

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA CIDADE DE CURITIBA – PARANÁ

ERIKA ONOZATO

CURITIBA
2007

ERIKA ONOZATO

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES COM FINS SOCIAIS:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA CIDADE DE CURITIBA – PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter oferecido a oportunidade de cursar o Mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná.

Aos meus pais, Toneo e Rita, que sempre me apoiaram nos momentos mais difíceis desta caminhada.

A minha professora orientadora, Rivanda Meira Teixeira, pela dedicação durante as correções e por me guiar entre tantas possibilidades.

Aos fundadores das organizações estudadas, Roseli Bassi Pregolini, Monalisa Stefani e Beno Reicher, pois sem suas informações esta dissertação não seria concluída.

As minhas irmãs, Thelma e Raquel; ao meu namorado, Caio; e a todos os meus amigos e amigas; que de longe ou de perto, sempre me incentivaram, me suportaram nos momentos de crise e me perdoaram nos períodos de ausência.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos, que proporcionou melhores condições para a minha formação.

Aos professores, Fernando Antonio Prado Gimenez e Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, que participaram da minha banca examinadora e colaboraram com suas críticas e sugestões.

E a todos que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

"Não há progresso sem mudança.
E quem não consegue mudar a si mesmo,
acaba não mudando coisa alguma".

George Bernard Shaw

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE ANEXOS	XII
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XIV
1. INTRODUÇÃO	15
1.1. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	17
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
2. REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1. TERCEIRO SETOR	20
2.1.1. O Desenvolvimento do Setor.....	25
2.1.2. A Profissionalização das Organizações do Terceiro Setor	26
2.1.3. Críticas ao Terceiro Setor.....	31
2.2. EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL	34
2.3. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS	45
2.4. CRIAÇÃO FORMAL DE EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS NO BRASIL	57

3. METODOLOGIA	69
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA.....	69
3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.4. COLETA DE FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	73
3.5. ESCOLHA DOS CASOS.....	77
3.6. PROTOCOLO DE ESTUDO.....	79
3.7. ESCOLHA DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	80
3.7.1. Definições Constitutivas.....	81
3.8. ANÁLISE DOS DADOS.....	82
3.9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	83
4. DESCRIÇÃO DOS CASOS	85
4.1. O CASO INSTITUTO HISTÓRIA VIVA.....	85
4.1.1. Características da Fundadora Entrevistada.....	85
4.1.2. Características do Empreendimento com Fins Sociais.....	86
4.1.3. Etapa 1 – Iniciação.....	87
4.1.4. Etapa 2 – <i>Design</i> e Preparação.....	92
4.1.5. Etapa 3 – <i>Start-Up</i>	95
4.1.6. Etapa 4 – Operacionalização.....	97
4.1.7. Resumo das Principais Atividades do Processo de Criação.....	101
4.2. O CASO INSTITUTO MAITRI PELO DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA NAS RELAÇÕES DE CONSUMO.....	102

4.2.1. Características da Fundadora Entrevistada.....	102
4.2.2. Características do Empreendimento com Fins Sociais.....	103
4.2.3. Etapa 1 – Iniciação	104
4.2.4. Etapa 2 – <i>Design</i> e Preparação.....	107
4.2.5. Etapa 3 – <i>Start-Up</i>	112
4.2.6. Etapa 4 – Operacionalização.....	114
4.2.7. Resumo das Principais Atividades do Processo de Criação	116
4.3. O CASO DA ORGANIZAÇÃO VIDA E OPORTUNIDADE – OVO	117
4.3.1. Características do Fundador Entrevistado.....	117
4.3.2. Características do Empreendimento com Fins Sociais.....	118
4.3.3. Etapa 1 – Iniciação	119
4.3.4. Etapa 2 – <i>Design</i> e Preparação.....	123
4.3.5. Etapa 3 – <i>Start-Up</i>	125
4.3.6. Etapa 4 – Operacionalização.....	128
4.3.7. Resumo das Principais Atividades do Processo de Criação	131
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	132
5.1. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS.....	132
5.2. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS ...	133
5.3. ETAPA 1 – INICIAÇÃO	134
5.4. ETAPA 2 – <i>DESIGN</i> E PREPARAÇÃO	137
5.5. ETAPA 3 – <i>START-UP</i>	140

5.6. ETAPA 4 – OPERACIONALIZAÇÃO	144
6. CONCLUSÕES.....	147
6.1. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS ANALISADOS.....	147
6.2. PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS.....	150
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
ANEXOS	161
ANEXO 1 – RESOLUÇÃO MPAS/CNAS Nº 177, DE 10 DE AGOSTO DE 2000 - DOU DE 24/08/2000	161
ANEXO 2 – LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.....	168
ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA.....	174
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO	175

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As organizações que atuam no campo social e suas interfaces.	23
Figura 2 – Modelo de empreendedorismo social.....	43
Figura 3 – O processo empreendedor.....	46
Figura 4 – Etapas da criação de um negócio próprio.	47
Figura 5 – Fatores que influenciam no processo empreendedor.	48
Figura 6 – Modelo do processo de <i>start-up</i>	49
Figura 7 – Variáveis da criação de um novo negócio.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características mais freqüentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.	36
Quadro 2 – Comparação entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras.	41
Quadro 3 – Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social.	42
Quadro 4 – Estágios e atividades do processo de criação de negócios.	54
Quadro 5 – Diferentes definições das etapas de <i>start-up</i>	56
Quadro 6 – OSCIP versus outras titulações.....	68
Quadro 7 – Quatro testes de projeto para o estudo de caso.....	72
Quadro 8 – Categorias e elementos de análise.	80
Quadro 9 – Resumo do processo de criação do Instituto História Viva.....	101
Quadro 10 – Resumo do processo de criação do Instituto Maitri.....	116
Quadro 11 – Resumo do processo de criação da Organização Vida e Oportunidade – OVO.	131
Quadro 12 – Quadro teórico proposto para o processo de criação de organizações com fins sociais.	149

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – RESOLUÇÃO MPAS/CNAS Nº 177, DE 10 DE AGOSTO DE 2000 - DOU DE 24/08/2000	161
ANEXO 2 – LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.	168
ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA.....	174
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO.	175

RESUMO

O empreendedorismo social é considerado uma área de pesquisa acadêmica emergente e até o momento pouco explorado, por isso contribuições para a teoria e a prática ainda são necessárias. O objetivo deste estudo foi analisar o processo de criação de organizações com fins sociais localizadas na cidade de Curitiba – Paraná. Como base teórica, foi utilizada uma adaptação do modelo de processo de criação de negócios, elaborado por Borges, Simard e Fillion (2005), formado por quatro estágios: iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os fundadores, análise de documentos e observação direta. Os casos escolhidos foram: a) Instituto História Viva; b) Instituto Maitri para o Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo; e c) Organização Vida e Oportunidade. Os resultados mostraram que as quatro etapas: iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização, aconteceram de forma semelhante nos empreendimentos com fins sociais estudados, porém algumas atividades ocorreram em fases diferentes e outras não foram relatadas conforme o modelo. Nos três casos os serviços foram prestados antes das organizações serem criadas e, em função disso, esta atividade foi descrita na etapa de iniciação e não na de *start-up*, como ocorre normalmente na criação de empreendimentos comerciais. Os fundadores entrevistados afirmaram que é relativamente fácil fundar um empreendimento com fins sociais, pois poucos obstáculos foram encontrados durante o processo de criação, mas, apesar dessa facilidade inicial, manter a instituição após a sua fundação, pareceu ser o maior desafio para o empreendedor social.

Palavras-chave: processo de criação de organizações; empreendedorismo; empreendedorismo social; organizações com fins sociais.

ABSTRACT

Social entrepreneurship is considered an emergent academic research area and few studies about it have been done up to now, therefore contributions for theory and practice are still necessary. The objective of this study was to analyse the venture creation process of social organizations located in Curitiba City - Paraná State. The theoretical framework adopted on this study was an adaptation of the venture creation process model elaborated by Borges, Simard and Filion (2005), formed by four stages: initiation, design and preparation, start-up, and operations. The research strategy adopted was multiple case studies. Data were collected by semi-structured interviews with the founders, documental analysis and observation. Three case studies were analysed: a) Instituto História Viva; b) Instituto Maitri para o Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo; and c) Organização Vida e Oportunidade. The results showed that the four stages: initiation, design and preparation, start-up and operations happened in a similar way in the social enterprises; even though some activities happened in different phases and others were not mentioned as according. In the three cases, the services were offered before the organizations were created; therefore this activity was described in the initiation, not in the start-up stage, as it was found on commercial enterprises. The interviews affirmed that is relatively easy to found a social enterprise, because few obstacles were mentioned during the venture creation process. In spite of that initial easiness, to maintain the institution after its foundation seemed to be the biggest challenge to social entrepreneurs.

Key-words: venture creation process; entrepreneurship; social entrepreneurship; social organizations.

1. INTRODUÇÃO

A escolha desse tema surgiu a partir da análise dos dados publicados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Brasil, que no ano de 2004, pela primeira vez, apresentou informações sobre o empreendedorismo social no país. Dentre os 34 países participantes do GEM, somente o Reino Unido havia pesquisado este assunto, o Brasil foi o segundo do grupo.

O relatório do GEM mostrou que, em 2004, 1,05% da população adulta estava engajada em alguma forma de atividade que tinha objetivos sociais ou comunitários. Os dados do GEM revelaram que os homens, em relação às mulheres, eram aproximadamente três vezes mais propensos ao envolvimento com empreendimentos socialmente orientados, e que cerca de 75% das pessoas que conduziam os empreendimentos possuíam no mínimo o ensino médio completo (GEM, 2005). Apesar de serem poucos os dados apresentados no relatório, foram suficientes para despertar o interesse em compreender melhor sobre o assunto.

O empreendedorismo social, embora seja tema recente de estudos acadêmicos, não é considerado um fenômeno novo. Há tempos existem indivíduos que adotam estratégias empreendedoras para desenvolver trabalhos sociais (BARENSEN; GARDNER, 2004; ALVORD; BROWN; LETTS, 2004).

Roper e Chevey (2005) afirmam que apesar do empreendedorismo social aparecer mais na prática do que na academia, publicações científicas sobre o assunto estão aumentando. Porém, são geralmente estudos de conteúdo superficial que atravessam disciplinas.

Conforme dados do estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), sobre o universo associativo no país, no ano de 2002 existiam 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no Brasil, que empregavam quase 1,5 milhão de pessoas. Os dados apresentam uma grande pluralidade e heterogeneidade dessas entidades sem fins lucrativos, pois foram

incluídas na pesquisa as igrejas, hospitais, escolas, universidades, associações patronais e profissionais, entidades de cultura e recreação, meio ambiente, de desenvolvimento e defesa de direitos. Esse estudo revelou que o conjunto das associações e fundações era formado por milhares de instituições muito pequenas, sendo que aproximadamente 77% delas não tinham um empregado. A minoria dessas instituições possuía grande parte dos empregados: cerca de 2.500 entidades (1% do total) possuíam quase um milhão de trabalhadores. Este pequeno grupo era formado principalmente pelos grandes hospitais e universidades, que possuíam o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, o que possibilita a isenção da cota patronal devida em razão da contratação de funcionários e prestadores de serviços (ABONG, 2006).

As entidades que estavam relacionadas com a defesa de direitos, promoção do meio ambiente e desenvolvimento rural formavam um pequeno conjunto de instituições dentro do universo associativo no Brasil. Porém, este grupo teve um crescimento grande, ao passar de pouco mais de 2.800 entidades para cerca de 8.600 entre 1996 e 2002 (ABONG, 2006). Conforme Toro (2001), na maioria dos países da América Latina, mais de 60% das organizações sem fins lucrativos foram criadas ou consolidadas no último quartel do século XX.

Para Johnson (2003), o termo empreendedorismo social, utilizado na academia e na literatura popular, atualmente está relacionado com uma grande extensão de atividades e iniciativas, por isso definir o que é empreendedorismo social e quais são seus limites conceituais não são tarefas fáceis. Uma possível explicação para este fato é devido à complexidade da concepção e porque a literatura acadêmica nessa área é tão nova que pouco consenso existe sobre o tema.

Na última década, a concepção e a prática do empreendedorismo social têm sido adotadas principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Significantes recursos organizacionais e institucionais são disponibilizados nesses países para encorajar e oferecer suporte aos empreendedores sociais nascentes e suas atividades (JOHNSON, 2003). No Brasil ainda é preciso conhecer melhor essas entidades e suas dificuldades, para ser possível desenvolver meios para apoiar e contribuir com suas ações.

1.1. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Fischer e Mendonça (2002) afirmam que o empreendedorismo social é considerado um dos novos temas que assumem importância no cenário de atuação da sociedade civil, por isso acreditam que é preciso aprofundar a pesquisa nesta área para clarificar conceitos e auxiliar o desenvolvimento da atuação social no Brasil.

O empreendedorismo social é considerado uma área de pesquisa acadêmica emergente, pois sua base teórica não foi adequadamente explorada. Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), contribuições para a teoria e a prática ainda são necessárias. Roberts e Woods (2005) sugerem a necessidade de pesquisas mais rigorosas e longitudinais para capturar a essência dos processos e das técnicas usadas pelos empreendedores sociais. Para eles, os estudos poderão oferecer ao empreendedorismo social o *status* exigido para ser considerado um tópico legítimo e merecedor para ser pesquisado e ensinado.

Esta pesquisa se justifica teoricamente como um meio de construir conhecimento, pois poucos trabalhos enfocando o tema empreendedorismo social foram realizados no Brasil. Os fundamentos teóricos sobre as organizações com fins sociais são muito recentes e estão em processo de formação, portanto é necessário que novos estudos sejam realizados para consolidar os conhecimentos sobre esse assunto.

Atualmente os trabalhos encontrados sobre empreendedorismo social abordam questões relacionadas com as características empreendedoras dos fundadores e gestores das entidades sociais, além de apresentar as diferenças existentes com o empreendedorismo convencional. Não foram encontrados, até a conclusão deste trabalho, estudos que abordam especificamente o processo de criação dessas organizações. Para contribuir com a diminuição dessa lacuna, este trabalho se propõe a adaptar o modelo teórico do processo de criação de novas empresas proposto por Borges, Simard e Filion (2005), para o contexto das organizações com fins sociais.

Este trabalho pretende aumentar a compreensão sobre o processo empreendedor, principalmente durante a fase inicial da criação das organizações com fins sociais. Entender como as etapas do processo de criação ocorrem e também as dificuldades enfrentadas neste processo permitirão que os futuros empreendedores sociais possuam orientações para o planejamento e desenvolvimento de suas organizações, evitando também que possíveis erros sejam cometidos.

O estudo pode fornecer às instituições governamentais, às empresas do setor privado e aos membros da sociedade civil, subsídios para identificar as etapas em que os empreendimentos sociais mais necessitam de apoio, além da formulação de programas que possam eliminar ou pelo menos amenizar os principais obstáculos durante o processo de criação dessas organizações.

Conforme sugerem Roberts e Woods (2005), as pesquisas sobre empreendedorismo social podem ajudar na mudança da visão de seus praticantes, tornando suas atividades de uma forma mais profissional do que simplesmente caridade. Além disso, poderá atrair mais apoio das empresas, do governo e dos indivíduos talentosos que aplicarão suas habilidades para fazer uma diferença na esfera social.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta dissertação tem como tema central o empreendedorismo social. Especificamente, procura-se analisar o processo de criação de novos empreendimentos com fins sociais que é base para o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre o processo de criação de organizações com fins sociais na cidade de Curitiba – Paraná?

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral

Analisar o processo de criação de organizações com fins sociais na cidade de Curitiba – Paraná.

Objetivos Específicos

- Identificar as características dos empreendimentos com fins sociais da cidade de Curitiba.
- Identificar as etapas e as atividades do processo de criação de organizações com fins sociais nessa cidade.
- Analisar como ocorrem essas etapas.
- Identificar os principais obstáculos encontrados durante o processo de criação desses empreendimentos.
- Sugerir um quadro teórico que permita a identificação das principais etapas e atividades do processo de criação de organizações com fins sociais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para Laville e Dionne (1999), a revisão de literatura significa selecionar em todos os trabalhos disponíveis o que pode servir para a pesquisa proposta pelo investigador. Por meio dela, é possível observar como os outros procederam em seus estudos, verificar os conhecimentos relacionados e escolher as perspectivas teóricas mais adequadas para a investigação. Durante essa etapa o pesquisador não deverá perder de vista a sua pergunta, que é o centro de seu interesse. É preciso selecionar, dentre todos os trabalhos, aquilo que realmente poderá contribuir. “Deve-se fazer considerações, interpretações e escolhas, explicar e justificar as escolhas” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 113).

A revisão bibliográfica deste estudo é apresentada em quatro partes. A primeira aborda assuntos relacionados ao terceiro setor. A próxima seção apresenta uma revisão sobre o empreendedorismo, e mais especificadamente sobre o empreendedorismo social. A terceira parte se volta para o processo de criação de novos empreendimentos. E por último, sobre a criação formal de empreendimentos com fins sociais no Brasil.

2.1. TERCEIRO SETOR

Para Fernandes (1994, p. 21), o termo terceiro setor pressupõe a existência de um primeiro setor, que no caso é o Estado e de um segundo, que é o mercado. Em termos gerais significa o “conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”, ou seja, o seu objetivo é atender as necessidades coletivas e não o de gerar lucros. Qualquer excedente obtido deve ser reinvestido nas próprias organizações. O próprio autor afirma, porém, que os três setores acabam se interpenetrando de tal modo que ainda não é possível ter uma definição exata dos limites de cada um.

Para Salamon e Anheier (1992, 1996), o terceiro setor é composto por um grupo de entidades que possuem as seguintes características: são organizações formalmente constituídas; são institucionalmente separadas do governo; são

autogovernadas (pois controlam suas próprias atividades); não distribuem os lucros aos diretores ou proprietários; e possuem participação voluntária.

Fernandes (1994) aponta um problema na definição acima sugerida por Salamon e Anheier (1992, 1996), pois questiona a exigência das organizações serem formalmente constituídas. Para o autor essa limitação é devido aos critérios de metodologia, pois as entidades estruturadas facilitam no cadastramento, sendo possível a classificação. Na América Latina, a maioria das organizações nesse setor trabalha na informalidade, apesar de não ser fácil contabilizá-las, não é certo excluí-las do campo por questões de método.

Landim (1993), uma das pioneiras nos estudos dessa área no Brasil, considera as seguintes instituições como parte do terceiro setor: organizações da sociedade civil ou sem fins lucrativos, associações, entidades filantrópicas (beneficentes / de caridade), fundações, e organizações não governamentais (ONGs).

Conforme a pesquisadora, a utilização do termo terceiro setor é bem recente, teve início nos anos de 1970 nos Estados Unidos para designar as organizações sem fins lucrativos que prestavam serviços públicos. Porém, na década seguinte o termo setor não lucrativo (*nonprofit sector*) passou a ser mais utilizado no país. Por sua vez Ferreira (2005) afirma que, no Brasil, o termo terceiro setor é mais utilizado do que setor não lucrativo, pois algumas organizações privadas que geram lucros para os proprietários e são administradas conforme a lógica de mercado podem ser consideradas legalmente como sem fins lucrativos no país.

Para Falconer (1999), é a partir dos anos de 1960 nos Estados Unidos que o terceiro setor se estabelece como área própria de interesse acadêmico. Sendo que poucos trabalhos foram escritos sobre esse tema antes dos anos 80, e a maior parte da produção existente vem dos anos 90. No entanto Alves (2002) concorda com Landim (1993) e afirma que o termo começou a ser usado na década de 1970. Como exemplo cita Amitai Etzioni que em 1972 publicou o artigo *The Untapped Potential of the Third Sector* e Theodore Levitt que em 1973 publicou o livro *The Third Sector: new tactics for a responsive society*. O termo caiu em desuso nos anos 80 e ressurgiu nos anos 90, principalmente devido à disseminação dos resultados do

Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. O autor, porém, afirma que a divulgação desses resultados não se deu por acaso e nem se explica exclusivamente pelos méritos dos pesquisadores da Universidade *Johns Hopkins*.

