características do público residente no bairro de NDG. Os fatores orientados para a ação social e política foram as motivações e crenças pessoais dos fundadores sobre a necessidade de criar um espaço de desenvolvimento comunitário, para educação e promoção de consumo consciente.

Procuramos definir o negócio da LMV também de uma forma tradicional, caracterizando as partes componentes de qualquer modelo de negócios: fornecedores, recursos necessários, processos de negócio, produtos e serviços a clientes.

Em maio de 2000, os membros-fundadores da cooperativa elaboraram o primeiro Plano de Negócios, quando então definiram as diretrizes de orientação aos fornecedores da loja. Os fornecedores da LMV são, em sua grande maioria, empresas familiares, com produção doméstica, organizadas em microempresas ou negócios baseados em comunidades de produtores locais. Há acordos com outras entidades ecológicas e fornecedores para aluguel de espaços na loja da cooperativa especialmente destinados a produtos oriundos de negócios com essas características. O café, maior produto em vendas, é proveniente de produtores que participam do

²⁷ Jason Hugues, diretor e membro-fundador da LMV. Depoimento concedido em 21/06/2004.

²⁸ Jean-Martial Bonis Charancle, presidente da cooperativa. Depoimento concedido em 21/06/2004.

movimento pelo comércio justo. Os legumes e frutas vêm de produtores orgânicos que têm na cooperativa um ponto para entreposto.

Ainda que não houvesse em todo Québec uma loja com as mesmas características da LMV quando ela foi criada, outras lojas já ofereciam alguns itens com a mesma proposta. Esse foi o caso de, por exemplo, materiais de construção e papelaria reciclável. Para enfrentar essa situação, o primeiro plano de negócios afirma que a vantagem da LMV reside em dois pontos principais: primeiro, oferecer a maior gama possível de produtos, ou seja, contar com um sortimento bastante variado; e, segundo, escolher fornecedores que preferencialmente contem com certificação ISO 14000 ou Eco-Logo.

A certificação ISO 14000 é de responsabilidade da International Standards Organizations, baseada em um conjunto de padrões de qualidade para sistemas de gestão empresarial, e implica que a empresa certificada passe por contínuos processos de auditoria. O principal ponto de atenção da ISO 14000 reside nos impactos no meio ambiente ocasionados pela ação da empresa, ou o que ela faz para minimizar os efeitos nocivos causados por suas atividades.

A Eco-Logo é uma certificação específica do governo do Canadá, concedida pelo Environmental Choice Program. Ela identifica produtos e serviços que provam ser menos nocivos ao meio ambiente, na medida em que são produzidos, consumidos ou descartados de uma maneira ecologicamente sustentável. A certificação de uma empresa acontece conforme seu comprometimento com práticas ambientais propostas por especialistas da indústria, técnicos, grupos de ambientalistas ou pessoas conhecedoras do ciclo de vida de seus produtos e prováveis impactos de suas atividades no meio ambiente no curto, médio e longo prazos.

À parte as decisões sobre fornecedores, suprimentos e política de sortimento da loja, coube ao primeiro plano de negócios definir como aconteceria o levantamento de fundos para o início da operação. A filosofia de trabalho da LMV estipula a auto-sustentação como um dos pontos importantes no negócio. Assim, toda a definição do orçamento sempre levou em consideração a autonomia da organização em relação a fundos subsidiados ou outras formas de capitalização que não sejam o aumento do número de afiliações e as vendas dos produtos da loja.

O investimento inicial para abertura da loja veio de um centro de desenvolvimento econômico e comunitário pertencente à prefeitura de Montreal. Esses escritórios existem em várias regiões da cidade e sua função é dar apoio operacional e financeiro a iniciativas de

desenvolvimento local. São denominados por Centre de Développement Économique e Communautaire, comumente chamados de CDÉC. A cooperativa obteve os recursos iniciais do CDEC Côte-des-Neiges/NDG por uma linha de crédito disponível especialmente para empresas da economia social. Além disso, a cooperativa pode usufruir empréstimos subsidiados concedidos pela Caisse Populaire de Notre Dame de Grace. Por último, a prefeitura de Montreal ofereceu benefícios fiscais na forma de reembolsos a iniciativas de revitalização de espaços de comércio em toda a ilha. Assim, a metade dos custos das reformas do prédio foi subsidiada na forma de reembolsos.

De acordo com sua missão, a LMV oferece uma ampla gama de produtos e serviços tanto a seus membros como ao público em geral. Os vínculos com a comunidade do bairro de NDG favorecem ações conjuntas em eventos e ações políticas de desenvolvimento local e meio ambiente. A loja da cooperativa acabou por tornar-se um ponto de encontro para moradores do bairro, pessoas com interesse em, ou relação com, organizações ambientais, e que buscam fornecedores apropriados para consumo de produtos ecológicos e orgânicos. A LMV busca atrair para a loja uma clientela de consumidores preocupados com o meio ambiente e com sua própria saúde. As ações de publicidade e marketing são, por princípio, baseadas na informação entre amigos e conhecidos – vulgo “boca-a-boca” – e em eventos e conferências que geram notícias na imprensa aberta, espontaneamente. Os gestores não admitem anúncios ou qualquer tipo de compra de espaço pago para promoção da cooperativa.

Os negócios da cooperativa crescem, sendo o café o produto mais vendido. O espaço do café tornou-o o produto mais vendido e um dos serviços que mais incentiva os membros a visitarem a loja. A loja vende tanto embalagens para consumo doméstico como também disponibiliza um pequeno bar, com café e biscoitos. Os outros serviços que mais crescem são os negócios com produtores locais que utilizam a loja da cooperativa como entreposto. Uma vez por semana ocorrem os descarregamentos de bens perecíveis que vêm de produtores locais, organizados em torno dos chamados Programas de Agricultura Familiar. Esse fato tem sido utilizado para reforçar o trabalho junto à comunidade e o reconhecimento da LMV como um

espaço de desenvolvimento comunitário. Nas palavras de seus líderes: "A cooperativa não é um supermercado; é um espaço comunitário." (Informação verbal)²⁹.

A política de sortimento busca harmonizar os objetivos comerciais e sociais da cooperativa. De um lado, os membros-trabalhadores dedicam grande esforço à seleção de fornecedores, de acordo com a missão da LMV. Adicionalmente, reservam espaços na loja para produtores com características especiais, de acordo com o princípio da preservação do meio ambiente. De outro, o trabalho de acolhimento da clientela e criação de vínculos com outras organizações ligadas a questões ambientais e comunitárias também requer atenção e esforço, dado o princípio de que a razão de ser da cooperativa é oferecer um espaço de educação e consciência.

Em três anos de operações, a cooperativa atingiu o ponto de equilíbrio. As vendas da loja e a receita das filiações equivalem aos custos totais. Esse feito está de acordo com os objetivos propostos no primeiro Plano de Negócios, feito em maio de 2000.

O crescimento das vendas e o alcance do ponto de equilíbrio levaram o comitê executivo a propor novas discussões sobre o futuro da cooperativa. Essas discussões envolveram outros membros e o trabalho de uma empresa de consultoria especializada em empresas da economia social e organização comunitária. Duas linhas de pensamento estabeleceram-se a partir das reflexões sobre o futuro e o crescimento da cooperativa.

Primeiro, uma parte dos membros, incluindo alguns diretores, percebe o crescimento como oportunidade, e partilha uma grande simpatia por idéias como a abertura de uma segunda loja, a criação de uma linha de produtos com marca própria, entre outras iniciativas e negócios em expansão. Os consultores também são afeitos a essa idéia e propõem o fim de algumas ações da cooperativa que não colaboram para o bom andamento dos negócios. Querem, por exemplo, que acabem com os eventos do tipo "um dia sem compras".

Segundo, uma outra parte dos membros, que inclui a maioria dos fundadores, vê no crescimento dos negócios a origem dos aspectos nocivos que o movimento ambiental quer combater. Preferem dedicar maior esforço ao aprofundamento da proposta da cooperativa, uma

²⁹ Jason Hugues, diretor, membro-fundador e trabalhador. Frase proferida durante a reunião para a Assembléia Geral 2003, em 25/08/2003.

vez que a questão financeira já atingiu o equilíbrio. Esses membros dão especial importância à necessidade de dedicar mais recursos ao trabalho com a comunidade.

As discussões sobre as consequências do crescimento e o futuro da cooperativa estabeleceram um campo de debates entre os membros, incluindo outras questões estratégicas relevantes. Com base no acompanhamento de algumas reuniões e no relatório final elaborado pela empresa de consultoria, compusemos uma lista de pontos importantes e os paradoxos envolvidos em cada discussão.

6.4. Paradoxos do crescimento

Em 25 de agosto de 2003 aconteceu a primeira tentativa de realização da Assembléia Geral Anual do período 2002-2003. A reunião não contou com quorum suficiente para ser reconhecida como uma Assembléia Geral, o que implicou a impossibilidade de deliberar sobre qualquer assunto. No entanto, uma vez estando ali, os membros presentes deram seguimento à reunião, acompanhando as apresentações que o comitê executivo preparara.

Dos pontos constantes da agenda da reunião, quatro foram considerados como os mais importantes para aquele encontro. O primeiro, motivo de grande alegria, tratava-se do anúncio do alcance do ponto de equilíbrio entre receitas e despesas da cooperativa. O segundo, também bastante festejado, era o aumento do número de filiações; a cooperativa contava então com 2.700 membros, com expectativas de chegar a 3.000 ainda em 2003. O terceiro, um estudo sobre os níveis de preços praticados pela loja, e o quarto, o anúncio da contratação de uma empresa de consultoria, a Darvida Conseil. Não havia, na agenda, nenhum ponto relacionado ao trabalho com a comunidade e à consciência ecológica.

Esse fato não passou despercebido da audiência, com pronunciamentos a esse respeito. Durante a reunião, era clara a divisão entre os membros. Alguns reivindicavam mais atenção e mais trabalho orientado para formação de consciência e engajamento social em causas ecológicas. Outros cobravam mais descontos e maior variedade de produtos no sortimento da loja. Ainda que todos estivessem ali por aderir à missão da LMV, certo grupo apresentava uma relação claramente utilitarista com a cooperativa, encarando-a como um estabelecimento comercial adequado para encontrar produtos ecológicos. Em contraposição, os mais preocupados

com a consciência ecológica – aqui incluídos os diretores – ponderavam a necessidade de mais trabalho voluntário na loja e de participação em outros fóruns ambientalistas. A seguinte cena aconteceu durante a assembléia:

Após o anúncio de que a cooperativa havia atingido o ponto de equilíbrio de sua operação em 2003, um dos membros do Conselho de Administração que presidia a assembléia disse: “É necessário aumentar as vendas, sem aumentar os custos. Para isso, é necessário contar com mais voluntários na loja.” (Informação verbal).

Um membro-consumidor, sentado na platéia, respondeu-lhe: "Para isso, é necessário fornecer aos membros voluntários mais descontos e preços especiais." (Informação verbal).

O presidente da assembléia retorquiu: “A cooperativa não é uma loja qualquer, um supermercado. Ela é um espaço comunitário. A venda de produtos não é uma finalidade, mas um meio para desenvolver a comunidade.” (Informação verbal).

Silêncio prolongado na sala.

A resistência em encarar a loja como um negócio não se encontra apenas em uma parcela dos membros. Jason Prince, técnico em economia social do CDEC Côte de Neiges/(NDG), responsável pelo atendimento da LMV, declarou nas duas entrevistas em que nos concedeu que:

A Cooperativa La Maison Verte não pode utilizar um marketing tradicional. Ao invés de dirigir esforços para marketing, ela deveria dar mais atenção para a organização de atividades comunitárias, a fim de informar e angariar mais pessoas para a causa. (Informação verbal)³⁰.

Em 2003, a cooperativa obteve 15% a mais de receitas em relação aos resultados de 2002. A composição da receita de vendas demonstrou que o plano de negócios inicial, feito em maio de 2000, subestimou o número de membros e superestimou o valor médio de cada compra. Em outras palavras, a cooperativa alcançara um elevado número de membros, mas com pouco volume de compras. Segundo Hugues,

³⁰ Jason Price, técnico do CDEC Côte de Neige/(NDG). Depoimento concedido em 18/08/2003.

isso indica que muita gente está disposta a fazer um pequeno esforço pela causa ou pelo meio ambiente. Temos mais de 35 membros-consumidores envolvidos em atividades da cooperativa, voluntariamente, e isso é ótimo. No entanto, se pensarmos que estamos chegando a quase 3000 membros, a participação ainda é muito pequena (Informação verbal)³¹.

Podemos observar, portanto, que uma das conseqüências do crescimento das vendas da cooperativa foi a reflexão sobre seu futuro em termos de alocação de recursos e a emergência de um paradoxo entre destinar esforços para atividades de orientação do negócio ou para atividades de desenvolvimento comunitário, envolvendo mais os membros.

A política de sortimento baseada em produtos e serviços com orientação ecológica levou a cooperativa a criar uma rede de relacionamentos com microempresas, negócios familiares e produtores locais. Essa política garantiu que a loja contivesse um sortimento adequado à missão da cooperativa, e também garantiu o crescimento das vendas. Como resultado, tanto a receita de vendas quanto o número de membros aumentou bastante, chegando a superar as metas estabelecidas no Plano de Negócios inicial.

O crescimento das vendas, aliás, acarretou o surgimento de oportunidades de negócios, como criação de uma marca própria e de uma segunda loja. A partir disso, outras oportunidades surgiram para parcerias com outras entidades com orientação ambientalista e comunitária. Diante desse quadro de possibilidades, emerge o paradoxo para debate: fazer crescer o negócio ou fazer crescer a causa? Esse debate marcou as reuniões de trabalho dos grupos envolvidos com o Plano Estratégico que acompanhamos. Nas palavras de um dos membros tem-se uma idéia do quanto o crescimento não está sendo considerado como um fato importante em si. O crescimento oferece possibilidades de mais negócios, mas não significa que a causa do desenvolvimento comunitário esteja sendo tratada. Os negócios apresentam oportunidades imediatas para estabelecimento de mais negócios, mas os membros-fundadores consideram que os negócios devem proporcionar as condições para o trabalho comunitário.

Até aqui nós conseguimos desenvolver uma loja interessante, aumentamos as filiações e promovemos atividades educativas por meio

³¹ Jason Hugues, diretor, membro-fundador e trabalhador. Depoimento concedido em 25/08/2003.

de eventos. Temos potencial para desenvolver nessa base a parte da nossa missão ligada à ação social³² (Informação verbal).

Observa-se que no Conselho de Administração, onde estão os membros-fundadores, há uma orientação para conceder mais atenção ao trabalho comunitário. No entanto, nas reuniões de trabalho e na Assembléia Geral, onde há mais membros-consumidores, as referências às novas oportunidades de negócios são mais frequentes, estabelecendo continuamente uma diferença entre os membros.

As divergências levaram os membros a cogitar a possibilidade de criar uma associação, ou seja, uma outra organização ligada à LMV que se ocupasse da questão comunitária e da educação para consumo consciente com desenvolvimento local. Essa idéia também foi recebida com reservas, pois ressalta a questão comercial e separa-a da questão social, o que descaracterizaria a proposta inicial da criação da LMV.

Nesse debate, o modelo de gestão democrático não parece oferecer contribuição significativa para orientar a discussão sobre os paradoxos provocados pelo crescimento. O duplo caráter do modelo, tal como definido por Vienney (1994) favorece as diferenças entre a orientação para o negócio (a empresa) e a orientação para a causa (os motivos que unem as pessoas em um grupo). O paradoxo parece residir entre ser um novo ator social de mudança de comportamento e consciência ecológica e ser um novo tipo de negócio que explora oportunidades junto ao consumo "verde".

³² Membro-fundador e consumidor, depoimento coletado durante reunião do grupo de trabalho do Plano Estratégico, em 21/01/2004.

6.5. Análise do material empírico

11. Tabela: Análise do material empírico da LMV

Nº	Tema tratado (conforme roteiro de entrevista)	Extratos das entrevistas e dos documentos	Personagens	Inovação social (categorias)
1.	Apresentação: Como começou este trabalho / seu envolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Em NDG, a situação durante o Verglas era particularmente crítica; ☐ Eu refletia sobre como as pessoas em geral não pensavam sobre as causas dos eventos, querendo apenas reencontrar seu conforto 	☐ Membro-fundador	☐ Novos atores sociais
2.	Apresentação: Como começou este trabalho / seu envolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Após o Verglas, pensamos que seria interessante ter um projeto comunitário que não dependesse de subvenções. Ter uma economia local, um projeto que pudesse promover produtos mais favoráveis ao meio ambiente, no seio da comunidade; ☐ Criar uma loja onde as pessoas pudessem comprar produtos ecológicos em um contexto de uma cooperativa, com preços acessíveis. 	☐ Membro-fundador	☐ Novos atores sociais

3.	2ª. parte: perfil da organização A missão, a natureza dos produtos ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> ● A missão da cooperativa é promover saúde. Isso é mais do que a ausência de doenças; isto significa ser um lugar que encoraje as pessoas a adotarem um estilo de vida saudável, com consciência do uso dos recursos que existem na comunidade, um lugar para trocas de idéias e acesso à informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Agente do CDEC Côtes de Neiges/NDG 	<ul style="list-style-type: none"> ● Novo ator social
4.	3ª. parte: forma organizacional A natureza do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● A estrutura da cooperativa foi escolhida por uma razão: ser algo além do que apenas uma "loja"; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Membro-consumidor ata de reunião de grupo de trabalho para o Plano Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Novo ator social ● Novas formas de governança
5.	3ª. parte: forma organizacional. A natureza do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● A idéia de uma Cooperativa verde afeta tanto o quê fazemos quanto como fazemos o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ● membro-trabalhador ata de reunião de grupo de trabalho para o Plano Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inclusão de usuários ou beneficiários nos processos de decisão
6.	4ª. parte: governança Poderia falar de sua participação na organização (tomada de decisão, mudanças, eventos)?	<ul style="list-style-type: none"> ● Não há hierarquia. Isto às vezes é um pouco frustrante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Agente do CDEC Côtes de Neiges/NDG 	<ul style="list-style-type: none"> ● Novas formas de governança
7.	4ª. parte: governança Poderia falar de sua participação na organização (tomada de decisão, mudanças, eventos)?	<ul style="list-style-type: none"> ● A visão democrática não é baseada em eleições nem delegação, mas na participação direta dos membros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presidente da Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Novas formas de governança

8	4ª. parte: governança Conte-me algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe parece importante durante sua vida nesta organização	■ O segundo aniversário da coop, mais de 200 pessoas vieram para o nosso "Um dia sem compras", sem um único anúncio, apenas com divulgação boca-a-boca.	■ Membro-fundador e diretor	■ Mudança de comportamento
---	---	---	-----------------------------	----------------------------

Resultados para 1ª. Parte – Apresentação

Questões propostas: “por favor, fale-me um pouco de sua história pessoal”, “poderia, por gentileza, contar-me como começou este trabalho, como aconteceu seu envolvimento?”

A criação da cooperativa ocorreu de uma forma planejada, pela iniciativa de quatro pessoas com passado de envolvimento em trabalhos com a comunidade e que se sensibilizaram para a questão da consciência ecológica a partir dos desastres provocados pelo Verglas. A criação de um espaço comunitário, voltado para consumo consciente e auto-sustentado é algo inovador na medida em que proporciona um tipo de ator social (a própria cooperativa) que não existia e que propõe inovações no comportamento das pessoas da comunidade de NDG.

Os membros-fundadores mobilizaram recursos segundo a missão de criar um espaço de desenvolvimento comunitário. Por meio do trabalho com a comunidade, seria possível promover atividades que favorecessem a consciência ecológica. Assim, a criação da loja foi pensada para compor uma alternativa de geração de receitas associada ao trabalho de educação ambiental e consumo consciente. Nesse sentido, a inovação social no período inicial parece residir nos seguintes aspectos:

1. promoção de consciência na população sobre as origens do Verglas e dos possíveis desdobramentos, por meio de um trabalho que promovesse mudança de comportamento;
2. criação de um espaço para encontro da comunidade, criando uma identidade comum entre os moradores de NDG (um novo ator social);
3. em tal espaço, iniciar um empreendimento econômico relacionado à causa ambiental e comunitária;

4. esse empreendimento aconteceu na forma de uma cooperativa de solidariedade, que é um tipo de organização cujo status jurídico permite a representação de todos os membros, inclusive os membros-trabalhadores.

Resultados para 2ª. parte – Perfil da organização

Questões propostas: Acontecimento importante, fato ou memória; As origens, a história, os primeiros anos, os membros envolvidos desde o começo: “quem são os pioneiros?”; A missão: “por que a organização existe?”, “qual é seu papel social?”; A natureza dos produtos e serviços: “quais são os produtos e serviços da organização?”, “qual o perfil dos cidadãos-beneficiários?”; Rotina: “como funciona a organização?”, “poderia me narrar um dia típico de trabalho seu nesta organização?”

Os membros-fundadores são os mais antigos e atuantes na cooperativa. Todos têm acento no Conselho de Administração. Em relação aos dilemas provocados pelo crescimento e as reflexões sobre o futuro da cooperativa, são eles os mais agarrados às idéias de que o crescimento não deve sobrepor os objetivos de desenvolvimento do espaço comunitário e o trabalho educativo.

A cooperativa promove muitos eventos, sendo aqueles relacionados com consumo consciente os mais citados e divulgados pela imprensa. Os líderes, principalmente aqueles que pertenciam ao grupo inicial, fazem questão de remarcar nas entrevistas que nem os eventos, nem a loja podem se tornar a questão mais importante na condução da vida da cooperativa. Há, no entanto, um aumento acentuado no tempo dedicado pelos membros-trabalhadores a questões comerciais, relacionadas ao sortimento da loja, embalagens, logística, entre outros pontos. Nos depoimentos, não fica claro o que se entende por trabalho comunitário, enquanto a questão comercial é tratada com detalhes. Há referências a desenvolver negócios com organismos comunitários e envolver-se em políticas públicas, mas sem detalhes do que seria a essência dessas ações. O perfil da organização contempla o duplo caráter tal qual proposto por Vienney (1994), porém não se apresenta como um encastramento entre empresa e causa, mas como uma situação de permanente tensão.

Observa-se que os membros mais entusiasmados com as possibilidades de crescimento do negócio – marca própria, segunda loja, aliança com franquia de serviço de café, aquisição de imóvel – não se colocam como membros desatentos à questão da causa social

comunitária. Ao contrário, os membros com maior simpatia pelo desenvolvimento de novos negócios consideram que as oportunidades de realizar mais negócios servem ao propósito de estabelecer os meios para que a cooperativa continue o trabalho no longo prazo. Essa forma de entender o crescimento e as oportunidades de negócios pode ser identificada na ata do primeiro encontro de um dos grupos de trabalho do Plano Estratégico de 2003, chamado Grupo de Consolidação; nesse documento, encontra-se a seguinte descrição:

Entendemos que, para os fins deste exercício, consolidação significa melhorar ou maximizar os sistemas de comunicação, os novos sistemas de trabalho, as vendas na loja, os recursos humanos e o uso do espaço físico. O objetivo do trabalho deste grupo é identificar caminhos para assegurar a sustentabilidade em longo prazo da Cooperativa com o crescimento das vendas e de outras atividades (políticas, sociais e comunitárias) alcançado por meio da consolidação dos sistemas.

Tem-se, portanto, que não se trata propriamente de divergências quanto a estar mais orientado "para os negócios" ou mais "para a causa". As diferenças residem em como cada membro constrói sentido sobre a fórmula por meio da qual a cooperativa pode alcançar os objetivos e cumprir sua missão inteiramente. Para os membros-fundadores, o crescimento no volume de negócios e no número de membros pode comprometer os recursos dedicados ao trabalho comunitário, razão maior para a existência da LMV. Para outros membros, os negócios não são uma negação da causa, mas um caminho para consolidá-la. Há, portanto, a possibilidade de encarar os dilemas do crescimento como fatores que revelam as distintas formas de construção de sentido que cada membro elabora a partir do que acredita ser a missão e o papel social da LMV.

Resultados para 3ª. parte – Formas organizacionais – Roteiro 1

Questões propostas: A natureza do trabalho: “como se dá a organização do trabalho?”, “descreva o perfil da equipe, como tomaram contato com a organização?”, quais são as atividades que estão a cargo de profissionais remunerados?”, “quais são as atividades que estão a cargo de voluntários?”, “por favor, conte-me como a organização obteve recursos para sustentabilidade durante sua história”, “quais são as fontes de recursos?”, “quem determina os procedimentos de captação?”, “quem controla o uso dos recursos?”, “como surgiram essas idéias para a captação de recursos?”, “quem esteve/está envolvido com isso?” “qual o papel dos outros membros da organização?”.