Para Salamon (1998) fica difícil compreender se o crescimento das organizações do terceiro setor é novo ou se é apenas uma redescoberta de um setor que foi ignorado no passado. Para o autor, apesar da proliferação da atividade voluntária organizada nos últimos anos, as organizações sem fins lucrativos têm raízes históricas antigas. Estavam presentes na China na antiguidade e foram institucionalizadas por meio do budismo no século VIII. No Japão, a Sociedade da Gratidão, considerada a primeira fundação filantrópica do país, foi criada em 1829, quase um século antes da primeira fundação nos Estados Unidos. Na Europa Ocidental essas instituições antecedem ao regime comunista. Portanto para o autor, esse movimento não é considerado novo, mas uma reemergência de padrões anteriores.

O terceiro setor, de acordo com Alves (2002, p.13), é “um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se também diferentes marcos teóricos”. Andion (2001) acredita ser extremamente difícil ou até impossível ter uma definição minuciosa e universal para caracterizar as atividades das organizações da sociedade civil na área social. Como a atuação dessas entidades na economia mundial está sendo reconhecida cada vez mais devido à geração de empregos e ao impacto social de suas ações, cresceu o interesse por parte dos pesquisadores acadêmicos, fazendo emergir diferentes correntes que interpretam o mesmo fenômeno. A autora não utiliza a corrente do terceiro setor (FERNANDES, 1994; SALAMON, 1998; FISCHER; FALCONER, 1998), que é a mais usada nos trabalhos brasileiros para caracterizar as ações das entidades que atuam na área social, pois acredita que dentro dessa definição se encaixam várias organizações com características, papéis e formas institucionais completamente diferentes.

Para a pesquisadora as organizações que atuam no campo social podem ser divididas em três grupos (veja a figura 1). O primeiro grupo é o da economia social, mais próximo à esfera do mercado. Nessa área se encontram as entidades que possuem uma forma de regulação baseadas na troca mercantil. Pertencem a

esse grupo as mutuais de crédito e as cooperativas que possuem o objetivo de produzir bens e serviços, e têm fins lucrativos; porém visando o benefício dos membros participantes, pois o lucro é redistribuído entre os cooperados de maneira proporcional.

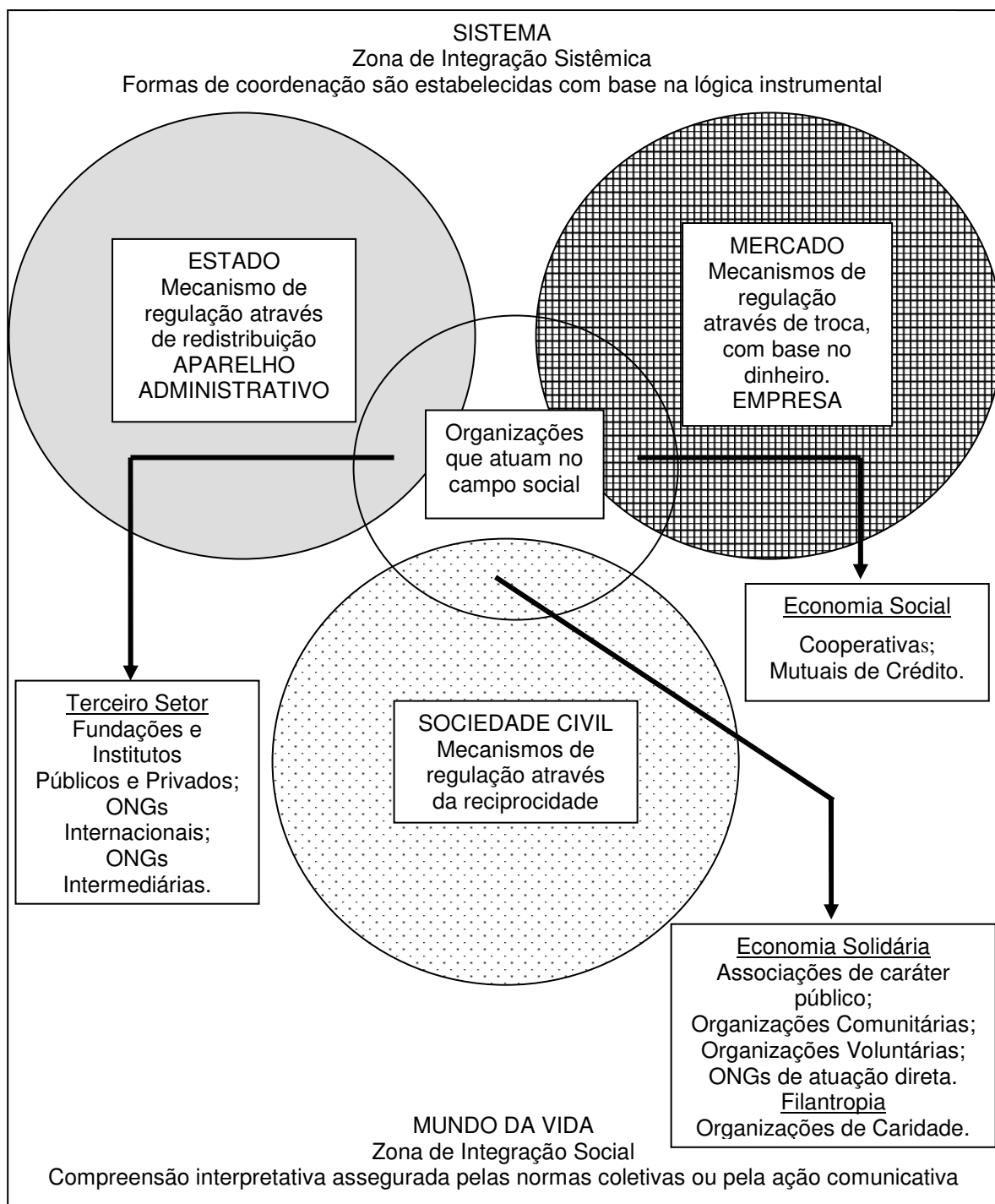


Figura 1 – As organizações que atuam no campo social e suas interfaces.

Fonte: Andion (2001, p. 4).

O segundo grupo, denominado como terceiro setor, está mais ligado ao Estado. Fazem parte desse grupo os institutos, as fundações empresariais e públicas, as ONGs estrangeiras e as ONGs intermediárias que não atuam diretamente na comunidade, mas são responsáveis pela ligação entre os financiadores e as organizações que trabalham com projetos sociais. Elas agem como centros que redistribuem os recursos públicos ou privados, visando diminuir as desigualdades existentes na sociedade.

No último grupo se inserem as organizações que não visam o lucro e que foram desenvolvidas a partir da própria mobilização da sociedade civil. A forma de regulação é baseada na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado. Fazem parte do grupo as entidades filantrópicas e as organizações da economia solidária que são as associações civis de caráter público, organizações comunitárias, organizações voluntárias e ONGs de atuação social direta.

Para Andion (2001), entender a diferenciação dos grupos existentes no campo social é fundamental, pois algumas organizações estão mais voltadas para o Estado enquanto outras para o mercado, sendo o modo de trabalho destas instituições mais regulado pela lógica instrumental. Enquanto que nas entidades ligadas mais a esfera da sociedade civil prevalece a lógica comunicacional (a autora usa o conceito de HABERMAS, 1989). A própria Andion (2001), porém, afirma que na prática esta classificação não é estática, na verdade as organizações entram em constante interação e suas lógicas acabam se misturando, confrontando e interpenetrando.

Falconer (1999, p. 1-2) também acredita que existe uma certa confusão, principalmente porque considera que este campo de estudo ainda está em formação. Para o autor é comum a rápida alteração da linguagem utilizada, “como é próprio de áreas novas de conhecimento, na ausência de paradigmas ou modelos explicativos dominantes, as disciplinas e escolas competem por espaço e influência, modificando rapidamente o horizonte do campo”. Existem vários termos diferentes que possuem significados parecidos. Os mais usados, citados pelo autor, são: organização sem fins lucrativos, não-governamental, da sociedade civil, ou terceiro setor.

2.1.1. O Desenvolvimento do Setor

Nos últimos anos houve uma grande expansão e uma diversificação das organizações do terceiro setor. Este crescimento parece ter origem por meio de três pressões distintas (SALAMON, 1998, p. 7-8):

- a) de baixo: por meio dos movimentos populares espontâneos, onde as pessoas, por si próprias, se organizam para melhorar suas condições de vida ou para buscar seus direitos básicos.
- b) de fora: por meio dos incentivos das igrejas (por exemplo, a Igreja Católica que a partir dos anos de 1950 na América Latina criou vários movimentos e entidades para auxiliar os pobres das áreas rural e urbana), e de instituições voluntárias privadas e agências de apoio. (A partir das décadas de 60 e 70, muitas instituições voluntárias dos Estados Unidos, Canadá e Europa que ajudam os países pobres, mudaram o foco para o *empowerment*, ao invés da ajuda humanitária tradicional, para evitar o assistencialismo e criar condições de auto-sustentação).
- c) de cima: por meio das políticas governamentais. Ronald Reagan e Margaret Thatcher adotaram a estratégia de apoio às organizações voluntárias para reduzir os gastos sociais de seus governos.

Além dessas pressões, Salamon (1998) acredita que esse aumento das atividades do terceiro setor nos últimos tempos ocorreu devido a quatro crises:

- 1) crise do *welfare state*: o sistema de proteção aos idosos e pobres que surgiu nos anos 50 no ocidente parecia não mais funcionar, a queda do crescimento econômico nos anos 70 aumentou a crença de que o gasto na área social estava tomando o lugar do investimento privado. O governo sobrecarregado e burocratizado não teria mais capacidade de realizar as tarefas sociais. A política do *welfare state*, na opinião de alguns especialistas, mais do que proteger a população dos riscos estava reprimindo a iniciativa e incentivando a dependência do cidadão ao Estado, diminuindo a sua responsabilidade individual.

2) crise de desenvolvimento: a crise do petróleo nos anos 70 e a recessão nos anos 80 afetaram negativamente a economia dos países em desenvolvimento, o que estimulou o repensar dos requisitos para o progresso econômico, enfatizando a participação dos pobres em projetos de desenvolvimento por meio das organizações não-governamentais.

3) crise ambiental global: estimulou os cidadãos a criarem ações privadas para evitar a destruição dos recursos naturais e o desperdício.

4) crise do socialismo: o fracasso desse sistema contribuiu para a busca de novas formas de satisfazer as necessidades sociais e econômicas, o que gerou empreendimentos cooperativos orientados para o mercado e organizações com fins sociais desvinculadas de um Estado desacreditado.

Além dessas crises, o autor cita também a revolução nas comunicações e o aumento da educação que facilitaram a organização e a mobilização das pessoas. O crescimento econômico ocorrido nos anos de 1960 e 1970 ajudou na criação da classe média urbana na América Latina, Ásia e África, que foi essencial para a liderança das instituições sem fins lucrativos privadas. Essas foram as mudanças que acabaram limitando o poder do Estado e criando espaço para o crescimento das ações voluntárias organizadas.

2.1.2. A Profissionalização das Organizações do Terceiro Setor

Conforme Roesch (2002), o crescimento e as mudanças observadas nas organizações não-governamentais despertaram o interesse para a gestão dessas instituições nos meios acadêmicos. Para a autora a expansão do setor foi devido à descentralização da gestão de políticas sociais pelo Estado e também pela diminuição dos financiamentos de agências internacionais, que forçou as ONGs a buscarem alternativas de auto-sustentação, por meio de atividades comerciais ou parcerias com o setor privado ou com o próprio Estado.

No passado, comenta Falconer (1999), a causa era suficiente para justificar uma doação de recursos (a fundo perdido) para uma instituição sem fins lucrativos; os financiadores não faziam exigências quanto aos resultados a serem alcançados

com o emprego do dinheiro fornecido. Porém, atualmente, existe uma maior dificuldade na arrecadação de recursos para essas organizações, por isso a habilidade de gestão está sendo cada vez mais exigida.

Os financiadores estrangeiros, na perspectiva de Fischer e Falconer (1998, p. 17), estão começando a adotar critérios mais exigentes como contrapartida financeira: “obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação dos recursos”. Inclusive algumas entidades internacionais começaram a avaliar periodicamente suas organizações financiadas por meio de grupos técnicos independentes e de auditorias.

Para demonstrar o início da profissionalização das organizações do terceiro setor no Brasil a pesquisadora Bayma (1997) volta à década de 1970. Neste período as atuações das ONGs brasileiras possuíam um direcionamento político, com objetivo de articular movimentos sociais para redemocratizar o país. Lutavam contra a ditadura, pelo exercício da cidadania e da autonomia dos grupos localizados na base da sociedade. A educação, a conscientização e a organização eram os tópicos reivindicados. Portanto existia uma separação entre essas ONGs e as organizações sem fins lucrativos tradicionais, que atuavam na área social por meio da assistência e da caridade. As ONGs que surgiram na época da ditadura no Brasil se recusavam a oferecer atividades assistencialistas e a manter relações com o governo. A contratação de pessoas para trabalhar nessas entidades era baseada na posição política e da prática social que esses indivíduos possuíam. Apesar de possuírem uma boa formação acadêmica, a qualificação técnica não tinha tanta importância; a capacidade de trabalhar por meio da intervenção social era mais valorizada. Com o término do regime militar e as transformações sociais, o discurso da redemocratização acabou cedendo lugar para outras questões mais complexas como a violência, a Aids e os direitos humanos. As ONGs precisaram então contratar profissionais qualificados, capazes de dialogar internacionalmente.

Para Bayma (1997, p. 122), nos últimos anos surgiu um espaço maior para a discussão sobre a profissionalização dessas organizações no país. Houve uma maior tolerância sobre a incorporação nas ONGs “de critérios de racionalidade

administrativa, oriundos das empresas, de forma a incrementar a qualidade do processo de trabalho e, conseqüentemente, a eficiência dessas organizações”.

Fischer e Falconer (1998) comentam que a partir da década de 1990 as organizações do terceiro setor ao invés de se colocarem contra o governo, buscaram realizar parcerias para obter recursos financeiros. As instituições sem fins lucrativos, que mantêm vínculos com empresas privadas, apesar de não desejarem ser identificadas com os órgãos governamentais devido à má reputação pública, não se caracterizam como opositoras do Estado.

As propostas governamentais para incorporar e reconhecer as ações das entidades do terceiro setor estão aumentando, conforme é enfatizado por Fischer e Falconer, (1998, p. 15):

A referência à intenção de estimular a parceria com ONGs está no discurso político das autoridades brasileiras e na prática de alguns programas nacionais e alguns governos estaduais que reconhecem o insucesso do Estado como promotor das políticas de desenvolvimento social e a necessidade de estimular a participação da sociedade civil nessa empreitada.

Contudo, os autores acreditam que apesar dessas propostas políticas serem consistentes, geralmente não funcionam quando são implementadas na prática. Um dos grandes problemas é devido à dificuldade de compreender o significado do terceiro setor e de identificar quais são as entidades que fazem parte dele. Como existe essa imprecisão inicial, os procedimentos de implementação são também indefinidos, podendo não gerar os resultados esperados.

Meireles e El-Aouar (2002, p.11) acreditam que as ONGs possuem um papel relevante com relação ao atendimento das necessidades sociais coletivas, porém consideram que essas instituições não devem ser apontadas como o único meio possível para essa finalidade, mas como uma alternativa, pois é quase impossível que o Estado se isente totalmente das questões sociais. Para os pesquisadores, o Estado possui um papel essencial de redefinir as forças, além de contribuir para o “surgimento de alternativas e soluções inovadoras que permitam maior flexibilidade, eficiência e qualidade na oferta dos serviços, levando à agilidade na satisfação das necessidades públicas e, portanto, à consolidação do processo democrático”.

O fator que parece ser mais determinante para o crescimento do terceiro setor é o relacionamento que essas instituições sociais desenvolverão com o governo. “A tarefa para organizações do Terceiro Setor é encontrar um *modus vivendi* com o governo que propicie suficientes suportes legal e financeiro, preservando grau significativo de independência e autonomia” (SALAMON, 1998, p. 11).

Para Meireles e El-Aouar (2002), as ONGs são consideradas como um elo de ligação entre o Estado e o mercado. Por meio da iniciativa da sociedade civil organizada e com as parcerias firmadas com o governo é possível desenvolver ações coletivas que seriam extremamente onerosas se fossem exclusivamente de responsabilidade do Estado. Os pesquisadores acreditam que as ONGs representam uma nova alternativa institucional, pois conseguem atuar com menos custos, sendo mais ágeis e eficientes na implementação, controle e consecução das metas propostas. Além disso, acrescentam também a influência que estas instituições têm de potencializar as forças organizadas da sociedade, desenvolvendo assim um novo campo de trabalho, voltado para as pessoas pertencentes às comunidades mais pobres.

Rifkin (1995), preocupado com a alta tecnologia que está substituindo a mão-de-obra humana e ocasionando um aumento de pessoas subempregadas e sem trabalho, sugere, em seu livro “O fim dos empregos”, que é preciso deixar a ilusão de retrainar as pessoas para os serviços já inexistentes. Para o autor é necessário preparar os indivíduos para um mundo que está acabando com o emprego de massa na produção e comercialização. Ele acredita que um terceiro setor transformado pode ser uma alternativa revolucionária para as formas tradicionais de trabalho, que será capaz de absorver a mão-de-obra excedente e ajudar na restauração das comunidades e na construção de uma cultura sustentável. O autor esclarece ainda que:

[...] com o enxugamento do trabalho do mercado formal e a diminuição do papel dos governos centrais nos assuntos cotidianos do povo, a economia social torna-se a última esperança viável para o restabelecimento de uma estrutura institucional alternativa para uma civilização em transição (RIFKIN, 1995, p. 310).

Para alcançar tal objetivo o autor acredita ser necessário encontrar maneiras de transferir uma parte dos ganhos de produtividade do mercado para ser aplicado no terceiro setor. Rifkin (1995) recomenda algumas medidas que podem ser utilizadas nos próximos anos nos Estados Unidos como: o pagamento de salários indiretos pelo tempo voluntário; a cobrança de impostos sobre os produtos e serviços da era *high-tech* (e utilizar exclusivamente o montante arrecadado para o pagamento de um salário social aos pobres em troca dos serviços comunitários prestados); e aumentar as deduções de impostos para a filantropia corporativa vinculada aos ganhos de produtividade. Nos outros países, medidas diferentes devem ser adotadas para ampliar as atividades da economia social.

Várias opiniões diferentes foram observadas na discussão sobre o terceiro setor. Rifkin (1995) possui uma visão esperançosa do terceiro setor; como uma alternativa para o desemprego atual, por isso ele acredita na necessidade de buscar meios para facilitar e melhorar cada vez mais os serviços oferecidos por essas organizações. Fischer e Falconer (1998, p. 17) enfatizam que as atividades de apoio social as comunidades excluídas devem ser realizadas para reverter o problema, “exigindo, portanto, o profissionalismo multidisciplinar e o gerenciamento focado em resultados, ao contrário da postura assistencialista que parece minorar os sintomas aparentes, mas apenas intensifica e reproduz a patologia”.

Para Salamon (1998, p. 11), o terceiro setor “atingiu a maturidade no cenário global, mas agora deve encontrar formas de fortalecer sua capacidade institucional e contribuir mais significativamente para a solução de problemas maiores”. Por isso o autor recomenda aos gestores de organizações sociais para focar mais no treinamento e na assistência técnica. E propõe duas sugestões para as pessoas que contribuem com essas organizações: 1) devem ultrapassar o sentimento de filantropia e não realizar somente atividades para se sentirem bem, e 2) contribuir com o financiamento dos projetos sociais de longo prazo, não apenas os de curto prazo.

Bayma (1997, p. 124) destaca que as entidades do terceiro setor necessitam de uma visão estratégica assim como as organizações privadas; elas precisam “relacionar sua missão aos seus objetivos e ao mercado, além de conhecer seus clientes, doadores, colaboradores e contribuintes”. Destaca também a importância

de atrair e manter funcionários e voluntários competentes que sejam comprometidos com a mesma missão da instituição.

Falconer (1999, p. 113) comenta que “as iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, através da educação continuada (cursos de Administração), assessorias, contratação de profissionais e adoção de técnicas e práticas modernas de administração” estão provocando uma transformação no terceiro setor brasileiro. Para o autor, as instituições estão se organizando e alterando seus processos e serviços conforme os critérios do meio gerencial: “adquirem domínio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação de processos e resultados, e adotam modelos de gestão de empresas competitivas, com significativo impacto em sua forma de atuação”.