A informalidade e a flexibilidade para executar múltiplas tarefas são características facilmente observáveis. Há, no entanto, uma decisão formal sobre responsabilidades quanto às tarefas e funções de cada um. Os recursos advêm cada vez mais das vendas e prestação de serviços que ocorrem na loja. Os serviços de apoio à agricultura familiar são os que mais crescem.

A presença de voluntários é constante, o que gera conflitos e tensões como as narradas durante a reunião para a Assembléia Geral de 2003. Os membros-trabalhadores reivindicam mais horas de trabalho doadas por voluntários para disponibilizar mais tempo para o trabalho com a comunidade. Os membros-consumidores, por sua vez, não se colocam como desinteressados pelo trabalho comunitário, mesmo que seu vínculo com a cooperativa seja apenas para os momentos de consumo propriamente ditos. Para os primeiros, comportamento solidário tem relação com o tipo de recurso disponibilizado, ou seja, com horas de trabalho. Para os consumidores, comportamento solidário se concretiza no consumo e participação em eventos e não necessariamente em mais engajamento nas atividades da cooperativa relacionadas à comunidade. Parece que se está novamente diante de uma diferença em relação à construção do sentido que cada um estabelece como sendo sua participação junto à cooperativa.

Embora o modo de governança e a estrutura organizacional favoreçam um perfil não hierárquico, um dos membros-fundadores é reconhecido líder, tendo influência marcante sobre as decisões e sendo freqüentemente apontado como o personagem mais importante na vida da cooperativa. Tal reconhecimento é atribuído a seu envolvimento com atividades na comunidade de NDG. Jason Hugues já desenvolvia atividade comunitárias antes de participar da fundação da LMV. É curioso observar que Jason Hugues é considerado como sendo o personagem central para o crescimento da cooperativa, em volume de receitas e em número de membros; no entanto, sua posição é clara: a loja e os negócios são apenas o meio para sustentar o trabalho com a comunidade; já foi alcançado o ponto de equilíbrio nos negócios, mas não há ainda sucesso suficiente quanto ao engajamento dos membros na vida da comunidade. A cooperativa tem muitos membros, que consomem pouco e não disponibilizam tempo para a causa social e política que é a razão de existir da LMV. Isso, para Hugues, significa que a missão da cooperativa ainda não foi contemplada. Para ele, o engajamento dos membros é fundamental, saindo de uma posição de ocasionais consumidores para pessoas envolvidas com questões sociais e políticas no nível local e global.

Resultados para 3ª. Parte – Forma organizacional – Roteiro 2

Questões propostas: “poderia me contar como é seu trabalho aqui: tarefas, horários, dinâmica da organização do trabalho, controle e coordenação?”, “conte-me sobre o clima, as relações entre as pessoas”.

A proposta de ser um espaço educativo para práticas de consumo diferentes das que ocorrem regularmente na sociedade capitalista implica adoção de práticas de trabalho também distintas daquelas identificadas com as empresas burocráticas do capitalismo. Conseqüentemente, tem-se que a forma organizacional observada na LMV é não hierárquica, com processos decisórios – inclusive os estratégicos – formulados em comitês e grupos de trabalho. Há clareza sobre as tarefas, mas a falta de recursos humanos tumultua a seqüência dos trabalhos. Observa-se que a comunicação é extensa e contínua, o que favorece aprendizado. Há alta tolerância a erros e experimentação, vide o fato de que boa parte dos membros-trabalhadores nunca havia trabalhado com varejo antes.

Horários e tarefas são cumpridos com rigor, mesmo na ausência de controle formal e explícito. Existe a possibilidade de que isso ocorra porque a cooperativa está inserida em uma comunidade de origem inglesa. O clima de trabalho é ao mesmo tempo cordial e agradável, mas também bastante tenso, em função do crescimento das atividades e do pequeno número de voluntários envolvidos com a gestão cotidiana da cooperativa.

Resultados para 4ª. Parte – Formas de governança

Questões propostas: “por favor, conte-me algum acontecimento importante, um fato ou memória que lhe parece importante durante sua vida nesta organização”, “como acontecem os processos de tomada de decisão?”, “quem participa?”, “quem opina?”, “qual é seu papel?”.

A questão do poder na LMV parece influenciada por dois fatores. Primeiro, o tipo de vínculo que cada pessoa estabelece com a LMV. Segundo, a personalidade e modo de ser de cada um.

Quanto ao tipo de vínculo, observa-se que os três tipos de membros têm, *a priori*, igual representação no Conselho de Administração. No entanto, os membros-trabalhadores são os que estabelecem maior proximidade com a operação e, conseqüentemente, mais conhecimento

sobre as necessidades e possibilidades de trabalho. Os membros-consumidores estabelecem vínculos mais tênues, embora haja alguns envolvidos diretamente na gestão da loja. Assim, a simetria de poder estabelecida formalmente acontece de uma outra maneira na realidade cotidiana do negócio. Os membros-trabalhadores acabam tendo mais possibilidades de decisão e intervenção, o que por vezes gera tensões com os outros membros que reivindicam opções de sortimento ou descontos como forma de estabelecer mais transações com a cooperativa.

Quanto à personalidade, a LMV revela um processo decisório orientado para participação dos membros em todos os momentos da vida da organização. Nas reuniões dos grupos de trabalho para o Planejamento Estratégico houve reforço da idéia de que o valor mais importante da cooperativa é promover o comportamento democrático e expandi-lo para outras esferas da vida de cada membro. No entanto, observa-se que as características pessoais dos membros envolvidos com as tarefas são continuamente associadas a sua capacidade de influenciar ou não as decisões, independentemente de seu papel formal e seu escopo oficial de responsabilidades dentro da cooperativa. Por exemplo, a cooperativa acabou de admitir uma funcionária para o atendimento e cuidado com a loja. Durante a entrevista, o técnico da economia social da prefeitura de Montreal enfatizou muitas vezes a importância que ela tem para o andamento da cooperativa, malgrado não possuir nenhum cargo de direção nem de representação no Conselho de Administração. Sendo uma pessoa que possui facilidade para comunicação e habilidades para atendimento ao público, ela consegue ter mais influência sobre decisões cotidianas referentes à loja do que outros membros com designação formal de responsabilidade sob as mesmas tarefas.

Conclui-se que as estruturas organizacionais e de governança da LMV são inovadoras na medida em que constituem práticas de intervenção para problemas sociais feitas de modo a favorecer aprendizado, autonomia e cooperação. A cooperativa é em si uma inovação social, na medida em que se estabelece como um ator social que provoca mudanças de comportamento e ganho de consciência sobre questões ambientais e desenvolvimento local sustentável. O modelo de gestão que favorece aprendizado e autonomia tem, por consequência, que enfrentar as situações de ambigüidade que surgem disso. Os conflitos entre desenvolvimento da causa e do negócio e entre os membros-trabalhadores e os consumidores revelam ambigüidade uma vez que emergem de formas distintas de construção do sentido em relação ao vínculo com a cooperativa e à formula para alcançar a sustentabilidade no longo prazo.

6.6. Conclusão

A especificidade das organizações da economia social em relação a empresas capitalistas é dada pela dimensão coletiva ou associativa de suas estruturas organizacionais e de governança. As cooperativas são estruturas concebidas para incentivar comportamento solidário, estabelecido pelas quatro regras que apresentamos nos aspectos normativos, na seção 2: cada membro um voto, constituição obrigatória de uma reserva, cada membro deve contribuir para capitalizar a cooperativa, em caso de excedente a apropriação se dá em função do volume de negócios dos membros com a cooperativa e não de acordo com o capital aportado.

As características do modelo de gestão da LMV proporcionam discussões relevantes para conhecer o empreendedorismo na economia social. A cooperativa apresenta uma estrutura organizacional compatível com o modelo organizacional ideal proposto por Vienney (1994), tal qual expusemos na seção 2. Esta construção se baseia na idéia de relacionar as dimensões social e econômica de um empreendimento, propondo um encastramento entre elas que é distinto daquele observado nas empresas capitalistas, nas quais, segundo Lévesque "a dimensão social não é reconhecida ...: ela é ocultada em benefício do lucro" (LÉVESQUE, 2002, p. 9).

Os membros-fundadores da LMV possuem uma história pessoal de militância em organizações comunitárias e iniciaram o projeto em função da experiência com os desastres provocados pelo Verglas. A iniciativa teve origem em um desastre que leva pessoas à mobilização e planejamento de um empreendimento cuja finalidade é desenvolver uma causa: criar consciência sobre problemas ambientais e mudar o comportamento a partir disso.

A medida que a LMV cresce em volume de negócios e número de membros, a loja da cooperativa transforma-se de uma atividade de apoio para uma atividade com destaque. Aos poucos, o crescimento faz mais pessoas serem alocadas nas atividades operacionais ligadas à loja. Observa-se que a consciência ambiental se manifesta, antes de tudo, no consumo. O processo de crescimento, embora viabilize a autonomia do empreendimento, não está associado a comportamento solidário, entendido como engajamento voluntário para disseminação das idéias sobre consumo consciente, baseado em desenvolvimento local e mudança de comportamento. A LMV surge para reforçar um trabalho junto à comunidade de NDG, mas transcende para uma proposta de consumo sustentável e termina por ser uma loja de conveniência para produtos

ecológicos. Ao mudar de centro comunitário para entreposto orientado para consumo ecológico, a LMV reforça conflitos entre a lógica utilitarista de participação via consumo e a lógica associativista, de negócios orientados para viabilização do desenvolvimento da causa.

A constituição de um espaço comercial para viabilizar um espaço para a comunidade pode ser considerada como uma inovação social, uma vez que se trata de criar um ator social autônomo que dissemina práticas orientadas para educação, consciência e envolvimento da comunidade com suas próprias capacidades de gerar mudança social. A LMV inova ao nas relações de produção, ao definir como fornecedores apenas empresas locais, familiares e que trabalham com produtos compatíveis com sua missão. Há coerência entre o modo de operacionalização do negócio e a missão da cooperativa.

A inovação social também está presente no modo como os membros-fundadores mobilizaram recursos para desenvolver o empreendimento. Desde o início das atividades, todos os membros são incentivados à mobilização e engajamento, em um modo de governança que tem uma deliberada intenção de incluir usuários na própria confecção do serviço, o que lembra a idéia de abordagem integrada dos serviços conforme proposto por Auclair e Lampron (1987).

Finalmente, consideramos que a inovação social está presente uma vez que os membros envolvidos com a gestão pretendem criar um modo democrático de condução do empreendimento, modo este que os membros poderão estender a outros ambientes, outros momentos da vida social, favorecendo a formação cidadã integral. Há, portanto, uma orientação em promover inovações sociais também no nível das instituições, entendidas como o sistema de regras geral para a vida em sociedade.

O modelo do duplo caráter adotado pela LMV, associação e empresa, possibilita inovação social nos níveis dos indivíduos, das organizações e das instituições e favorece aprendizado, tolerância a erros e autonomia. Por consequência, favorece também a emergência de conflitos, dilemas e ambigüidades. Como foi possível observar, os conflitos estão relacionados aos dilemas em torno das decisões estratégicas sobre o futuro da cooperativa, considerando os resultados positivos das vendas da loja e as oportunidades para novos negócios que se apresentam para a LMV. O acompanhamento das reuniões dos grupos de trabalho para o Planejamento Estratégico de 2003 revelou que os conflitos entre orientar-se para o negócio e orientar-se para a causa são, na verdade, ocasionados pelas diferenças nas formas como cada membro constrói

sentido sobre como viabilizar o trabalho pela causa no longo prazo. Há, portanto, uma relação entre o modelo de gestão que favorece inovação social com a emergência de conflitos relacionados com a construção de sentido.

Nesta tese não trabalhamos com o conceito de construção de sentido a não ser para fazer referência aos trabalhos de Hacth (1999) e Weick (1993, 1999), na seção 3, com relação à definição do que é "estrutura organizacional". A construção de sentido diz respeito à realidade ser uma realização progressiva que surge dos esforços de criar ordem e dar sentido aquilo que ocorre na vida de cada pessoa (WEICK, 1993). A realidade é construída por atores sociais simultaneamente à própria ação dos mesmos (*enactment*). A ambigüidade cria condições para a criação de sentido (WEICK, 1995) e situações de conflito são especiais para isso, tal como podemos observar na LMV. A cooperativa está diante de um momento extremamente importante para consolidar sua missão ou esfacelar-se entre as distintas leituras que seus membros realizam sobre o seu papel social. Não se trata de opor negócio e causa, mas de entender as motivações que cada um tem para engajar-se em uma organização comunitária que possui uma loja. Somente com esse entendimento será possível incorporar a idéia de encastramento entre social e econômico tal qual proposto por Polanyi (1983).

Além dos dilemas entre negócio e causa, o estudo do caso da LMV nos mostra outros pontos de ambigüidade. A participação dos membros não se concretiza nos rituais formais de funcionamento da organização, por exemplo a Assembléia Geral de 2003, na qual não houve quorum mínimo de membros. O interesse por uma causa solidária não está necessariamente associado ao interesse pela possibilidade formal de intervenção. No entanto, como já mencionado, a loja está sempre cheia de clientes e os eventos recebem grande quantidade de pessoas interessadas em participar. Cabe, portanto, observar que o comportamento solidário pode não estar acontecendo, necessariamente, nas esferas de decisão sobre os rumos da organização. Há sugestão de que o consumo pode ser encarado como uma forma de participação e engajamento no trabalho pelo desenvolvimento da causa. Resta refletir se o ato de consumir está associado à mudança de comportamento em favor de práticas de democracia e cidadania, que é o objetivo principal dos membros-fundadores da LMV.

7. Considerações finais

7.1. Síntese

Procederemos agora a uma síntese dos temas percorridos, compondo um quadro geral com todos os pontos relevantes que foram apresentados nesta tese.

Nas últimas duas décadas do século XX ocorreu um aumento acentuado na quantidade de organizações sem fins lucrativos em quase todos os países do mundo. Tal fato está associado a fatores sociopolíticos, socioeconômicos e sociodemográficos. Crises de alcance mundial e mudanças na organização do trabalho provocaram ondas de desemprego em massa e o fim do modelo econômico baseado no Estado Providência como o provedor dos serviços sociais de apoio e desenvolvimento do capitalismo. A menor participação do Estado na provisão e distribuição de recursos e na regulação da economia trouxe a idéia de buscar organizações que assumissem algumas funções de prestação de serviços sociais. Esta é considerada como uma das razões que levaram ao aumento do número de organizações sem fins lucrativos.

No caso dos países da Europa Ocidental, observa-se que o crescimento no número de organizações sem fins lucrativos também está associado ao aumento de cooperativas e associações, a partir de 1970, com o propósito de prover capacitação e geração de renda a indivíduos em situação de desemprego prolongado ou desqualificados para o mercado de trabalho. Os avanços na tecnologia da informação determinaram níveis de exigência e qualificação bem mais altos, o que empurrou ainda mais um vasto contingente de pessoas para o desemprego. Conseqüentemente, aumentou a quantidade de organizações cujas formas privilegiam cooperação e a questão democrática é colocada como central para o andamento do empreendimento econômico. Como tivemos a oportunidade de explicar, alguns autores consideram que tais organizações oferecem alternativas inovadoras para combater situações de

desgaste social, pois propõem superar problemas sociais por meio do desenvolvimento de uma atividade econômica (DEFOURNY, 2001; DEPUYDT; MALICE; MARECHAL, 1994).

As crises econômicas e a retomada dos regimes democráticos nos países em desenvolvimento também foram fatores que contribuíram para o aumento da quantidade de organizações sem fins lucrativos. Além de prestação de serviços, organizações voltadas para lutas por direitos humanos, representações de minorias e desenvolvimento social proliferaram em todo o mundo. São as chamadas organizações não governamentais, cuja atuação marcou os principais eventos políticos, econômicos e sociais do final do século XX, como é o caso dos movimentos ambientalistas e eventos marcantes como a ECO-92.

Dada a heterogeneidade das organizações do terceiro setor, há imensa dificuldade em definir suas características e limitar seu escopo de ações. Vimos que na França e no Québec, a definição de leis específicas para a economia social resolveu este embróglio por meio da restrição do *status* jurídico permitido para considerar uma organização como pertencente ou não à economia social: apenas cooperativas, *mutuelles* e associações foram incluídas. No *nonprofit sector* esta limitação não acontece, sendo ele formado por uma amálgama de organizações distintas entre si. Há indício, portanto, de que o processo de institucionalização esteja mais adiantado na economia social do que no *nonprofit sector*.

Quanto aos modelos de gestão, pudemos conhecer o trabalho de alguns autores que consideram as organizações sem fins lucrativos como possuidoras de estruturas orgânicas, com menos centralização de autoridade do que as empresas estatais, atuando mais próximas aos beneficiários de seus serviços e que utilizam mesclas entre recursos monetários, não monetários (reciprocidade) e não mercantis (redistribuição) (COOPERRIDER; PASMORE, 1999; DEPUYDT; MALICE; MARECHAL, 1994; GORDON, 1989; LÉVESQUE, 2002; TEIXEIRA, 2003). Não tendo fim de lucro, muitos consideram que seus membros não são movidos por utilitarismo e maximização de interesses individuais, o que lhes confere um álibi de melhores gestoras e mais comprometidas com as causas e com os resultados a que se dedicam.

Há, no entanto, controvérsias em torno dessas idéias. Não parece ser privilégio do terceiro setor a orientação para criar organizações próprias para ambientes turbulentos. A gestão de organizações de qualquer setor implica em lidar com maiores níveis de complexidade e ambigüidade (WOOD JUNIOR, 2001). Localizamos tal discussão sobre as "super qualidades"

das organizações sem fins lucrativos principalmente na literatura sobre *nonprofit sector*, tratando dos problemas de *accountability*, ou seja, problemas quanto a limites de suas responsabilidades e estabelecimento de práticas que favoreçam transparência e responsabilização (KEATING; FRUMKIM, 2003). Tais problemas surgem a medida que as funções dessas organizações não estão claras, há uma zona ambígua entre serviços prestados pelo Estado e pelas NPO e uma falta de clareza quanto a origem de seus fundos, que podem vir de inúmeras formas.

O trabalho de Marshall (1996) também apresentou contribuição relevante para minimizar "os mitos" de que organizações do Estado ou privadas são mais lentas e menos orientadas para o bem comum do que as do terceiro setor. O autor, também envolvido no árduo exercício intelectual de definição do terceiro setor, propõe como característica fundamental que as organizações são mediadores sociais, ou seja, atores que estão orientados para promover mudanças sociais.

No caso específico da economia social, a discussão sobre *accountability* parece ser menos problemática do que no *nonprofit sector* uma vez que o modelo de gestão associativo ou cooperativo contém aspectos normativos que estipulam as regras de funcionamento da empresa e da associação de pessoas. Conforme tivemos a oportunidade de apresentar na seção 2, trata-se do Modelo do Duplo Caráter ou dupla relação, explicado em detalhes por Claude Vienney (1994).

As diferenças entre economia social e *nonprofit sector* vão além da questão de *accountability* e definição do escopo de organizações constituintes do setor sem fins lucrativos. A economia social apresenta um *modus operandi* que engloba atividade empresarial e atividade solidária em bases iguais, enquanto o *nonprofit sector* não deixa tal relação explícita. Enquanto proposta ou modelo ideal, a economia social parte da premissa de que existe a possibilidade de promover desenvolvimento econômico **com** desenvolvimento social, e não um depois o outro, ou um no lugar do outro. Tal pensamento tem origem nas idéias de Polanyi sobre o encastramento entre social e econômico e a possibilidade de estabelecer economias plurais, nas quais a economia de mercado não é a que prevalece, como no modo capitalista de produção (POLANYI, 1983).

A consequência do fato de que os aspectos normativos de funcionamento da economia social são mais explícitos é a definição de propostas mais concretas quanto a estrutura organizacional e governança. O modelo de duplo caráter (VIENNEY, 1994) e o conceito de

empreendedor coletivo são significativos a medida que tornam explícito um modo de funcionamento democrático e solidário. A este respeito, observamos que a literatura sobre economia social apresenta um caráter normativo e prescritivo mais acentuado do que a literatura sobre *nonprofit sector*.

Por sua vez, os estudos sobre características do *nonprofit sector* demonstram que um dos principais temas de pesquisa ainda é a definição do que pode ou não ser considerado como "*nonprofit sector*". A questão da busca pela identidade e por características comuns a todas as organizações ainda é um dos desafios mais presentes.

Há, no entanto, similaridades evidentes entre economia social e *nonprofit sector*. Nos estudos de autores das duas formas de expressão do terceiro setor observamos a preocupação em tratar com detalhes as consequências dos processos de institucionalização ocasionados pelo crescimento e pelas demandas do ambiente externo que apontam para a adoção de modos de gestão com mais similaridade em relação a empresas públicas ou privadas. Nas duas revisões bibliográficas está presente a menção ao processo de isomorfismo organizacional (POWELL; DiMAGGIO, 1991), o que é considerado, em ambas, como um efeito que pode descaracterizar as organizações sem fins lucrativos como agentes de mudança e mediadores sociais que promovem a voz e a inclusão de indivíduos excluídos da representação social.

O estudo da produção acadêmica sobre economia social ofereceu o aprendizado do conceito de inovação social. Há uma interpretação do terceiro setor como sendo promotor de inovações nas relações entre um indivíduo com sua comunidade, seu trabalho e com as instituições que estão presentes em seu contexto social, como o Estado. Por esta ótica, organizações do terceiro setor promovem novas formas organizacionais, mais participativas e com maior incentivo à autonomia e emancipação dos sujeitos. Os modelos de gestão em sua estrutura organizacional e seus modos de governança favorecem a mudança para essas novas formas de agir em relação a situações de problemas sociais. Usa-se o termo "novo" ou "inovação" para esclarecer uma oposição em relação ao papel anterior à crise da década de 1980, quando organizações sem fins lucrativos tinham uma atuação caracterizada por assistencialismo e autoritarismo.

A inovação social também não é um conceito restrito ao terceiro setor, mas autores como Lévesque (2002) propõem que há maior disposição para ela no setor sem fins lucrativos.

Tratando especificamente da economia social, Lévesque (2002) chega a identificar três períodos, a partir de sua contribuição para a promoção de inovação social:

1. **1968-1975**: dentro do movimento da contra-cultura, as experimentações da inovação social ocorrem nos movimentos contra o consumo de massa e as críticas à organização do trabalho nas
2. **1975-1985**: a crise do Estado de Bem-Estar traz inovações sociais pela via da necessidade, da crise. Ao invés da crise do trabalho monótono, ocorre a crise do desemprego, o que gera inovações sociais no domínio da criação do emprego e do desenvolvimento econômico. Uma outra via de inovações sociais surgem em iniciativas de desenvolvimento local e serviços sociais. Proliferam experiências piloto, pouco institucionalizadas, como clínicas populares, creches, desenvolvimento comunitário e fundo de solidariedade, entre outras experiências.
3. **1990-2000**, um período não mais de crise, mas de mutações e reconfigurações do Estado, a emergência de novas formas de regulação, de novas modalidades de coordenação e novos modos de governança. Dentro deste contexto de mutação, as inovações sociais não estão mais à margem como na contra-cultura; elas passam a ser parte constituinte da emergência de uma nova configuração do capitalismo, mas seus contornos se tornam móveis e variáveis, segundo os diversos níveis de análise. Ocorrem mutações, por exemplo, no nível dos atores sociais, revelando novos atores sociais, notadamente da sociedade civil, as ONGs, os grupos de mulheres, entre outras iniciativas; no nível das formas organizacionais, revelando novas modalidades de coordenação e de governança, novas relações entre social e econômico; e, no nível das instituições, com relação ao sistema político, uma reconfiguração dos poderes entre os Estados, as instâncias mundiais e continentais, as coletividades locais e as parcerias com a sociedade civil;

Como quisemos demonstrar, o modo de gestão e a promoção da inovação social aparecem como conceitos relacionados na literatura, pois se reconhece a inovação a medida que transforma o indivíduo em seu estilo de vida, na organização do trabalho e na participação e influência sobre as decisões que afetam seu próprio destino. No entanto, os estudos dos casos nos mostraram que a inovação social não acontece apenas por questões relacionadas a modelos de gestão organizacionais; observamos, por exemplo, que a proposta inovadora da Associação

Rodrigo Mendes emergiu de uma atitude impetuosa e empreendedora, relacionada à percepção de uma situação social insatisfatória que poderia ser modificada por meio de um trabalho artísitico que contasse com o apoio de uma rede de relações com pessoas sensíveis à causa da inclusão social de portadores de deficiência.

Trataremos, agora, da síntese sobre o aprendizado angariado por meio dos dois estudos de casos.

Buscamos as características dos modelos de gestão e a relação com a geração de inovação social em ambos os estudos. Procuramos apreender como eram os modelos de gestão de cada organização, tendo em mente o referencial teórico sobre *nonprofit sector* e economia social. Ao comparar os estudos, temos os seguintes elementos comuns:

Nos dois casos, as origens das organizações estão associadas a tragédias: uma pessoal e uma coletiva. No entanto, na ARM a criação da organização surge de uma atitude impetuosa, impulsionada pela rede de relações pessoais que apoiava o fundador, desde que sofreu o desastre que o deixou tetraplégico. Por sua vez, a LMV é fruto de ação planejada entre quatro pessoas que se mobilizam para criar um espaço comunitário que favorecesse o ganho de consciência para questões ecológicas e desenvolvimento da comunidade local.

As duas organizações buscam criar espaços de prestação de serviços como forma de promover geração de renda e, ao mesmo tempo, construir consciência para a causa da entidade.

Nos dois casos observamos que há pequeno interesse dos membros pela participação nas esferas de decisões formais da organização, mesmo que tenham acesso a isso. Na ARM verificamos o pouco interesse por participar em reuniões de pais e de voluntários. Na LMV, presenciamos o quase cancelamento da reunião da Assembléia Geral por falta de quorum.

O interesse em participar nos fóruns de debate é pequeno, mas a participação nas atividades que envolvem os serviços das organizações em si é elevada. Na LMV observou-se em todas as visitas à loja que ela estava sempre cheia e o ponto de equilíbrio foi alcançado no ano passado. Na ARM, os eventos e atividades artísticas contam sempre com a presença de quase todos os alunos e familiares. Isso sugere que o comportamento solidário é mais praticado pelo consumo do que pela participação direta e faz pensar no papel das organizações como mediadoras tal qual colocado por MARSHALL (1996).

Ambas trabalham com misturas de recursos – públicos, privados, não monetários, não mercantis – com *multistakeholders* e com a orientação de tentar compor um equilíbrio entre a economia de mercado e o desenvolvimento da causa social. A questão econômica na ARM faz parte do processo de inovação social, enquanto na LMV apareceu como fonte de conflitos. Essa distinção mostra uma importante diferença entre as conceituações e orientações discutidas ao longo deste trabalho, em relação a *nonprofit sector* economia social. Como tivemos oportunidade de expor, a economia social tem por idéia de base a harmonização entre social e econômico, enquanto o nonprofit sector não trata isso objetivamente. Nos estudos de casos, observamos que a organização da economia social trata o crescimento como um potencial fator de desequilíbrio, enquanto a NPO encara-o como caminho de sustentabilidade no longo prazo.

Sendo uma organização da economia social, a LMV apresenta uma nítida preocupação de que a inovação envolva um modelo organizacional diferente, que componha relações de propriedade com relações de pertencimento a um grupo de pessoas. Na ARM, a orientação não é para o modelo organizacional e sim para a prestação dos serviços e conquista de autonomia por meio do trabalho artístico. A estrutura da ARM não é inovadora, havendo especialização e centralização de decisão. No entanto, a estrutura funciona como um fator construtor de sentido e orientador das ações que cada um deve desempenhar para que a escola de artes atenda cada vez mais alunos. Esta característica da ARM nos fez pensar no trabalho de Brown e Eisenhardt (1997).

As duas organizações passam por processos de profissionalização em busca de auto-sustentação, porém só na LMV isso se mostra como origem de um conflito entre objetivos econômicos e sociais. Para a ARM, a questão da profissionalização não implica problema, uma vez que se entende que é por meio dela que se viabiliza a autonomia. Social e econômico não apenas interagem de forma distinta nas duas organizações, mas também recebem perspectivas de interpretação e importância diferentes em cada uma.

O crescimento da LMV levou-a à seguinte mudança: de um espaço de desenvolvimento comunitário para uma iniciativa empreendedora orientada para consumo consciente e suporte a programas de agricultura familiar. Na ARM, o crescimento foi acompanhado por cada vez maior grau de adesão à filosofia da inclusão social, o que a levou a alterar sua missão de escola para deficientes para escola com acesso a deficientes. O crescimento

faz a LMV transcender a idéia inicial de espaço comunitário, para tornar-se um ponto de consumo consciente. Na ARM, o crescimento reforça a missão inicial, favorecendo a inclusão social.

As duas organizações vêm buscando formas de auto-sustentação. Por vezes as soluções encontradas para a sustentação econômica ou viabilidade do projeto são confundidas com os objetivos da própria organização, chegando mesmo a gerar conflitos. Este fato reforça a idéia de que a gestão de organizações sem fins lucrativos é marcada pela complexidade e pela ambigüidade. Curiosamente, a proposta de um novo encastramento entre econômico e social foi relatado na literatura sobre economia social, mas nossa experiência no campo nos mostra que é a organização do *nonprofit sector* que consegue lidar com os dois aspectos de forma não conflituosa.

Os conflitos na LMV parecem relacionados às diferenças na construção de sentidos entre os membros em relação ao papel social da cooperativa. Adicionalmente, podemos associá-los ao que Paton definiu como conflitos de valores, ou seja, "um conflito organizacional que reflete tensões não resolvidas ou emergentes a respeito do comprometimento com a identidade central ou missão de uma organização" (PATON, 1996, p. 31).

Considerar as tensões e conflitos relatados na LMV como associados à construção de sentido ou conflito de valores sugere investigar qual a relação disso com as formas de governança e com a estrutura organizacional. Os estudos de casos e o estudo da literatura nos faz considerar que organizações inovadoras são propensas a situações de ambigüidade e no terceiro setor isso não é diferente. No entanto, a economia social fornece um aparato normativo mais robusto para tratar destas questões, uma vez que prescreve como é o relacionamento entre membros e entre membros e empresa. Como vimos, o modelo organizacional da LMV possibilitou inovação social, mas existe a possibilidade de dividir a LMV entre uma cooperativa e uma associação, o que denota uma incapacidade das pessoas em lidar com a ambigüidade, mesmo inseridas em estruturas desenhadas para contemplá-las.

7.2. Limitações e futuros estudos

Sendo esse um estudo de pesquisa qualitativa a subjetividade é sempre uma possibilidade de limitação à contribuição para o conhecimento. Conforme exposto na seção Metodologia o desenho de pesquisa procurou incorporar procedimentos que maximizassem a capacidade do leitor em ter uma experiência vicariante, no entanto a interpretação terá sempre um viés.

A escolha de estudos de casos como opção metodológica permitiu o aprofundamento do conhecimento do modelo de gestão de cada organização bem como a identificação de evidências de inovações sociais. Entretanto não se pode proceder a generalizações com base nos estudos de casos.

Assim a primeira sugestão para estudos futuros é a utilização das evidências sobre inovações sociais e modelos de gestão encontradas neste trabalho como ponto de partida para uma pesquisa quantitativa.

A segunda sugestão para estudos futuros é investigar evidências de inovação social fora do setor sem fins lucrativos. As discussões levantadas sobre novas formas organizacionais e novas formas de governança estão há muito tempo presentes na literatura de estudos organizacionais. Não há porque desconsiderar a capacidade de inovação social em outras organizações fora do terceiro setor.

Por fim, cabe ressaltar que a revisão da literatura sobre organizações sem fins lucrativos evidenciou a adoção de um paradigma positivista, enfatizando aspectos normativos e prescritivos. Cabe como sugestão a elaboração de trabalhos sobre essas organizações sob outros paradigmas.

7.3. Conclusão

Afinal, quais os fatores e relações existentes nos modelos de gestão que facilitam ou dificultam o surgimento de inovação social em organização? Este trabalho desenvolveu a conceituação acerca dessa questão chegando às seguintes reflexões:

- (a) os modelos de gestão relatados na literatura sobre *nonprofit sector* e economia social são diferentes em aspectos normativos, jurídicos, nas formas organizacionais e no modo de governança. A revisão bibliográfica apontou para a conclusão de que a economia social oferece possibilidades mais concretas de inovação social, no plano teórico;
- (b) os aspectos normativos das organizações da economia social apresentados por Vienney (1994) encaminham uma orientação formal para que tais organizações sejam ao mesmo tempo uma empresa e uma associação de pessoas com interesses comuns;
- (c) os autores da economia social disseminaram o uso do termo "inovação social" com os seguintes sentidos:
 - (i) inovação social está relacionada com práticas ou intervenções feitas com o objetivo de solucionar um problema social; entende-se por papel social as expectativas recíprocas que os atores sociais constroem entre si, conforme colocado por Berger e Luckmann, (2001);
 - (ii) a ideia de inovação social reside no fato de que são abordagens, práticas ou intervenções que provocam mudanças sociais e rearranjo nos papéis sociais de indivíduos, dentro de um contexto organizacional e institucional;
 - (iii) abordagens, práticas ou intervenções são consideradas geradoras de inovação social se provocarem mudanças em um determinado contexto, independentemente de serem inéditas. Assim uma determinada abordagem, prática ou intervenção pode não ser inédita, porém se caracterizar como inovadora em um determinado contexto, desde que gere evidências de mudança nos papéis sociais;
- (d) a nova economia social caracteriza-se por organizações orientadas para desenvolver bem-estar social por meio de empreendimentos econômicos. Os autores da economia social consideram que nas cooperativas, *mutuelles*, associações e empresas sociais estabelecem-se formas de organização do trabalho e de governança que são inovações sociais em relação àquelas formas praticadas antes da crise da década de 1980.

- (e) o estudo da produção acadêmica sobre *nonprofit sector* não evidenciou o uso do termo inovação social. Na literatura anglófona inovação social aparece em trabalhos que não são necessariamente relacionados a organizações sem fins lucrativos;
- (f) o estudo da produção acadêmico que utiliza o conceito de inovação social nos leva às seguintes proposições teóricas:
 - (i) inovações sociais podem ocorrer intencionalmente ou emergir de um processo de mudança social sem planejamento prévio;
 - (ii) inovações sociais podem ocorrer em três níveis: atores sociais; organizações e instituições;
 - (iii) são indicadores de inovação social em atores sociais práticas relevantes para desenvolvimento de autonomia, co-responsabilidade, participação de populações excluídas e aumento da qualidade de vida;
 - (iv) são indicadores de inovação social nas organizações estruturas organizacionais e de governança que promovam formas de divisão e coordenação do trabalho democráticas e que favoreçam aprendizagem e autonomia;
 - (v) são indicadores de inovação social nas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e econômico que favoreçam a universalização de direitos, o surgimento de legislações que promovam inclusão social e defesa de minorias.
- (g) os estudos de casos apresentados neste trabalho possibilitaram as seguintes reflexões sobre as relações existentes nos modelos de gestão e inovação social:
 - (i) o estudo do caso ARM sugere que não há necessariamente relação entre geração de inovação social e organizações não hierárquicas. Observou-se no estudo do caso que a ARM gera inovação social mesmo apresentando uma estrutura hierárquica;
 - (ii) nos dois estudos de casos encontramos organizações que orientam suas atividades para obter auto-sustentação, sendo que ambas já alcançaram o

ponto de equilíbrio em suas operações. Há, no entanto, um ponto que marca a divergência da orientação ideológica entre os modelos de gestão adotados pela ARM e pela LMV: o crescimento da função comercial gera para a LMV um momento de crise entre os membros, o que não acontece na ARM. A geração de receita é considerada por alguns membros da LMV como fonte de descaracterização dos objetivos comunitários da cooperativa, enquanto na ARM a geração de receita é o resultado da evolução do trabalho artístico de indivíduos em situação de desfavorecimento social;

- (iii) nos dois estudos de casos observou-se que as organizações propõem desenvolver trabalho de criação de consciência para causas sociais e humanitárias. Conquanto haja nas duas organizações fóruns de discussão e de participação abertos para todos os *stakeholders*, observamos pouco interesse pelo exercício da participação nos processos decisórios. Há, no entanto, grande interesse pelas atividades que envolvem os produtos ou serviços oferecidos pelas duas organizações. Isso sugere os *stakeholders* buscam ativamente participar das atividades porém não apresentam interesse nos processos decisórios que lhes são facultados;
- (h) ao comparar os resultados das investigações teórica e empírica chegamos às seguintes reflexões:
 - (i) a produção teórica, principalmente da economia social, confere ao terceiro setor uma representação de distinção em relação ao setor privado e público. São frequentes os trabalhos que apresentam o terceiro setor mais competente para gerar inovação e aprendizado, isso é claramente um discurso reducionista e que tem por objetivo marcar um ponto de vista ideológico. Os dois estudos de casos ofereceram evidência de inovação social, no entanto não parece adequado considerar que toda organização do terceiro setor seja, por definição, uma geradora de inovação social, bem como considerar que as organizações de negócios não sejam capazes de gerar inovação social na mesma medida;

- (j) embora a literatura faça referência à existência da complexidade e da ambigüidade em organizações sem fins lucrativos, não foram identificados trabalhos que tratem dessas questões sob o ponto de vista da gestão. O tom geral encontrado nessa bibliografia é normativo e prescritivo; observa-se a ausência de literatura com base em teoria crítica. Nos estudos de casos, no entanto, há evidências de complexidade e ambigüidade;

Terminamos este estudo com a consciência de que a idéia de setores distintos na economia não revela a complexidade e as ambigüidades do mundo atual que se caracteriza por fronteiras flexíveis, mutáveis ou mesmo indefinidas. As organizações se entrelaçam por meio de parcerias e alianças o que torna imperfeito considerar modelos de gestão como sendo próprios para apenas um setor.

Na mesma linha de pensamento não parece que seja adequado continuar considerando que os problemas sociais são questões ausentes do mundo das organizações de negócios. Assim, esse trabalho traz como contribuição a reflexão de um tema que constantemente aparece relacionado a organizações de negócios e que apresentamos em uma perspectiva social: a inovação. Tal como ele outros temas poderão ser investigados na mesma perspectiva.

8. Bibliografia

ABRAMSON, E. Managerial and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, Local, v.16, n. 3, p.586-612, 1991.

AIKEN, M.; A, R. Community Structure and Innovation: The case of Urban Renewal. *American Sociological Review*. [S.I.], v.35, n.4, p. 650-665, 1970.

ALVESSON, M. e DEETZ, S. *Doing critical management research*. Londres : Sage Publications, 2000.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. RAP – Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 32(1): 7 – 25, Jan./Fev. 1998.

AQUINO ALVES, M. *Terceiro Setor: o dialogismo polêmico*. 2002. 348p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

AQUINO ALVES, M. Terceiro Setor: as origens do conceito In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS GRADUACAO EM ADMINISTRACAO (ANPAD), XXVI, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

ALLARD-POESI, F.; MARÉCHAL, C. Construction de l’objet de la recherché. In: THIÉTART et al. *Méthodes de recherché en management*. Paris: Dunod, 1999.

ARCHAMBAULT, Edith. France. In: SALAMON, Lester e ANHEIER, Helmut. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analisys*. Manchester: Manchester University Press, 1997

AUCLAIR, René; LAMPRON, Christiane. Approche intégrée: une innovation dans la dispensation des services sociaux. *Service Social*, [S.I.], vol.36, n. 2/3, p.315-341, 1987.

BARLEY, S. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*. [S.I.], v..31, pp.78-108, 1986.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da realidade*. 20 ed, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2001.

BELLEMARE, G e BRIAND, L. Théorie de la structuration et de la modernité et applications à l'étude des organisations. *Cahier du CRISES*, Montreal, nov. 2002.

BENNIS,P. Organizational developments and the fate of bureaucracy. *Industrial Management Review*, [S.I.], v.7, p. 41-57, 1959.

BERTERO, C. Aspectos Organizacionais da Inovação Educacional: O Caso da Fonação Brasileira para o Desenvolvimento do Ensino de Ciências (FUNBEC). *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 19 (4), p. 57-71, Out./Dez. 1979.

BERTUCCI, Guido. Innovation in Government Around the World. Challenges and Perspectives. 2003. *Palestra proferida* no 5o. Fórum Global Reinventando o Governo, Innovation and Quality in the Government on the 21st Century. México City, México, 3-7 november, 2003. p. 1-8.

BILLIS, D. *Organising Public and Voluntary Agencies*. Londres: Routledge, 1993.

BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Editors) *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, London, 2001.

BOUCHIKHI, Hamid, *Structuration des Organisations Concepts Constructivistes et Étude de Cas*, Paris Economica, Paris, 1990.

BRIAND, L. et BELLEMARE, G. Theories des organizations et de la structuration selon Giddens. Recueil des texts colligés, *Cahier du CRISES*, Montreal, RT 28, fev. 2001.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Local, v.42, n.1, p. 1-34, 1997.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation..* London: Tavistock Institute, 1961.

BURRELL, G. e MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Ashgate Publishing Company, 1979.

CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CIRIEC (Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique sociale et cooperative, 1999.

CLEGG, Stewart. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage Publications, 1990.

CLOUTIER, Julie. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. *Document de travail de l'interaxe*, Montreal, 2003.

COOP LA MANSION VERTE. *Excerts of Business Plan*. Montreal, 2000, 38p.

COOP LA MANSION VERTE. *Plan Stratégique et Calendrier d'intervention*. Montreal, 2004, 35p.

COOPERRIDER, D.; PASMORE, W. Global Social Change: A New Agenda for Social Science? *Human Relations*, v.44, n.10, p. 1037-1055, 1991.

CÔTÉ, M. MALO, M.C.(2002) *La Gestion Stratégique Une approche fondamentale* Québec, Canada, Gaëtan Morin Éditeur.

CRISES – CENTRE DE RESEARCH SUR LES INNOVATIONS SOCIALES. Document de travail de l'interaxe: Qu'est-ce que l'innovation sociale? Montreal, 2003. 55 p.

CORNFORTH, Chris (ed.) *The Governance of Public and Nonprofit Organisations: What do boards do?* Londres: Routledge Studies in the management of voluntary and non-profit organizations, 2003.

CRESSWELL, J. Five qualitative research traditions of inquiry. In: *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks: Sage, p. 47-72, 1998.

DAFT, R. A Dual-Core Model of Organisational Innovation. *The Academy of Management Journal*. [S.I.], v. 21, n.2, p. 193-210, 1978.

DEFOURNY, J. Introduction: from third sector to social enterprise. In: BORZAGA, C.; _____ *The Emergence of Social Enterprise*. Londres: Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, 2001, p. 1-28.

DEFOURNY, J. The origins, forms and roles of the third sector. IN: DEFOURNY, J. e CAMPOS, J. *Économie sociale: entre économie capitaliste et économie publique* – the third sector cooperative, mutual and nonprofit organizations. Bruxelles, De Boeck, 1992.

DEPUYDT, D.; MALICE, P.; MARECHAL, P; (Org.). *Developper L'Entreprise Sociale*. Bruxelles: Fondation Roi Baudouin, 1994, ISBN: 2-87212-126-9.

DESROCHE, H. *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris: Les Éditions Ouvrières; Éditions Économie et humanisme, 1976.

DIMAGGIO, Paul e ANHEIER, Helmut. The Sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology*. 16, 1990, pp. 137-59.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, [S.I.], v. 48: p.147-160, 1983.

D'AMOURS, M. *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. Québec (Canada, Province): Copublication CRISES/LAREPPS, 2000.

DRAYTON, W. e McDONALD, S. *Leading Public Entrepreneurs*. Ashoka; Innovators for the Public, 1993.

DUCA, D.J. Models of Governance and Leadership. In: _____ *Nonprofit Boards: Roles Responsibilities and Performance*, New York, John Wiley & Sons, 1996. p. 2-15.

EME, B.; LAVILLE, J.L. (Org.). *Cohésion Social et Emploi*. Paris : Desclée de Brouwer, 1994.

ERALY, A. *La Structuration de L'Entreprise: la rationalité em action*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles, 2001.

EISENHARDT, K. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. [S.I.], v.14, n.1, p.57-74, 1989.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*. [S.I.], v.14, n.4, p.532-550, 1989.

EISENHARDT, K. Making fast strategic decision in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*. [S.I.], v.14, 4, p. 543-576, 1989.

EVERED, R.; LOUIS, M. Alternative perspectives in the organization sciences: Inquiry from the inside and inquiry from outside. *Academy of management Review*. [S.I.], v.6 (3), p. 385-395, 1981.

FAVREAU, L. *Mouvement citoyen international, alternatives économiques et développement social*. [S.I.]. ISBN: 289276-317-7

FENTON, E; PETTIGREW A theoretical perspectives on new forms of organizing. In: PETTIGREW, A.; FENTON, E. A *The Innovating Organization*. Londres, Sage Publications, 2002.

FISHER, T. Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão Introdução a uma agenda. In: _____ *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*, Salvador: Casa da Qualidade, 341p, 2002.

FOMBRUN, C. Structural Dynamics within and between Organizations. *Administrative Science Quarterly*. [S.I.], v.31, pp. 403-421, 1986.

FRANÇA FILHO, G. A Perspectiva da Economia Solidária. In FISHER, T. *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. [S.I.]: Casa da Qualidade, p. 123-136, 2002

FRANÇA FILHO, G. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. *RAP – Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: 37 (1), pg. 11-31, 2003.

GAGNON, A-G. *Québec: Estado e Sociedade*:. 1 ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2003.

GERSICK, C. J. G. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm *Academy of Management Journal, Local*, v.32, pp. 274-309, 1991.

GIDDENS, A. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1979.

GIDDENS, A. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley and Los Angeles University of California Press, 1984.

GOLDEN-BIDDLE, K.; LOCKE, K. *Composing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

GORDON, R. Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation. *Sociologie du Travail*, Paris, vol. 31, n.1, 1989.

GORWIN, R. Strategies for Organisational Innovation: Na Empirical Comparison. *American Sociological Review*. [S.I.]: vol. 37, n.4, p. 441-454, 1972.

GUBA, E.; LINCOLN, D. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. *Handbook of Qualitative Research*. [S.I.]: p. 105-117, 1994.

GUIDO, B. Innovation in Government Around the World: Challenges and Perspectives. Fifth Global Forum on Reinventing Government Innovation and Quality in the Government of the 21

Century. Cidade do México: Division for Public Administration and Development Management; Department of Economic and Social Affairs, 2003.

GUIMARÃES, N.; MARTIN, S. *Competitividade e Desenvolvimento: Atores e instituições locais*. São Paulo: Biblioteca SENAC, 2001.

HAGE, J.; AIKEN, M. *Social Change in Complex Organizations*. Nova Iorque: Randon House, 1970.

HANNAN, J; FREEMAN, J. *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1989.

HANSMANN, Henry. Economic Theories of Nonprofit Sector. In: POWELL, Walter (org). *The Nonprofit Sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press. 1987.

HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure, *Organization Studies*, [S.I.], v.20 (1), p. 75-100, 1999.

HOULE, C.O. *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. San Francisco: Jossey-Bass, 223p, 1989.

HUBERMAN, A.; MILES, M. *Analyse de données qualitative*. [S.I.]: De Boeck, 1991.

INGRAM, R.T. *Ten Basics Responsibilities of Nonprofit Boards*. National Center for Non-profit Boards, Washington (D.C.), 1988.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Disponível em: <http://www.ibcg.org.br>. Acesso em abril. 2003.

KANTER, R.; From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Havard Business Review*, [S.I.], May-June 1999.

KEASEY. K.; WRIGHT, M. *Corporate governance: responsibilities, risks and remuneration*. Chichester: J. Wiley, c1997.

KEATING, E.; FRUMKIN, P. Reengineering nonprofit financial accountability: toward a more reliable foundation for regulation. *Public Administration Review*, Washington, v. 63, n.1, p. 3-15, Jan/Feb. 2003.

KEINERT, T. M. Política Pública de Saúde, Inovação e o Plano de Atendimento à Saúde do Município de São Paulo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.37, n.3, p. 78-85, Jul./Set. 1997.

KESLLER, E.; CHAKRABARTI, A. Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes. *Academy of Management Review*. [S.I.], v. 21, n. 4, p. 1143- 1191, 1996.

KIMBERLY, J. Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *The Academy of Management Journal*. [S.I.], v.22, n.3, p. 437-457, 1979.

KOOIMAN, J. *Social-Political Governance: overview, reflexionas, design*. [S.I.]: Public Management, 1, 1, p. 67-92, 1999.

KRIPPENDORF, K. *Content Analysis : an introduction to its methodology*, London, Sage, 1980

LALLEMAND, D. e ANAS-FNARS. *Les defies de l'innovation sociale*. Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur, 2001.

LALLEMENT, M.; LAVILLE, Jean-Louis. Introduction. *Sociologie du Travail*, Paris, vol. 42, n.4, 2000, p. 523-530.

LANDIM, L.; Beres, N. *As Organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, Despesas e Recursos*. Rio de Janeiro: Nau Editora; The Jhons Hopkins University, 1999.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. Local, v. 24, n.4, p. 691-710, 1999.

LAVILLE, J. Le Tiers Secteur: un objet d'étude pour la sociologie économique. *Sociologie du Travail*, Paris, vol. 42, n.4, 2000, p. 531-550.

_____. *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 334p, 1994.

_____. e NYSENS, M. Social enterprise as incentive structures: an economic analysis. In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. *The Emergence of Social Enterprise*. Londres: Routledge Studies of Voluntary and Non-profit Organizations, 2001, p. 1-28.