O referido autor, porém, afirma que o aumento da profissionalização dessas organizações pode ocasionar grandes transformações no perfil do setor, podendo até mudar a sua natureza, conforme seu depoimento:

O crescimento e a profissionalização das organizações pode vir a sepultar a imagem idealizada do terceiro setor como composto por organizações comunitárias, lideradas por voluntários abnegados, tão freqüente nos apelos de captação de recursos e na motivação das pessoas. O crescimento tem-se, pode levar à burocratização, ao desvio da missão social, ao esfriamento da participação de voluntários à sobreposição do objetivo de autopropetuação sobre outros, e à adoção de comportamentos mais parecidos com os dos outros setores (FALCONER, 1999, p.118).

Por isso o pesquisador chama a atenção para os possíveis efeitos colaterais da implantação de ferramentas de gestão utilizadas no mercado sem a devida adaptação às peculiaridades encontradas no terceiro setor, pois, para ele, é preciso evitar a perda da identidade desse campo que ainda nem foi bem conquistada.

2.1.3. Críticas ao Terceiro Setor

Yazbek (2000, p. 1) faz uma crítica ao terceiro setor afirmando que este ajuda na despolitização das questões sociais, afastando o Estado de suas obrigações com o lado social:

Neste contexto, as propostas neoliberais, em relação ao papel do Estado no âmbito da questão social, são propostas reducionistas, que esvaziam e

descaracterizam os mecanismos institucionalizados de proteção social. Assim sendo, desestruturaram-se políticas no campo social e ganha força a defesa de alternativas privatistas para a questão envolvendo a família, a comunidade e as organizações sociais. Coloca-se para a sociedade a tarefa de enfrentar a pobreza e a exclusão social.

Para a autora, a sociedade civil, ao invés de reconhecer e exigir os seus direitos sociais está sendo levada a substituir esta visão pelo dever moral de atender a pobreza, assumindo assim uma responsabilidade que não deveria ser entregue a ela.

Para Montañó (2002), as organizações do terceiro setor, além de despolitizarem a área social, são funcionais ao sistema capitalista, pois aprofundam as questões de dependência, afirmam os processos históricos de exclusão social e de um modo inovador conservam a manipulação dos interesses da classe dominante. O autor com suas palavras afirma:

O debate do 'Terceiro Setor' desenvolve um papel ideológico claramente funcional aos interesses do capital no processo de reestruturação neoliberal, no caso, promovendo a reversão dos direitos de cidadania por serviços e políticas sociais e assistenciais universais, não contratualistas e de qualidade, desenvolvidas pelo Estado e financiadas num sistema de solidariedade universal compulsória (MONTAÑO, 2002, p. 259).

Para o autor, o terceiro setor representa, na verdade, uma fragmentação das ações sociais (pois cada um acaba pensando em um determinado problema e busca soluções individuais e pontuais), deixando de fora as questões macroeconômicas. Esse fenômeno gera uma sociedade civil "dócil" que aceita os ideais neoliberais. Elimina os debates e as disputas, criando o consenso e aquietando assim as massas; enfim, desmobiliza a sociedade com relação aos movimentos de reivindicação social.

Tenório (1998) questiona se o processo de gestão do terceiro setor está sendo pautado mais pela lógica de mercado (da gestão estratégica), do que pela lógica da solidariedade comunitária (da gestão social). Coloca também que a deficiência gerencial das políticas públicas e a escassez de recursos financeiros geram uma competição entre as organizações sociais, portanto, essas entidades acabam concorrendo entre si para conseguir os recursos junto ao governo e as empresas privadas. Esse fato pode provocar o distanciamento do modo de atuação dessas instituições, "de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa

humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins” (TENÓRIO, 1998, p. 20). A ânsia pela profissionalização das organizações sociais faz com que os mesmos mecanismos gerenciais do mercado sejam utilizados no terceiro setor. A luta pela sobrevivência organizacional (e/ou de grupos) parece estar acima da busca por uma maior eficiência das ações sociais.

Apesar das críticas, Tenório (1999) reconhece que o terceiro setor tem atuado de modo positivo na minimização das carências sociais, mas alerta sobre a necessidade de compreender o outro tipo de racionalidade que prevalece nesta área:

Esta preocupação não significa desprezar, ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do primeiro setor quanto a políticas públicas e as do segundo setor quanto à produtividade, mas reconstruir, criticamente, a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, apolítica, em prol de uma racionalidade que promova, politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçada no potencial do sujeito social soberano na sociedade, isto é, na cidadania (TENÓRIO, 1998, p. 21).

Para Teodósio (2005), um dos paradoxos encontrados nessa área, e já comentado por outros críticos, é sobre a multiplicação das abordagens gerencialistas no terceiro setor, sobretudo as que são associadas à gestão de voluntários. Ele questiona se realmente é possível gerenciar, ou melhor, manipular a ética das pessoas.

Outro tópico que aborda é sobre a existência tanto da possibilidade de novas sociabilidades, quanto de novos mecanismos de dominação nesse setor. “As mesmas organizações não-governamentais que se propõem a defender interesses das comunidades são aquelas que hierarquizam e organizam a ‘massa’, filtrando a vontade popular através das lentes de um aparato organizacional” (TEODÓSIO, 2005, p. 1).

As suas críticas continuam com relação às pesquisas quantitativas ligadas ao tema, pois para o autor não basta compreender a expansão dessas organizações sociais se não são discutidas as implicações desse fenômeno sobre as condições de emancipação:

É necessário que o Terceiro Setor seja entendido para além dos dados quantitativos, sob pena de se mascarar realidades complexas e contraditórias, que se escondem por detrás das estatísticas oficiais, até mesmo porque essas estatísticas são uma das narrativas que se elabora sobre o Terceiro Setor. Sob o manto da Teoria Crítica, talvez se possa melhor compreender porque, tal qual os últimos plebiscitos sobre a União Européia, o esperado não se realiza na sociedade. No caso das ONGs, porque toda a frenética multiplicação de instituições não faz avançar a inclusão social (TEODÓSIO, 2005, p.1).

O autor coloca que suas críticas não visam à destruição dos discursos politicamente corretos ou dos movimentos que trabalham com a inclusão social. Ele critica no sentido de “desconstruir” idéias e discursos, para superar esses próprios discursos. Não deseja desconstruir as utopias de uma sociedade que sonha em ser mais justa, mas acredita na necessidade de resignificar esse imaginário, de maneira a estimular o potencial emancipatório, pois teme que do modo como o assunto está sendo tratado, futuramente esses sonhos de mudança possam se dissipar.

2.2. EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O movimento do empreendedorismo, principalmente a partir da década de 1990, tem sido muito difundido no Brasil, recebendo uma atenção especial por parte das instituições governamentais, das organizações de classe, das escolas e universidades (DORNELAS, 2001).

Mas apesar do assunto ser amplamente discutido, Guimarães (2004, p. 1) destaca que a “definição precisa, suas principais implicações em termos de contexto, especificidades, características e componentes, ainda estão longe de promover um consenso entre estudiosos do empreendedorismo”.

Para Paiva Júnior e Cordeiro (2002) essa é uma área crescente no cenário das publicações científicas no país, todavia, afirmam que os pesquisadores brasileiros de administração ainda estão desenvolvendo trabalhos de caráter exploratório sobre o tema.

O conceito de empreendedorismo está sendo estudado em diferentes níveis, envolvendo indivíduos, grupos e organizações (PAIVA JÚNIOR; CORDEIRO, 2002). Além disso, Guimarães (2004) acredita que existe uma influência de vários

paradigmas epistemológicos nos estudos relacionados a esse tema, com uma predominância dos pensamentos racionalistas, funcionalistas e positivistas; mas com uma forte presença também de estudos que seguem a corrente dialética, cibernética e da complexidade.

Paiva Júnior e Cordeiro (2002, p. 9), após analisarem os artigos publicados nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) no período de 1998 a 2001, concluíram que para fortalecer o campo do empreendedorismo no Brasil é preciso ter “critérios conceituais e metodologias de verificação empírica nas abordagens sobre o tema mais bem definidos, ainda que se respeite a diversidade e multiplicidade dos enfoques”.

Filion (1999) afirma que existe uma certa confusão com relação à definição do termo empreendedorismo. Para facilitar o entendimento sobre este assunto o autor aponta a existência de duas correntes principais: a dos economistas, que associam o empreendedor com a inovação; e a dos comportamentalistas, que enfatizam os aspectos intuitivo e criativo. A primeira corrente é representada principalmente pelos economistas Richard Cantillon (primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora) e Jean Baptiste Say (que associou os empreendedores à inovação e os via como agentes de mudança). Para estes economistas os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com o objetivo de conseguir lucros, assumindo assim os riscos inerentes. Joseph Schumpeter foi o responsável por realmente expandir o campo do empreendedorismo, associando-o claramente a inovação e mostrando a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Com relação ao grupo dos comportamentalistas, Filion (1999) aponta como um dos precursores Max Weber, que considerou o sistema de valores como um elemento de grande importância para a explicação do comportamento empreendedor. Porém, afirma que foi David C. McClelland que realmente introduziu a ciência do comportamento para o empreendedorismo, por meio da associação da necessidade de realização pessoal e de poder, para explicar a criação de novos empreendimentos. Apesar de receber várias críticas, a sua contribuição, conforme afirma Filion (1999), é de mostrar que as pessoas tendem a repetir seus modelos. Por isso, quanto mais o modelo do empreendedor for valorizado numa sociedade,

maior será o número de pessoas que optarão por empreender. Depois de McClelland os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo; estes tinham como objetivo definir quem são os empreendedores e suas características.

Filion (1999) apresenta no quadro 1 as características mais freqüentes dos empreendedores encontradas pelos comportamentalistas.

Quadro 1 – Características mais freqüentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Filion (1999, p. 9).

Apesar das diversas pesquisas na área, Filion (1999) afirma que não foi possível ainda definir cientificamente o perfil psicológico do empreendedor devido principalmente aos impactos dos fatores externos (treinamento e empregos anteriores, religião, família, região onde vive) que afetam os indivíduos de maneiras diferentes. Mas de forma resumida a definição de empreendedor é para Filion (1999, p. 19) “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Para Dolabela (1999) o empreendedor além de desenvolver uma visão, deve convencer as pessoas ao seu redor (sócios, colaboradores e investidores) de que sua visão poderá levar a todos para uma situação melhor no futuro. Deve ter energia, perseverança e paixão para desenvolver algo a partir do nada e continuar em frente, ultrapassando as dificuldades e as armadilhas existentes. Deve identificar e agarrar as oportunidades, além de buscar pelos recursos necessários para transformá-las em algo lucrativo. O dinheiro é uma medida de desempenho, um meio para alcançar os objetivos e raramente é considerado como um objetivo em si mesmo. O empreendedorismo deve levar ao desenvolvimento econômico, por meio da criação e da distribuição das riquezas e dos benefícios para a sociedade.

Com relação à motivação, o GEM (2005) estabelece a existência de dois tipos de empreendedores mais predominantes no mercado, os empreendedores por

necessidade, ou seja, aqueles que começam seus negócios por não terem uma ocupação e nem renda, e os empreendedores por oportunidade, que iniciam a partir de uma percepção de uma oportunidade pouco explorada.

Dornelas (2001) afirma que, na maioria dos trabalhos existentes, os aspectos referentes ao empreendedor são: 1) possui a iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) usa os recursos disponíveis de forma criativa modificando assim o ambiente econômico e social onde vive; e 3) assume os riscos e as possibilidades de fracassar.

Para Drucker (1986, p; 36) o empreendedor “vê a mudança como norma e como sendo sadia [...] sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. O novo não é visto como uma ameaça e sim como uma oportunidade.

Bruyat e Julien (2000) buscam uma nova perspectiva para compreender o fenômeno do empreendedorismo. Baseados no paradigma construtivista, os pesquisadores acreditam na necessidade de considerar o indivíduo e a criação de novos valores como partes de um diálogo que não devem ser separados. Eles enfatizam que não é possível entender o fenômeno do empreendedorismo se não for considerado o indivíduo (empreendedor); o projeto; o ambiente; e também as relações existentes entre eles ao longo do tempo. Isto mostra que o empreendedor não é simplesmente alguém que responde automaticamente a um estímulo do ambiente, mas alguém capaz de criar, aprender e influenciar também o ambiente.

Para Drucker (1986), nos Estados Unidos, o empreendedor é freqüentemente definido como a pessoa que inicia seu próprio, novo e pequeno negócio. Contudo, ele acredita que nem toda empresa recentemente criada pode ser considerada empreendedora. Os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas, pois eles são responsáveis pela criação de algo diferente, de uma mudança ou uma transformação de valores. Para o autor, uma empresa antiga e de grande porte também pode ser denominada empreendedora. Além de que, o empreendimento não se restringe exclusivamente às organizações econômicas: uma organização de serviço público sem fins lucrativos ou uma instituição governamental podem ser denominadas empreendedoras. Acredita o autor que as instituições de

serviço público, incluindo as organizações comunitárias e beneficentes, precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer outro negócio.

Dees (1998) afirma que o conceito de empreendedorismo pode ser aplicado tanto na área dos negócios como no social. O autor combina os conceitos sobre geração de valor (Say), inovação e agentes de mudança (Schumpeter), busca da oportunidade (Drucker) e utilização máxima dos valores (Stevenson) para definir o empreendedor social. A seguir são mostrados os elementos básicos apontados por ele que caracterizam esses indivíduos:

- 1) São agentes de mudança no setor social: atacam as causas dos problemas, ao invés de tratar simplesmente dos sintomas; buscam criar mudanças e melhorias sustentáveis.
- 2) Adotam uma missão de gerar e manter valor social: o impacto social é a medida principal, procuram retornos sociais de longo prazo em seus investimentos.
- 3) Identificam e buscam novas oportunidades: empreendedores enxergam oportunidades onde outros vêem problemas, os empreendedores sociais não são guiados simplesmente pela percepção de uma necessidade social ou pela sua compaixão, ao invés disso têm uma visão de como alcançar melhorias e são persistentes, determinados para fazer a visão funcionar.
- 4) Se engajam num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo: procuram caminhos inovadores para garantir que os seus empreendimentos tenham acesso aos recursos pelo tempo que estiver gerando valor social.
- 5) Agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis: usam eficientemente os escassos recursos (fazem mais com menos) e conseguem atrair recursos de terceiros por meio de parcerias e colaborações.
- 6) Exibem um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados: buscam promover melhorias reais para a comunidade e mostram os retornos (sociais e/ou econômicos) para os parceiros investidores; quando possível avaliam o crescimento em termos de

resultados sociais, financeiros e de gestão.

Os empreendedores sociais conhecem as necessidades e os valores do seu público-alvo, compreendem as expectativas das pessoas que ajudam e que investem algum tipo de recurso como tempo, dinheiro ou conhecimento. Exploram todos os tipos de recursos desde a filantropia aos métodos comerciais da economia (DEES, 1998).

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

Um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social foi Bill Drayton, por meio da fundação da organização internacional sem fins lucrativos Ashoka¹ em 1980 na Índia. O objetivo dessa entidade é identificar e investir em líderes empreendedores com idéias criativas e inovadoras capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social.

Esta organização apóia os empreendedores selecionados por meio de um suporte financeiro (bolsa mensal) que permite a dedicação exclusiva ao projeto social, além disso, contribui com a profissionalização dessas pessoas, fornecendo programas de capacitação, seminários e consultorias. Os empreendedores sociais da Ashoka integram uma rede mundial que possibilita o intercâmbio de informações e experiências, a realização de parcerias e colabora na disseminação de suas idéias e projetos. Está presente em 52 países e atua no Brasil desde 1986. O empreendedor social para a Ashoka (2001, p. 35) é “alguém que tem idéias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

¹ Mais informações estão disponíveis no *site* institucional <<http://www.ashoka.org.br>>

Para Barendsen e Gardner (2004), os empreendedores sociais são persistentes e possuem a habilidade de inspirar outras pessoas a trabalharem com eles. Se sentem responsáveis com a causa escolhida e possuem um sentimento de obrigação com os seus trabalhos e com as pessoas envolvidas. Por isso dificilmente desistem ou abandonam seus projetos, devido as suas profundas convicções. Para alguns empreendedores sociais é até difícil separar os objetivos pessoais dos profissionais.

Barendsen e Gardner (2004) descobriram por meio de seu trabalho empírico que os empreendedores sociais são diferentes em relação ao histórico pessoal e ao perfil de suas crenças. Eles argumentaram que eventos atípicos ajudaram na formação desses indivíduos. As convicções dessas pessoas são às vezes inspiradas por traumas (abandono dos pais na infância, suicídio de familiares, acidentes). Portanto o motivo de atuarem na área social pode ter emergido de uma dor ou uma situação trágica. Muitos empreendedores sociais experimentaram algum tipo de trauma no começo de suas vidas, mas demonstraram ter a habilidade de reorganizar esses desafios em oportunidades de crescimento.

Dos empreendedores sociais que não passaram por uma experiência extremamente traumática, muitos descreveram um tipo de experiência profundamente transformadora. Essas experiências incluíam o combate à depressão, ao álcool ou ao uso de drogas; a vivência em um país estrangeiro que gerou uma nova perspectiva de vida; ou a participação em um trabalho desenvolvido com jovens problemáticos. Muitos empreendedores sociais se envolveram com atividades sociais desde cedo, tiveram modelos reais ou pais que eram politicamente ativos (BARENSEN; GARDNER, 2004).

Para Dees (1998), os empreendedores sociais possuem um conjunto de características comportamentais excepcionais, por isso acredita que esses comportamentos devem ser incentivados nas pessoas que possuem a capacidade para realizar este tipo de trabalho. O autor, porém, lembra que nem todo líder de uma organização social pode ser considerado um empreendedor. O empreendedor social é uma rara espécie de líder e deve ser reconhecido como tal.

Roberts e Woods (2005) apontam para a necessidade de diferenciar os

empreendedores sociais das pessoas que praticam caridade e ações beneficentes. Claro que no centro de suas ações existe uma motivação benevolente, mas vai além disto. Existem muitas pessoas com uma perspectiva semelhante, são caridosas e ajudam os outros, mas os empreendedores sociais não são necessariamente contra o lucro.

Johnson (2003) acredita que esses indivíduos começam seus trabalhos com um forte senso de justiça social e enxergam as atividades lucrativas como um meio e não como um fim para alcançar seus objetivos. Para Vieira (2001), o empreendedor social deve estar preparado para correr riscos razoáveis em benefício da comunidade atendida pela entidade; verificar se os recursos alocados estão sendo bem administrados; avaliar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; compreender a diferença entre precisar e querer; e ter sempre uma missão, mas com a consciência de que sem os recursos financeiros não é possível concluir sua missão.

O quadro 2 mostra as diferenças existentes entre uma organização social tradicional e uma organização social empreendedora.

Quadro 2 – Comparação entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras.

Organização social tradicional	Organização social empreendedora
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Hierarquia	Time/trabalho orientados
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade
Controle centralizado	Descentralização/ <i>empowerment</i>
Contabilidade conforme as regras	Contabilidade conforme os resultados
Foco no que é melhor para a organização	Foco no que é melhor para o cliente
Ênfase nos programas	Ênfase no centro das competências
Valor uniforme	Valor flexível
Qualidade baseada no padrão profissional	Qualidade indo ao encontro ou excedendo as expectativas do cliente
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Ordem de serviço exclusiva	Escolha e competição
Dependente de recursos	Financeiramente auto-suficiente
Tentar ser todas as coisas para todas as pessoas	Nicho-orientado

Fonte: THALHUBER, Jim. Citado por VIEIRA (2001, p. 28).

Para Dees (1998), muitas organizações do setor social são vistas como ineficientes, ineficazes e sem respostas aos problemas, portanto aponta os empreendedores sociais como necessários para o desenvolvimento de novos modelos de gestão.

Para Roberts e Woods (2005), muitos dos atributos e talentos dos empreendedores sociais e dos convencionais são semelhantes. Ambos são visionários, inovadores, estão atentos às oportunidades, valorizam a construção de alianças e de redes de contato, e são apaixonados pelo que fazem. Os empreendedores sociais também utilizam muitas ferramentas e conhecimentos do mundo dos negócios, porém se diferem na motivação e no propósito. Eles tendem a comunicar suas visões em termos morais, com desejos de justiça social. Buscam atender as necessidades sociais enquanto que os convencionais buscam atender as necessidades financeiras.