LAWRENCE, P. R.; LORCH, J. *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press, 1967. (versão em francês, 1973)

LE JOLY, K.; MOINGEON, B. (Org.). *Gouvernement d'Entreprise: débats théoriques et pratiques*. Paris: Ellipses Edition, 2001.

LÉVESQUE, B. Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres? In: COLLOQUE DU CQRS AU CONGRES DE L'ACFAS, 2001, Montreal, Cahiers du CRISES, v. 0205, 2002.

MALENFANT, R. *La Gouvernance Stratégique* Éditions. [S.I.]: D.P.R.M., 1999.

MALO, M.C.; LÉVESQUE, B. L'Economie Sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante. In DEFOURNY, J.; MONZON CAMPOS, J.L. (Org.) *Économie Sociale. Entre économie capitaliste et économie publique: The Third sector, Cooperative Mutual and Nonprofit*, Bruxelles: De Boeck, 459p, 1992.

MALO, M.C. Managing Cooperative Associations. In DAHIYA S. (Org.) *The Current State of Business Disciplines*, Rohtak (India), v.4, Spellbound Publications, p. 1955-1962, 2000b.

MALO, M.C. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie Sociale. 1ère partie: l'entrepreneur et son environnement". *RECMA, Revue Internationale de L'Économie Sociale*, 80e année, no 281, p.84-95, 2001.

MALO, M.C.; VEZINA, M. Stratégie, Gouvernance et Gestion de l'Entreprise Collective d'Usagers. *Cahiers du CRISES - Collection Working Papers*, Montréal, 2003.

MALO, M.C. La Coopération et l'Economie Sociale. Les Cahiers des Leçons Inaugurales- Hec-Montreal. *Cahiers du CRISES*, Montreal, v.101 et les Syndicats, 2000a. Disponível em: <http://www.crisis.uqam.ca>)

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. Nova Iorque: John Wiley, 1958.

MARSHALL, T. Can we define the voluntary sector? In: BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.

MASSETTI, M. *Soluções de Palhaços: Transformações na realidade hospitalar*. São Paulo: Palas Athena, 1998.

MERTON, R. Bureaucratique structure and personality. In: _____ *Social Theory and Social Structure*, 2.ed. Glencoe: Free Press, 1957.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, [S.I.], v. 83 : pp. 340-363, 1977.

MIDDLETON, M. Nonprofit Boards of Directors: Beyond the governance function. In: POWELL, W. *The Nonprofit Sector a research handbook I*. Los Angeles: Yale University Press, New Heaven and London; 1987.

MINTZBERG, H.; VAN der HEYDEN, L. Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, [S.I.], Sept-Oct, pp. 87-94, 1999.

MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Paris: Éditions d'organisation; Montréal: Éditions Agence d'Arc Inc, 1983b.

MINTZBERG, H. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983a.

MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MONKS, R. A.; MINOW, N. *Corporate Governance*. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

MORGAN, G. *Images of organization*. Newbury Park: Sage, 1986.

NAÇÕES UNIDAS. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. *Statistical Papers Series M*, n. 4, r. 3, 1990.

NADLER, D. Organizational architectures for the corporation of the future. In: DELTA CONSULTING GROUP INC. *The emerging architecture of organizations: Structures and processes for the 1990's*. New York: Delta Consulting Group Inc., 1990.

NATHANSON, C.; MORLOCK, L. Control Structure, Values, and Innovation: A Comparative Study of Hospitals. *Journal of Helth and Social Behavior*, [S.I.], vol. 21, n.4, 1980, p 315-333.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press, 1997.

NYSSENS, M. Les approches économiques du tiers secteur: Aports et limits des analyses anglo-saxonnes d'inspiration néo-classique. *Sociologie du Travail*, Paris, vol. 42, n.4, 2000, p. 551-565.

NIZET, J.; PICHAULT, F. *Introduction à la Théorie des Configurations*. Paris: Gaetan Morin Éditeur, 2001.

ODENDAHL, T.; O'NEILL, M. (Org.) *Womem and Power in the Nonprofit Sector*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

PARKER, Martin. Post-modern organizations or postmodern organization theory? *Organization Studies*, [S.I.], v.13, n.1, p.35-54, 1992.

PATON, R. How are values handled in voluntary agencies? In: BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.

PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications. 3. ed., 2002.

PAULICS, V., A. T. Disseminação do Programa de garantia de Renda Mínima no Brasil (1991–1997). 2003. viii + 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003.

PERROW, C. *Organizational Analysis*. Londres: Tavistock, 1970.

PLUMMER, J. *The Governance Gap: Quangos and Accountability*. London: LGC Communications, 1994.

POLANYI, K. La grande Transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps. Paris: Gallimard, 1983.

POWELL, W.; DiMAGGIO, P.J. (Org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 108-140, 1991.

PUGH, D. S et al. The Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], vol. 13, n. 1, pp 65-105, June 1968.

PUGH, D. S et al. A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], vol. 8, pp 289-315, 1963.

PUGH, D. S. et al. The Context of Organizations Structures. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], vol. 14, n. 1, pp 47-61, March 1969b.

PUGH, D. S., HICKSON, D. J. HININGS, C. R. Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], vol. 14, n. 1, pp 115-126, March 1969a.

QUÉBEC (Canada). Conseil de la Science et de la Technologie. *Innovation Sociale et Innovation Technologique: l'apport de la recherche em sciences sociales et humaines*. Sainte-Foy (Québec), 2000. 82p.

Disponível em: <<http://www.cst.gouv.qc.ca>>. Acesso em 12 jun. 2004.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. *Manuel de recherché en sciences sociales*. Paris: Éditions Dunod, 1995.

RANSON, S. HININGS, B GREENWOOD, R The Structuring of Organizations Structures. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], vol. 25, n. 1, pp 1-17, March 1980.

RILEY, Patricia A Structuracionist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], vol. 28, n. 1, pp 414-437, September 1983.

ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 3a. edição, 1995.

ROULEAU, L. La structuration sociale de l'activité stratégique: les cas Irving SamuelÉJen-Claude Poitras. 1995. Tese Doutorado – École des HEC, Montreal, 1995.

SAIDEL, J. Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. San Francisco; p. 421-436, dez.1998.

SALAMON, L. et al. *Global Civil Society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. 1997.

SALAMON, L. The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, [S.I.], vol.73, nº 4, julho/agosto 1994.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas*, [S.I.], V.9 N. 2, 1998.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. In search of the nonprofit sector I: the question of definitions. *Voluntas*, [S.I.], V.3 N. 2, 1992.

SALAMON, L.; ANHEIMER, H. *The Emerging Sector: An Overview*. Baltimore: [S.I.], 1994.

SALAMON, L.; SOKOLOWSKI, S. W.; ANHEIER, H. Social Origins of Civil Society: an overview. *Working Paper*. Baltimore: Johns Hpkins University. 2000

SALAMON, L. *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press. 1995.

SALAMON, L. Partners in public service: the scope and theory of government-nonprofit relations. In: POWELL, Walter (org). *The Nonprofit Sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press. 1987.

SANTOS, B. (org). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2002.

SCHOUTEN, J.; McALEXANDER, J. Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*. [S.I.], v.22, p. 43-61, 1995.

SCHUMPETER, J. A. *Business cycles*. NewYork: McGraw-Hill Book Co., 1939

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper Torchbooks, 1975.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. 2nd ed. 2001, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. pp.129-153. In POWELL, W. et DIMAGGIO, P.J. (Org.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 108-140, 1991.

SELNICK, P. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley, CA : University of California Press, 1949.

SEWELL Jr, W. A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation. *American Journal of Sociology*, v..98, n. 1 July 1992, 1-29.

SIMS, D. FINEMAN, S e GABRIEL, Y. *Organizing and Organizations*. Londres: Sage Publications, 1993.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SMITH, David Horton. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-50.

SPRADLEY, J. *Participant Observation*. Nova Iorque: Rinehart & Winston, 1980.

STINCHCOMBE, A.L. Social structure and organization. In: MARCH, J.G. *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, pp. 142-193, 1959

TAYLOR, J. Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, [S.I.], v. 6, n.1, p. 69-77, 1970.

TAYLOR, M. What are the key influences on the work of voluntary agencies? In: BILLIS, D.; HARRIS, M. *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management*. Londres: Macmillan Press Ltd, 1996.

TEIXEIRA, A. *Identidades em Construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. São Paulo: FAPESP; POLIS, 2003.

TOURAINE, A., Social Movements and Social Change, In BORDA, O. F. (Org.) *The Challenge of Social Change*. London, Sage, 1985. p. 77-92.

TOURAINE, A. *La sociologie de l'action*. Paris: Seuil, 1965.

VAN DE VEN, A. Central Problems in the Management of Innovation. In: TUSHMAN, M. L.; MOORE, W. L. (Org.) *Readings in the Management of Innovation*. 2nd ed. [S.I.], Harper Business, 1988.

VAN DE VEN, A. et al. *The Innovation Journey*. Nova Iorque: Oxford University Press, Inc., 1999.

VIENNEY, C. *L'Economie Sociale Paris*, [S.I.], Édition La Decouverte, 1994.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília. [1947], 1.v., 1991.

WEBER, R.P. *Basic Content Analysis*. Beverly Hills, CA : Sage, 1985.

WEICK, K. E. Introductory Essay, Improvisation as a Mindset for organizational Analysis. *Organization Science*, [S.I.], v.9, n. 5, Sept. – Octo. 1999.

WEICK, Karl. *Sensemaking in Organizations*. London: Sage. 1995.

WEICK, K. E. Organizational design as improvisation. In HUBER, G. P.; GLICK, W. H. (Orgs.) *Organization change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press, 1993.

WEISBROD, B. *Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

WEISBROD, Burton. *The voluntary nonprofit sector*. Lexington, Ma: Lexington Books, 1977.

WILLIAMSON, Oliver. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.

WOOD JÚNIOR, T. Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisa – EAESP-FGV. São Paulo: Relatório n.37, 2001.

WOOD JÚNIOR, T. Organizações Cinematográficas. 1998. 288 f. Tese (Doutorado em Administração geral e Recursos Humanos) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1998.

WOODWARD, J. *Industrial Organizations: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.

WORLD BANK, *Governance and Development*. Washington, 1992, 62 p.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. *Innovations ans Organisations*. Nova Iorque: John Willey, 1973.

YIN, R. Case Study Research: Design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, [S.I.], v. 5, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

9. Anexos

9.1. Anexo 1 – Plano de negócios LMV 2000



Excerpts of Business Plan

May 2000

Coopérative de solidarité en environnement la Maison verte
995 Girouard, Montréal, QC H4A 3B9
Tel: (514) 842-9257 maisonverte@sympatico.ca
http://www.geocities.com/maison_vert

1. Project Summary

The Coopérative de solidarité la Maison verte is a new solidarity co-operative incorporated in Québec on June 9, 1999. It is a community-based, member owned co-operative offering environmental products and services. Through its co-operative structure of worker, consumer and community membership, it provides ecologically sound, sustainable products and technologies.

In partnership with other groups such as Eco-Initiatives and Coop Eco, the board and founding members of la Maison verte are committed to promoting outreach, education and social action to foster and inspire environmentally healthy and sustainable practices.

La Maison verte reflects the evolution of consumer attitudes and a growing desire among individuals to make purchases that reflect their values and concerns. Ground-breaking market studies show that there is not only a hard-core environmental market segment to be reached, but also a growing 'moderate' portion of the population that is looking to support socially responsible, environmentally-friendly businesses and products.

One of the inspirations for the store can be found in similar successful initiatives in Ottawa, Toronto and Halifax. Halifax's P'Lovers, which opened its first store in 1992, now boasts three locations, a mail-order catalogue and a North American 1-800 number.

La Maison verte's founders believe that a similar market exists in Montréal, and no retail outlet currently exists to serve it.

As a new environmental initiative, la Maison verte is directly in line with local and provincial development strategies. The CDÉC Côte-des-Neiges / NDG's Local Action Plan for Employment and the Economy 1998-2001 identifies retail businesses as a sector in demand on its territory. La Maison verte's activities will directly create two full-time and one part-time jobs in two of the CDÉC's priority sectors for the social economy, contributing both to the urban environment as well as developing the market of recycled and recovered goods.

La Maison verte also complements the Ville de Montréal and Sherbrooke Street West Merchants' Association's revitalization strategy for NDG's principal commercial artery, following the success of similar initiatives on Monkland and Queen-Mary streets. The recent purchase by the Ville de Montréal and potential transformation of Cinema V into a community cultural centre would also contribute significantly to Sherbrooke Street West's revitalization.

The report of the Task Force on the Social Economy from the Sommet sur l'économie et l'emploi highlights the need to encourage environmental initiatives that are part of the social economy.

An offer has been made to lease a storefront location at 5785 Sherbrooke West (between Wilson and Melrose on the north side). Once financing is secured, la Maison verte plans to take occupancy on August 15 to begin renovations and improvements. The target date for opening is at the beginning of October, 2000.

Capital to launch the co-operative will be drawn from several sources, including loans from the Caisse Populaire N-D-G, and a renovation subsidy from the Ville de Montréal's *Opération commerce* program. The Coop has received a grant of \$67,500 in start-up funding from the CDÉC Côte-des-Neiges/NDG's Fonds d'économie sociale.

La Maison verte is a rare initiative that combines both community and environmental values with a valuable market opportunity. It is an

important step in the necessary evolution toward sustainable practices.

Coopérative de solidarité en environnement la Maison verte
995, Girouard
Montréal, QC H4A 3B9
Telephone: (514) 842-9257

2. Project Promoters

2.1 Mission

The mission statement as adopted by the board of directors outlines the goals and strategies of the organization.

Who we are and what we do:

- The coopérative de solidarité en environnement la Maison verte is a community based, member-owned co-operative offering environmental products, services and consulting;
- Through our co-operative structure of worker, consumer, and community membership, we provide ecologically sound, sustainable products and technologies and whole foods;
- In partnership with other groups, we are also committed to promoting outreach, education and social action to foster and inspire environmentally healthy and sustainable practices.

Why we do it:

- To offer society an example of an organization that successfully engages in economic activities using reasonable profits to sustain those activities;
- To provide an alternative to mindless consumerism, rampant materialism and excessive consumption;
- To improve our community and protect and respect our natural environment.

How we do it:

Our work is guided by the following values:

- The activities of the coop are determined according to the interests and needs of our members;
- We are committed to a meaningful democratic functioning based on the active and informed participation of our members;
- We strive to make our products and services as economically accessible as possible;
- We promote the involvement of local producers and vendors;
- Our working relationships are tailored to individual abilities and aspirations, and include fair monetary and non-monetary compensation;
- Decision-making and activities in our coop are carried out with a sense of respect for the earth and all life that shares it.

2.2 Organizational Structure

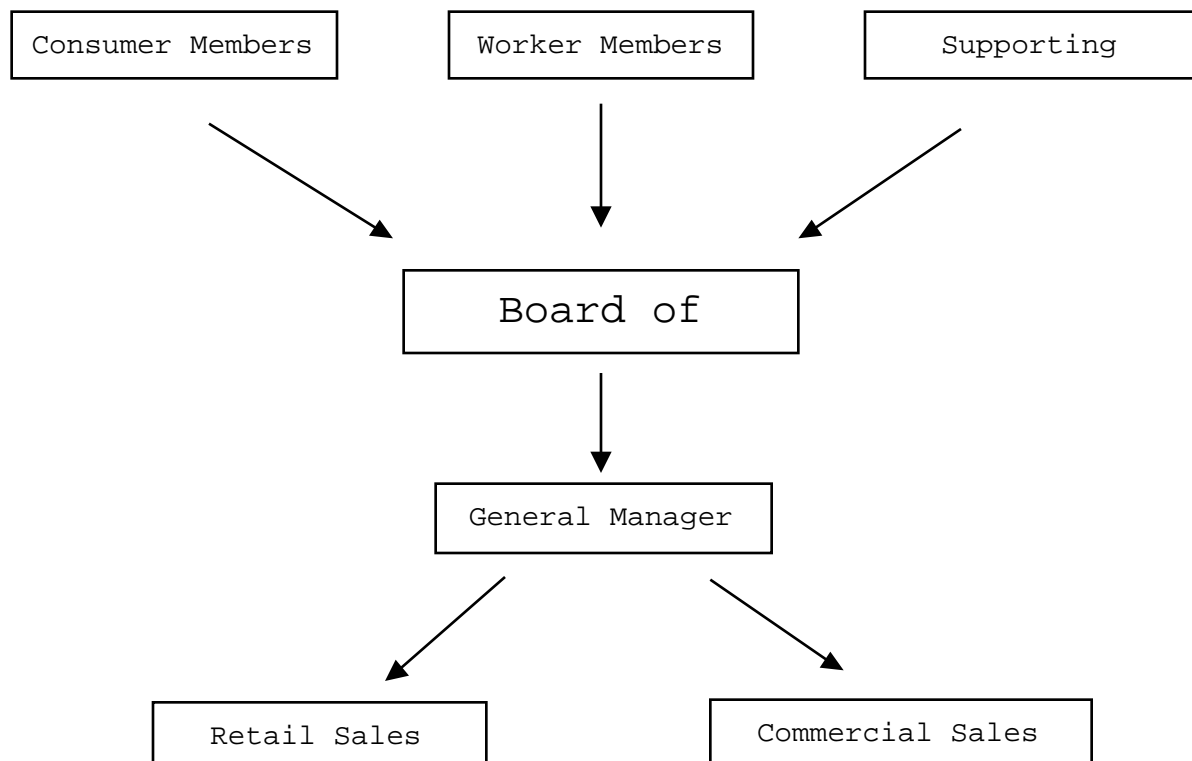
La Maison verte is a solidarity co-operative incorporated in Quebec under the Law regulating Co-operatives on June 9, 1999.

Purchase of a \$10 social share is valid for the lifetime Consumer membership of one individual. Supporting Memberships are available for \$100 (10 social shares). As of February 12, 2000, la Maison verte already had 52 members - the business plan projects that this number will increase to 500 at the end of the first year, 1000 by the end of the second year, and 1600 at the end of the third year.

As with any solidarity co-operative, the membership is divided into three groups:

- Consumer members
- Worker members
- Supporting members

These three groups constitute the general assembly, who elect the 9 member board of directors, according to the following organigramme:



There is an executive committee of the board which consists of the president, the vice-president and the secretary/treasurer. There are currently 9 board members; Jason Hughes is president, Dan Ahmad vice-president and Roger Haughey secretary/treasurer. The other members of the board are Michelle Desjardins, Mark Poddubiuk, Anton Driesse, Hans Heisinger, and Jean-Martial Bonis-Charancle.

Apart from the Executive Committee, there are four committees which are responsible for the Coop's major areas of activity:

- Membership
- Publicity/marketing
- Product research/inventory selection
- Management

2.3 La Maison verte's Goods & Services

In order to fulfil its mission, la Maison verte has conceived of a variety of services that it will offer to its members and the public at large:

2.3.1 RETAIL SALES

The principal activity of the co-op will involve retail sales in four product lines: personal care products, home care products, home improvement products and office supplies/environmental books & magazines.

2.3.2 COMMERCIAL SALES

La Maison verte will sell ecological cleaning products to community organizations, public institutions and the private sector.

2.3.3 PARTNERSHIPS WITH LOCAL SUPPLIERS AND SERVICE PROVIDERS

Existing home-based environmental businesses and key local producers have been part of La Maison verte's development since the beginning. La Maison verte is represented at Co-op Eco, a Montréal-based association of environmental businesses. Agreements are now being negotiated to rent shelf space in the store to home-based entrepreneurs who wish to sell their products in the store.

2.4 Community Involvement

La Maison verte's strong networks in NDG ensure it's collaboration with many community organizations. The store will serve as a drop off point for Eco-Initiatives' Community Supported Agriculture program, bringing environmentally concerned consumers to the store on a weekly basis to pick up their vegetables. To complement this, La Maison verte plans to sign an agreement with a local farmer to provide space offer an organic fruit and vegetable stand as another attraction to local residents.

Regular workshops and educational demonstrations will further reach out to the local population and bring people into the store.

The implementation of a bulk buying program in whole foods is also envisaged for future development. This would allow members to purchase organic foods at wholesale prices, and serve as a compliment to community supported agriculture projects.

3. Project feasibility

3.1 Description of activities

The principal activities of la Maison verte are:

- To open a retail storefront for the sale of environmental products to the public;
- To market ecological cleaning products to commercial cleaning services;
- To provide a retail space for existing home-based businesses;
- To act as a community hub of activities: a drop off point for consumer-supported agriculture programs; to offer workshops on ecological practices, policy and environmental health issues;
- To provide sidewalk space to a small organic market that will offer local fresh fruits and vegetables for a half day on Saturdays during suitable months.

3.2 Market Analysis

3.2.1 OVERALL MARKET

Through the above activities, la Maison verte will attract to the store a retail clientele of consumers who are concerned about the environment, as well as individuals concerned about their personal health. The Co-op will also reach out to businesses that seek to gain a competitive advantage by being able to offer certified Eco-Logo (Environmental Choice) and ISO 14000 products to their clients.

The Eco-Logo is an official symbol of certification found on products and services certified by the Environmental Choice Program¹.

It is a registered mark of Environment Canada that identifies products and services which are proven to be less detrimental to the environment because of how they are manufactured, consumed or disposed of. Certification of products and services is based on compliance with stringent environmental criteria that are established in consultation with industry, environmental groups, and independent experts and are based on research into the life-cycle impacts of a product or service.



The International Standards Organization is responsible for ISO 14000, another type of certification based on a framework of standards and guidelines relating to management systems and related supporting standards on terminology and specific tools, such as auditing (the process of checking that the management system conforms to the standard). It's primary concern is "environmental management", or what the organization does to minimize harmful effects on the environment caused by its activities.²

The market is ready for socially responsible business

Globally, green investment and consumption continues to grow. In France, promotion of wind-based power is so strong, it is expected

¹ For more information consult <http://www.environmentalchoice.com>

² For more information see <http://www.iso.ch/9000e/9k14ke.htm>

that in 10 years production will jump by 6000%.³ The governments of Germany and Denmark have implemented large wind-based power generation projects, and Japan is actively developing solar technologies.

According to an article published by Co-op America⁴, several recent studies document a large and growing market for the products and services of socially responsible businesses. Consumers are increasingly integrating their social and environmental values into their purchasing and investing choices, and are seeking to support companies that deliver on their core values. According to polls, between 40 and 50 million Americans - about 25% of the adult population - are beginning to make value-based choices in more and more product areas. Together, these studies show that when price and quality are comparable, socially responsible businesses have the advantage.

The growth of products and consumer practices reflecting this attitude are showing up in market surveys across the U.S. (data is much less available for Canada, but can reasonably be expected to be similar if not stronger, as arguments below outline).

- Organic food product sales are growing at 20% per year.
- Social investing growth from \$639 billion to 1.2 trillion in 2 years.
- Hemp industry projected to double or triple in two years from \$100 million.
- When price and quality are equal, 76% of consumers would switch brands or retailers if a company is associated with a good cause.
- 59% of Americans would like to change their investments to support environmental concerns.
- 84% of Americans would pay more for sweatshop-free and child labour-free clothing.

Harvey Hartman, president of major US marketing firm the Hartman Group concluded, "The 'green' consumer is now mainstream. There is

³ Protégez-Vous, Août 1996, p.44

⁴ Forty-Four Million Americans Can't Be Wrong, available at <http://www.coopamerica.org/business/B44million.htm>

significant market potential for earth-sustainable products. It is not merely a market niche. It is a market that is here to stay and is still untapped."⁵

In Canada

Concern about the environment and its increasing impact on our personal health has been growing steadily since the 1970s. An Angus Reid/CNN poll of over 1,300 Canadian youths found that 76% felt that people's respect for the natural environment will increase in the new millennium.⁶ A Léger & Léger poll of 500 residents of the Metropolitan Montréal census region found that 59% believe that climatic conditions are changing for the worse.⁷ Similar polls found that 85% are ready to tighten their belts for the welfare of future generations and 54% would, when given the choice between two products of equal quality and price, choose a product made from recycled materials more often.

Furthermore, government agencies are embarking on significant educational campaigns addressing climate change and environmental issues: a full colour supplement prepared by Environment Canada was distributed in La Presse in December.⁸ Recent controversies over genetically-modified foods continue to keep environmental and health questions in the forefront of people's minds and public discussions.

Industry Canada states that "Growing concerns about resource scarcity, damage to the ecosystem and human health risks are driving the demand for environmental products in Canada and abroad."⁹ The same document continues, "The *Environmental Business Journal* has forecasted that the market for environmental goods will grow in real terms at an average

⁵ *ibid.*

⁶ *The Values of Youth* Released November 18, 1999, available at http://www.angusreid.com/media/content/pdf/991119_1.pdf

⁷ http://www.leger-leger.qc.ca/sondages/tendances/reonse.asp?num_question=810 consulted Jan. 6, 2000

⁸ The document and other information can be found online at <http://www.climatechange.gc.ca/info>

⁹ "Growth Prospects for the Industry - Environment Industry Sector Competitiveness Framework" Industry Canada, Environmental Affairs Branch, August 1998.

rate of 4.5% in developed countries such as Canada, and at over 10% in developing countries. The former estimate is generally consistent with Informetrica's Economic Outlook for Durable and Investment Goods."