Para Roper e Cheney (2005), o que distingue essas pessoas dos empreendedores “regulares” é o comprometimento social e a falta de interesse em recompensas financeiras. Johnson (2003) afirma que eles desenvolvem e implementam iniciativas que geram resultados mensuráveis na forma de transformações sociais.

Melo Neto e Froes (2002) apresentam no quadro 3 as principais diferenças entre o empreendedorismo privado e o social.

Quadro 3 – Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social.

Empreendedorismo privado	Empreendedorismo social
1. É individual	1. É coletivo
2. Produz bens e serviços para o mercado	2. Produz bens e serviços para a comunidade
3. Tem o foco no mercado	3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. Sua medida de desempenho é o lucro	4. Sua medida de desempenho é o impacto social
5. Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	5. Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las.

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p. 11).

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), após realizarem uma análise comparativa entre o empreendedorismo comercial e o social utilizando o modelo PCDO (*People, Context, Deal, Opportunity*), perceberam a necessidade de criar um modelo específico para analisar melhor o empreendedorismo social. A figura 2 apresenta o modelo elaborado pelos autores. A oportunidade, as pessoas e o capital são representados pelos círculos que se cruzam, refletindo a sobreposição e a interdependência destas variáveis. No centro está localizada a proposta de valor social (PVS) significando a variável integrante. Ao redor dos três círculos estão os

fatores ambientais (sociocultural, macroeconômico, político, demográfico, regulamentação e taxas). Os autores acreditam que para alcançar efetivamente a proposta de valor social, o empreendedor tem que realizar um alinhamento (externo e interno) entre os quatro componentes do modelo: oportunidade, pessoas, capital e contexto.

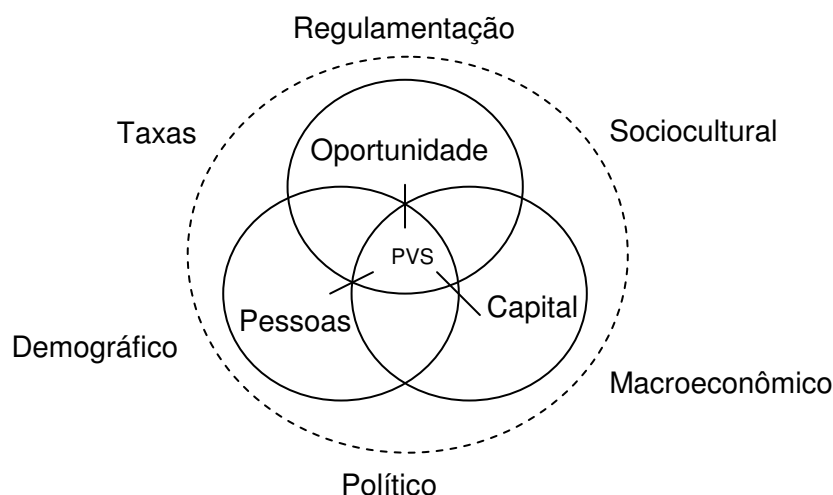


Figura 2 – Modelo de empreendedorismo social.

Fonte: Adaptado de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006).

Apesar da maioria dos autores relacionar o empreendedorismo social principalmente com o setor não lucrativo, outros, como os pesquisadores do Centro Canadense de Empreendedorismo Social (*Canadian Centre for Social Entrepreneurship – CCSE*) possuem uma definição mais abrangente e acreditam que o empreendedorismo social pode ocorrer dentro do setor público, do privado e do setor não lucrativo. Isso é na essência um modelo híbrido que envolve tanto atividades lucrativas como não lucrativas, assim como a colaboração entre os setores (JOHNSON, 2003).

Para Johnson (2003), a utilização do modelo híbrido, para definir o empreendedorismo social, põe mais ênfase na natureza empreendedora dessas atividades e na inovação que estes empreendedores trazem para resolver os problemas sociais, em lugar de focalizar nos benefícios sociais que esses serviços podem providenciar. Esse conceito sugere que o empreendedorismo social pode ter uma variedade de formas, incluindo os inovadores empreendimentos não lucrativos e os negócios privados com propósitos sociais.

O termo empreendedorismo social é uma combinação de duas concepções que não se encaixam naturalmente e que está buscando ainda uma aceitação como senso comum. Esta falta de ajustamento natural é que torna o termo aberto às resistências e aos desafios (ROPER; CHENEY, 2005).

Johnson (2003) sugere que a falta de entusiasmo com relação aos empreendimentos sociais no Canadá, em comparação à Inglaterra e aos Estados Unidos, reflete o desconforto com a terminologia empreendedorismo social. A razão para esse desconforto é que muitos canadenses rejeitam o movimento das atividades sociais em direção ao mercado e ainda consideram a prestação de serviços na área social como um dever do Estado.

Dennis Young (*apud* FERREIRA, 2006) afirma que o conceito *social entrepreneur* foi ignorado até o início dos anos de 1980 pelo setor não lucrativo. Este conceito surgiu quando houve o desenvolvimento das atividades comerciais pelas organizações não lucrativas, devido às dificuldades financeiras dada a diminuição do financiamento público. Nesta época começaram a surgir discussões em torno da capacidade de gestão dos dirigentes dessas instituições (que eram geralmente artistas, assistentes sociais, médicos, enfermeiras, e professores, que acabavam assumindo também as tarefas administrativas da organização).

A emergência do empreendedorismo social como um reconhecido campo está ligado a uma variedade de fatores, sendo que um deles é a insatisfação com o modo de administrar as entidades de caridade e fundações (BARENDSSEN; GARDNER, 2004).

A maior parte da literatura encontrada sobre empreendedorismo social enfatiza na questão do social, em lugar da natureza empreendedora da atividade (focalizando na organização não lucrativa e em suas atividades). O que mais se destacada nos trabalhos são as características empreendedoras dos indivíduos que estão no comando dessas entidades (JOHNSON, 2003). Esta pesquisa pretende contribuir com essa lacuna, ao analisar o processo de criação dos empreendimentos sociais, considerando as etapas e as atividades que são próprias dessas organizações. A seguir são apresentados o conceito e as pesquisas relacionadas ao processo de criação de novos negócios.

2.3. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS

O enfoque sobre a criação de novas organizações tornou-se crescente nas pesquisas sobre empreendedorismo. Porém, apesar deste crescimento, existem ainda poucos estudos empíricos explorando o tema (LIAO; WELSCH, 2002). Reynolds e Miller (1992) também acreditam que há poucos trabalhos científicos sobre o processo de gestação, isso quer dizer, do período da concepção ao nascimento de uma nova empresa.

Para Liao e Welsch (2002), o processo de criação de empresas refere-se à seqüência temporal de eventos ou atividades que ocorre quando os empreendedores criam seus novos negócios. Para Borges, Simard e Fillion (2005), é o conjunto de todas as atividades executadas pelos empreendedores para o *design*, o estabelecimento e o lançamento do negócio.

Carter, Gartner e Reynolds (1996) afirmam que outros termos são utilizados contendo o mesmo significado de processo de criação, por exemplo: emergência organizacional (*organizational emergence*); pré-organização (*preorganization*); organização in vitro (*organization in vitro*); pré-lançamento (*prelaunch*); gestação (*gestation*); e *start-up*.

Para Dornelas (2001) estão envolvidos no processo empreendedor todas as atividades, ações e funções relacionadas com a criação de novas empresas. O autor divide este processo em quatro fases: 1) identificar e avaliar a oportunidade; 2) desenvolver o plano de negócios; 3) determinar e captar os recursos necessários; e 4) gerenciar a empresa criada. A figura 3 mostra de forma seqüencial essas fases com suas respectivas atividades. Dornelas (2001), contudo, afirma que nenhuma delas precisa ser completamente finalizada para que a seguinte se inicie.



Figura 3 – O processo empreendedor.

Fonte: Hisrich (1998) adaptado por Dornelas (2001).

Já Degen (1989) acredita que para o empreendedor conseguir alcançar o sucesso na criação de um negócio próprio é preciso que ele desenvolva as seguintes etapas: 1) identificar a oportunidade de negócio; 2) desenvolver o conceito de negócio; e 3) implementar o empreendimento. Estas três etapas de criação são mostradas mais detalhadamente em um formato de ciclo na figura 4. O autor afirma que essa representação tem como objetivo ordenar as idéias dos empreendedores, no entanto concorda que, na maioria das vezes, essa ordem não é seguida rigorosamente na prática. O curto-circuito criativo, apresentado na figura, demonstra justamente isso, que alguns empreendedores podem desenvolver etapas paralelas ou então pular fases, pois a idéia do negócio pode se tornar mais clara e de fácil implementação (DEGEN, 1989).

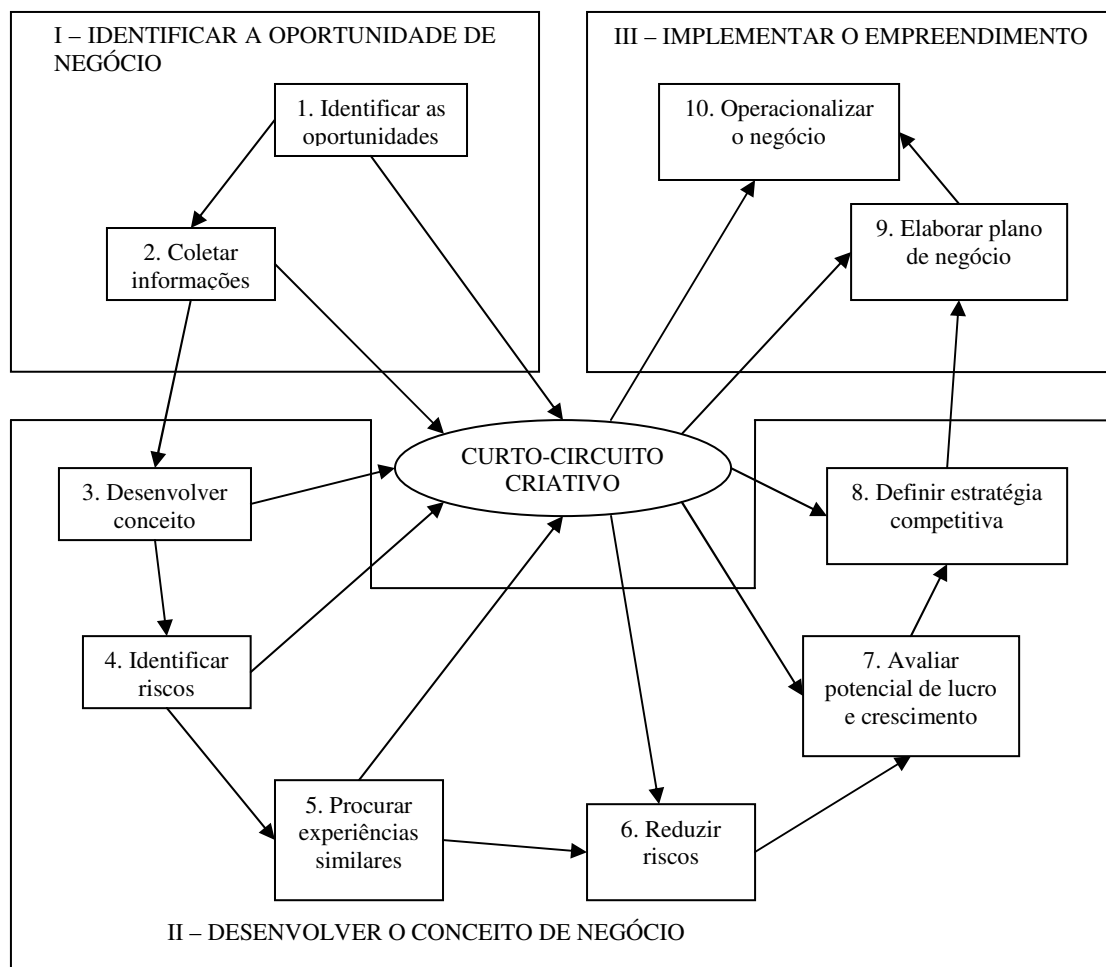


Figura 4 – Etapas da criação de um negócio próprio.

Fonte: Degen (1989, p. 17).

A decisão de se tornar empreendedor ocorre devido a vários fatores externos (ambientais e sociais), podendo estar relacionada também com as aptidões pessoais (DORNELAS, 2001). Na figura 5 são apresentados alguns dos fatores que mais influenciam no processo empreendedor.

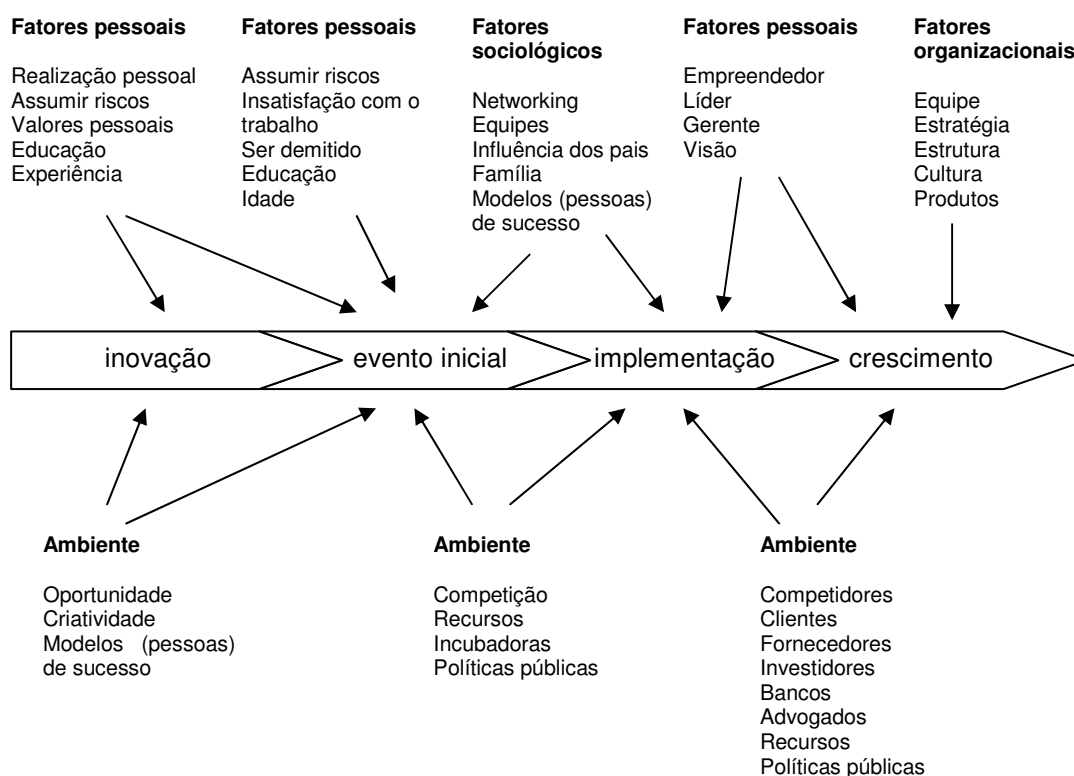


Figura 5 – Fatores que influenciam no processo empreendedor.

Fonte: Moore (1986) adaptado por Dornelas (2001).

Hormozi (2004) afirma que, antes de começar uma empresa, o futuro empreendedor precisa realizar uma auto-avaliação e verificar se suas metas pessoais são compatíveis com as idéias do novo empreendimento. Depois deve verificar a viabilidade econômica do negócio; buscar o máximo de informações sobre o mercado, os produtos ou serviços que serão oferecidos; e as condições da demanda. Se o futuro empreendedor desenvolver uma idéia de negócio que é compatível com suas metas pessoais e for aparentemente viável dentro do mercado, a próxima fase é preparar a abertura da empresa. Esta preparação inclui a definição de um plano de negócio, o atendimento dos requerimentos legais e a seleção do local da organização.

Para Reynolds (2000), o processo de *start-up* ocorre dentro de um contexto social, político e econômico; e possui três transições. A primeira transição ocorre quando o indivíduo, por ele próprio ou respondendo a uma iniciativa de uma organização já existente, escolhe criar uma nova empresa. Se for iniciar de maneira independente pode ser considerado um empreendedor nascente (EN). Se for patrocinado por uma empresa que já existe, é denominado intraempreendedor

nascente (IN). A concepção pode ser considerada o começo disso; é o processo de gestação da empresa.

A segunda transição no curso de vida da empresa ocorre quando o processo de gestação é completado e o nascimento da organização ocorre. A empresa passa para a fase da infância e começa a funcionar no mercado. A terceira e última transição é a passagem da fase da infância para a adolescência. A empresa pode então crescer, persistir ou sair do mercado.

Com base no trabalho de Reynolds (2000), Menzies et al (2002) apresentam na figura 6 um modelo para ajudar a compreender a criação de empresas e providenciar algumas questões que envolvem este processo.

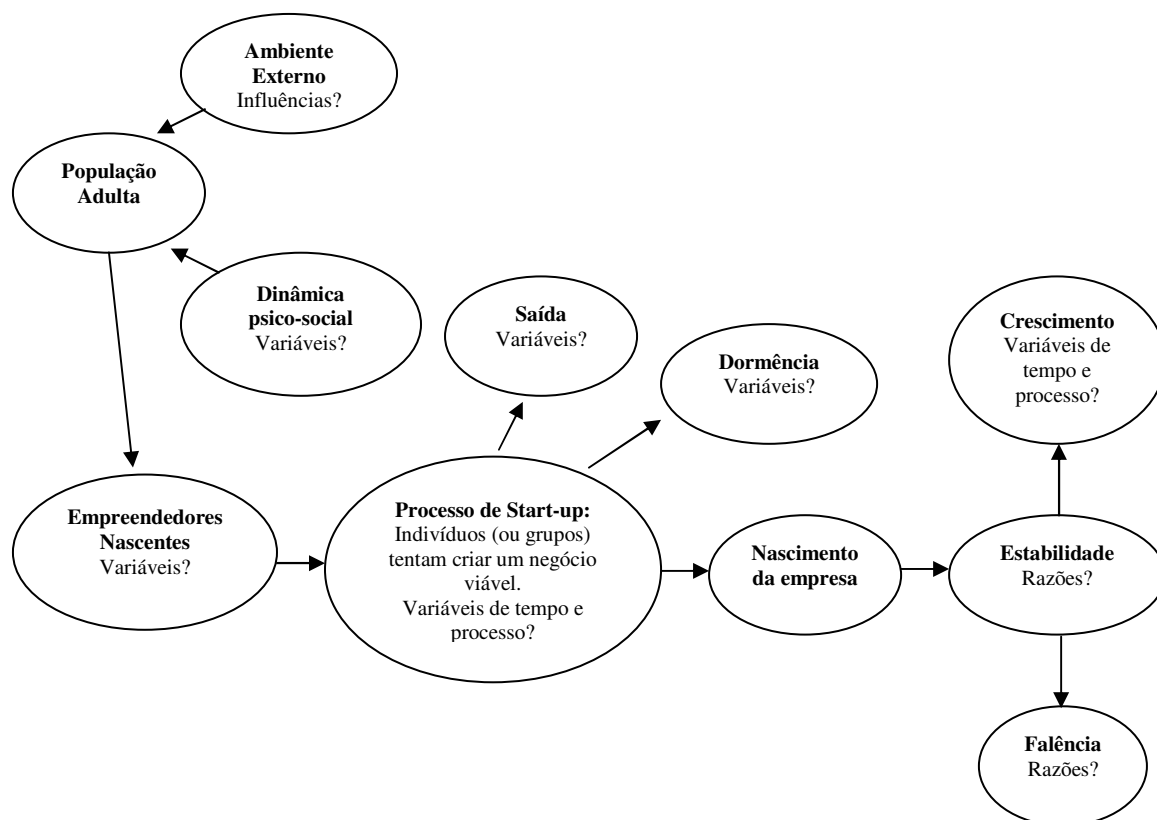


Figura 6 – Modelo do processo de *start-up*.

Fonte: Adaptado de Menzies et al (2002).

O modelo mostra as influências do ambiente externo (econômico, social, político e cultural) e das características psico-sociais dos indivíduos (educação, experiência, idade, gênero, raça, familiares empreendedores, disposição, habilidades, rede de contatos, traços psicológicos) na formação dos empreendedores nascentes. O processo de *start-up* é apresentado como o momento

em que as atividades são realmente desenvolvidas com o objetivo de iniciar a organização. O modelo indica que alguns empreendedores nascentes podem já desistir durante o *start-up*, ou então decidir entrar nesse processo em um outro período de tempo, portanto a idéia de começar o negócio permanece em um estado de dormência. Depois que a empresa nasce, ela pode se estabilizar, crescer ou falir. Para os autores é importante entender quais são as influências, as variáveis e as razões que existem em cada uma das partes do modelo.

Conforme Carter, Gartner e Reynolds (1996), as atividades desenvolvidas pelos empreendedores que são mais comuns durante o processo de gestação são: a) Organizar uma equipe de trabalho; b) Preparar o plano de negócio; c) Comprar equipamentos; d) Alugar equipamentos; e) Procurar por facilidades; f) Investir o próprio dinheiro; g) Perguntar por fundos; h) Obter suporte financeiro; i) Desenvolver modelos; j) Dedicar tempo integral; l) Registrar patente / tirar licenças; m) Formalizar como entidade legal, n) Contratar funcionários; o) Guardar dinheiro para investir.

Para Gartner (1985), a criação de um novo negócio é um fenômeno complexo e multidimensional. Os empreendedores e suas empresas variam bastante, pois as ações que são tomadas e o ambiente em que operam são diversos. Contudo, uma vez que a variação e a complexidade da criação de um novo empreendimento são reconhecidas, é necessário encontrar uma estrutura para descobrir e avaliar as similaridades e as diferenças entre os novos negócios. Não se pode assumir que todos os empreendedores apresentem uma população homogênea; outros subconjuntos dentro do universo dos empreendedores devem ser procurados para que as pesquisas possam produzir resultados significativos.

O autor sugere a utilização de uma estrutura, apresentada na figura 7, para auxiliar na descrição da criação de novos empreendimentos.

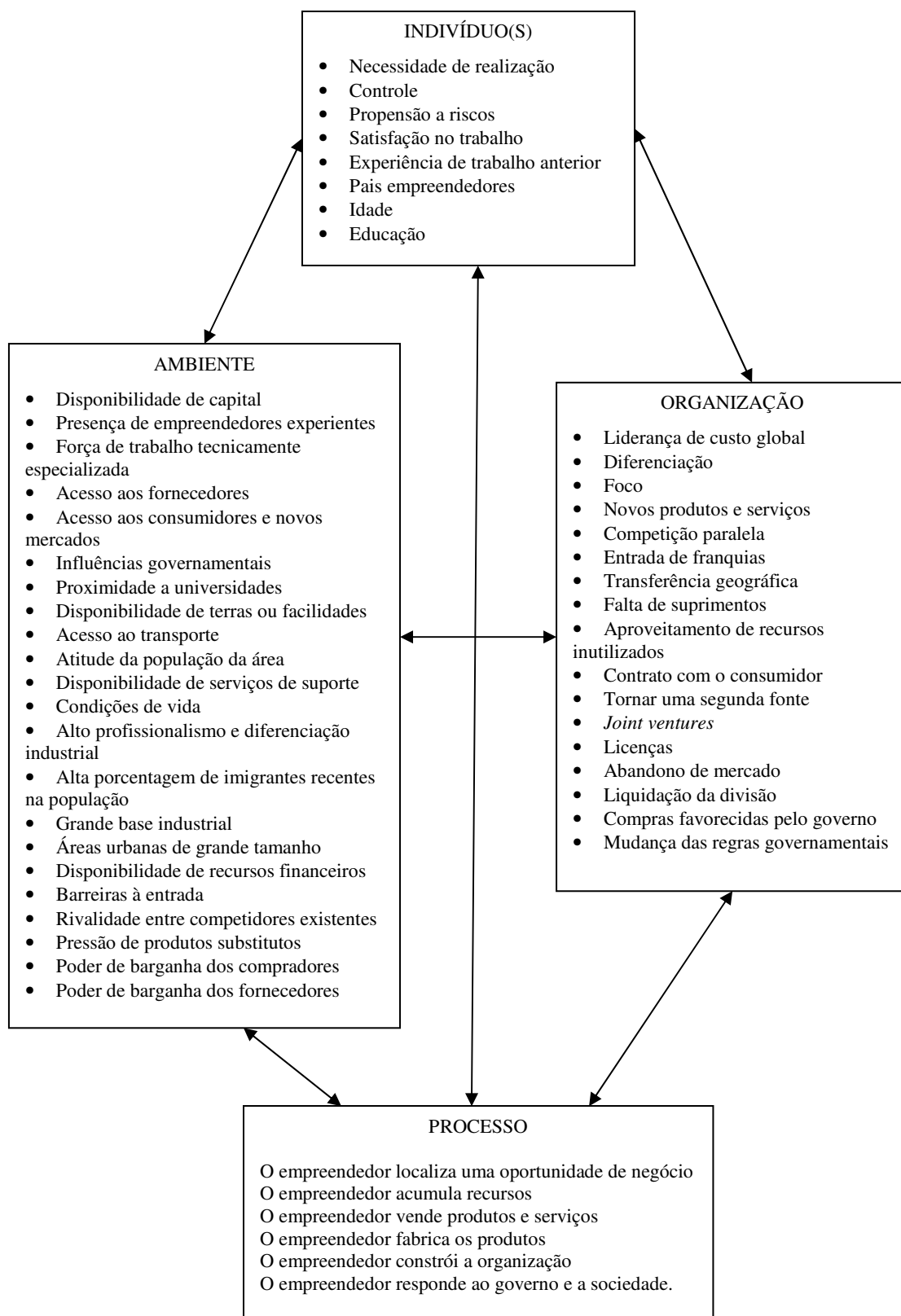


Figura 7 – Variáveis da criação de um novo negócio.

Fonte: Gartner (1985, p. 696).

O modelo possui quatro dimensões que são: a) indivíduo(s) - as características da(s) pessoa(s) que inicia(m) o negócio; b) organização – o tipo de empresa que é criada; c) ambiente – a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo – as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio.

Essa estrutura serve para providenciar um meio sistemático com o objetivo de comparar e contrastar a complexidade dos novos negócios. Nenhuma criação de empreendimento pode ser compreensivelmente descrita a não ser que todas as quatro dimensões sejam investigadas. É preciso tentar identificar como as variáveis de cada dimensão interagem com as variáveis das outras dimensões (GARTNER, 1985).

Gartner (1985) afirma que não pretende desenvolver um modelo específico de criação de novos negócios ou responder a questões específicas sobre como os novos empreendimentos são criados. Ele busca alertar os pesquisadores sobre a necessidade de compreender mais sobre a criação. Longe de ver os empreendedores e seus negócios como uma invariável, como uma população homogênea, ele reconhece e aprecia a complexidade e a variação que permeia a criação dos novos empreendimentos.

Para Gelderen, Thurik e Bosma (2005) quatro fases são geralmente mencionadas nas pesquisas sobre o processo de *start-up*. A primeira fase concentra-se na intenção do potencial empreendedor em iniciar uma empresa. Na segunda fase a oportunidade empreendedora é reconhecida e a concepção do negócio é desenvolvida. Na terceira fase os recursos são reunidos e a organização é criada. E na fase final a empresa inicia as trocas com o mercado.

Os estudos de Reynolds e Miller (1992) sugerem que o processo de gestação de empresas é muito mais diverso e complexo do que as teorias implicam. Esses pesquisadores, após analisarem os quatro eventos-chave do processo de gestação (principais compromissos pessoais, primeiras contratações, financiamentos iniciais, e as primeiras vendas) em mais de 3.000 empresas estabelecidas, encontraram variações significativas na duração, na seqüência e no padrão do processo de gestação. Nem todos os quatro eventos foram mencionados pelas

firmas (as vendas foi o evento mais prevalente) e cada possível seqüência de eventos foi relatada. A duração do período de gestação variou de um mês até 10 anos (90% das empresas entrevistadas completaram o período de gestação em 3 anos ou menos, sendo que 20% completaram dentro de um mês).

Para Reynolds e Miller (1992), a falta de consenso sobre a natureza do processo de gestação leva a procedimentos diferentes para estimar o ponto em que as empresas se tornam participantes ativas na economia, refletindo assim essa grande diversidade. Como a data das primeiras vendas foi o evento mais comum e mais fácil de ser lembrado, foi escolhida como a data de nascimento das firmas. Mais complexo foi identificar a concepção das empresas. O evento mais mencionado estava relacionado com o comprometimento pessoal, mas como esse fato pode ocorrer vários anos antes da empresa ser realmente criada, diferentes procedimentos de pesquisa podem ser usados para identificar tal comprometimento.

Para Delmar e Shane (2002), os empreendedores utilizam diferentes modelos de atividades com o propósito de estabelecer uma nova organização. O que acaba levando a duas conclusões: 1) comprometendo com diferentes padrões de atividades, os fundadores vão criar variações no processo de formação das empresas (e alguns desses padrões de atividades terão mais sucesso do que outros); e 2) dependendo da oportunidade empreendedora e dos atributos dos fundadores, nem todas as atividades precisam ser iniciadas ou serão iniciadas. Para entender como essas variações ocorrem, os autores afirmam que é preciso focar primeiro nas características que definem a evolução do processo, e em segundo, no propósito das diferentes atividades nas quais os fundadores podem se ocupar.

Delmar e Shane (2002) acreditam que quatro diferentes características são responsáveis pela geração de variações no processo de formação do negócio: 1) nem todas as atividades são necessárias para o desempenho dos fundadores. Por exemplo: se os fundadores já controlam os recursos não há necessidade de buscar um suporte financeiro externo; 2) devido à capacidade cognitiva limitada dos fundadores, faltam habilidades para levar todas as atividades organizacionais simultaneamente. Isso significa uma variação no tipo e na seqüência de atividades que os fundadores vão executar; 3) algumas atividades dependem da conclusão de outras atividades. Por exemplo: finalizar o plano de negócios facilita o empreendedor

na busca por financiamentos externos; e 4) algumas atividades são mais importantes no início do novo negócio e outras são mais importantes depois.

Borges, Simard e Filion (2005), assim como Gartner (1985), reconhecem as variações relacionadas à criação de novas organizações, porém acreditam também na necessidade de desenvolver uma estrutura para facilitar o entendimento desse tema. Na pesquisa realizada por esses autores no Canadá (BORGES; SIMARD; FILION, 2005, 2005a) uma atenção especial foi dada a variável: processo de criação. Foram observados detalhadamente os estágios e as atividades do processo de criação, os fatores de sucesso, as dificuldades encontradas pelos empreendedores, os recursos necessários para a iniciação, o plano de negócios e a oportunidade do negócio. Para alcançar os propósitos do estudo, o processo de criação foi dividido em quatro estágios (ver quadro 4): 1) Iniciação; 2) *Design* e Preparação; 3) *Start-up*; 4) Operacionalização.

Quadro 4 – Estágios e atividades do processo de criação de negócios.

Estágio	Iniciação	<i>Design</i> e Preparação	<i>Start-up</i>	Operacionalização
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da idéia de negócio. 3. Decisão de criar o negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração do plano de negócio. 2. Conclusão do levantamento do mercado. 3. Condução dos recursos. 4. Criação do time de empreendedores (sócios). 5. Registro da marca e/ou patente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporação legal do negócio. 2. Compromisso de tempo integral com o projeto. 3. Organização de instalações e equipamentos. 4. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. 5. Contratação de empregados. 6. Primeiras vendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conclusão das promoções ou das atividades de marketing. 2. Vendas. 3. Ponto de equilíbrio (break-even). 4. Planejamento formal. 5. Administração do negócio.

Fonte: Borges, Simard e Filion (2005, p. 3).

Os autores afirmam que os estágios e as atividades não ocorrem sempre na ordem indicada, podendo até se sobrepor. A divisão do processo em estágios e atividades tem a intenção principal de facilitar a compreensão e o estudo.

Borges, Simard e Filion (2005), a partir desse modelo, realizaram um estudo empírico com uma amostra composta por 196 empreendimentos canadenses, criados entre janeiro de 1999 e setembro de 2004, e que possuíam pelo menos quatro empregados. A pesquisa foi realizada com empresas que completaram todos

os estágios do processo de criação, devido a maior experiência dos empreendedores em montar um negócio. Contudo, ainda era preciso que esta experiência estivesse recente em suas mentes, por isso foram escolhidos empreendedores que lançaram seus negócios em menos de cinco anos.

O estudo de Borges, Simard e Filion (2005) mostrou claramente que os empreendedores precisam de treinamento para que possam ser preparados para a criação, *start-up* e o gerenciamento de pequenas firmas; além disso, precisam de suporte em todos os estágios do processo. Apesar da maioria dos empreendedores da amostra serem capazes de obter suporte e conselhos nos estágios iniciais, eles eram menos afortunados nos estágios posteriores. Os entrevistados disseram que precisavam de suporte nas fases mais difíceis como o *start-up* e a operacionalização.

Baseados nos resultados encontrados, os pesquisadores formularam um número de recomendações para as agências de suporte, as instituições de educação e treinamento, as universidades que oferecem cursos de criação de negócios e para os empreendedores. Uma das recomendações é de explorar as atividades do processo de criação de negócios mais detalhadamente. A pesquisa identificou vários elementos do processo de criação de negócios, mas de forma exploratória. Para os pesquisadores é importante examinar cada um dos elementos de modo mais profundo, sendo necessário para isso a utilização da metodologia de pesquisa qualitativa envolvendo altos detalhes no estudo de um pequeno número de casos em cada um dos quatro estágios (BORGES; SIMARD; FILION, 2005).

Katz e Gartner (1988) afirmam que a maioria das teorias sobre os estágios de uma organização possui uma perspectiva macro (as mudanças organizacionais na estrutura ou no processo são estudadas durante longos períodos de tempo, do nascimento até a maturidade), enquanto que a perspectiva desses autores é micro (as mudanças organizacionais na estrutura ou no processo são estudadas primeiramente nos estágios de gestação, pré-nascimento e nascimento).

Eles acreditam que o problema da maioria dos pesquisadores que estudam a criação de empresas é que estes focam somente em organizações que já foram estabelecidas. Katz e Gartner (1988) consideram necessário entender e acompanhar

as etapas que antecedem a criação propriamente dita. Para tanto sugerem a utilização das quatro propriedades que podem indicar quando uma organização está em processo de criação: a) intenção, componente ideológico do indivíduo e a busca por informações para alcançar a meta de iniciar uma nova organização; b) recursos, busca por componentes físicos, como equipamentos, bens imóveis, matéria-prima, capital financeiro e humano para formar a organização; c) limites, desenvolvimento de barreiras entre a organização e o seu ambiente. É nesta fase que a organização é incorporada e forma sua identidade (nome da empresa, endereço, telefone, identificação das taxas de contribuição e impostos); e d) trocas, são os ciclos de transações que ocorrem dentro da organização ou fora dela; envolvem indivíduos, ambiente e outras empresas. Apesar das quatro propriedades definirem uma empresa, elas podem não aparecer simultaneamente.

Gelderen, Thurik e Bosma (2005), utilizando as propriedades das empresas emergentes de Katz e Gartner (1988), apresentam no quadro 5, exemplos de atividades em cada fase.

Quadro 5 – Diferentes definições das etapas de *start-up*.

Intenção	Limites	Recursos	Trocas
Vontade ou desejo	Registro na câmara de comércio	Organização financeira	Primeiro cliente
Idéia	Formalização do negócio	Contração de pessoas	Primeiro fluxo de caixa
Decisão	Endereço oficial	Organização da empresa	Aceitação no mercado
Ambição	Cartões de visita	Produção dos bens	Escala certa
Deixar o trabalho	Abertura oficial	Compra de estoque	Recebimento das rendas
Busca por informação	Conta bancária	Adquirir licenças	Compra de matéria-prima

Fonte: Gelderen, Thurik e Bosma (2005).

Estas propriedades, para Katz e Gartner (1988), permitem providenciar um modelo para reconhecer e selecionar as organizações emergentes; colaborando assim com a identificação de pré-organizações. Os autores consideram que é possível entender mais sobre a natureza da concepção focalizando nas fases da pré-organização até o surgimento da nova organização. O período pré-organizacional é vital porque muitas decisões fundamentais sobre localização, tamanho e mercado podem ser realizadas durante este tempo. Para eles é válido

considerar as quatro propriedades para definir as amostras e descobrir organizações emergentes nos momentos mais iniciais do processo.

Para Katz e Gartner (1988), os pesquisadores em empreendedorismo ainda relutam em focar seus estudos em organizações emergentes; e freqüentemente decidem por trabalhos retrospectivos em pequenas empresas já existentes. Isso pode ocasionar certos problemas, pois como as amostras são formadas por empresas já estabelecidas e antigas, a maior parte das atividades empreendedoras pode não ser reconhecida.

Apesar de reconhecer essa limitação, o presente estudo foi realizado de forma retrospectiva devido à impossibilidade de tempo da pesquisadora para acompanhar diretamente os casos, desde a etapa que antecede a formação e criação das entidades. Existe também uma certa dificuldade para selecionar esses empreendedores nascentes, pois como afirmam Gelderen, Thurik e Bosma (2005), as pessoas que pretendem criar um novo negócio não são registradas, por isso é difícil identificar amostras desses indivíduos, em comparação com os proprietários de pequenas empresas já fundadas.

Porém, para tentar compreender da melhor forma o processo de criação dos empreendimentos com fins sociais, foram utilizadas, no presente estudo, entidades recentemente criadas, com menos de cinco anos de fundação. Assim, acreditou-se que as informações ainda poderiam ser recuperadas por meio do relato de seus fundadores. Conforme mencionado, para ajudar na compreensão do processo de criação das organizações desta pesquisa foi utilizada uma adaptação do modelo de Borges, Simard e Filion (2005).

2.4. CRIAÇÃO FORMAL DE EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS NO BRASIL

As informações apresentadas neste capítulo, sobre como fundar uma organização com fins sociais, foram retiradas dos *sites* da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), do Instituto Brasileiro do Terceiro

Setor (IBTS) e do Programa Estadual de Apoio às ONGs de São Paulo (PROAONG).

Conforme a ABONG (2006) a motivação para constituir uma ONG parte geralmente de uma coletividade que já atua ou deseja atuar na promoção de uma causa, visando construir um mundo mais justo, solidário e sustentável. A ABONG (2006) aponta duas razões para a institucionalização dessas entidades: a) o reconhecimento de que existe uma vontade coletiva, além das vontades individuais; e b) assumir os direitos e deveres dessa personalidade coletiva diante de seus membros, colaboradores, beneficiários, o Estado e a sociedade em geral.

No Brasil, para formalizar a criação de uma organização com fins sociais é preciso primeiramente que a entidade se constitua como uma pessoa jurídica de direito privado, só assim é possível movimentar recursos, contratar pessoas e promover ações civis públicas. Conforme o art. 44 da lei nº 10.406/2002, as pessoas jurídicas de direito privado são: as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos. Nas sociedades os membros participantes exercem atividades com fins econômicos e dividem os lucros entre si; podem assumir diversas formas como as sociedades cooperativas, limitadas e autônomas. Conforme a ABONG (2006) toda ONG, juridicamente, é uma fundação privada ou uma associação civil, pois não tem objetivos confessionais, eleitorais e não possui fins econômicos.

Para criar uma fundação, o seu instituidor deve realizar por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, e especificar o fim a que se destina, e declarar, se quiser, o modo de administrá-la. A fundação é somente para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Já as associações são constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (lei nº 10.406/2002). Devido a necessidade do fundo patrimonial para sua constituição, poucas ONGs optam por se instituírem como fundações, a maioria prefere se constituir como uma associação civil (ABONG, 2006).

Ferrarezi (2002) afirma que a palavra organização não-governamental (ONG) é um termo que não existe no ordenamento jurídico, porém é reconhecida culturalmente, politicamente e sociologicamente pela população, como uma entidade

formada pela sociedade civil que desenvolve atividades de interesse público. A forma societária mais utilizada por estas organizações é da associação civil, estruturada por um estatuto e com uma finalidade que ultrapassa os interesses pessoais dos sócios.