Investors recognize this trend. A study by the Sustainable Investment Group of Toronto found that the average annual return on companies in the sustainable development sector outpaced the TSE 100 by approximately 9% over three and a half years.¹⁰ Sylvie Laurin, ethical investment specialist at Lévesque Beaubien Geoffrion is certain that "In the future, the economy will be environmental because people will be better informed and regulations will leave no choice."¹¹

Total environmental revenues earned by Canadian businesses were \$11.5 billion in 1997, up 4% from their level in 1996. 70% of total environmental revenues originated in Ontario and Québec. The vast majority of this was concentrated in the service and wholesale industries, but the small retail segment of this market is in rapid expansion. The Environmental Accounts and Statistics Division of Statistics Canada reports that the number of businesses active in retail trade in the environmental goods sector in Canada jumped 50% between 1996 and 1997; from four to six!¹²

The Canadian retail sector is benefiting from the positive economic climate and consumer confidence in the country. A survey conducted for the Retail Council of Canada for the holiday period in 1999 found that sales jumped 18% over the same period in 1998, helping retailers post their highest sales in a decade. Diane Brisebois, president and CEO of the council described the current situation: "An increase in confidence, more people working and healthier paycheques mean it's finally fun to go shopping again. Consumers appear to have the money to buy a little extra for themselves, their families and their

¹⁰ "Qui a dit que l'argent n'avait pas d'odeur?" Les Affaires, December 19, 1999, p.25

¹¹ *ibid.*

¹² "Environment Industry Business Sector 1996 and 1997" Statistics Canada, Item 16F0008XIE, October 1999, p.17 & 18

friends."¹³ Furthermore, 70% of respondents expect their sales to increase by an average of 14%, while only 5% expect sales to decline.

Across Canada, the economic picture is strong. Unemployment, which has been steadily falling since 1992, hit 7.6% in 1999 - it's lowest rate in ten years.¹⁴

In Québec

The Task Force on the Social Economy's report to the Sommet sur l'économie et l'emploi identified the social economy as a means of meeting environmental concerns.

"The protection of the environment, consideration of the limitations of ecosystems and a growing awareness of their fragility are all concerns that will have to be at the heart of economic development strategies from now on. It is in this context that we must review both our production and consumption habits. As a result of this re-examination, there is a need to find a sustainable development model that will reconcile economic imperatives with the demands of a social development focused on preserving the environment now and for the future."¹⁵

In Quebec, sales of environmental goods in 1997 totalled \$1.3 billion dollars, although most of this was in the wholesale trade industry. According to Recyc-Québec the waste recycling rate (that is the quantity of recycled waste versus total waste generated) has increased from 18% to 37% in 10 years, a reflection of growing environmental awareness and the transformation of this awareness into action.

In Montréal

The overall economic situation in Montréal is better than it has been in many years, and points towards continued improvement. Unemployment in the third quarter of 1999 was at 8.7%, down from 9.9% over the same

¹³ "Canadians went on a holiday shopping spree" taken from <http://cbc.ca/cgi-bin/templates/view.cgi?news/2000/01/07/sales000107>

¹⁴ "Le Québec réduit l'écart avec la moyenne canadienne" Le Devoir, Jan. 8 & 9, C1

¹⁵ "Taking on the Challenge of Solidarity, Report of the Task Force on the Social Economy" from the Sommet sur l'économie et l'emploi, as translated by the Department of Finance, Ottawa, October 1996, p.12

period in 1998, and 10.5% in 1997.¹⁶ A spectacular fourth quarter posted a 7.6% unemployment rate, the lowest Montréal has had since 1977.¹⁷ Falling unemployment has contributed to steady growth in retail sales, with third quarter 1999 sales up 5.3% from 1998, and 11.6% from 1997 in the Metropolitan Montréal census region.¹⁸

3.2.2 TARGET MARKET

Retail operations of La Maison verte have two markets: NDG residents who will use the Community Supported Agriculture (CSA) drop-off point and a more mainstream local clientele. The store will also draw 'True Greens' from the Greater Montréal who will travel greater distances to the store for products and expertise not available anywhere else in Montréal (or the rest of the province, according to current information).

Greater Montréal:

According to the 1996 census, the population of the Montréal Urban Community is approximately 1,776,000. The number of households in the City of Montréal is 469,000 with an average income of \$34,356.

Montréal has a significant number of environmental organizations and associations (listed in appendix) who, together, have direct membership of several thousand people, but who communicate with tens of thousands more. These networks will be an important means for la Maison verte to reach environmentally concerned citizens across the Greater Montréal area.

NDG:

NDG is situated between Montreal West, Côte-St-Luc, l'autoroute Ville-Marie and Westmount. Its territory covers 8.1 square kilometres, within which resides a population of 62,935 individuals, or roughly 6.2 % of Montréal's total population.

¹⁶ "Bilan de santé de l'économie montréalaise" La Presse, Nov. 3, 1999, B4

¹⁷ "Montréal au coeur de la relance" Le Devoir, Jan. 8 & 9, 2000, A3

¹⁸ "Bilan de santé de l'économie montréalaise" La Presse, Nov. 3, 1999, B4

A breakdown of the population by age indicates the following distribution:

- 15.7% of the population is aged 5 to 19;
- 24.4% of the population is between 20 and 34 years old;
- 37.8% of the population is between 35 and 64 years old;
- People aged 65 and older account for 16.3% of the total.

There are 29,175 men and 33,760 women. Among residents 15 years and older, 46% have undertaken university studies. Furthermore, 19% of the population has non-university training.

The 1996 census counted 29 030 households in the district, of which 40% are individuals living alone. The average household income in NDG amounted to \$42,784 in 1995, due in part to an average of 2.1 individuals per household. There are 15,495 families in NDG; the average income is \$55,938, compared to \$43,040 in Montreal.

Employment is concentrated in the public and parapublic services sector, with an average individual income in NDG of \$25,733, versus \$19,237 for all of Montreal. English is the language spoken at home for 59% of the population, while 23% use French and 18% speak another language at home.

NDG is also a progressive community, on the cutting edge of environmental and community issues. It was the first neighbourhood in Canada to institute a recycling program. A 1998 survey conducted by Léger & Léger for the NDG Community Council's Citizen Engagement Initiative found that the rate of volunteerism in NDG was more than double that of Québec (45% versus 22%), and the average level of giving was almost three times (\$354 versus \$127). It is clear that NDG residents are used to participating in and contributing to the issues that concern them.

3.3 Competition

Less than half of la Maison verte's proposed inventory are products that are available elsewhere in Montréal, but scattered among a variety of locations. As with the market analysis, a discussion of

the competition can be broken down into la Maison verte's retail and commercial activities.

3.3.1 RETAIL COMPETITION

One of the reasons that led founding members to create la Maison verte is that there are no similar stores in Quebec. The retail environmental sector is a small but steadily growing market. According to the Statistics Canada, there were 6 stores in 1997, up from 4 in 1996. La Maison verte's founders are aware of similar broad-based environmental stores in Ottawa, Toronto, Halifax, Moncton, and Wolfville, but none in Québec.

Arbour Environmental Products was opened in 1990 and has solidly established itself in the Ottawa market. The first Grassroots store opened in Toronto in 1995, and it's success led to the opening of a second location in 1998. Halifax's P'Lovers opened it's first store in 1992; it now boasts three locations, a mail-order catalogue and a North American 1-800 number. The absence of a niche environmental store is a valuable market opportunity in Montréal.

While no one store will compete with la Maison verte's range of products, existing stores do overlap some of the co-op's product lines.

Personal Care and Home Care Products

This sector of activities is relatively well served in Montréal. For example, on the Plateau Mont-Royal, serving a population of approximately 99,000 residents, at least ten stores offer environmentally-friendly, natural personal care and home care products: Rachelle-Bery (505 Rachel East and 4660 St-Laurent), Frenco (3985 St-Laurent), Tournesol (1251 Beaubien), Ki Nature et Santé (4279 St-Denis), Optimum (630 Sherbrooke West), Marché Tau (4238 St-Denis), Mon choix sanitaire Enr. (2294 Mt-Royal East), Nettoyantes économiques écologiques Lemieux (1329 Mt-Royal East) and Club Organic (4341 Frontenac).

In the Côte-des-Neiges / NDG area, serving a population of over 150,000, only five stores offer similar products: Fleur sauvage (5561 Monkland), Teva (5143 Décarie), A la source (3537 Lacombe), A votre santé (5126 Sherbrooke West) and Awatto International Health Foods (39 Westminster). One of La Maison verte's competitors would have been Sesame Natural Foods (5550 Sherbrooke West), but it closed in July 1999. The exact reason for the closure is not known, but it coincides with the Ville de Montréal's purchase of the Cinema V building, in which it was located.

In a simple comparison between stores and population, it would appear that NDG is grossly underserved in comparison to the Plateau, and that there is an opening in the specific neighbourhood la Maison verte intends to establish operations.

Home Improvement Products

Some of the items in this product line can be found in hardware and specialty stores across Montréal, such as Powrzon (4646 Decarie), Reonac Energy Systems (1493 Bégin St, Ville St-Laurent), TN Conseil (7744 Sherbrooke East), Radio Shack (5125 Sherbrooke West), Canadian Tire (closest location 5800 Cavendish), Reno Centre D & G (589 St-Jacques West), Monkland Hardware (5657 Monkland) and Quincallerie Hogg (4833 Sherbrooke West). The advantage la Maison verte will have over the specialty and hardware stores is the variety of products it will offer that all address environmental concerns. It will be a site of one-stop shopping, with easy to find products for the environmentally aware. The uniqueness of this store will draw 'True Greens from across the greater Montréal area.

Office Supplies and Resources

Recycled paper is the only product item that has been located elsewhere in Montréal, most conveniently at Bureau en Gros (301 St-Antoine West). Other items in this product line are unique among Montréal retail stores.

Home-Based Businesses

A variety of home-based businesses in Montréal do exist which offer products similar to la Maison verte's inventory. These entrepreneurs are for the most part members of Coop-Eco, with which la Maison verte is in negotiations to provide retail space (at a monthly cost per square foot) for their products, so the coop will not be in competition with them.

Internet & Mail Order Sales

La Maison verte is aware of Canadian and international mail order and internet sales companies. While many of them offer similar products, their obvious disadvantage is the level of service they can provide and the ability of customers to see and feel the products they will be purchasing. Many of the sophisticated or new products that la Maison verte will be carrying will require some explanation and customer support from sales staff. In a market where products are relatively new and uncertain to the consumer, la Maison verte expects that she or he will want to see it and talk to someone first, before purchasing.

3.3.2 COMMERCIAL COMPETITION

As mentioned above, the only current distributor of Eco-Logo certified cleaning products is located in Toronto. La Maison verte feels that local sales representatives with a wider choice of products will have much more success developing the market.

Negotiations are currently underway for la Maison verte to become the primary distributor of Enviro-solutions in Quebec. Enviro-solutions is an industry leader in environmentally sound cleaning products. For the Maison Verte this is an extremely valuable market opportunity.

3.4 Marketing Strategy

3.4.1 LOCAL STRATEGY

Local Retail Sales

The 1996 census counted 158,485 individuals in this district. Three-fifths of the population live in the Côte-des-Neiges neighbourhood (95,550 people) and two-fifths in Notre-Dame-de-Grâce (62,935 people).

The heart of la Maison verte's clientele is NDG residents. The reflex to turn to one's own surroundings and begin with a community that is familiar remains the most logical option. NDG is also a closely-knit and active community. The community profile above describes the extent to which this neighbourhood gets involved in causes it believes in.

Canada and Québec market surveys done by firms such as CROP Inc., Allard et Associés and Zins Beauschesne et Associés reveal that Canadian consumers seek the following:

- New and exotic products
- Creativity and sophistication of products
- Good prices
- Simplicity in products and services
- Enjoyable shopping environment
- Attractive product presentation
- Diversity in presentation

La Maison verte's collection of hard-to-find and unique products at good prices in a friendly, attractive environment will respond to all the above interests.

Diane Girard, senior director of KPMG's Ethics and Integrity Service recognizes that "Ethical marketing has become a way of distinguishing

oneself from the competition. Given equal quality and price, the consumer will choose the product from the ethical company."¹⁹ La Maison verte plans to gradually penetrate the market of Cultural Creatives and True Greens based on their core purchase requirements. Through high visibility and active membership, the co-op will also hopes to expand the number of individuals interested in making a contribution to environmental sustainability.

3.4.2 REGIONAL STRATEGY

Target Markets in the Montreal Urban Community

The environmental network on the Island of Montréal is widespread and becoming more interconnected since the creation of the Conseil régional de l'environnement in 1996. A list of principal environmental organizations and associations in Montréal is included in the appendix. They represent a direct membership of several thousand individuals, but through their educational activities and campaigns reach out to tens of thousands more. La Maison verte believes that with well-developed promotional activities and strong relationships, this network will become, by word of mouth, an excellent vehicle for making the store known to people most directly concerned about the same issues. The Co-op's founding members are already connected to these networks and organizations.

Promotion will emphasize four themes:

- Public health
- The environment
- The appeal of products certified by Environmental Choice (Eco-Logo)
- Collective responsibility, a sense of belonging to the community, and solidarity

Another target population that has already expressed an interest in non-toxic products are those with respiratory problems. Contacts at

¹⁹ "Une bonne entreprise éthique tire avantage du marketing... éthique" Les Affaires, December 19, 1999, p.28

the Montreal General Hospital, the Queen Elizabeth Health Complex and the Montreal Chest Hospital will be pursued to reach this niche market.

Regional Commercial Sales

Three incentives will drive this market: increasingly strict regulation of the public sector for the use of Eco-Logo and ISO 14000 products, the values of the community sector, and an increasing market demand which will interest the private sector.

A further network that has also expressed an interest in non-toxic products is the daycare sector. A contact at the Regroupement des Centres de la petite enfance de l'Ile de Montréal has indicated a substantial possibility of clients among their membership.

3.7 Site

An offer to lease contingent on financing has been made for the space at 5785 Sherbrooke West (between Wilson and Harvard, on the north side). The space agreed upon includes 1500 sq. ft. on the main floor, with another 1500 sq. ft. for inventory and operations in the basement.

The existing space is a traditional storefront dating back to the commercial heyday of Sherbrooke Street. Many of the original features including the original doors, window and hardwood floors are intact.

The choice of a Sherbrooke Street location also benefits from the proximity of many other community-based organizations such as Head and Hands, Eco-Initiatives, Arts NDG, Carrefour Jeunesse Emploi and even the NDGCC. Locating on Sherbrooke Street is consistent with the objectives of the co-operative, contributing to the revival of sustainable commercial activity on a major, attractive (even if recently somewhat downtrodden) traditional commercial artery.

It is an excellent location for several reasons: the east end of Sherbrooke West has the highest traffic; it is between downtown and west end, so people pass on their way to work and back. Furthermore,

it is on the 'going home' side of the street, an element that has proven to have a positive effect on sales volume.

Sherbrooke St provides easy access from the Décarie expressway and by public transport for those coming from across the city.

The recent purchase by the Ville de Montréal and potential transformation of Cinema V into a community cultural centre would also contribute significantly to Sherbrooke Street West's revitalization. That section of Sherbrooke West has also been identified by the Ville's *Opération commerce* program and thus is eligible for a grant covering up to half of renovation costs, which are detailed in appendix.

The anticipated store has large frontage windows for attractive product display.

4. Structure and Human Resources

4.1 Expertise and Accomplishments of the Project Promoters

La Maison verte brings together a wide range of valuable experience and expertise. Dan Ahmad, Michelle Desjardins and Roger Haughey bring a wealth of entrepreneurial and retail knowledge to the project. They are also long-time NDG residents interested in making their community a better place.

Mark Poddubiuk and Anton Driesse provide the group with its grounding in environmental, products, technologies and design. An architect and engineer respectively, with particular professional experience in environmental matters, they give the group insight into the growing environmental economy and keep it informed of developments in new technologies and practices.

Jennifer Auchinleck, Hans Heisinger, Jean-Martial Bonis-Charancle, and Jason Hughes have many years of valuable community development experience. Together they bring a host of important local and regional connections and notable skill in organizational development.

A more complete list of accomplishments can be found in the Curriculum vitae and summaries in the appendix.

4.2 Human Resources and the Hiring Plan

Starting in September 2000, a manager will be hired for 35 hrs per week at \$13/hr. This individual will be responsible for staffing, inventory, sales, co-ordinating promotion and financial management, as well as reporting to the board.

Also starting in May, a coordinator of marketing will be hired for 35 hours per week. This position will be paid \$13/hr.

Both of the above positions receive salary increases of \$1 hour in each of years two and three.

Bookkeeping will be provided by Douglas Stansbury C.A. for \$250 per month, with a year-end audit costing \$2000. Francophone board members and members of the co-op will donate translation services. Workshop honorariums for guest speakers and representatives of other organizations have been set at \$70 per month.

4.3 Quality Working Conditions

One of the obvious concerns of a solidarity cooperative is the conditions in which employees work. They have three seats on the board with which they can influence decisions taken that affect their conditions. Salary increases in years two and three also aim at reflecting the value placed on their increased experience and expertise. CSST will ensure appropriate benefits should any accidents occur.

4.4 Division of Tasks

The board of directors is responsible for the overall financial well-being and organizational development. This includes membership, product research and selection, publicity and marketing. They also have the authority to create committees as needed.

The General Manager will be responsible for the day to day operations of the co-op, including the supervision of staff, inventory management, ordering, administration and planning.

Retail sales staff will be responsible for answering questions and promoting product sales.

Commercial sales staff will implement the Ecologization campaign, developing the commercial market for la Maison verte's products.

4.5 Labour Force Training

La Maison verte's board of directors brings together individuals with a wide range of experience and qualifications. Board members have already volunteered particular training on retail or management issues.

5. Partnerships

La Maison verte has developed a number of interesting connections that are evolving into important, concrete partnerships with those working in the environmental sector in NDG and other parts of Montréal. This spirit of partnership with like-minded individuals, businesses and organizations is fundamental to the work and philosophy of la Maison verte.

The following represent some of the key partnerships being developed:

- Eco-Initiatives (the non-profit corporation that administers the Eco-Quartier contract in NDG) has expressed interest in working with la Maison verte in a variety of ways. This group has developed a strong network over the past few years through their various programs in the NDG community.
- We are currently discussing an arrangement for the Maison verte to be the main drop-off point for their community assisted agriculture program. This program links local farmers with NDG residents. We believe there is ample opportunity to develop a strong working partnership in the months to come. We are also discussing an educational program that would introduce environmentally sound products to local residents and organizations.

- Coop-Eco is an organization bringing together environmentally friendly businesses. We are currently negotiating a contract that would see Coop-Eco members and NDG home based environmental businesses offer their products and services out of the Maison verte location. This will bring the customer base of these businesses into the Maison verte.
- La Maison du 21e siècle is the magazine in Quebec for those interested in environmentally sound and energy conserving technologies. They have also expressed an interest in developing a working relationship with la Maison verte.
- We have also established a relationship with an Ontario company that manufactures environmentally sound cleaning products. The company, Lord and Partners, is seeking a distributor in Quebec. We will be negotiating an exclusivity contract in the weeks ahead.

Through these and other partnerships, la Maison verte believes that it can bring more environmental knowledge, products and services to NDG and the rest of the city.

6. Impacts for the Community

La Maison verte will be a catalyst for local change by providing NDG and surrounding communities with alternatives to environmentally harmful products and our wasteful consumer culture.

It will create an open and democratic economic structure that will allow worker, consumer and support members the opportunity to take an active role in the development of the coop.

It will create an important new partner that can work with the Sherbrooke Street Merchants' Association and the City of Montreal towards the revitalization of Sherbrooke St. W. The core group has many years of experience in community development and service.

Create an important community space for people to come together for structured workshops on a wide variety of environmental, health and conservation issues.

7. Funding Sources

Pre-start-up support for la Maison verte has already been received from CDÉC Côte-des-Neiges/NDG. Funding of \$7,500 was provided for the development of the business plan and other costs incurred.

Current financial plans foresee a start-up grant from the CDÉC Côte-des-Neiges/NDG Fonds d'économie sociale of \$67,500. Renovation reimbursements through Ville de Montréal's *Opération commerce* Program will cover half of renovation costs, or approximately \$8,000.

Other start-up capital will be secured in the form of a loan. A loan contract has been signed with the Caisse Populaire de Notre-Dame-de-Grâce for \$25,000.

A start-up membership campaign will raise \$20,000 for the start-up of the Coop.

The principal source of funding for la Maison verte will of course be retail and commercial sales. After the first year of operation, the co-op's activities are entirely financed by sales revenues, with members' shares providing some capital.

General Start-up Costs

A number of initial start-up costs have been included among other recurrent operating costs shown in the financial forecasts. Initial expenses for equipment include the following:

Item	Cost
Computer	2,000
Printer	800
Fax	300
Software	800
Fire extinguisher	150
Cash register	700
Bar code reader and cash	3,500
Office furniture	1,000
Tables & chairs	400
Scale with printer	3,600
Shelves	4,500
Storage shelves	900
Total	\$18,650

The architectural firm L'O.E.U.F has prepared an estimate for renovation costs to the proposed location.

LA MAISON VERTE NDG

Construction cost budget estimate, 17 January 2000
Based upon a 1500 sq. ft. storefront space

DEMOLITION	Labour materials	&	n/a
PARTITIONS & CEILING	Labour materials	&	\$2 500

Including: metal framing & gypsum
board, patch and repair existing

ELECTRICAL	Labour & materials	\$2 500
Including: New panel, wiring & boxes for lighting, duplex outlets, baseboard heater in window, light fixtures (sockets & lamps) and other accessories, install & relocate light fixtures, allowance for materials		
CARPENTRY	Labour & materials	\$3 000
Including: Install doors & frames, install work surfaces, install shelves and store displays and allowance for materials		
FLOORING	Labour & materials	\$3 000
Including: Repair existing wood flooring, sand and seal existing wood flooring, and miscellaneous flooring		
PAINTING	Labour & materials	\$1 000
Including: Painting gypsum board, painting doors and windows, painting signage, allowance for materials		
STOREFRONT	Labour & materials	\$4 000
Including: restore doors & hardware, restore existing storefront		
FURNITURE & FURNISHINGS		\$4 000
Including: display furniture, storage furniture, cash counter		
SUB-TOTAL		\$20 000
Fees and permits		\$5 000
TOTAL		\$25 000

Other Income

Grant towards Sherbrooke St. revitalization and renovation from Ville de Montréal through the «Opération commerce» program which subsidizes up to 50% of renovation costs. Improvements estimated at \$25,000 to the site would be eligible for up to \$8,333 in reimbursement.

CDÉC Côte-des-Neiges/NDG Fonds d'économie sociale start-up grant for \$67,500.

Other

The store will be open	Monday to Wednesday	9am to 6pm
	Thursday and Friday	9am to 9pm
	Saturday	9am to 5pm
	Sunday	11am to 5pm

List of Montréal Environmental Associations and Organizations

AQPERE (Association québécoise pour la protection de l'éducation relative à l'environnement)

Contact: Yves Paris
4777, Pierre de Coubertin

Montréal, QC H1V 1B3

Tél.: (514) 868-3259

Fax: (514) 868-3065

email: aqpere@videotron.ca

Le Centre offre des programmes d'éducation relative à l'environnement pour les écoles et le grand public, il voit à la conservation et à la mise en valeur du mont Royal et il offre des services de location d'équipement permettant de vivre des expériences de plein air sur la montagne.

ASSOCIATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Contact: Douglas Jack

19, rue Belton

Pointe-Claire, Québec H9S 3Z8

Tél. : (514) 695-3845

Fax : (514) 695-3845 (sur appel)

Courrier: eco-montreal@mcgill.ca

www.mcgill.ca/sup/eco_montreal.html

Coopérative écologiste - Une collectivité de praticiens en écologie qui vise à promouvoir des solutions.

CENTRE D'ANALYSE DES POLITIQUES ÉNERGÉTIQUES

Contact: Éric Michaud

5272, rue St-Urbain

Montréal, Québec H2T 2W9

Tél. : (514) 272-8566

Fax : (514) 272-9456

Courrier: baobab@cam.org

CENTRE DE LA MONTAGNE

Contact: Jean-Yves Benoît

1260, Chemin Remembrance

Montréal, QC H3H 1A2

Tél.: (514) 843-8240

Fax: (514) 843-8255

email : cdem.mtroyal@sympatico.ca
Éducation relative à l'environnement, conservation et mise en valeur de la montagne, location équipement pour expériences en plein air.