Para criar uma associação civil o grupo interessado deve realizar uma reunião para ser a assembléia geral de constituição. Os participantes, considerados os membros fundadores, são, durante esta assembléia, responsáveis por aprovar as características da associação (nome, missão, objetivos, endereço da sede, duração, administração, entre outros), aprovar o estatuto social (o documento que registra as características e regula o funcionamento da associação), e eleger os primeiros dirigentes (ABONG, 2006).

Conforme informações disponibilizadas no *site* da ABONG (2006) com base na lei nº 10.406/2002 do código civil brasileiro, o estatuto social deve ter obrigatoriamente:

- a) A denominação, os fins e a sede;
- b) Os requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados(as);
- c) Direitos e deveres dos/as associados/as;
- d) Fontes de recursos para sua manutenção;
- e) O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
- f) As condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução;
- g) A forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas;
- h) Os critérios de eleição dos/as administradores/as;
- i) Modo de representação ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente;
- j) Se os membros respondem ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais;
- k) Destino do patrimônio em caso de dissolução;
- l) Forma e quorum para convocação da assembléia geral.

Não existe uma estrutura padrão de administração que deve ser adotada pelas associações. Cada uma avalia o que é mais prático para sua proposta de atuação. Conforme a lei nº 10.406/2002 é obrigatória somente a existência da uma Assembléia Geral, cuja competência é de destituir os administradores e alterar o estatuto. Porém para tanto é exigida a deliberação da assembléia especialmente convocada para este fim, cujo quorum é determinado no estatuto.

Após a discussão sobre os propósitos, as características e a forma de administração da associação, os fundadores realizam a assembléia geral de constituição. Em primeiro lugar todos os participantes assinam a lista de presença,

em seguida os presentes elegem o presidente da assembléia responsável por conduzir a reunião, e este escolhe o secretário para elaborar a ata. Inicia-se a discussão e votação de cada item do estatuto social. Depois da aprovação do estatuto, é realizada a eleição dos primeiros dirigentes conforme a estrutura administrativa estabelecida. Por fim, a ata é assinada por todos. O visto de um advogado na ata e no estatuto é obrigatório, senão a associação não poderá ser registrada em cartório (ABONG, 2006).

Toda associação, para começar suas atividades, deve ser registrada no cartório de registro civil de pessoas jurídicas. Para tanto é preciso apresentar o requerimento de registro assinado pelo representante legal da entidade; e no mínimo duas vias do estatuto social e duas vias da ata da assembléia geral de constituição, com a eleição dos dirigentes e termos de posse. Estes documentos devem ser assinados por um advogado. Com o registro concluído, a organização já pode ser considerada uma pessoa jurídica legalmente existente (ABONG, 2006).

Após a constituição formal é preciso regularizar os registros suplementares obrigatórios (fiscal, trabalhista e do local). É importante ter um contador para realizar a contabilidade da associação e prestar informações tributárias e trabalhistas. Com relação ao registro fiscal, a secretaria de receita federal permite o registro no cadastro nacional das pessoas jurídicas do Ministério da Fazenda (CNPJ/MF), com isso é possível abrir a conta bancária e fazer a movimentação financeira da associação. Quanto à questão trabalhista, a associação mesmo que não tenha empregados deve apresentar a guia do fundo de garantia e informações à previdência (GFIP) e a declaração da relação anual de informações sociais (RAIS). Caso a associação queira contratar um empregado deverá, entre outras coisas, registrar-se no instituto nacional de seguridade social (INSS). O espaço físico usado como sede da associação também necessita ser regularizado na Prefeitura Municipal. Para conseguir o cadastro de contribuintes mobiliários (CCM) e o alvará de localização e funcionamento, é preciso apresentar o estatuto social e a ata de assembléia de constituição, registrados em cartório, junto com o documento do imposto predial e territorial urbano (IPTU) do local da sede. Este alvará deve ser atualizado periodicamente (ABONG, 2006).

Com relação à dissolução da associação, a ABONG (2006) recomenda verificar o que foi estabelecido no estatuto social e procurar o cartório de registro civil das pessoas jurídicas no qual a associação foi registrada. Se isso não acontecer, a entidade deverá continuar com o cumprimento de suas obrigações, como apresentar todo ano, a declaração de imposto de renda das pessoas jurídicas.

De uma forma mais resumida, o Instituto Brasileiro do Terceiro Setor – IBTS (2006) apresenta as atividades necessárias para a criação de uma organização não-governamental em quatro etapas, seguindo as leis vigentes no Brasil.

Primeira etapa: concepção dos objetivos

Inicialmente são definidas as metas e os objetivos da organização, o local de instalação da sede, as atividades, além da escolha dos sócios que serão convidados a participar.

Segunda etapa: aprovação do estatuto e ata de criação da organização

Nesta fase é elaborado o estatuto, que deve conter os objetivos, local da sede, foro, tipo de sociedade, categoria dos sócios, organização da sociedade, princípios de administração, critérios de admissão e demissão dos sócios. O IBTS (2006) recomenda formar uma pequena equipe que possua conhecimento das exigências legais e formais, para escrever o estatuto. A primeira versão deve ser enviada previamente para os possíveis sócios fundadores, acompanhada de uma correspondência indicando a data, local e hora da reunião de aprovação. Na reunião é constituída a assembléia com o objetivo de discutir as informações, aprovar o estatuto e eleger os sócios para assumirem o conselho administrativo, o conselho fiscal e a diretoria. Todas as decisões tomadas devem ser registradas na ata de assembléia de criação.

Terceira etapa: registro no cartório

É preciso registrar a pessoa jurídica no cartório do município. Conforme as informações no *site* do IBTS (2006) a taxa cobrada por este serviço deve ser inferior a R\$ 200,00. É necessário apresentar os seguintes documentos:

- Documento de solicitação ao Tabelião, pelo dirigente, do registro da Organização;
- 02 vias do Estatuto, assinado pelo dirigente da organização e rubricado em todas as suas páginas por um advogado devidamente inscrito no Conselho Regional, que deverá apor ao lado o número que possui junto a OAB;
- 02 vias da Ata de Assembléia de Fundação, que contém as assinaturas de todos os sócios presentes na Assembléia, com os números da Carteira de Identidade e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF, que deve vir acompanhada, igualmente, da rubrica do advogado responsável.
- 02 cópias da relação dos sócios fundadores, com os números das Carteiras de Identidade e CPF.
- 02 cópias do extrato do Estatuto, que deve ser publicado no Diário Oficial. Em alguns Estados não existe esta exigência, muito embora seja sempre conveniente a divulgação junto a um meio oficial de comunicação.

Quarta etapa: registro no CNPJ e inscrições fazendárias

Para fazer o pedido de registro no CNPJ é preciso que um contador encaminhe as cópias autenticadas do estatuto social e da ata de assembléia de criação da organização, junto com um formulário fornecido pela secretaria da receita federal assinado pelo dirigente da organização com firma reconhecida em cartório. Em cerca de 10 dias, a associação receberá via correio ou internet, o documento de inscrição no CNPJ. Com este documento é possível obter nas secretarias de fazenda (municipal e estadual) os números de inscrição fazendária, após fazer os pagamentos das taxas necessárias pelo serviço, autorizando assim a impressão dos blocos de notas fiscais, a abertura da conta bancária institucional e o exercício pleno das atividades da organização (IBTS, 2006).

O Programa Estadual de Apoio às ONGs – PROAONG, criado em 1995 pela secretaria do meio ambiente de São Paulo, apresenta em seu manual de orientação para a criação de uma ONG ambientalista, disponibilizado no *site* da instituição, os cinco passos que levam à fundação de uma entidade ambientalista. No manual existem, inclusive, os modelos: do estatuto, de solicitação de registro e da estrutura administrativa (PROAONG, 2006).

O primeiro passo apresentado é a convocação; é preciso juntar e mobilizar as pessoas para discutir sobre a necessidade de fundar uma organização ambientalista. Deve ser formada uma equipe responsável para redigir o estatuto social. O segundo passo é a assembléia geral; que deverá acontecer depois de ser escolhida a missão e de ter a primeira proposta do estatuto social. Durante a

assembléia um presidente e dois secretários deverão ser eleitos para conduzir a reunião. Deve haver um livro de presença e um livro de atas. O terceiro passo é o estatuto; cópias deste devem ser distribuídas aos presentes na assembléia para que possam discutir e se for preciso, alterar os itens descritos, para depois aprovar o estatuto. O quarto passo é a posse da diretoria; neste momento é conferida a posse dos cargos de diretoria aos membros eleitos durante a assembléia. Estes devem seguir o que foi aprovado no estatuto. Nesta etapa a entidade é fundada, porém ainda não possui *status* legal. O quinto é como proceder para o registro legal; os documentos necessários que são apresentados no manual devem ser reunidos e encaminhados ao cartório de registro civil de pessoas jurídicas. Para que a entidade possa realizar movimentações financeiras, abrir a conta bancária e firmar contratos é preciso obter o CGC (cadastro geral de contribuintes, antigo CNPJ) na delegacia regional da secretaria da receita federal (PROAONG, 2006).

Os processos de criação de organizações com fins sociais apresentados focalizam principalmente a questão jurídica; o que deve ser feito para formalizar a criação de uma entidade social no país. Os passos são praticamente iguais nos exemplos citados, pois os processos de criação são baseados nas leis brasileiras.

Títulos e qualificações existentes

Além dos registros obrigatórios para a criação de uma organização com fins sociais no Brasil, apresentados na seção anterior, existem outros opcionais que são os títulos e qualificações concedidos pelo poder público. A ABONG (2006) afirma que nenhum desses títulos e registros altera a forma jurídica da ONG que continua sendo uma associação civil ou uma fundação. São eles:

Declaração de Utilidade Pública

Foi criada pela União por meio da lei nº 91 de 1935, e depois reaplicada nos estados e municípios. Ferrarezi (2002, p. 17) afirma que inicialmente esta declaração era considerada apenas como um título honorífico; e apesar da lei afirmar que nenhum favor do Estado decorreria da titulação, atos administrativos e normas posteriores começaram a exigí-la como um pré-requisito para o consentimento de “doações dedutíveis do imposto de renda, doações em bens da administração

pública federal direta, autarquias e fundações, assim como para que a entidade pudesse pleitear a isenção da cota patronal da seguridade social, entre outros”.

Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)

É concedido pelo conselho nacional de assistência social (CNAS) que é vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Anteriormente o CNAS era conhecido como conselho nacional de serviço social (CNSS). Para conseguir o CEBAS é necessário que a entidade seja registrada no CNAS e declarada de utilidade pública federal.

O certificado de entidade beneficente de assistência social era anteriormente denominado como certificado de entidade de fins filantrópicos. As informações sobre os requisitos para adquirir este certificado estão disponíveis na resolução MPAS/CNAS nº 177, de 10 de agosto de 2000 que se encontra no Anexo 1. Com esta certificação as entidades são isentas da quota patronal do INSS e podem realizar convênios, receber subsídios e doações de pessoas jurídicas que são dedutíveis no imposto de renda.

Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

A lei nº 9.790 de 1999 (ver Anexo 2) criou o título de organização da sociedade civil de interesse público, conhecido como OSCIP, e também instituiu o termo de parceria, que é o instrumento utilizado para a formação do vínculo de cooperação entre o governo e as entidades qualificadas como OSCIP, visando o fomento e a execução das atividades de interesse público.

Conforme a lei, a certificação só pode ser destinada às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, ou seja, cujos excedentes operacionais são totalmente aplicados na consecução do objetivo social estabelecido, não sendo distribuídos aos sócios, associados, conselheiros, diretores, doadores ou empregados.

As organizações que desejam obter o título devem possuir pelo menos uma das seguintes finalidades:

- I - promoção da assistência social;

- II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- V - promoção da segurança alimentar e nutricional;
- VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- VII - promoção do voluntariado;
- VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo (Lei nº 9.790/99).

O título de OSCIP reconhece o caráter público das organizações da sociedade civil. “Embora todas as organizações do Terceiro Setor sejam pessoas jurídicas de direito privado que têm em comum o fato de não visarem lucro, nem todas são de interesse público” (FERRAREZI, 2002, p. 31). Conforme a lei nº 9.790/99, não podem obter esta certificação:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX - as organizações sociais;
- X - as cooperativas;
- XI - as fundações públicas;
- XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
- XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Para conseguir o título de OSCIP a pessoa jurídica interessada deve enviar ao Ministério da Justiça os seguintes documentos:

- I - estatuto registrado em cartório;
- II - ata de eleição de sua atual diretoria;
- III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;
- IV - declaração de isenção do imposto de renda;
- V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes (Lei nº 9.790/99).

O Ministério da Justiça possui o papel de aceitar ou não o pedido no prazo de 30 dias. Caso aceito, o ministério possui 15 dias para emitir o certificado a organização. O indeferimento ocorre quando a requerente não se enquadrar na lista de finalidades, ou não atender aos requisitos previstos na lei, ou quando a documentação estiver incompleta (Lei nº 9.790/99). A maioria dos indeferimentos se deve a “erros de documentação das organizações solicitantes, principalmente em relação aos requisitos do estatuto” (FERRAREZI, 2002, p. 52).

As entidades qualificadas como OSCIP devem seguir os princípios fundamentais da contabilidade brasileira; prestar contas de todos os recursos e bens recebidos dos órgãos públicos; apresentar, por qualquer meio eficaz, os relatórios de atividades e demonstrações financeiras (incluindo as certidões negativas de débito junto ao INSS e ao FGTS) no término do exercício fiscal; e realizar auditorias, inclusive por auditores independentes externos, sobre a aplicação dos recursos provenientes do termo de parceria com o governo (Lei nº 9.790/99). Ferrarezi (2002, p. 53) afirma que, “por lei, qualquer cidadão pode requerer judicial ou administrativamente a cassação da qualificação de OSCIP, desde que fundamentado em provas, assim como solicitar relatórios da associação para exame”.

A qualificação de OSCIP permitiu que os dirigentes da entidade, que atuam de forma efetiva na gestão executiva, e as pessoas que prestam serviços específicos, possam ser remunerados conforme os valores praticados pelo mercado (Lei nº 9.790/99). As titulações anteriores não permitiam a remuneração. Conforme Ferrarezi (2002), para a OSCIP obter a isenção do imposto de renda, o salário de seus dirigentes não pode ser superior ao estabelecido para remuneração de servidores do poder executivo.

Sobre os benefícios do título de OSCIP, as pessoas jurídicas que doam para as entidades qualificadas como OSCIP podem deduzir do imposto de renda até o limite de 2% sobre o lucro operacional. Caso a OSCIP receba este tipo de doação é necessário que ela atualize seus dados e documentos no Ministério da Justiça,

conforme a exigência da receita federal. A OSCIP pode desfrutar de benefícios e incentivos fiscais, como os oferecidos pela lei nº 8.313 de 1991, conhecida como lei Rouanet de incentivo à cultura e pela lei nº 8.685 de 1993, que cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual. A OSCIP pode receber também doações de bens apreendidos pela receita federal e de doações de pessoas físicas e jurídicas ao fundo da criança e do adolescente, além de conseguir recursos públicos por meio do termo de parceria (FERRAREZI, 2002).

As organizações classificadas como OSCIP devem renunciar as qualificações obtidas anteriormente, isso quer dizer que não podem acumular os títulos de declaração de utilidade pública federal e CEBAS (Lei nº 9.790/99).

Para Ferrarezi (2002) os títulos anteriores à da OSCIP exigem diversos registros contábeis e documentos para que a organização possa obter a qualificação e conseguir os incentivos fiscais e estabelecer os convênios. Além disso, atuam em apenas três áreas: saúde, educação e assistência social. Para a autora a lei nº 9.790/99 simplificou os procedimentos para a obtenção do título de OSCIP, reduzindo assim os custos e o tempo; aumentou as áreas de atuação e exigiu critérios mínimos de gestão.

No quadro 6, Ferrarezi (2002) mostra uma comparação entre as três titulações apresentadas, apontando as diferenças e semelhanças.

Para a autora, as entidades buscam os títulos e certificados para comprovar o reconhecimento do poder público, para conseguir vantagens fiscais e para participar de fóruns ou conselhos de órgãos públicos, “[...] equivale a uma espécie de comprovante de idoneidade, significando que o poder público, a lei e a sociedade passam a reconhecer as entidades e suas ações” (FERRAREZI, 2002, p. 32).

Conforme Ferrarezi (2002, p. 26), as leis e as normas são importantes porque podem tanto “estimular a criação de organizações da sociedade civil ou fomentar sua atuação – de forma autônoma ou em parceria com governos – quanto restringir seu desenvolvimento”.

Quadro 6 – OSCIP versus outras titulações.

	Lei 9.790/99	Legislação anterior em vigência	
Qualificação	OSCIP	Declaração de Utilidade Pública Federal	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)
Órgão expedidor	Ministério da Justiça	Ministério da Justiça	CNAS
Processo	Barato, documentação simples	Caro, documentação complexa	Caro, documentação complexa
Deferimento/indeferimento	30 dias	Meses/anos	Meses/anos
Reapresentação do pedido	Imediata	Prazo legal de espera	Prazo legal de espera
Perda da qualificação	A pedido de qualquer cidadão com base em evidência de erro ou fraude	Não há previsão	Não há previsão
Campos de atuação	Vários (art. 3º), inclusive defesa de direitos, meio ambiente, microcrédito	Serviço desinteressado à coletividade	Saúde, educação, assistência social
Admissão	Interesse público (geral)	Interesse coletivo restrito ou geral	Interesse coletivo restrito ou geral
Serviços	Apenas gratuitos	Gratuitos ou pagos	Gratuitos ou pagos
Remuneração dos dirigentes	Opcional	Vedada	Vedada
Participação político-partidária	Vedada	Vedada apenas quanto ao uso de verbas públicas	Vedada apenas quanto ao uso de verbas públicas
Regras de gestão	Várias, incluindo mecanismos contra favorecimento pessoal	Não há previsão	Não há previsão
Controle social	Forte, qualquer pessoa pode pedir informações no Ministério da Justiça e analisar relatórios	Não há previsão	Não há previsão
Acesso a recursos públicos	Termo de parceria	Convênio	Convênio
Antes da assinatura	Conselho de Política Pública do setor é consultado; ao final, participa da avaliação de resultados	Não há previsão	Não há previsão
Concurso de projetos	Incentivada	Não há previsão	Não há previsão
Aplicação de recursos	Flexível	Rígida	Rígida
Controle	Por resultados	Pela forma de aplicação dos recursos	Pela forma de aplicação dos recursos
Avaliação de resultados	Comissão de avaliação	Não há comissão	Não há comissão
Avaliação interna	Conselho Fiscal	Não há previsão	Não há previsão
Avaliação externa	Auditoria se recursos estatais recebidos ultrapassarem R\$ 600 mil	Não há previsão	Quando faturamento é superior a R\$ 1,2 milhões
Responsabilização por mau uso dos recursos públicos	Penas severas, indisponibilidade e seqüestro de bens dos responsáveis	Devolução de recursos e multa	Devolução de recursos e multa
Publicidade	Relatório de atividades e demonstrações financeiras	Demonstrativo de receita e despesa quando recebe subvenção	Não há previsão
Prestação de contas dos recursos passados	Simples, ao órgão parceiro, obedece à Lei nº 9.790/99 e ao decreto nº 3.100/99. Ver decisão do TCU.	Complexa, obedece à IN/STN nº 3/93 ou à IN/STN nº 1/97	Complexa, obedece à IN/STN nº 3/93 ou à IN/STN nº 1/97

Fonte: Ferrarezi (2002, p. 50-51).

3. METODOLOGIA

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados no desenvolvimento do estudo. Inicialmente são expostas as questões de pesquisa, a classificação e o delineamento do trabalho. São mostradas também as fontes de evidências, a escolha dos casos, o protocolo de estudo, as categorias e os elementos de análise, as definições constitutivas, a forma como foi realizada a análise dos dados coletados e, por último, as limitações do estudo.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

Com base no objetivo geral e nos objetivos específicos apresentados, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são as características dos empreendimentos com fins sociais da cidade de Curitiba?
- Quais são as etapas e as atividades do processo de criação dos empreendimentos com fins sociais?
- Como ocorrem essas etapas?
- Quais são os principais obstáculos encontrados durante o processo de criação dessas organizações?

3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Neuman (1997), o propósito de uma pesquisa pode ser o de explorar um tópico novo (exploratório), de descrever um fenômeno social (descritivo), ou de explicar por que algo acontece (explanatório). Para o autor, as pesquisas podem ter múltiplos propósitos, mas geralmente um acaba predominando sobre os outros.

O propósito deste estudo pode ser classificado como exploratório, devido ao tema empreendedorismo social ser bem recente e existir poucos trabalhos no Brasil. Como afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2000), os estudos exploratórios buscam responder a seguinte pergunta: O que está acontecendo? E são úteis quando se deseja compreender mais sobre um determinado problema. Esta investigação pode ser também classificada como descritiva, porque pretende descrever cada uma das atividades das etapas do processo de criação dos empreendimentos com fins sociais a serem pesquisados.

Sobre as técnicas utilizadas para a coleta de dados, Neuman (1997) agrupa em duas categorias: a) Quantitativas: a coleta de dados é em forma de números. Nesse grupo podem ser usadas as técnicas: *surveys*, experimentos, análise de conteúdo e estatísticas; e b) Qualitativas: a coleta é em forma de palavras ou figuras. As técnicas utilizadas são: a pesquisa de campo e o comparativo histórico.

Conforme Fischer e Mendonça (2002) uma das dificuldades relacionadas à pesquisa na área do Terceiro Setor é a falta de estudos qualitativos, por isso foi utilizada neste trabalho a abordagem qualitativa, que conforme Godoy (1995, p. 58) “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”.

Nos estudos denominados qualitativos o fenômeno pode ser mais compreendido no contexto em que acontece e do qual é parte, portanto, deve ser analisado de forma integrada. Para conseguir alcançar esse objetivo é preciso ir a campo para captar o determinado fenômeno a partir da perspectiva dos indivíduos que nele estão envolvidos e considerar todos os pontos relevantes. Para entender a dinâmica do fenômeno é necessário coletar e analisar diversas informações (GODOY, 1995a).

O nível de análise deste trabalho é organizacional, pois o objetivo é compreender o processo de criação das entidades com fins sociais da cidade de Curitiba, Paraná. A unidade de análise também é organizacional.

3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo de casos múltiplos foi a estratégia de pesquisa escolhida, principalmente devido a possibilidade de compreender com mais profundidade o fenômeno. Para Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é usado geralmente em investigações que envolvem “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O autor acredita que a pesquisa que utiliza a estratégia de estudo de caso encara uma situação única; apresentando mais variáveis interessantes do que pontos de dados. As proposições teóricas são desenvolvidas previamente para que a coleta e a análise dos dados possam ser conduzidas. Possui uma base formada com diversas fontes de evidências, com os dados convergindo em forma de triângulo.

Godoy (1995a, p. 25) afirma que o estudo de caso é “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Contudo esta estratégia pode incluir tanto o estudo de caso único quanto o de casos múltiplos (YIN, 2001). Quando a pesquisa envolve duas ou mais pessoas, duas ou mais organizações, pode ser considerado um estudo de casos múltiplos. O objetivo pode ser o de estabelecer comparações ou de descrever mais de um indivíduo, instituição ou evento (GODOY, 1995a). Apesar do estudo de casos múltiplos exigir mais tempo e recursos, os resultados provenientes dessa estratégia são considerados mais convincentes e robustos (YIN, 2001).

Além de poder ser um exemplo de caso único ou de casos múltiplos, Yin (2001) afirma que cada estudo pode ser classificado ainda em incorporado ou holístico. É considerado incorporado quando dentro do caso existe o envolvimento de mais de uma unidade de análise. Se o estudo de caso examinar a natureza global de um programa ou de uma instituição (unidade única de análise) pode ser classificado como holístico. Neste trabalho foi realizado um estudo de casos múltiplos holístico, pois foi examinada a natureza global das organizações.

A lógica que predomina no estudo de casos múltiplos é a da replicação, semelhante àquela usada em experimentos múltiplos. Cada caso deve ser selecionado com o objetivo de: "a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica)" (YIN, 2001, p. 69).

No método de estudo de casos múltiplos inicialmente a teoria é desenvolvida; depois são realizadas a seleção dos casos e a definição dos métodos de coleta de dados. É necessário fazer um estudo completo em cada caso e desenvolver um relatório individual para cada um, mostrando como e por que se apresentou, ou não, uma determinada proposição. Nas conclusões deve ser indicada a extensão da lógica da replicação, "por que se previu que certos casos apresentavam certos resultados, ao passo que também se previu que outros casos – se houver – apresentavam resultados contraditórios" (YIN, 2001, p. 72).

Com relação à qualidade de um estudo de caso, Yin (2001) recomenda a utilização de quatro testes: validade do constructo; validade interna; validade externa; e confiabilidade; apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 – Quatro testes de projeto para o estudo de caso.

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	• Utiliza fontes múltiplas de evidências.	Coleta de dados
	• Estabelece encadeamento de evidências.	Coleta de dados
	• O rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes-chave.	Composição
Validade interna	• Faz adequação ao padrão.	Análise dos dados
	• Faz construção da explanação.	Análise dos dados
	• Faz análise de séries temporais.	Análise dos dados
Validade externa	• Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.	Projeto de pesquisa

Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza protocolo de estudo de caso. 	Coleta de dados
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve banco de dados para o estudo de caso. 	Coleta de dados

Fonte: Yin (2001).

Para testar a validade do constructo foram utilizadas neste estudo as três táticas das quatro expostas no quadro 7. A validade interna não foi testada, pois para Yin (2001) essa lógica não é aplicada aos estudos descritivos ou exploratórios, é utilizada apenas nos estudos de caso explanatórios ou causais. A validade externa foi testada por meio da utilização da lógica de replicação. Para testar a confiabilidade foi desenvolvido um banco de dados em meio eletrônico, para organizar e documentar as informações coletadas, além da utilização de um protocolo para auxiliar na condução do estudo (ver item 3.6.).

Além desses testes foi realizado um estudo de caso piloto, pois Yin (2001, p. 100) acredita que ele “auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos”.

3.4. COLETA DE FONTES DE EVIDÊNCIAS

Para Yin (2001, p. 129), o “processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em outras estratégias de pesquisa”, por isso ele recomenda que o pesquisador, para garantir a qualidade durante a coleta das informações, deve: 1) usar diversas fontes de evidência tendo a triangulação como fundamento lógico; 2) criar um banco de dados para organizar as informações coletadas (a documentação deve ser arquivada e separada em: dados comprobatórios e relatório do pesquisador); e 3) manter o encadeamento de evidências, para que o observador externo possa compreender que qualquer evidência proveniente das perguntas iniciais da investigação leve aos resultados finais do estudo de caso.

Conforme Godoy (1995a), os dados no estudo de caso devem ser coletados nos locais onde os eventos e os fenômenos, que estão sendo investigados,

naturalmente acontecem, podendo ser usados os seguintes meios: entrevistas; observações; análise de documentos; e se for necessário, medidas estatísticas.

Os instrumentos escolhidos para a realização deste trabalho, foram os citados por Godoy (1995a), exceto pelas medidas estatísticas que não foram consideradas relevantes para o presente estudo. A seguir são apresentadas, de forma detalhada, as fontes de evidências que foram adotadas: entrevista, análise de documentos, registros em arquivos, observação direta ou não-participante.

Entrevista

De todos os métodos qualitativos, a entrevista em profundidade é a mais fundamental (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999) e uma das mais importantes fontes de evidência para um estudo de caso (YIN, 2001).

Haguette (1992, p. 86) define a entrevista como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Essas informações são obtidas por meio de um roteiro de entrevista que deve possuir tópicos que são anteriormente estabelecidos conforme a problemática central da pesquisa. As perguntas que foram elaboradas para auxiliar na captação dos dados podem ser observadas no questionário que se encontra no Anexo 4.

A entrevista por ser mais flexível, possibilita ao entrevistador um contato mais íntimo com o entrevistado, “favorecendo assim a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 189).

Para este estudo foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas, que conforme Laville e Dionne (1999, p. 188) significam uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. A pesquisadora entrevistou três fundadores de empreendimentos com fins sociais durante o segundo semestre de 2006, com o objetivo de compreender o processo de criação de suas organizações. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas integralmente para que nenhuma informação fosse perdida.

Apesar das entrevistas constituírem uma fonte essencial de informações para um estudo de caso, Yin (2001, p. 114) afirma que elas devem ser consideradas como relatórios verbais e recomenda corroborar os dados obtidos com outras fontes de evidências, principalmente porque as informações adquiridas por meio das entrevistas podem estar sujeitas a problemas como “preconceito, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa”.

Análise de documentos

Para Yin (2001), as informações encontradas nos documentos são úteis para o estudo de caso porque podem oferecer detalhes específicos para confirmar e valorizar os dados oriundos de outras fontes. Além disso, afirma que são importantes para verificar se as palavras, os cargos ou os nomes das instituições mencionados nas entrevistas foram escritos corretamente. O autor acredita ser possível também fazer inferências a partir de documentos. Yin (2001, p. 107) considera como documentos:

- Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências.
- Agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral.
- Documentos administrativos – propostas, relatórios de aperfeiçoamento e outros documentos internos.
- Estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo.
- Recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia.

A pesquisa documental para Godoy (1995a, p. 21) significa examinar os materiais que “ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”. Para a autora, estão incluídos, além dos materiais escritos apresentados por Yin (2001), as estatísticas e os elementos iconográficos (sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes).

Neste trabalho foram utilizados os documentos administrativos, estatutos, relatórios, e *folders* formulados pelas organizações pesquisadas, além de informações sobre essas instituições disponíveis em matérias publicadas na mídia (reportagens em jornais, internet e televisão).

Registros em arquivos

Yin (2001) mostra os registros em arquivos como um tipo diferente de fonte de evidência. Para ele, os registros em arquivos geralmente estão disponíveis em formato digital e são importantes para muitos estudos de caso. São encontrados como:

- Registros de serviço, como aqueles que registram o número de clientes atendidos em um determinado período de tempo.
- Registros organizacionais, como as tabelas e os orçamentos de organizações em um período de tempo.
- Mapas e tabelas das características geográficas de um lugar.
- Listas de nomes e de outros itens importantes.
- Dados oriundos de levantamentos, como o censo demográfico ou os dados previamente coletados sobre um "local".
- Registros pessoais, como diários, anotações e agendas de telefone (YIN, 2001, p. 111).

Nesta pesquisa foram utilizadas várias informações provenientes dos registros em arquivos digitais, como as apresentações sobre as organizações desenvolvidas no programa Power Point e informativos eletrônicos, que foram disponibilizados pelos fundadores entrevistados.

Observação direta ou não-participante

Para Godoy (1995a), a observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois é possível apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. O investigador, com base nos objetivos de pesquisa e num roteiro de observação, procura verificar e registrar o máximo de ocorrências que sejam interessantes ao seu trabalho. Para a autora, a observação não-participante ocorre quando o pesquisador atua somente como um espectador atento.

Laville e Dionne (1999) alertam que a observação, para ser qualificada de científica, deve ser posta a serviço da questão ou da hipótese de pesquisa, não devendo ser uma busca ocasional. Para esses autores a observação é um meio fundamental de obter informação, mas para que seja considerada realmente útil é preciso que sua busca seja orientada pelo problema de pesquisa definido. O investigador deve dar atenção a tudo relacionado à sua hipótese e não escolher somente o que lhe permitiria confirmá-la.

Para Yin (2001), as observações diretas podem variar de atividades formais a informais de coleta de dados. No caso das formais, são desenvolvidos protocolos de observação. O pesquisador deve avaliar a incidência de determinados tipos de comportamentos durante alguns períodos de tempo no campo de estudo. No caso das informais, que foram utilizadas nesta pesquisa, as observações diretas são feitas ao longo da visita de campo, inclusive durante as entrevistas.

Neste estudo foram observados os locais onde as organizações atuavam. Em dois casos foi possível acompanhar, juntamente com os voluntários, a prestação dos serviços nas comunidades atendidas. A pesquisadora também visitou a sede de uma das instituições e participou da palestra de apresentação desta mesma entidade, durante um processo de seleção de voluntários. A observação foi importante como um meio de comprovar a existência das atividades mencionadas pelos fundadores nas entrevistas.

3.5. ESCOLHA DOS CASOS

Para Yin (2001), é preciso ter cuidado para não confundir o estudo de casos múltiplos com os respondentes múltiplos em um levantamento, isto é, aplicar a lógica da amostragem, principalmente devido a três motivos: 1) o estudo de caso não visa avaliar a incidência dos fenômenos; 2) envolve um grande número de variáveis relevantes, pois trata tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, sendo assim difícil de avaliar estatisticamente; e 3) se a lógica da amostragem fosse aplicada a todas as pesquisas, alguns tópicos poderiam não ser investigados empiricamente.

Como não é utilizada a lógica da amostragem nos estudos de casos múltiplos, Yin (2001, p.72) afirma que “os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes”. Por isso ele recomenda que o pesquisador deve escolher a amostra conforme o número de replicações de caso (literais ou teóricas) que gostaria de ter em seu trabalho.

A teoria sobre as entidades que atuam no campo social relata e engloba vários tipos organizacionais, como associações, cooperativas e fundações, por isso

foi preciso delimitar quais instituições deveriam fazer parte do estudo. Para auxiliar na escolha dos casos foi utilizado o modelo de Andion (2001), apresentado na revisão teórica. Foram selecionadas as entidades pertencentes ao terceiro grupo, que engloba as organizações filantrópicas e da economia solidária. Conforme Andion (2001), fazem parte deste grupo as organizações que não visam o lucro e que surgem a partir da mobilização da sociedade civil, como as associações de caráter público, comunitárias, voluntárias, de caridade e ONGs de atuação direta.

Para este estudo foram escolhidas três organizações com fins sociais, localizadas na cidade de Curitiba, Paraná: a) Instituto História Viva, b) Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo, e c) Organização Vida e Oportunidade. Todas são registradas como associação sem fins lucrativos, com menos de cinco anos de criação, possuem projetos sociais já concluídos ou em andamento e seus fundadores ainda atuam nas organizações.

O primeiro contato com o Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo ocorreu no dia 2 de maio de 2006, quando a pesquisadora visitou a Boutique Solidária, que é um dos projetos desenvolvidos pela fundadora da organização. No caso do Instituto História Viva e da Organização Vida e Oportunidade o contato inicial aconteceu durante a 5ª Mostra de Ação Voluntária – Cidadania e Responsabilidade Social, realizado pelo Centro de Ação Voluntária de Curitiba no Estação Embratel Convention Center entre os dias 24 e 27 de maio de 2006. Não existiram muitas dificuldades durante a escolha dos casos, já que os fundadores convidados aceitaram participar da pesquisa sem restrição. Todos colaboraram muito, contribuindo com diversas informações durante as entrevistas, disponibilizando documentos e arquivos organizacionais, respondendo as dúvidas da pesquisadora via correio eletrônico, pessoalmente ou por telefone, e revisando a descrição dos casos que foi produzido a partir dos dados coletados.

O caso piloto foi realizado na organização não governamental Aliança Empreendedora, com o propósito de selecionar e testar as categorias analíticas que foram utilizadas nesta pesquisa. A Aliança Empreendedora tem como objetivo a geração de trabalho e renda em comunidades economicamente desfavorecidas, por meio do apoio às empresas e aos empreendedores destas regiões. Atua na formação de redes colaborativas, desenvolve atividades de capacitação,

treinamento, assessoria e orientação em gestão. Realiza eventos e projetos visando promover a cultura empreendedora nestas comunidades. Os resultados desse caso piloto foram publicados nos anais do 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ONOZATO; TEIXEIRA, 2006).

3.6. PROTOCOLO DE ESTUDO

Yin (2001) afirma que o uso do protocolo de estudo é desejável em qualquer circunstância, mas considera principalmente essencial nos projetos de casos múltiplos. A seguir são apresentadas as etapas do protocolo do estudo:

- Buscar organizações com fins sociais que se encaixam com o perfil definido para a pesquisa.
- Fazer um contato com os fundadores das organizações selecionadas para verificar a disponibilidade para participarem do estudo (ver a carta de apresentação da pesquisadora no Anexo 3).
- Elaborar o instrumento de coleta de dados.
- Agendar as entrevistas com os fundadores das organizações selecionadas para a pesquisa.
- Realizar a entrevista e a observação direta durante a visita em cada organização.
- Fazer o levantamento dos documentos e dos registros em arquivos de cada organização.
- Descrever e analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações, dos documentos e dos registros de cada caso, individualmente.
- Elaborar o relatório com os dados cruzados dos casos estudados.

3.7. ESCOLHA DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Para Laville e Dionne (1999), uma das primeiras tarefas do investigador após a fase preparatória é fazer o recorte dos conteúdos. Outra tarefa primordial é definir as categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser reunidos e organizados por parentesco de sentido. Para estes autores existem três modelos de categorias: aberto, fechado, ou misto.

No modelo aberto, as categorias não são fixas inicialmente; elas se formam no decorrer da análise. No modelo fechado, as categorias são decididas antecipadamente, tendo o apoio de um ponto de vista teórico que se propõe geralmente submeter à prova da realidade. No modelo misto, as categorias são escolhidas no início, mas o investigador poderá mudá-las em função da condução da análise (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Neste estudo foi utilizado o modelo misto. Nesse caso, Laville e Dionne (1999, p. 222) afirmam que o pesquisador não quer se limitar, em suas análises e interpretações, a identificar a presença de elementos que foram predeterminados, “espera poder levar em consideração todos os elementos que se mostram significativos, mesmo que isso o obrigue a ampliar o campo das categorias, a modificar uma ou outra, a eliminá-las, aperfeiçoar ou precisar as rubricas [...]”.

O quadro 8 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para o estudo, mas que posteriormente teve novos elementos incorporados ou alterados durante a pesquisa.

Quadro 8 – Categorias e elementos de análise.

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Empreendedores sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade. • Gênero. • Idade. • Local de nascimento. • Estado civil. • Classe social. • Religião. • Experiência profissional. • Experiência em projetos sociais. • Profissão dos pais. • Dedicção exclusiva a organização social. • Renda

Empreendimentos com fins sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Área de atuação. • Missão e objetivos da organização. • Perfil dos funcionários. • Perfil dos voluntários. • Perfil do público alvo. • Idade da organização. • Local de atendimento. • Local da sede.
Etapa 1 – Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações iniciais. • Identificação da oportunidade de atuação social (motivo da escolha do setor e do público alvo). • Pessoas e/ou fatos que influenciaram na criação. • Origem da idéia (original/ imitação de outra organização social/ adaptação de uma idéia de outra pessoa). • As dificuldades encontradas nesta etapa.
Etapa 2 – <i>Design</i> e Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um plano de negócio. • Fontes de informações. (Quem consultou durante esta etapa? Familiares, amigos, pessoas da comunidade, associação de moradores, agências do governo, outras entidades sociais, etc.). • Parcerias desenvolvidas. • Fontes de recursos financeiros. • Formação da equipe de trabalho. • As dificuldades encontradas nesta etapa.
Etapa 3 – <i>Start-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos legais (registro como associação ou fundação, obtenção de títulos como Declaração de Utilidade Pública / OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/ CEBAS - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social). • Escolha do local de atendimento. • Processo de desenvolvimento dos primeiros serviços prestados a comunidade. • As dificuldades encontradas nesta etapa.
Etapa 4 – Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados dos primeiros projetos desenvolvidos. • Divulgação das atividades. • Gestão da organização. • Projetos em andamento. • As dificuldades encontradas nesta etapa.

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base na revisão teórica apresentada.

3.7.1. Definições Constitutivas

Conforme Kerlinger (1980, p. 46), uma definição constitutiva define “palavras com outras palavras”. A seguir serão apresentadas as definições constitutivas dos termos relevantes utilizados nesta pesquisa.

Empreendimento com fins sociais: organização que tem como objetivo produzir bens e/ou prestar serviços para atender as necessidades coletivas. Busca soluções

para os problemas sociais, visando resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las. Sua medida de desempenho é o impacto social (MELO NETO; FROES, 2002).

Processo de criação de empreendimentos: refere-se à seqüência temporal de eventos ou atividades que ocorre quando os empreendedores criam seus novos negócios (LIAO; WELSCH, 2002).