CENTRE HÉLIOS

326, St-Joseph est - Bureau 100

Montréal, QC H2T 1J2

Tél.: (514) 849-7900

Fax: (514) 849-6537

email : dunsky@centrehelios.org

Site : <http://www.centrehelios.org>

Recherche et expertise - Conseils au sujet de stratégies.

COMITÉ DE VIGILANCE ENVIRONNEMENTALE DE L'EST DE MONTRÉAL

Contact: Monsieur Bernard Contant

13520, Sherbrooke est, app. 8

Montréal, QC H1A 4L6

Tél.: (514) 498-3370

Fax: (514) 640-7827

Courrier élect.:

b.c.marketing@sympatico.ca

Comité préoccupé par l'environnement dans l'est de Montréal.

COMITÉ DES CITOYENS OCTAVE-CRÉMAZIE - ÉCO-QUARTIER OCTAVE-CRÉMAZIE

Contact: Monsieur Paul Langevin

277, rue Liège est

Montréal, QC H2P 1J3

Tél.: (514) 385-9081

Fax: (514) 385-5823

COMITÉ ENVIRONNEMENTAL BEACONSFIELD

Contact: Kristine Doucet

Tél. : (514) 457-0144

Fax : (514) 457-0226

site : <http://www.leguidecuisine.qc.ca>

Courrier: kris@pubnix.net

COMMUNAUTO

Contact:

8576, rue Berri

Montréal, Québec H2P 2G4

Tél. : (514) 843-4825

Fax : (514) 381-0257

email : communauto@intl.net

CommunAuto constitue un service de partage de véhicules

ÉCO-ACTION

Contact: Lucie Careau

4450, St-Hubert, local 325

Montréal, Québec H2J 2W9

Tél. : (514) 527-4257

Fax : (514) 527-4223

Éco-Action est un organisme de bienfaisance qui soutient la réalisation de projets écologiques concrets. Pour la réalisation de ces projets, nous prôtons la

réappropriation des quartiers par leurs habitant(e)s.

ÉCO-INITIATIVES (NDG)

Contact:

5590, Sherbrooke Ouest

Montréal, Québec

H4A 1W3

Tél. : (514) 484-4129

Fax. : (514) 484-4277

Courrier : ecoini@cam.org

Nous avons pris en charge la promotion des éco-quartiers NDG, Décarie et Loyola et promouvons par ailleurs l'agriculture urbaine.

ÉCO-QUARTIER CÔTE-DES-NEIGES

Contact: Laurent Bordelais

5347, Côte-des-Neiges - 3ème étage

Montréal, QC H3T 1Y4

Tél.: (514) 738-7848

Fax: (514) 738-8690

email : ecocdn@microtec.net

ÉCO-QUARTIER VILLERAY

Contact: Carole Clément

7355, Christophe Colomb

Montréal, QC H2R 2S5

Tél.: (514) 273-9161

Fax: (514) 273-9190

email : patroml@cam.org

Éducation relative à l'environnement par le biais du "Jardin de Curée" et les activités dans les écoles et camps de jour.

ENJEU (Environnement JEUnesse Inc.)

Contact:

4545, Pierre-de-Coubertin

C.P. 1000, succ.M

Montréal, QC H1V 3R2

Tél.: (514) 252-3016

Fax : (514) 254-5873

Courrier: en_jeu@cam.org

ÉQUI-TERRE

Contact: Sidney Ribaux

2177, rue Masson, Bureau 317

Montréal, QC H2H 1B1

Tél. : (514) 522-2000

Fax : (514) 522-1227

Courrier: equiter@cam.org

Site: www.cam.org/~equiter

GRAME (Groupe de recherche appliquée en macro-écologie)

Contact: Réjean Benoît

C.P. 716, Succursale C

Montréal, Québec H2L 4L5

Tél. : (514) 598-5585

Fax : (514) 598-0959

Courrier: rbenoit@grame.qc.ca

Site: www.grame.qc.ca

GREENPEACE QUÉBEC

Contact: Anna-Maria Velastro, Member services

2444 Notre Dame West

Montréal, QC H3J 1N5

Tél. 933-0021, 933-1017

GRESOC (Groupe de recherche en écologie sociale)

Contact: Jean-Guy Vaillancourt

Université de Montréal

Case postale 6128, Succ. Centre-Ville

Montréal, Québec H3C 3J7

Tél. : (514) 343-5959

Fax : (514) 343-5722

Courrier: Vaillje@ere.montreal.ca

Le groupe de recherche en écologie sociale est un groupe universitaire qui mène des recherches empiriques et théoriques sur des questions d'environnement. Des ouvrages récents ont été publiés sur des thèmes du développement durable, des pluies acides, des déchets et des sciences sociales de l'environnement et sont disponibles à des prix réduits.

QPIRG McGill

Contact:

3647 University

Montréal, QC H3A 2B3

Tél. : (514) 398-7432

QPIRG Concordia

Contact: Helen Hudson

2130 Mackay

Montréal, QC H3G 2J1

Tél. : (514) 848-7585

GROUPE VÉLO-VÉLO QUÉBEC

Contact:

1251, Rachel Est

Montréal, Québec H2J 2T9

Tél. : (514) 521-8356

Fax : (514) 521-5711

Courrier: velo-quebec@velo.qc.ca

Site Web : www.velo.qc.ca

LES AMIS(ES) DE LA TERRE DE MONTRÉAL

Contact: Gaétan Leduc
6581, rue de Lanaudière
Montréal, QC H2G 3B1
Tél.: (514) 990-4308
Fax: (514) 495-0958
email : leduc.gaetan@uqam.ca

LE MONDE À BICYCLETTE

Contact: Michel Thibault
911, rue Jean-Talon est, suite 135
Montréal, QC H2R 1V5
Tél.: (514) 270-4884
Fax : (514) 270-9190
Courrier: lemab@cam.org
Site Web: www.cam.org/~lemab

MERCIER-EST / QUARTIER EN SANTÉ

Contact: Réal Bergeron
5876, Engine-Orchard
Montréal, QC H1K 5A9
Tél.: (514) 493-4231
Fax: (514) 321-0278
Courrier:real.bergeron@videotron.ca
Le comité Environnement-Aménagement
s'intéresse à tout ce qui touche, de
près ou de loin, la qualité de vie des
citoyens du quartier.

MERCIER-OUEST/QUARTIER EN SANTÉ

Contact: Bernard Gauvreau
3315, L'assomption, BUR. 100
Montréal, QC H1N 2H3
tél.: (514) 251-1047
Fax: (514) 251-4606
Courrier: moqs@cam.org
Gestionnaire du programme
environnemental éco-quartier dans le
district de Longue-Pointe.

Urban Ecology Centre

Contact: Lucia Kowaluk
SODECM - Société de développement
communautaire de Montréal
Case postale 473
Succursale Place du Parc
Montréal, Québec H2W 2N9
Tél. : (514) 281-8378
Courrier: sodecm@web.net
Site Web: www.web.net/~oliver/urb

SODER (Société de développement
environnemental de Rosemont Inc.)

Contact:
2884, rue Masson
Montréal, QC H1Y 1W9
Tél.: (514) 727-6775
Fax : (514) 727-0921
Courrier: soder@soder.qc.ca

STOP

Contact: Bruce Walter
651, rue Notre-Dame Ouest - Bureau 130
Montréal, QC H3C 1H9
Tél.: (514) 393-9559
Fax : (514) 393-9588
Gestion des déchets solides,
l'épuration des eaux usées de la CUM,
pollution atmosphérique et des
politiques énergétiques.

TRANSPORT 2000

Contact: Normand Parisien
2520, Lionel-Groulx, bureau 200
Montréal, QC H3J 1J8
Tél.: (514) 932-8008
Fax: (514) 932-2024
Courrier: tr2000qc@cam.org

9.2. Anexo 2 – Plano estratégico e calendário de atividades produzido por Darvida Conseil

**PLAN STRATÉGIQUE
ET CALENDRIER D'INTERVENTION**

Coop La Maison Verte

17 mars 2004

VERSION FINALE PRÉLIMINAIRE



6955, rue christophe-colomb
bureau 104
montréal
(québec)
h2s 2h4

t. (514) 278 2855

f. (514) 278 1926

c. info@darvida.ca

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
1.0 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION.....	5
1.1 FORCES ET FAIBLESSES.....	5
1.2 LES OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES	7
2.0 LES ENJEUX.....	9
2.1 LA PLANIFICATION MARKETING	9
2.2 CONSOLIDATION DU CONCEPT ET RÉAMÉNAGEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES.....	9
2.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	9
2.4 L'IMPLICATION DES MEMBRES BÉNÉVOLES.....	10
2.5 LES COMMUNICATIONS	10
2.6 L'AUGMENTATION DES VENTES ET DES PROFITS	10
3.0 PROPOSITION DE PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE	11
3.1 LES ORIENTATIONS FONDAMENTALES	11
3.1.1 MISSION	11
3.1.2 VISION	12
3.1.3 VALEURS.....	13
3.2 LA STRATÉGIE GÉNÉRALE	14
3.2.1 L'INSTRUMENTATION INFORMATIQUE ET L'ÉLABORATION D'UNE BASE DE DONNÉES.....	14
3.2.2 L'AMÉNAGEMENT DE L'INTÉRIEUR DU MAGASIN.....	15
3.3 LA STRATÉGIE D'INTERVENTION	18
3.3.1 AXES DE DÉCROISSANCE	18
Axe 1 : Élimination de certains produits et services	18
3.3.2 AXES DE CONSOLIDATION	18
Axe 1 : La planification marketing	18
Axe 2 : Consolidation du concept et réaménagement de l'offre de services.....	20
Axe 3 : La gestion des ressources humaines.....	22
Axe 4 : L'implication des membres bénévoles	22
Axe 5 : Les communications	23
Axe 6 : L'augmentation des ventes et des profits.....	24
3.3.3 AXES DE DÉVELOPPEMENT	25
Axe 1 : Développement des ventes aux entreprises, aux coopératives et aux organismes communautaires	25
Axe 2 : L'achat d'une bâtisse	25
Axe 3 : Ouverture d'un deuxième point de vente sur l'Île de Montréal.....	27
3.3.4 AUTRES PROJETS NON PRIORITAIRES	27

Projet 1 : Le renforcement du rôle social.....	27
Projet 2 : La vente de nourriture.....	28
Projet 3 : Les achats groupés	29
Projet 4 : L'affiliation de services.....	30
Projet 5 : La production et la vente d'eau distillée.....	30
Projet 6 : Le développement d'une marque Coop La Maison Verte.....	31
Projet 7 : Le concept holistique de la santé	31
Projet 8 : La vente via Internet	32
Projet 9 : La vente d'équipements lourds	32
3.4 PROPOSITION DE CALENDRIER D'INTERVENTION	34
ANNEXE 1 – RÉPARTITION DES VOTES SUR LES PROJETS.....	35

INTRODUCTION

La Coopérative La Maison Verte a confié à Darvida Conseil le mandat de soutenir la réalisation d'une ébauche de planification stratégique. Celle-ci a débuté au cours de l'automne 2003 avec une rencontre de travail regroupant des membres du Conseil d'administration et des membres travailleurs, laquelle a permis de soulever les principales forces et faiblesses de l'environnement interne et les principales opportunités et contraintes de l'environnement externe. Puis, une présence a été assurée à l'Assemblée générale afin de mieux connaître la situation de la Coopérative La Maison Verte et présenter aux membres l'ensemble du mandat qui nous a été confié.

La démarche s'est poursuivie en janvier 2004, avec la participation de Darvida Conseil à deux rencontres de discussion de la Coop La Maison Verte sur certaines orientations stratégiques avec des membres bénévoles, des membres travailleurs et des membres du C.A. Ces rencontres ont permis d'explorer les avantages et les désavantages des projets de développement qui avaient été proposés par des membres aux cours d'activités tenues au cours du mois.

Les projets suivants ont été abordés : la vente aux entreprises, l'achat de l'édifice, la vente de nourriture, les achats groupés, la production et la vente d'eau distillée, le concept holistique de la santé, l'affiliation de services, les équipements lourds, l'ouverture d'un deuxième magasin, le renforcement du rôle social, la vente via Internet et le développement d'une marque Coop La Maison Verte.

Par la suite, une rencontre a eu lieu le 24 janvier avec le Comité de mandataires de la Coop afin de discuter des critères d'évaluation des projets, des valeurs de la Coop La Maison Verte et du fonctionnement de la journée de réflexion prévue le 1^{er} février. À cette date a eu lieu la journée de réflexion avec le Comité de mandataires, des membres du C.A. et des membres bénévoles, au cours de laquelle les sujets suivants ont été discutés :

- Les forces et les faiblesses de la Coop La Maison Verte;
- Les opportunités et les contraintes de l'environnement externe;
- Les éléments qui composent la vision à long terme;
- Les orientations stratégiques et leur priorisation.

Comme document de travail, pour cette rencontre, nous avons présenté un tableau des forces, faiblesses, opportunités et contraintes, lequel a été discuté et révisé. À ce document, nous avons ajouté les éléments de nos recherches sur l'environnement externe et sur les tendances. Ce document a été envoyé sous pli séparé.

En complémentarité avec les forces et faiblesses identifiées lors des rencontres, les opportunités et contraintes ont permis d'identifier des enjeux pour la Coop La Maison



Verte et de proposer une stratégie générale et des axes de décroissance, de consolidation et de développement.

L'ébauche de plan stratégique présenté ici inclut :

- Le diagnostic de la situation
- Les enjeux
- La proposition de plan d'orientation stratégique
 - Les orientations fondamentales
 - La stratégie générale
 - La stratégie d'intervention
 - ✓ Axes de décroissance
 - ✓ Axes de consolidation
 - ✓ Axes de développement

1.0 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

Nous avons extrait du document « Analyse des forces, faiblesses, opportunités et contraintes », à titre de rappel, les éléments des diagnostics interne et externe qui nous apparaissent comme étant les plus importants à considérer dans le présent exercice de planification stratégique. Ces éléments nous ont permis d'identifier les principaux enjeux.

1.1 FORCES ET FAIBLESSES

Les forces principales de la Coop La Maison Verte :

- La **mission** de la Coop La Maison Verte est très « tendance ».
- La **composante « éducative / informative »** est une force par rapport à la concurrence.
- Le magasin a une **personnalité unique**.
- Les produits sont de qualité et sont offerts à des **prix compétitifs**.
- La Coop La Maison Verte est une **source fiable d'information** sur tout ce qui touche l'environnement.
- Le **contact personnalisé** entre le personnel du magasin et les membres est une grande force de la Coop La Maison Verte.
- La structure de l'entreprise amène une **richesse d'idées et de solutions**.

Les faiblesses principales de la Coop La Maison Verte :

- Le **concept du magasin** a besoin d'être **clarifié** et **défini** officiellement.
- Il est important de définir les éléments du mix marketing : la **nature des produits/services** (définition de la gamme), la distribution (prévu dans la réflexion stratégique), la **politique du service à la clientèle** (pré et après vente) et les **communications**.
- Il est nécessaire de **systématiser et d'uniformiser** les règles et les pratiques reliées à l'accueil, au service à la clientèle et à la diffusion des informations sur les produits et les services.
- La **vitrine** n'est pas optimisée.
- L'**aménagement**, par endroit, pourrait être amélioré.
- La **signalisation** dans le magasin a besoin d'être définie et uniformisée.
- La communication des **valeurs** est absente dans le magasin.



- La **communication aux non-membres** a besoin d'être optimisée : rendre plus visible l'option / les bénéfices de devenir membre, offrir une documentation écrite sur la Coop La Maison Verte, sur les services et sur les avantages à devenir membre.
- La **communication aux membres** a besoin d'être organisée : définir un processus d'identification / de reconnaissance, et établir une politique de communication pour confirmer le concept de magasin.
- Le nombre de **ressources humaines** est insuffisant.
- Certaines **tâches et responsabilités** sont négligées, faute de personnel : la recherche de produits, de fournisseurs, de prix plus compétitifs, le marketing et la recherche de financement. La contribution du C.A. à la direction générale est également affectée.
- Il n'y a pas de **budget publicité / communications**. Le budget alloué au marketing est systématiquement alloué à des urgences.
- Le **site Internet** a besoin d'être optimisé et mis à jour.
- L'**implication des membres** est insuffisante par rapport aux besoins de la Coop La Maison Verte.
- Le **système informatique** ne répond pas aux besoins courants/stratégiques et nuit à la production d'états financiers, empêche les communications personnalisées et brime les décisions stratégiques.

Nos commentaires :

- L'avantage distinctif de la Coop La Maison Verte est sa nature coopérative qui pourra, lorsque les procédures de cueillette d'informations marketing seront en place, lui permettre d'investiguer **en profondeur** les habitudes de consommation et les goûts de ses **membres**, particulièrement à l'étape de leur inscription.
- La Coop La Maison Verte offre un **produit à caractère émotif et inépuisable**, étant relié à la santé et à la protection de l'environnement. C'est un sujet qui n'atteindra jamais de plafond, relié à des objectifs qui ne seront jamais atteints et qui exigera des actions régulières, constantes, et collectives. En conséquence, un membre bien informé, bien guidé et satisfait offre le potentiel de devenir un membre à vie et, avec un peu d'effort, un ambassadeur efficace pour convertir les habitudes d'autres gens.
- La Coop La Maison Verte organise des **activités de nature éducative qui favorisent le bouche à oreille**. L'organisation d'événements est une occasion d'encourager les membres à faire connaître la Coop. Pour les encourager, par exemple, il est possible de leur offrir un rabais. Ex : « Venez seul, payez 5 \$. Venez avec 2 personnes et entrez gratuitement ».

- La Coop La Maison Verte a un **caractère humain omniprésent** : un accueil personnalisé, une mission noble, un caractère d'antan, des activités sociales et éducatives, le tout en opposition directe avec la tendance de notre société à dépersonnaliser les contacts entre les individus avec l'implantation des technologies interactives. Voilà aussi un point important qui distingue la Coop La Maison Verte de ses compétiteurs à grande surface et qui lui permet de répondre aux attentes des consommateurs de produits biologiques qui sont habitués de fréquenter des « boutiques » d'aliments.

1.2 LES OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES

Les opportunités principales :

- Il y a environ **2 700 membres** à la Coop La Maison Verte (une augmentation de 700 depuis 5 mois).
- Les membres de la Coop sont éduqués, sensibilisés aux causes reliées à l'environnement et sont des **consommateurs écologiques convaincus** (la Coop La Maison Verte rejoint leurs valeurs reliées à la santé, la famille et l'environnement).
- Le **motif d'achat** de la plupart des membres pour des produits écologiques est relié à leur **santé** et celle de leur famille (en mode prévention) et à leur statut de membre, pour l'encourager.
- Le marché commence à s'ouvrir – le « bio » est en **vogue**.
- La proximité de deux **universités** (un public engagé) est à l'avantage de la Coop La Maison Verte.
- Le phénomène du **bouche à oreille** fait ses preuves – les membres / clients sont satisfaits et en parlent à d'autres.
- Le quartier jouit d'une croissance de la population et des affaires commerciales (le taux d'inoccupation des locaux commerciaux de la rue Sherbrooke est nul).
- Dans le quartier, il y a actuellement **peu de concurrence**.
- La Coop La Maison Verte est **accessible** aux clients qui viennent en voiture (près des autoroutes 20 et 15) et moyennement accessible en transport en commun (par métro et autobus).
- Aucune ouverture de magasin de produits naturels n'est prévue à court terme sur la rue Sherbrooke.
- L'augmentation de la sensibilisation des membres pourrait accroître leur désir de se mobiliser et de s'engager dans un mouvement de **pression politique**.
- Les changements scientifiques, technologiques et la mondialisation augmentent le **sentiment d'insécurité** de la population face à l'écologie et la vigilance des groupes écologistes leur apparaît plus pertinente.

- Les **conférences** sont très souhaitées par le grand public. C'est une façon à la fois de donner de l'information, de conscientiser et de recruter de nouveaux membres et de vendre des produits.

Les menaces principales :

- Le **prix** du produit biologique ou écologique constitue le principal frein à l'achat (20 % à 30 % plus élevé).
- Malgré une bonne couverture de presse, la notoriété de la Coop La Maison Verte est limitée et elle gagnerait à avoir plus **de visibilité** / de publicité.
- La **perception** des consommateurs face au **prix** des produits écologiques est erronée : ils croient que ces produits coûtent plus cher (les produits en vrac et concentrés sont en fait moins coûteux).
- Les consommateurs de produits biologiques et écologiques représentent une **minorité**. Il y a beaucoup de travail de conscientisation à faire.
- La devanture du magasin est **peu reconnaissable** pour le public qui voyage en voiture, car elle manque de distinction par rapport aux commerces voisins.
- L'ouverture d'un café (de type Second Cup) sur la rue Sherbrooke est à prévoir dans un avenir prochain (peut-être moins d'un an).
- Les gens perçoivent l'environnement comme un problème ; le message des groupes environnementaux (il faut protéger l'environnement) **éloigne les gens des solutions individuelles et concrètes** car, dans le sens commun, c'est l'État qui est chargé de la conservation.
- Le public a besoin qu'on lui explique comment faire pour avoir un environnement sain et pour contribuer à la sauvegarde de l'environnement.

Nos commentaires :

- Les membres, particulièrement les jeunes universitaires ou étudiants, constituent une ressource importante pour la conscientisation de leur environnement immédiat, i.e. d'un public plus âgé et souvent réfractaire au changement.
- En résumé, le marché est en expansion, la concurrence est faible et les tendances de l'environnement externe amènent avec elles de nombreuses opportunités. La Coop La Maison Verte a par ailleurs un avantage distinctif très marqué.
- La Coop La Maison Verte doit se parer à l'ouverture éventuelle d'un café sur la rue Sherbrooke, c'est à dire :
 - Étudier l'offre de Second Cup en visitant un ou plusieurs cafés
 - Ajuster l'offre de la Coop la Maison Verte de manière à renforcer ce qui la distingue de la compétition, en particulier sur les points suivants :
 - le service d'aliments sains et bons pour la santé ;
 - la vente et le service de café équitable ;
 - le concept de coopérative et ses bénéfices ;
 - l'ambiance ;
 - la visibilité.

ES ENJEUX

Notre analyse des données recueillies lors des rencontres avec la Coop La Maison Verte et des recherches additionnelles nous ont permis d'identifier six principaux enjeux.

2.1 LA PLANIFICATION MARKETING

La planification marketing est présentement entravée par trois éléments majeurs : la faiblesse de la base de données qui limite la connaissance des segments de marché desservis et du profil des membres, la faiblesse dans la définition du concept du magasin et la faiblesse des ressources financières.

Cette situation empêche la Coop La Maison Verte de se pencher sur la détermination du mix marketing, à savoir, la stratégie de prix, de produit, de distribution, de communication et de service à la clientèle et de se fixer des objectifs et un plan d'action pour atteindre ses objectifs de vente et de part de marché.

2.2 CONSOLIDATION DU CONCEPT ET RÉAMÉNAGEMENT DE L'OFFRE DE SERVICES

Certains éléments de concept sont déjà en place à la Coop La Maison Verte. La prochaine étape consiste à formaliser la définition du concept commercial, en conformité avec la mission, de manière à assurer l'implantation immédiate des points principaux et, à moyen terme, des points moins critiques.

2.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce point a déjà été identifié comme étant prioritaire et des actions ont déjà été planifiées de manière à ce qu'une ressource externe assiste la Coop La Maison Verte dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Pour mettre en oeuvre cette orientation, les travaux prévus sont :

- La planification des besoins en ressources humaines;
- L'élaboration d'une politique de la COOP La Maison Verte en matière de ressources humaines.

2.4 L'IMPLICATION DES MEMBRES BÉNÉVOLES

Ce point a également été discuté au moment de préparer l'offre de services dans laquelle nous avons prévu l'élaboration d'un document proposant une ébauche d'outils qui favorisera l'implication des membres.

2.5 LES COMMUNICATIONS

La Coop La Maison Verte a de nombreuses raisons de mettre plus d'accent sur les communications avec ses membres et avec le public :

- Une dimension de son positionnement est cachée : sa mission et ses valeurs qui ont besoin d'une visibilité adéquate pour être connues du public et de ses membres;
- Sa structure et sa mission en plusieurs volets qui augmentent les raisons et les occasions de communiquer avec ses membres : coopérative, activités de formation et de sensibilisation, services additionnels réservés aux membres;
- La présence de nombreux bénéfices cachés qui nécessitent plus de visibilité : les caractéristiques et les bénéfices des services, la provenance des produits, l'implication des valeurs (économie locale, écologique, etc.) dans le choix des produits et des services offerts, etc.

2.6 L'AUGMENTATION DES VENTES ET DES PROFITS

Afin d'assurer la poursuite de sa mission sociale, l'exécution des travaux d'aménagement, la poursuite d'activités de marketing et de publicité, le recrutement de ressources humaines, la consolidation de son offre de services, la Coop La Maison Verte a besoin d'augmenter à court terme ses ventes et ses profits afin de dégager les ressources nécessaires à l'amorce des axes de consolidation et éventuellement de développement.

3.0 PROPOSITION DE PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

3.1 LES ORIENTATIONS FONDAMENTALES

3.1.1 MISSION

L'énoncé de mission définit la raison d'être fondamentale de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle fait et pour qui. La mission guide les prises de décision et les directions de l'organisme.

La mission de la Coop La Maison Verte, telle qu'affichée sur son site Internet, est la suivante :

- La coopérative de solidarité La Maison Verte est une organisation communautaire, propriété de ses membres, qui offre des services, des produits et du conseil dans le domaine de l'environnement.
- À travers une structure qui regroupe des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des organisations communautaires, nous proposons des produits et technologies écologiques et durables, ainsi que des aliments en gros.
- En partenariat avec d'autres institutions, nous nous engageons à mener des actions sociales et éducatives propres à encourager et diffuser des pratiques durables et saines pour l'environnement.

L'analyse de la mission nous permet de conclure ce qui suit : la mission répond aux questions « qui sommes-nous ? », « ce que nous faisons » et « pourquoi ? ». Afin de compléter l'énoncé de mission, il est nécessaire de définir les clientèles visées par la Coop La Maison Verte et les besoins à combler. Nous avons élaboré la proposition suivante pour fins de discussion.

Proposition de mission :

*La coopérative de solidarité La Maison Verte est une organisation communautaire, propriété de ses membres, qui offre **aux particuliers, aux associations et aux entreprises**, des services, des produits et du conseil dans le domaine de l'environnement **de façon à encourager l'utilisation de produits sains pour l'environnement immédiat et global, promouvoir la santé et la préservation de l'environnement.***

- À travers une structure qui regroupe des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des organisations communautaires, la Coop La Maison Verte propose des produits et technologies écologiques et durables, ainsi que des aliments en gros.

- En partenariat avec d'autres institutions, la Coop La Maison Verte s'engage à mener des actions sociales et éducatives propres à encourager et diffuser des pratiques durables et saines pour l'environnement.

Afin de structurer les autres éléments recueillis sur le site Internet, et au cours de nos discussions, nous avons élaboré une liste de buts reliés à la mission, dont voici la proposition :

Les buts de la Coopérative La Maison Verte :

- Promouvoir une activité économique alternative au sein d'une société écologique.
- Favoriser l'accessibilité des produits écologiques à toute personne ou entreprise qui souhaite une maison ou un environnement de travail sain.
- Offrir des conseils personnalisés et proposer des alternatives au gaspillage et à la surconsommation en offrant des produits essentiels et sains pour l'environnement à des prix raisonnables.
- Favoriser l'implication des membres par la promotion et l'organisation de services et d'activités qui répondent à leurs besoins.
- Améliorer la qualité de vie de notre communauté tout en protégeant et en respectant notre environnement naturel.
- Répondre aux intérêts et aux besoins des membres en organisant des activités et des ateliers de conscientisation et d'information sur des sujets qui touchent l'environnement.
- Favoriser l'implication des producteurs et des fournisseurs de services locaux.
- Permettre à d'autres coopératives de se créer grâce à la formule développée par la Coop La Maison Verte.

3.1.2 VISION

L'énoncé de vision reflète les valeurs de l'entreprise et ce qu'elle souhaiterait accomplir à l'avenir, y compris les retombées de ses activités sur la collectivité. Lors de la journée de réflexion stratégique, nous avons recueillis les éléments de vision majeurs suivants :

- Une coopérative où les membres **participent activement** et contribuent à la **valeur ajoutée** de la Coop La Maison Verte, lui permettant :
 - **D'étendre** autant ses **compétences** que la **portée** de ses efforts de conscientisation et **d'éducation** aux pratiques durables et saines pour l'environnement;
 - D'agrandir son **réseau d'influence et d'affaires** par le recrutement de nouveaux membres, de manière à :
 - Faire la promotion d'une **société écologique**;
 - Entreprendre des actions à caractère **politique**;
 - Avoir un **impact mesurable** sur la société;



- Atteindre le seuil de **rentabilité** et l'indépendance financière;
- Générer des **profits** pour en distribuer une partie par le biais d'un **fonds social**;
- Devenir **un centre d'expertise** pour les gouvernements;
- **Réduire les prix** des produits.
- Une coopérative offrant une large **gamme de produits et de services** pour :
 - Permettre aux clients **d'être outillés** pour construire / vivre dans une maison saine pour l'environnement;
 - Offrir une large gamme de produits comme dans un magasin général pour répondre aux besoins d'une maison saine au sens large;
 - Offrir tout ce qui contribue à assainir la maison et respecter l'environnement;
 - Encourager le développement de nouvelles solutions environnementales par les fournisseurs;
 - Avoir un impact réel et mesurable sur la santé des gens.
- Une coopérative dont les **orientations d'affaires** permettent l'implantation de nouvelles coopératives La Maison Verte dans chaque ville et dans chaque arrondissement de l'Île de Montréal. La structure administrative appropriée devra être déterminée entre :
 - Un réseau indépendant où chaque coopérative est indépendante, la Coop La Maison Verte n'a pas ou peu de contrôle sur les autres points de vente, la dimension sociale est plus importante;
 - Un réseau serré avec un administrateur et plusieurs points de service (un C.A. et des succursales de la Coop La Maison Verte), le contrôle sur tous les points de vente et l'accent sur la dimension économique;
 - Un réseau mixte avec l'autonomie pour chaque point de vente et une appartenance à la confédération (un C.A. général et un C.A. régional par point de vente).
- Une coopérative **propriétaire** de l'édifice de manière à :
 - Démontrer concrètement comment transformer une maison ordinaire en maison saine et écologique;
 - Développer l'**autonomie énergétique** face à l'électricité.

3.1.3 VALEURS

L'énoncé des valeurs de la Coop La Maison Verte, telles qu'affichées sur le site Internet, et à la lumière de nos discussions, se résume à la proposition suivante :

- Préservation de la **santé et de l'environnement**
- **Accessibilité** des produits et des services
- **Participation** des membres comme citoyens
- **Gestion participative, démocratie et engagement**
- **Développement communautaire**
- **Équité** entre les membres travailleurs



- Collaboration avec la **collectivité** québécoise
- Respect de la **planète**

3.2 LA STRATÉGIE GÉNÉRALE

La croissance de la Coop La Maison Verte est continue depuis sa constitution, et elle bénéficie de la reconnaissance de son membership. Les dirigeants considèrent que la stratégie maîtresse de la Coop La Maison Verte en est une de consolidation.

Le plan stratégique devrait s'établir sur un horizon de 3 ans, débutant le 1^{er} avril 2004, et l'accent devrait donc être mis sur les axes de consolidation afin de mettre en place les constituantes de base, telles le financement, et bâtir les ressources, l'information et l'instrumentation nécessaires pour mettre en oeuvre les axes de développement retenus.

Avant d'aborder les axes d'intervention, les deux (2) activités suivantes nous apparaissent prioritaires.

3.2.1 L'INSTRUMENTATION INFORMATIQUE ET L'ÉLABORATION D'UNE BASE DE DONNÉES

Il est prévu, à l'intérieur de notre mandat avec la Coop la Maison Verte, d'étudier les équipements et les logiciels en place afin de proposer les outils informatiques qui favoriseront une gestion optimale des opérations. Ce travail devrait être combiné avec la planification marketing (l'axe No 1 de consolidation) car c'est au cours de cette activité que la Coop la Maison Verte définira ses besoins en information stratégique, ce qui aura un impact sur l'outillage nécessaire pour la gérer.

La Coop La Maison Verte a besoin de se doter de l'équipement de base avec les logiciels nécessaires et fonctionnels afin d'outiller les membres responsables de la gestion des activités qui sont reliées à :

- La complexité de l'offre de services : pour conjuguer les activités de nature communautaire / éducative et les opérations économiques;
- La nature démocratique de la coopérative : pour connaître intimement les membres et leurs besoins;
- La dimension coopérative : pour une communication personnalisée;
- L'approche personnalisée : pour connaître le profil d'un nombre croissant de membres.

Un ensemble performant d'outils adéquats permettront à la Coop La Maison Verte de gérer :

- Le **service à la clientèle** : mieux connaître et comprendre les besoins, les attentes et les désirs des membres actuels et potentiels ainsi que leurs comportements, leurs habitudes d'achat, leurs goûts, leurs préférences, ce qui les caractérisent, leurs perceptions, afin de mieux répondre à leurs attentes.



- Des informations objectives afin de mesurer la satisfaction de la clientèle, la maintenir et l'améliorer au besoin.
- **L'innovation** : concevoir de nouveaux services ou produits, ou les améliorer, améliorer la stratégie de prix et de distribution et permettre de répondre aux besoins « sur mesure » grâce à une connaissance des besoins et des demandes.
- La **communication** : pour bien gérer la dimension d'entreprise de **services**, fondée sur les communications, et la dimension de commerce de détail qui offre un service **personnalisé**. Des outils qui permettent de gérer les échanges avec les membres : listes, invitations, « kit » de bienvenue, sondages, plaintes, listes des membres des divers comités.
- La **gestion stratégique** : la compilation des indicateurs pour surveiller l'atteinte des résultats stratégiques (données financières, gestion des ventes, des stocks, etc.). La planification marketing ultérieure fondée sur des renseignements solides qui viennent compléter le jugement des gestionnaires, leur intuition et leur expérience.
- La cueillette et l'**analyse des données marketing** : pour une connaissance approfondie du profil des membres, des activités et des sujets qui les intéressent, de leurs intérêts, des produits achetés, des activités/groupes auxquels ils participent. Pour l'analyse du rayonnement de la Coop La Maison Verte (la liste actuelle permet d'entrevoir que la majorité des membres habitent dans le quartier, une faible proportion dans l'Ouest de l'île et sur le Plateau, et une partie très faible en dehors de la région métropolitaine). La cueillette et l'analyse des données marketing permettra également de connaître le profil des membres, en termes de segments, de reconnaître ceux qui sont desservis et d'identifier les segments qui méritent d'être développés, afin de planifier les efforts marketing futurs.

Dans le calendrier d'intervention à la section 3.4, l'instrumentation informatique est combinée à l'axe No 1 de consolidation.

3.2.2 L'AMÉNAGEMENT DE L'INTÉRIEUR DU MAGASIN

L'aménagement intérieur doit être conçu de manière à favoriser l'expérience client du début à la fin de sa visite. On le veut accueillant et chaleureux dès qu'on y entre et on veut qu'il permette aux non clients de comprendre dès le premier coup d'œil le type de marchandises vendues, et dans le cas présent, le type de services offerts.

La Coop La Maison Verte a plusieurs défis à relever vu la complexité de son offre de services mariée au concept de magasin général. Nous proposons donc les activités suivantes afin d'optimiser à court terme l'aménagement intérieur du magasin :



- Revoir en priorité trois éléments de l'aménagement : la vitrine, la façade et le bureau.
- La **vitrine** doit être un **outil de promotion efficace** pour attirer les consommateurs et communiquer l'offre de services du magasin. Elle devrait :
 - Contenir des éléments qui éveilleront chez les clients et membres potentiels les valeurs reliées à la protection de l'environnement;
 - Présenter les nouveautés pour attirer les clients potentiels;
 - Être équilibrée, respecter la proportion des éléments qui y figurent et être harmonieuse;
 - Subir un changement à toutes les 3 à 4 semaines.
- Revoir la façade et lui donner une troisième dimension :
 - Attirer l'attention des passants en voiture ou à pied en créant une représentation de la Maison Verte en trois dimensions, au-dessus de l'auvent;
 - Revoir la visibilité de la façade : éclat et contraste des couleurs;
 - Aménager la terrasse avec des tables, des pots de fleurs, et des bacs.
- Revoir l'aménagement du bureau de manière à favoriser la concentration des gens qui y travaillent :
 - Le fermer avec un mur ;
 - Réorganiser les espaces de travail.
- Revoir l'aménagement du magasin. *Nous vous soumettons une liste de points à vérifier lorsque vous ajouterez ou retirerez des produits du magasin. Tous les principes ne peuvent être respectés mais devraient être considérés. Vous pourrez adapter ces principes au concept de la Coop la Maison Verte. L'aménagement intérieur du magasin devrait favoriser :*
 - Le concept de **magasin général** (tel que discuté), la clarté de l'offre de services et du positionnement du magasin – donc, présenter bien en vue tout ce qui sert à livrer un message clair aux clients qui entrent dans le magasin (suggestion : livres (près du coin café, à l'entrée) et îlots de produits durables (avec le savon en vrac dans le fond);
 - Le **repérage des produits**, sans grands efforts, préférablement classés par « fonctionnalité » (ex. : lessive, lavage de la vaisselle, nettoyage de la maison, soins personnels,...) par opposition à « par catégorie de produit » (ex. : produits nettoyants liquides, en poudre, en barre, en vrac, etc.);
 - La **circulation des clients** devant le maximum de produits sans les contraindre à un circuit forcé;
 - **L'identification** des types de produits et des services offerts (avec un code de couleur ou une signalisation), l'identification claire des prix et des informations pertinentes sur les produits afin d'en faciliter la sélection;
 - Le **service des produits** en vrac, des produits non traditionnels, des produits occasionnels et réguliers;
 - Les **produits qui vendent le plus** lesquels devraient être placés à l'endroit où la circulation est la plus dense;
 - La vente des produits d'achat par **impulsion** lesquels devraient obtenir les meilleurs emplacements dans le magasin ;

- Le **regroupement** par fonctionnalité des articles similaires et complémentaires (ex. : savon, lavettes, serviettes);
- **L'accessibilité** aux produits dont la fréquence d'achat est grande (ex : l'emplacement actuel du café en vrac);
- La **tâche aux clients** : en plaçant les produits lourds et les grands formats près du sol, en regroupant les marchandises pour en faciliter le choix, en utilisant l'espace vertical pour les différentes marques, en évitant de placer des produits plus hauts que les yeux (sauf pour les produits courants).
- La moins bonne accessibilité des produits **d'achat planifié** (les produits pour lesquels les membres se déplacent);
- La visibilité des **petits rayons**;
- Le **comportement** de magasinage : placer les vêtements près de la salle d'essayage (i.e. la salle de bains);
- La vente des **nouveaux produits** en les plaçant aux endroits stratégiques (forte visibilité et grande accessibilité);.
- La création d'allées juste assez larges pour **ralentir la circulation, sans toutefois irriter le client**. (Ce principe sera utile lorsque des étagères additionnelles seront ajoutées. Il faut voir à ne pas irriter le client, et donc, progresser par étapes de manière à ce qu'il s'adapte aux changements effectués).
- Revoir la présentation actuelle des marchandises en magasin laquelle est rendue complexe à cause de l'ensemble varié de produits. Certaines catégories de produits sont fortement représentées, d'autres, faiblement.
 - Forte représentation : documentation, produits de nettoyage et d'entretien, café.
 - Faible représentation : vêtements, objets décoratifs, aliments.

3.3 LA STRATÉGIE D'INTERVENTION

À la lumière de nos discussions et de nos réflexions, les axes d'intervention suivants vous sont proposés.

3.3.1 AXES DE DÉCROISSANCE

Avant de finaliser la liste des axes de décroissance, il faudra que le concept commercial de la Coop La Maison Verte soit finalisé. Ceci permettra d'identifier les produits et les services à éliminer. Par ailleurs, l'exercice autour de la gestion des ressources humaines permettra d'identifier des tâches à éliminer, conformément à la présente planification stratégique.

Axe 1 : Élimination de certains produits et services

- Éliminer certains produits de la gamme actuelle qui ne contribuent pas au concept de magasin général, i.e. dont la gamme est utilitaire : objets décoratifs non écolos, produits de soins personnels individuels, i.e. autres que les produits de base (shampooing, savon, bain, hydratant)
- Éliminer les produits qui n'appuient pas la mission de la Coop La Maison Verte qui ne respectent pas les critères d'achat et qui ne renforcent pas le concept officiel.
- Cesser l'organisation d'activités non reliées à la mission, i.e. à la protection de l'environnement ou de la santé dans la maison. (Ex : films socialement engagés mais non reliés à l'environnement).

3.3.2 AXES DE CONSOLIDATION

Les activités de consolidation consistent à surmonter les enjeux qui ont été préalablement identifiés. L'équipe de la Coop la Maison Verte devra concevoir un plan d'action avec une liste des activités à entreprendre pour chacune des activités, et déterminer les ressources responsables, les résultats visés, les échéances et les critères de validation (mesurables) de l'atteinte des objectifs.

Axe 1 : La planification marketing

Afin de concevoir une planification marketing, nous proposons l'étude des étapes du plan ci-dessous et l'organisation des activités suivantes, **en veillant de choisir des activités à court terme qui exigent peu de ressources financières et entreprendre les étapes subséquentes dès que les ressources sont disponibles :**

- Définir les besoins en information, identifier les sources disponibles et élaborer un plan de cueillette de données (ex : revoir le processus d'inscription des nouveaux membres);
- Organiser un groupe de travail pour préciser le concept du magasin, avec les définitions appropriées, les actions et un plan d'action;

Les étapes pour établir une planification marketing sont les suivantes:

1. Définir les **objectifs marketing** de la Coop La Maison Verte , i.e. répondre à la question « où voulons-nous aller ? » en fixant les niveaux de ventes visés pour chaque catégorie de produits;
2. Définir les **ressources nécessaires**, i.e. répondre à la question « quels efforts voulons-nous y mettre ? » :
 - Avant de définir une stratégie, il faut considérer les ressources nécessaires pour l'exécution des actions du plan en vue de l'atteinte des objectifs;
3. Déterminer le **mix marketing**, i.e. répondre à la question comment voulons-nous y aller?
 - Définir la stratégie de **prix**, de **produit**, de **distribution**, de **communication** et de **service à la clientèle** :
 - Élaborer les principes des politiques en fonction de la mission de la Coop La Maison Verte et de ses valeurs;
 - Rédiger les politiques : présenter aux membres du comité de mandataires, discuter et réviser;
4. Tenir compte, dans la stratégie d'ensemble, du ciblage des marchés (i.e. les segments à atteindre - universitaires, 25-30 ans, jeunes familles, adultes sans enfants, etc.), le positionnement de la Coop La Maison Verte et la différenciation désirée;
5. Établir le **programme de marketing** (plan d'action), i.e. une liste des activités qui doivent conduire à l'atteinte des objectifs fixés :
 - Dresser la liste des activités pour chacune des variables du mix marketing (prix, produit, ...);
 - Définir les objectifs et les responsabilités respectives des membres impliqués;
 - Assurer la coordination des activités;
 - Établir un calendrier avec les échéances;
 - Identifier clairement les indicateurs à surveiller.

L'aide d'une ressource extérieure spécialisée en stratégie de marketing peut être utile à cette étape.

Axe 2 : Consolidation du concept et réaménagement de l'offre de services

Certains éléments de concept sont déjà en place à la Coop La Maison Verte. **La prochaine étape consiste à formaliser la définition du concept commercial, en conformité avec la mission, de manière à assurer l'implantation immédiate des éléments principaux, et à moyen terme des éléments secondaires.**

Par ailleurs, l'aménagement actuel du magasin étant jugé non optimal, nous avons élaboré une liste de points à rectifier. En somme, un réaménagement mineur permettra de consolider plusieurs éléments essentiels à la démarche actuelle :

- Le concept commercial et le positionnement de la Coop La Maison Verte;
 - Les fondements du service à la clientèle;
 - L'augmentation des ventes en mode autonome.
- 1) Dans l'immédiat, revoir l'offre de services (i.e. définir la gamme des **produits et des services offerts**) et aménager l'intérieur du magasin et la vitrine en fonction de cette définition :
 - En visant à engager le moins de frais possible;
 - En maximisant l'efficacité des actions entreprises;
 - En passant en revue l'identification des produits (la provenance, le mode d'utilisation, la façon de se servir (pour le vrac).
 - 2) Définir et mettre en place l'approche du service à la clientèle :
 - Définir le type d'accueil : quoi, comment, à qui (en fonction des valeurs de la Coop La Maison Verte, des besoins de la clientèle et du positionnement);
 - Déterminer les informations qui seront transmises aux clients / membres (bénéfices des produits, services de la Coop La Maison Verte, bénéfices de la Coop La Maison Verte, etc.).
 - 3) À moyen terme, quand le marché sera mieux connu, quand les besoins seront mieux identifiés, préciser l'offre de services : poursuivre la réflexion sur la définition (la délimitation) de la gamme des produits et des services offerts.
 - 4) Définir un concept de magasin (style, particularités, âme, distinction par rapport à la concurrence) qui corresponde à la fois à la mission et aux valeurs de la Coop La Maison Verte et aux goûts et besoins des segments de marché ciblés :
 - Concevoir un plan d'action échelonné dans le temps pour l'exécution des activités qui permettent la réalisation du concept, par étapes et par priorités.

À la lumière des informations retenues, nous vous proposons sommairement les grandes lignes d'une direction particulière pour le concept du magasin :

- Magasin général de style d'antan, dont l'aménagement rappelle un peu celui d'une maison ancestrale :



- Utilisation de meubles et d'armoires pour l'étalage de certains produits (produits personnels, produits artisanaux);
- Éléments de base traditionnels : étagères de bois, planchers de bois, meubles de rotin (existants);
- Éléments de décors qui ajoutent à la chaleur et à l'hospitalité du magasin (plantes, couleurs chaudes sur les murs, éléments artistiques);
- Éléments de communication personnelle : de type note écrite à la main, ardoise écrite à la craie (existant), ou comme les inscriptions dans un album photo (pour la description et la provenance des produits).
- Divisions du magasin comme celles d'une maison : rappeler l'ambiance d'une cuisine pour la section réservée aux aliments, en utilisant des tablettes d'anciennes cuisines, celle d'un atelier pour les produits liés à l'entretien de la maison, celle d'une salle de bain pour les produits de bain, etc.
- Démontrer l'utilisation de certains produits en les intégrant au décor : ex : séchoir à sacs à fermer.
- Atmosphère familiale et conviviale :
 - Accueil chaleureux (existant);
 - Odeur de biscuits ou de muffins cuits sur place;
 - Port d'un tablier ou autre.

Relativement à la définition de la gamme de produits, cinq options sont proposées :

1. Coop La Maison Verte - Tout pour la maison seulement :
 - produits et services;
 - construction, rénovation, entretien d'une maison;
 - énergie;
 - entretien ménager et préservation d'un milieu de vie sain.
2. Option 1 plus café :
 - Collations (biscuits & muffins);
 - Vente de café en vrac.
3. Option 2 plus restauration biologique :
 - Soupe, pain et collations (biscuits & muffins);
4. Option 3 plus épicerie biologique :
 - Aliments biologiques en vrac;
 - Choix ciblé et restreint d'aliments biologiques (sans trop d'investissement).
5. Option 4 plus :
 - Augmentation de la gamme d'aliments biologiques (aliments biologiques : 33 % vs 66 % de produits pour la maison saine, progression vers une répartition à 50% - 50 %).

Axe 3 : La gestion des ressources humaines

Cette étape est prévue dans notre mandat. Afin de mettre en oeuvre cette orientation, les travaux prévus sont :

- La planification des besoins en ressources humaines :
 - En fonction des exigences de l'offre de services;
 - En tenant compte des tâches marketing :
 - ✓ pour le service à la clientèle;
 - ✓ pour le développement des ventes.
- La politique de la COOP La Maison Verte en matière de ressources humaines :

Concernant la **réten**tion des ressources humaines :

- Charge de travail;
- Politique salariale;
- Conditions de travail (bénéfices, congés, locaux, etc.);
- Climat organisationnel.

Concernant la **mob**ilisation des ressources humaines :

- Structure et partage des responsabilités;
- Responsabilisation et autonomie;
- Participation et travail d'équipe;
- Supervision et évaluation;
- Formation;
- Communication.

Axe 4 : L'implication des membres bénévoles

Cette étape est également prévue dans notre mandat et sera combinée à la précédente. Pour mettre en oeuvre cette activité, un document sera élaboré et fondé sur l'analyse des points suivants :

- Des attentes et des besoins des membres;
- Des activités qui supportent et développent :
 - La mission;
 - La fidélisation des membres;
 - L'accroissement du nombre de membres;
- Des tâches :
 - Des membres travailleurs et des membres bénévoles;
- Des mécanismes pour assurer l'atteinte des objectifs et le contrôle de la qualité des services, de manière à :
 - Respecter le positionnement de la Coop La Maison Verte;

- Encadrer les membres bénévoles et les accompagner dans leurs tâches.

Axe 5 : Les communications

Nous avons déjà mentionné, dans l'axe no 1, l'importance des communications relativement à la nature de la Coop La Maison Verte, à sa mission et à son besoin de planification marketing.

Parce que la Coop la Maison Verte comporte une dimension « virtuelle » dans son offre de services, à savoir ses principes et ses valeurs, cette dimension doit être communiquée à toute occasion et dans tous les aspects de l'offre de services, à savoir :

- dans le magasin : dans l'espace, sur les produits, sur les tablettes, etc.;
- dans ses communications sur le site Internet;
- dans ses communications de personne à personne;
- partout ailleurs.

Afin de bien comprendre l'implication pratique de cette facette des communications, il est proposé de définir les objectifs, les politiques et les normes de communication pour les produits, pour les services et pour le magasin, dans le but :

- De définir les normes de communications pour le magasin, lesquelles doivent refléter le concept du magasin, être harmonieuses avec le décor, être visibles, et devenir une composante de l'image et de la personnalité du magasin (autant que peut l'être un logo).
- De communiquer clairement et efficacement la plus value de la Coop La Maison Verte : la mission, les valeurs et les bénéfices partout où c'est possible (sur les murs, sur les planchers, dans des dépliants sur le comptoir, sur les tablettes, dans la publicité, sur le site Internet, etc);
- D'uniformiser et de standardiser les informations (étiquetage, communiqués, messages à l'intérieur du magasin) :
 - Sur les produits (leur provenance, leur composition, les bénéfices);
 - Sur les événements et activités éducatives;
 - Sur les nouveautés.
- D'uniformiser et standardiser l'apparence et le style des communications :
 - Ex : type d'étiquette, code de couleur, format, etc.
 - Ex : textes proforma pour les courriels, les fiches sur les produits, les annonces imprimées, etc.
 - Ex : le type de signalisation et d'affichage dans le magasin (pour identifier les sections et les produits).
- De poursuivre la sensibilisation et l'éducation du public, des membres et des clients, au sein même du magasin;
- D'assurer une communication bidirectionnelle avec les membres pour faciliter la cueillette des commentaires et des besoins des membres :

- Ex : kit de bienvenue : courriel de confirmation et d'information sur la Coop La Maison Verte : nommer les bénéfices (ex : rabais sur certains produits);
- Ex : fiche d'analyse des habitudes de consommation des membres pour les aider à assainir leur maison et à découvrir les produits qui existent.

En résumé, toute activité de la Coop La Maison Verte doit avoir sa composante « communication » afin qu'elle soit analysée sous tous les angles (marketing, démocratie et mission sociale) et maximisée. Ceci permettra à la Coop La Maison Verte de fidéliser ses membres, d'augmenter ses ventes et d'aider ses membres à devenir des ambassadeurs d'habitudes saines pour l'environnement et de la Coop La Maison Verte.

Axe 6 : L'augmentation des ventes et des profits

Afin d'assurer la poursuite de sa mission sociale et des activités stratégiques, la Coop La Maison Verte peut compter sur diverses ressources :

- Ses membres :
 - Actifs
 - Bénévoles
 - Investisseurs
- Ses sources de financement :
 - Auto-générés : revenus des ventes
 - Subventions

Afin d'augmenter ses ressources, la Coop La Maison Verte a la possibilité d'explorer diverses avenues :

- La capitalisation auprès de ses membres :
 - Émettre des parts privilégiées;
 - Trouver des investisseurs (pour l'achat d'une bâtisse);
- Les subventions :
 - Explorer les possibilités du « Fonds pour la santé de la population »;
 - Explorer la subvention salariale pour le développement d'un nouveau produit (ex : ventes aux entreprises);
- Les ventes :
 - Étudier le projet des ventes aux entreprises;
 - Favoriser les ventes auprès des membres :
 - ✓ Via les communications et les promotions;
 - Favoriser les activités qui attirent les gens à la Coop;
 - Inciter les membres actifs à recruter de nouveaux membres :
 - ✓ Via des programmes, de la promotion et des activités;

- Les ressources bénévoles :
 - Recruter les membres bénévoles pour certains projets qui favorisent la fidélisation des membres, les ventes et le recrutement de nouveaux membres.

3.3.3 AXES DE DÉVELOPPEMENT

Les axes d'orientation suivants émanent des idées de projets suggérées par des membres de la Coop La Maison Verte pour lesquels une description et une analyse sommaire des avantages et des désavantages a été effectuée pour la plupart et qui ont fait l'objet d'une présentation, lors d'une rencontre le 14 ou le 21 janvier 2004.

Lors de la journée de réflexion stratégique qui a suivi, ces projets ont été jugés prioritaires. Nous les présentons ci-dessous, avec une description sommaire, la pertinence, les questionnements et nos commentaires.

Axe 1 : Développement des ventes aux entreprises, aux coopératives et aux organismes communautaires

Les produits suivants ont été identifiés pour la vente aux entreprises : le papier recyclé, les fournitures de bureau, l'eau et les produits d'entretien.

Une subvention salariale est possible pour une période de deux (2) ans, à savoir, 100 % du salaire subventionné pour la première année et 50 % pour la deuxième.

Les questions en suspens sont la possibilité d'obtenir la subvention, la distribution pour laquelle la compagnie Angus serait approchée, l'étude de la logistique, de la manutention et des équipements nécessaires, et de l'espace d'entreposage nécessaire.

Axe 2 : L'achat d'une bâtisse

L'achat de la bâtisse actuelle représente un investissement d'au moins 500 000 \$, dont 300 000 \$ pour la bâtisse elle-même et 200 000 \$ pour les rénovations du magasin et des deux appartements à l'étage, et ce, dans le but de les rendre écologiques. Ceci permettrait de démontrer l'intention de la Coop La Maison Verte de s'investir dans sa communauté et de faire de son point de vente un musée, source d'inspiration et d'éducation de ses membres, grâce aux démonstrations tangibles des technologies écologiques utilisées.

La Coop a besoin de plus d'espace, notamment au sous-sol, par conséquent l'achat de la bâtisse, ou d'une autre, lui permettrait, en réalisant aussi ce projet, d'obtenir l'espace additionnel essentiel à son développement.

Pour le financement du projet, la question des levées de fonds et de l'obtention de subventions permet d'estimer ces montants à un minimum de 45 000 \$ (montant de la mise de fonds sur l'édifice) et pouvant aller jusqu'à 250 000 \$. Les surplus entre les montants obtenus et la mise de fonds seraient affectés aux rénovations. Les calculs financiers permettent d'entrevoir une hypothèque amortie sur 10 ans. Il est à noter que la CDEC ne peut supporter la Coop La Maison Verte dans ce projet à moins de créer une entité additionnelle qui partagerait l'achat de la bâtisse.

Plusieurs questions sont en suspens : l'analyse de la visibilité possible de ce projet, son attrait pour les membres et pour le public cible, l'analyse du moment opportun pour faire un tel achat, et de l'emplacement actuel par opposition à un autre (plus près d'un métro, par exemple), l'étude des besoins en espace à moyen et à long-terme, et la valeur de rénover les appartements à l'étage même s'ils ne peuvent pas faire partie du musée. Dernier point : considérer également la gestion de la bâtisse, de l'entretien et des loyers en tant que responsabilités additionnelles à assumer.

Pour notre part, nous soulignons le besoin d'évaluer pour ce projet l'impact sur le service à la clientèle durant les rénovations, la plus value de ce projet sur l'offre de services de la Coop, par exemple évaluer le nombre de membres qui sont propriétaires, et si le fait de « voir » le résultat des travaux aura un impact sur leurs habitudes, sur les ventes et sur le respect de l'environnement, et, finalement, évaluer le temps où le magasin devra être fermé. Le coût des rénovations du sous-sol, une des raisons pour l'achat d'une bâtisse, devrait aussi être considéré dans les calculs du coût du projet. Il sera également nécessaire d'évaluer l'apport nécessaire des membres travailleurs dans ce projet.

Il est nécessaire de créer un groupe de travail dédié à ce projet, qu'une analyse de la faisabilité et de la rentabilité soit effectuée avant d'aller plus de l'avant, incluant un calcul du risque financier, et la recherche de financement. Aussi, une politique d'achat devrait être établie dans laquelle seraient stipulées les conditions financières favorables (ex : croissance stable des bénéfices sur une période donnée) afin de définir le moment propice de la transaction.

Aussi, un plan alternatif devrait être envisagé, c'est-à-dire que d'autres bâtisses soient considérées, avec, pour chacune, une évaluation des travaux écologiques à entreprendre.

Axe 3 : Ouverture d'un deuxième point de vente sur l'Île de Montréal

La croissance de la Coop La Maison Verte l'amène naturellement à considérer l'ouverture d'un point de vente additionnel, dont le premier serait sur l'Île de Montréal, soit selon un modèle mixte, soit, éventuellement, vers un modèle en réseau. Le modèle mixte permettrait à chaque Coop d'avoir l'autonomie dans son milieu afin de répondre aux besoins de sa communauté, mais aurait un minimum de points à respecter pour correspondre au modèle d'affaires élaboré par la Coop La Maison Verte (ex : critères de sélection des produits et des fournisseurs). Le modèle en réseau serait fondé sur le modèle des Caisses populaires Desjardins, où un C.A. dirigerait toutes les Maisons Vertes qui seraient des succursales.

Les questions en suspens sont : la détermination de la structure administrative, la définition des règles d'affaires de la Coop La Maison Verte (afin d'assister un groupe qui ferait la demande pour ouvrir une Maison Verte), l'étude des partenariats possibles (ex : ressourceries), la détermination de la localisation du prochain point de vente, compte tenu de la concurrence et l'exploration d'autres points de distribution (par exemple, dans d'autres magasins).

Les prochaines étapes consistent à créer un comité de travail qui se penchera sur les questions en suspens et sur les études nécessaires.

3.3.4 AUTRES PROJETS NON PRIORITAIRES

Les projets suivants émanent de réflexions réalisées par des membres de la Coop La Maison Verte pour lesquels une description et une analyse sommaire des avantages et des désavantages a été effectuée et qui ont également fait l'objet d'une présentation, lors des rencontres du 14 et du 21 janvier 2004.

Lors de la journée de réflexion stratégique, ces projets ont été jugés non prioritaires. Nous les présentons ci-dessous, avec une description sommaire, la pertinence, les questionnements et nos commentaires.

La solution de chacun de ces projets repose sur l'organisation d'un groupe de travail pour investiguer, analyser et présenter les pistes de solutions viables pour la Coop La Maison Verte avant de pousser plus loin toute démarche d'implantation.

Projet 1 : Le renforcement du rôle social

Ce mandat fait partie de la mission, est la raison qui explique la structure de la Coop La Maison Verte, et demande donc d'une part plus d'attention, au-delà des activités socio-éducatives actuelles, et, d'autre part, plus de ressources. Pour ce faire, le



développement de l'aspect social de la Coop La Maison Verte aura besoin d'être défini, structuré et organisé à l'aide d'un plan d'action annuel (avec des objectifs et des dates d'échéance).

Plusieurs questions sont en suspens : le choix des orientations sociales et politiques (l'éducation, le tissage de liens avec d'autres organismes, la pression politique, la vente de livres Écosociété), sans répéter ce que d'autres organismes font déjà, et la façon de les mener à terme, avec des membres, au nombre de 2 700, travailleurs ou bénévoles, et la création d'un OBNL.

Nous croyons que cette dimension des activités de la Coop La Maison Verte est fort utile pour promouvoir sa mission, favoriser l'adhésion et l'implication de ses membres face à celle-ci, obtenir davantage de visibilité dans les médias et pour renforcer le positionnement distinct de la Coop La Maison Verte face à la concurrence marchande et philosophique.

Projet 2 : La vente de nourriture

La vente de nourriture a été explorée sous trois volets : les achats groupés (d'aliments non périssables), un comptoir d'aliments frais (de fruits et de légumes) et un mini-bistro (de mets préparés). La demande pour des aliments biologiques est manifeste chez les membres, par contre, il serait utile de faire une étude de marché. La Coop La Maison Verte vend déjà de la nourriture et cette activité est conforme à sa mission. De plus, cela attirerait de nouveaux membres.

Plusieurs avenues ont été relevées : le partenariat avec d'autres coopératives, la perception d'un surplus de 10 % dont la moitié irait à un organisme communautaire pour la sécurité alimentaire, la vente à l'avance des aliments comme pour les fermes de l'ASC, la vente de produits qu'on ne trouve nulle part ailleurs, l'implication des membres en échange d'économies sur la nourriture, etc.

Comme la vente d'aliments représente un succès presque assuré, en ce qui regarde la sélection des produits, nous croyons qu'il serait intéressant de définir d'abord la philosophie face à l'alimentation, conforme à la mission de la Coop La Maison Verte, qu'elle prônerait à travers cette activité. Comme la CMV préconise les achats judicieux qui minimisent le gaspillage, il pourrait en être de même pour les aliments : par exemple, manger moins, manger mieux, pour plus d'énergie et une meilleure santé. Aussi, ne choisir que des aliments qui sont très nutritifs, les vendre en vrac ou en grand format seulement pour limiter l'emballage. Par ailleurs, la vente de nourriture doit être intégrée au concept commercial de la Coop La Maison Verte car le nom n'évoque pas du tout la vente de nourriture. Enfin, une liaison judicieuse de cette activité, servira à renforcer le concept de la maison saine où chacun s'y sent bien.

Projet 3 : Les achats groupés

Ce projet vise à permettre aux membres de réaliser des économies en achetant des produits en groupe et repose sur l'implication des membres bénévoles pour son organisation.

Il s'agirait de former un groupe, composé de bénévoles et d'un membre travailleur, et une structure de rencontres, d'établir une liste de produits et de voir aux détails comme la réception de la marchandise, l'entreposage et la distribution des denrées. Des frais d'inscription serviraient à défrayer les coûts en ressources humaines.

Cette activité renforcerait l'adhésion et la participation des membres, favoriserait les ventes croisées lors des journées de cueillette de marchandise, et permettrait la promotion des valeurs de la Coop La Maison Verte.

Quelques questions sont en suspens : pour faciliter la gestion de cette activité, il faudrait établir les critères d'achat, se restreindre à des produits secs et non périssables, veiller à ne pas encourager la consommation de produits « superflus », s'assurer que l'espace d'entreposage soit adéquat, utiliser le site Internet pour prendre les commandes des personnes éloignées et offrir des produits dont le processus d'achat est simple (ex : nourriture vs ordinateur).

À notre avis, la culture des bas prix s'imprègne de plus en plus dans l'esprit des gens sans réduire le niveau de leurs attentes sur les autres critères face à un magasin de détail : la variété, la qualité, la proximité et le service à la clientèle. Leur permettre de réaliser des économies sur des produits courants et essentiels est une politique gagnante et contribue à la fidélisation et au recrutement de nouveaux membres. Cette approche renforce également le concept de « communauté » et « d'entraide » si vital à la Coop La Maison Verte. Il permettrait par ailleurs d'augmenter la gamme d'aliments offerts par ce canal de distribution et de connaître peu à peu les besoins et les attentes des membres afin d'éventuellement en augmenter la distribution en magasin. Il serait intéressant d'explorer la vente de produits autrement inaccessibles : des produits rares ou difficiles à trouver. Finalement, il serait sage de procéder par étapes afin d'éviter les erreurs coûteuses et de voir à ne pas diluer le concept commercial de la Coop La Maison Verte.

Projet 4 : L'affiliation de services

Il est proposé d'offrir des renseignements sur des fournisseurs de services résidentiels, qui respectent certaines normes écologiques, de préférence, (ex : rénovateurs Novo-Climat) ou qui répondent aux critères de qualité et de sélection de produits de la Coop La Maison Verte.

Cette initiative est favorable à la Coop La Maison Verte en ce qu'elle respecte la mission et favorise le partenariat avec d'autres entreprises. Par ailleurs, il y a une demande pour des services écologiques et il apparaît important d'en informer les membres.

Les questions en suspens tournent principalement autour de la tarification qui sera demandée à ces fournisseurs. D'une part ce service demande du temps, et engage des frais, et d'autre part, il possède une valeur, fondée sur la réputation d'affaires de la Coop La Maison Verte.

Nous croyons qu'il serait intéressant d'accueillir des entreprises qui sont prêtes à convertir leurs opérations pour les rendre écologiques et celles qui sont en processus de transition. Par ailleurs, il serait utile de standardiser les renseignements recueillis, et donc de monter un questionnaire et classer les documents dans un cartable de référence. Les opérations de cueillette et d'assemblage d'informations devrait être simplifiées de manière à minimiser le temps requis afin qu'elles puissent être exécutées avec le moins de ressources possibles. Ceci permettra d'exiger un tarif publicitaire raisonnable pour la valeur de cette publicité privilégiée faite par la Coop La Maison Verte.

Projet 5 : La production et la vente d'eau distillée

Le projet de vente d'eau distillée en magasin requiert l'achat, l'installation et l'utilisation d'un équipement dont le coût est d'environ 12 680 \$ plus taxes. Le coût de production de 18 litres d'eau distillée est de 0,68 \$ et le prix de vente doit être inférieur à 3 \$ (prix offert par la compétition).

Cette eau serait de meilleure qualité que l'eau courante de la municipalité grâce au processus d'épuration qui est plus efficace que le processus de filtration utilisé par la municipalité de Montréal. Par ailleurs, les réservoirs de la Ville de Montréal distribuent l'eau à travers des tuyaux extrêmement vieux, ce qui laisse entrevoir que l'eau peut se contaminer en cours de distribution.

Les questions en suspens sont le financement d'une telle activité, le fait que les entreprises devront bientôt avoir un compteur d'eau et que la vente des filtres en sera très certainement affectée. Par ailleurs, on se demande s'il ne vaudrait pas mieux faire

pression auprès des autorités pour que tout le système de distribution d'eau soit amélioré.

Nous croyons qu'il serait utile de connaître la demande pour ce genre de produit. Les supermarchés offrent l'eau distillée et ont l'avantage d'offrir un stationnement à proximité, ce qui facilite le transport des gros contenants.

Projet 6 : Le développement d'une marque Coop La Maison Verte

La création d'une marque Coop La Maison Verte offre maintes possibilités : renforcer les valeurs de la Coop quant à ses critères de sélection de produits, offrir des produits améliorés, de nouveaux produits, ou, simplement des substituts pour renforcer la marque.

Plusieurs questions sont en suspens et demanderaient une étude approfondie : le choix des produits, le choix des fournisseurs, l'étude de la production de certains produits, de la faisabilité et de la rentabilité.

Notons que le partenariat avec des entreprises en économie sociale, qui ont des capacités de production mais peu de distribution et de mise en marché, serait en ligne avec la mission sociale de la Coop et mérite d'être étudié.

Au chapitre de la création d'une marque de commerce, beaucoup de possibilités intéressantes s'offrent à la Coop. Il appert essentiel, indépendamment de la décision d'aller de l'avant ou non, d'enregistrer la marque de commerce « Coop La Maison Verte », étant donné le peu de frais engagés (environ 550 \$) et le délai nécessaire avant qu'elle ne soit déposée.

Projet 7 : Le concept holistique de la santé

Cette activité rejoint la mission sociale de la Coop La Maison Verte en ce qu'elle tourne autour d'une approche holistique de la santé, notamment, la prévention de la maladie, la définition des enjeux de la santé dans le quartier et la participation active des membres.

La mise en oeuvre de cette philosophie serait rendue possible grâce à l'organisation d'ateliers, de conférences et d'activités éducatives. Quant à la vente de produits reliés à la santé, ce sujet pourrait être étudié en même temps que pour le choix des produits alimentaires.

À notre avis, ce projet est intimement lié à l'engagement social et mérite d'être exploré quant au choix des sujets d'ateliers et des conférenciers. Le public cible de la Coop La

Maison Verte est déjà conscient de l'importance de la santé et est sensible à toutes les dimensions qui tournent autour du mieux-être et de la prévention de la maladie.

Projet 8 : La vente via Internet

Ce projet consiste à offrir la vente en ligne d'une gamme limitée de produits de la Coop La Maison Verte, non disponibles ailleurs. Ceci faciliterait la tâche aux membres qui habitent loin de la Coop. Les recherches préliminaires ont révélé des coûts de 4 000 \$ pour l'établissement d'un site Internet transactionnel, plus l'achat d'une caméra digitale, et les frais de main d'œuvre pour l'établissement initial du catalogue en ligne et la mise à jour régulière, et le traitement des commandes, en plus des frais de maintenance du site, évalués à environ 6 000 \$, donc, un total approximatif de 20 000 \$.

Le principal désagrément est que le membre aura des frais de livraison à défrayer, et que la livraison par camion n'est pas écologique, à moins que l'on considère d'utiliser les services de Postes Canada.

Par ailleurs, les ventes sur Internet, en général, correspondent à 2 à 5 % du chiffre d'affaires pour les produits courants. Ceci représenterait des ventes entre 7 600 \$ et 19 000 \$, par conséquent, ce service pourrait prendre plusieurs années avant de devenir rentable.

Une alternative consiste en la prise des commandes par téléphone afin d'économiser les frais reliés au site transactionnel. Un formulaire de commande serait disponible sur le site Internet.

En résumé, une étude sommaire de la liste de membres fait ressortir un très faible marché à exploiter. Afin d'assurer la satisfaction des membres éloignés, il serait judicieux d'éviter les ruptures de stock et autres sources d'insatisfaction

Projet 9 : La vente d'équipements lourds

Il est proposé d'offrir aux membres des informations sur des équipements écologiques, tels des frigidaires recyclés qui n'émettent pas de CFC, des chauffe-eau sans réservoir qui économisent l'énergie, des toilettes à compost qui économisent l'eau, des systèmes de chauffage à énergie solaire, et autres équipements lourds.

Les questions en suspens sont les suivantes : certains de ces produits comportent des inconvénients qu'il est important de bien évaluer et, il serait difficile d'avoir de ces équipements en démonstration à cause de l'espace que cela demanderait.

Les solutions proposées rejoignent le concept d'affiliation de services, i.e. préparer un cartable avec l'information et en avoir une version sur le site Internet, référer les gens



au besoin, et organiser, de temps à autre, des ateliers informatifs. Par ailleurs, éventuellement posséder un de ces frigidaires servirait à donner l'exemple.

Nous croyons en l'opportunité de donner une plus value à l'offre de services Coop La Maison Verte en offrant les informations sur ces produits aux clients. Cela renforce l'image « d'expert » de la Coop La Maison Verte et rend vraiment service à quiconque est intéressé par ces produits.

3.4 PROPOSITION DE CALENDRIER D'INTERVENTION

AXES D'INTERVENTION	ANNÉE 1 1/04/04 au 31/03/05				ANNÉE 2 1/04/05 au 31/03/06				ANNÉE 3 1/04/06 au 31/03/07			
AXE DE DÉCROISSANCE												
Axe No. 1 : Élimination de certains produits et services	—											
AXES DE CONSOLIDATION												
Axe No. 3 : La gestion des ressources humaines - <i>Ressource externe</i>	—											
Axe No. 4 : L'implication des membres bénévoles - - <i>Ressource externe</i>	—	—										
Axe No. 2 : La consolidation du concept, le réaménagement de l'offre de services et l'aménagement de l'intérieur du magasin								
Axe No. 1 : La planification marketing, l'instrumentation informatique et l'élaboration d'une base de données - <i>Ressource externe</i>										
Axe No. 5 : Les communications								
Axe No. 6 : L'augmentation des ventes et des profits	—	—	—	—					—	—	—	—
AXES DE DÉVELOPPEMENT												
Axe No. 1 : Le développement des ventes aux entreprises, aux coopératives et aux organismes communautaires									—	—	—	—
Axe No. 2 : L'achat d'une bâtisse					—	—				
Axe No. 3 : L'ouverture d'un 2e point de vente sur l'Île de Montréal							—	—	—	—

ANNEXE 1 – RÉPARTITION DES VOTES SUR LES PROJETS

Voici la répartition des votes des participants à la rencontre de réflexion stratégique du 1^{er} février 2004 sur les projets de développement.

Liste des projets de développement	Nombre de votes recueillis par projet
1- Consolidation	10 votes
2- Ventes aux entreprises et aux organismes communautaires	9 votes
3- Achat de la bâtisse	8 votes
4- Vente de nourriture	2 votes
5- Équipements lourds	Aucun vote
6- Affiliation de services	1 vote
7- Achats groupés	3 votes
8- Vente d'eau distillée	1 vote
9- Concept santé	Pas voté
10- Ouverture d'un deuxième magasin	11 votes
11- Renforcement du rôle social	3 votes
12- Ventes via Internet	Aucun vote
13- Marque « Coop La Maison Verte »	Aucun vote

Participants à la réflexion stratégique	Votes sur les projets votés, dans l'ordre
Simon	1,2,3,4 et 10
Sonia	1, 2, 10
Jason Hughes	1, 2, 3 (via comité), 4 (dans le contexte 11), 10 (besoin d'une discussion approfondie)
Véronique	1,10, 3
Milton	10, 8, 6
Ruby	1, 2, 3, 10
Éric	2, 1, 7, 11, 3 et 10 (long terme)
Jean Martial	2, 10, 1, 3, 11
Janis	1, 3, 2, 11, 7, 10
Celia	1,2, 10
Jason Prince	trop tôt pour faire un choix précis