Obstáculos do processo de criação: são os problemas e as dificuldades encontradas durante as etapas do processo de criação de uma organização. Para Barendsen e Gardner (2004), o maior desafio dos empreendedores sociais está ligado às questões financeiras para manter a entidade em funcionamento. A maioria desses empreendedores depende da assistência financeira de indivíduos, de empresas privadas ou de fundações governamentais para conseguir manter suas organizações.

3.8. ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo os dados foram coletados principalmente por meio das entrevistas, documentos e observações; e a análise dessas informações foi tratada de maneira predominantemente qualitativa, utilizando a abordagem da análise de conteúdo.

Vale destacar que para Laville e Dionne (1999) a análise de conteúdo pode ter uma abordagem quantitativa ou qualitativa. As principais diferenças entre elas são: na quantitativa o pesquisador agrupa os elementos tirados dos conteúdos em categorias e concede importância à frequência da ocorrência das palavras, expressões ou temas. Na abordagem qualitativa a categorização dos elementos também serve de apoio, mas ao invés de reduzir a uma simples frequência todos os elementos reunidos sob um mesmo assunto, como se fossem equivalentes, o pesquisador fixa em suas peculiaridades, nas nuances que aí se expressam. O dado, portanto, conserva a sua forma literal.

Neste trabalho foi realizada uma análise qualitativa de conteúdo. Conforme Laville e Dionne (1999, p. 227) nesta abordagem o pesquisador:

[...] decide prender-se às nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável.

Existem três modos ou estratégias para analisar qualitativamente o conteúdo: 1) Emparelhamento: o pesquisador deve associar os dados coletados a um modelo teórico com o objetivo de compará-los. É necessário ter uma teoria sobre o qual o investigador vai se apoiar para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo. 2) Análise histórica: o pesquisador baseia-se em um quadro teórico para desenvolver um roteiro sobre a evolução do fenômeno ou da situação em estudo. 3) Construção iterativa de uma explicação: nesse caso não supõe a existência prévia de um ponto de vista teórico. O pesquisador realiza pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação em estudo, verificando as unidades de sentido, as inter-relações entre elas e entre as categorias em que elas se encontram reunidas (LAVILLE; DIONNE, 1999). Na presente investigação foi utilizada a estratégia de emparelhamento.

Como foi adotado o método de estudo de caso, o relatório apresentou “um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos” (GODOY, 1995a, p. 26).

3.9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste trabalho estão relacionadas principalmente a metodologia adotada. Como foi escolhido o estudo de caso, não é possível fazer uma generalização estatística dos resultados obtidos, pois os três casos analisados não podem ser considerados uma amostra representativa da população. Porém Yin (2001, p.58) afirma que os estudos de caso baseiam-se em generalizações analíticas, isto é, as descobertas são generalizadas para uma teoria, “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”.

Haguette (1992) afirma que as técnicas de coleta de dados trazem em si certas limitações, por isso ela recomenda que o pesquisador deve tentar evitá-las

quando for possível ou então aceitá-las quando forem inevitáveis, embora ciente dos desvios que as limitações podem provocar.

Yin (2001) aponta algumas fraquezas das fontes de evidências que foram escolhidas para esta pesquisa. Para o autor, a documentação e os registros em arquivos podem oferecer relatos de visões tendenciosas, o que poderá refletir as opiniões preconcebidas dos pesquisadores. Também pode ser difícil o acesso a esses documentos e registros.

Nas entrevistas as respostas geradas podem ser provenientes da reflexibilidade, pois o entrevistado geralmente fornece ao entrevistador aquilo que ele quer ouvir. Imprecisões também acontecem devido à dificuldade do entrevistado em recordar os eventos passados. No caso dessa pesquisa esta limitação ocorreu, pois os entrevistados possivelmente não conseguiram lembrar de todos os detalhes do processo de criação dos empreendimentos.

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Nesta seção são descritos os processos de criação dos três empreendimentos com fins sociais estudados. Primeiramente é apresentado o caso Instituto História Viva; seguido do caso Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo, e finalizando com o caso da Organização Vida e Oportunidade.

A apresentação de cada caso é dividida da seguinte forma: inicialmente são mostradas as características da organização; depois as características do(a) fundador(a) entrevistado(a); e por último as atividades desenvolvidas nas quatro etapas do processo de criação (Etapa 1 – Iniciação, Etapa 2 – *Design* e Preparação, Etapa 3 – *Start-up*, e Etapa 4 – Operacionalização).

A descrição dos dados coletados foi apresentada conforme as categorias e os elementos estabelecidos previamente na metodologia; porém foram encontradas algumas atividades que não se encaixavam nas etapas pré-determinadas, pertencendo assim a outras fases. Para facilitar a visualização das principais atividades desenvolvidas, conforme a seqüência real encontrada, no final de cada descrição, quadros são mostrados contendo um resumo do processo de criação dos casos estudados.

Os textos a seguir foram todos revisados pelos fundadores entrevistados, que confirmaram a veracidade das informações.

4.1. O CASO INSTITUTO HISTÓRIA VIVA

4.1.1. Características da fundadora entrevistada

Roseli Bassi Pregolini, 42 anos, casada, mãe de quatro filhos, nasceu na cidade de São Paulo e mudou-se para Curitiba no início do ano de 2005. O pai é comerciante e a mãe do lar. Autodenominou-se pertencente à classe social média.

Sua religião é cristã. Estudou o 1º e o 2º graus em escola pública estadual. Em 1989 graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Concluiu também o curso de instrumentação cirúrgica em dezembro de 2000 e terapia alternativa em outubro de 2003. Recebe um auxílio financeiro do Instituto História Viva de R\$ 1.500,00 por mês, mas afirmou que buscava outro tipo de atividade para complementar esta renda. Antes de iniciar a organização com fins sociais foi executiva de um banco, de uma usina de açúcar e álcool e de uma empresa representante comercial de equipamentos de controle de qualidade para indústria farmacêutica.

4.1.2. Características do empreendimento com fins sociais

O Instituto História Viva é uma associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 7 de novembro de 2005, e atua na área da cultura e saúde. O propósito da organização é:

“Ser agente transformador de ambientes, onde encontram-se pessoas em situação de vulnerabilidade, incentivando-as e estimulando-as a fazerem uma releitura da história das suas próprias vidas” (Arquivo do Instituto História Viva).

O objetivo da entidade é realizar obras de caráter assistencial, cultural e artística para crianças, adolescentes, idosos e pessoas em situações de risco e vulnerabilidade social. Conforme o artigo 3º do estatuto social, o Instituto História Viva pode:

- a) Promover atividades culturais, educacionais, literárias, cênicas, plásticas, musicais, audiovisuais e outras afins que auxiliem o desenvolvimento e promovam a recuperação de crianças em fase de internação ou recuperação hospitalar;
- b) Desenvolver projetos artísticos, culturais e educacionais, através de livros, audiovisuais e outros meios similares, junto a entidades assistenciais, asilos e hospitais, bem como quaisquer outros locais identificados com a finalidade do Instituto História Viva;
- c) Promover a formação de centros de cultura, arte e educação para pesquisa, estudo, desenvolvimento e treinamento das técnicas utilizadas nos serviços prestados pelo Instituto História Viva;
- d) Pesquisar, difundir e aplicar novas técnicas de comunicação, expressão, linguagem e representação aplicáveis à arte, à cultura e à educação na finalidade objetivada pelo Instituto História Viva;
- e) Promover intercâmbio e treinamento de profissionais, em geral dedicados às finalidades pretendidas pelo Instituto História Viva;

f) Manter centros culturais e de estudos, e cursos de formação e orientação, bem como projetos de atendimento a entidades identificadas com os objetivos do Instituto História Viva;

g) Promover a interação de voluntários, profissionais, empresas e instituições públicas e privadas visando realização de obras assistenciais, culturais, educacionais, artísticas e de benemerência objetivadas pelo Instituto História Viva;

h) Celebrar contratos e convênios de cooperação técnica, cultural, educacional, artística e financeira com instituições públicas e privadas;

i) Executar quaisquer outras atividades compatíveis com as finalidades do Instituto História Viva que permitam o cumprimento dos propósitos por ele almejados.

A organização possui os seguintes princípios:

1. Compromisso e respeito à natureza, às leis, às pessoas e às diversidades.
2. Transparência na prestação de contas dos recursos captados;
3. Humildade, simplicidade e solidariedade;
4. Doação do tempo: dedicação com comprometimento, consciência e criatividade;
5. Comprometimento com a sustentabilidade ideológica, institucional e econômica (Arquivo do Instituto História Viva).

O Instituto História Viva não possui funcionários contratados; somente a presidente recebe um auxílio financeiro da entidade por se dedicar mais intensamente aos trabalhos do instituto. Existem aproximadamente 29 voluntários ativos que participam principalmente como contadores de histórias para crianças internadas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná e no Hospital Universitário Evangélico de Curitiba. Desde a criação até junho de 2006 o instituto atendeu 876 crianças, 610 familiares e 253 membros da equipe médica. Os voluntários doaram aproximadamente 553 horas nos hospitais e 68 horas em eventos.

4.1.3. Etapa 1 – Iniciação

Roseli trabalhou durante oito anos coordenando atividades assistenciais (ofertas de cestas básicas, orientações familiares e programas de higiene) para 36 famílias carentes na região de Perus, periferia de São Paulo; essas atividades eram vinculadas a uma instituição religiosa. Seus pais não desenvolviam atividades voluntárias, mas o marido e os filhos já participaram; inclusive uma filha atua como voluntária no próprio Instituto História Viva.

A fundadora teve o apoio do marido e dos filhos durante a criação de sua entidade, porém seus pais e irmãos não gostaram muito da idéia dela iniciar um empreendimento social. Conforme Roseli, seus pais e irmãos diziam:

“Como é que uma mãe com quatro filhos resolve fazer uma loucura dessas? Largar o mercado?”; “Quando você estiver mais velha, for aposentada, você monta, você faz isso”.

Como seus pais e irmãos moravam em São Paulo, eles queriam que ela voltasse a morar na cidade, por isso ofertavam empregos e diziam que não adiantava ajudar somente os outros, que era preciso pensar na questão financeira também; tentando assim desestimulá-la a continuar com a atividade social. Porém, esses fatos não abalaram Roseli, para ela somente se seu marido e seus filhos não a estimulassem, seria mais difícil continuar com o projeto social.

Roseli afirmou que sempre teve uma vocação muito forte relacionada à área médica, tanto que no passado desejava cursar medicina, mas acabou fazendo administração de empresas. Mais tarde fez um curso de instrumentação cirúrgica e terapia holística. Roseli afirmou que sempre se sensibilizou com a situação das pessoas que estavam internadas nos hospitais, pois quando era pequena, acompanhava sua mãe no Hospital Darcy Vargas, em São Paulo, onde sua irmã caçula aos quatro anos era internada constantemente. Roseli ficava sensibilizada, ao olhar da rua o rosto da irmã na janela quando iam embora, pois naquela época as crianças não tinham o direito à presença de um acompanhante, adquirido somente após a assinatura do estatuto da criança e do adolescente.

A inspiração para a criação do Instituto História Viva surgiu após Roseli assistir ao filme Patch Adams – O amor é contagioso (1998). O filme é baseado em fatos reais e conta a história de Hunter Adams que após tentar o suicídio se interna voluntariamente em um sanatório. Ao ajudar os outros internos decide se tornar um médico. Quando ele entra na faculdade de medicina seus métodos não convencionais causam espanto, pois utiliza o humor para auxiliar na recuperação dos pacientes (PATCH ADAMS, 1998).

Roseli assistiu ao filme bem na época em que resolveu fazer o curso de instrumentação cirúrgica; como estava se envolvendo na área médica considerou relevante assistir.

No dia 17 de junho de 2005, um dia antes de Roseli fazer a primeira palestra para apresentar os objetivos e a metodologia de trabalho a ser desenvolvida pela organização, Hunter “Patch” Adams esteve em Curitiba apresentando a palestra denominada “A importância de uma medicina mais humana” (MÉDICO, 2005). Para Roseli este fato foi muito significativo, pois sua fonte de inspiração se encontrava na mesma cidade justamente no momento em que ela iniciava o seu projeto.

“Eu assisti a palestra dele na sexta e fiz uma palestra para os voluntários no sábado. Então foi bem próximo [...] Falei: Nossa que coincidência, né? Um trabalho, uma fonte de inspiração minha, chegar bem na cidade onde eu estava implantando o trabalho... Que realmente a gente está indo para o caminho certo” (Roseli).

O filme do Patch Adams despertou o seu interesse para trabalhar como voluntária em uma organização ligada à área hospitalar. Inicialmente desejou participar da entidade social Doutores da Alegria em São Paulo, devido à aproximação com o trabalho apresentado no filme. Doutores da Alegria é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos que possui a missão de:

Levar alegria a crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde, através da arte do palhaço, nutrindo esta forma de expressão como meio de enriquecimento da experiência humana (DOUTORES DA ALEGRIA, 2006).

Conforme os dados apresentados no *site* institucional, os voluntários da organização Doutores da Alegria (2006) realizam aproximadamente 50 mil visitas por ano às crianças internadas nos hospitais de São Paulo, Rio de Janeiro e Recife.

Apesar do desejo de Roseli entrar nessa organização, alguém a informou que apenas médicos poderiam participar do grupo, e este fato acabou desestimulando-a a ser voluntária nessa instituição. Somente depois de um tempo descobriu que não existia esta exigência.

“Eu tentei o Doutores da Alegria, eu tentei ser voluntária, aí eu soube que não podia, ou alguém me informou que tinha que ser médico. Hoje eu vi que não é bem isso” (Roseli).

No ano de 2004, enquanto Roseli fazia uma pesquisa de mercado na internet para a companhia em que trabalhava, observou a logomarca da associação sem fins lucrativos Viva e Deixe Viver (2006) no *site* de uma empresa de medicamentos, que era um dos patrocinadores dessa associação. Ela gostou do nome e acessou o *link*. A missão da Associação Viva e Deixe Viver é:

Promover entretenimento, cultura e informação educacional através do estímulo à leitura e do brincar, visando transformar a internação hospitalar de crianças e adolescentes em um momento mais alegre e agradável, contribuindo positivamente para o bem estar de seus familiares e equipe multidisciplinar (VIVA E DEIXE VIVER, 2006).

Quando descobriu que a associação desenvolvia trabalhos em hospitais, se interessou, buscou mais informações e decidiu se tornar uma voluntária no mesmo ano, como contadora de histórias para crianças em hospitais de São Paulo.

Roseli acreditava que um sonho nascia em um determinado momento da vida, mas que às vezes poderia ser concretizado muitos anos depois, desencadeado por alguma ação específica. Para ela essa ação desencadeadora foi a mudança da família para a cidade de Curitiba em janeiro de 2005, como o negócio de seu marido não estava muito bem em São Paulo, eles decidiram recomeçar suas vidas em um outro lugar. Roseli, após fazer alguns contatos com os hospitais de Curitiba, percebeu uma carência de serviços voluntários oferecidos para esse público. Ela afirmou que os funcionários dos hospitais diziam:

“De vez em quando vem um voluntário ou outro, mas um grupo de voluntários que venha pontualmente toda semana não tem”.

Roseli resolveu implantar o trabalho da Associação Viva e Deixe Viver na cidade e tornou-se assim a coordenadora de desenvolvimento humano de Curitiba. Ao mesmo tempo em que desenvolvia esse projeto como voluntária, procurava um emprego no mercado de trabalho. Antes de se mudar, pensava em trabalhar como autônoma, como terapeuta holística, além de pensar também em criar um pequeno negócio, como uma casa de sucos. Porém, essas idéias não foram concretizadas. De início, a família se sustentava financeiramente com os aluguéis dos imóveis que possuíam em São Paulo. A princípio, a mudança para Curitiba foi devido a melhor qualidade de vida, mas depois que Roseli começou com o projeto social ela percebeu que o maior motivador foi trazer um trabalho deste tipo para a região.

“Eu achava que a princípio eu queria mudar por qualidade de vida, mas depois que eu comecei o trabalho aqui eu percebi que o meu maior motivador foi desenvolver um trabalho como esse aqui” (Roseli).

Roseli decidiu iniciar a organização para ajudar as pessoas que estavam nos hospitais. Ela queria fazer uma mistura de todos os seus ideais que eram: incentivar a leitura e formar leitores; levar informação educacional e alegria; fazer uma ponte

entre as gerações e formar pessoas conscientes para a sabedoria dos idosos. Escolheu atuar na área de saúde por se sensibilizar pelo sofrimento das pessoas que estavam internadas nos hospitais.

A idéia de criar a organização foi uma adaptação dos serviços prestados pelo Patch Adams (1998), Doutores da Alegria (2006) e Associação Viva e Deixe Viver (2006). Roseli acredita que idéias totalmente inovadoras não existem; para ela uma boa idéia pode ser adaptada para as condições de sua realidade.

Roseli afirmou que buscou aprimorar seus conhecimentos quando decidiu fundar a organização.

“Eu participei de cursos no SENAC, participei pela internet, reuniões de planejamento estratégico com outras organizações, então eu procuro sempre fazer esse intercâmbio de rede. Eu acredito que toda instituição ela depende mesmo desse mecanismo de comunicação entre as outras instituições, então praticamente a única coisa que eu fui buscar realmente, foi esse aprimoramento depois que eu fundei” (Roseli).

O curso no SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) era sobre elaboração de projetos sociais. Para Roseli houve uma grande troca de informação durante as aulas devido à criação de uma rede de relacionamento com os alunos participantes, sendo que a própria professora do curso tornou-se uma das conselheiras do Instituto História Viva.

Roseli não realizou um planejamento e nem pesquisou muito antes de prestar o primeiro serviço ligado à Associação Viva e Deixe Viver. Em junho de 2005 foi ao Centro de Ação Voluntária de Curitiba buscar voluntários para o seu projeto. Elaborou e organizou uma apresentação para explicar sobre o projeto que gostaria de desenvolver na cidade, fez uma divulgação dessa palestra na mídia e conseguiu aproximadamente a presença de 100 pessoas. Por fim conseguiu a adesão de 29 pessoas, que passaram por todo o processo de recrutamento, e em agosto de 2005 tornaram-se voluntários.

“Na verdade eu fui avançando primeiro, sem fazer uma pesquisa anterior [...] eu nem tinha muito conhecimento nessa área, mas eu busquei mais como um desafio. Eu vou realmente encontrar um conhecimento que eu preciso. Hoje, a bagagem que eu reúno, eu não encontraria num banco de uma faculdade, de um curso específico para terceiro setor, como os que existem. Eu acredito que a prática acaba levando muito a gente a encontrar os caminhos, né? De uma maneira muitas vezes até um pouco mais árdua, mas eu acho que a gente consegue adquirir um volume de experiência significativa (Roseli).

A princípio, a diretoria da Associação Viva e Deixe Viver queria fundar uma filial em Curitiba, por isso Roseli iniciou a prestação dos serviços voluntários nos hospitais utilizando o nome dessa entidade. Os diretores da Associação Viva e Deixe Viver demoraram a responder e por fim decidiram que não deveria existir uma filial na cidade; sugeriram a Roseli que ela constituísse uma organização para depois realizar um contrato de parceria com eles.

A dificuldade apontada pela fundadora nesta fase foi a de conseguir o local para realizar a palestra de recrutamento e seleção dos voluntários para a primeira atividade que foi desenvolvida.

Roseli não encontrou obstáculos para o acesso aos hospitais. Já na primeira reunião com os representantes do Hospital de Clínicas da UFPR foi muito bem recebida, conseguindo firmar a parceria.

4.1.4. Etapa 2 – *Design* e Preparação

Roseli decidiu constituir e legalizar o Instituto História Viva justamente para ter mais chances de conseguir recursos, expandir e melhorar os serviços prestados, já que não recebia nenhum apoio financeiro da Associação Viva e Deixe Viver.

“Nós começamos a nos dedicar mais ao Instituto História Viva, por ser uma instituição legalmente constituída, a gente teria muito mais chance de captar recursos para fazer; produzir um trabalho muito mais efetivo” (Roseli).

Para Roseli o instituto criou uma identidade própria; diferenciado e complementar ao trabalho da Associação Viva e Deixe Viver, que apóia voluntários que se dedicam a contar histórias para crianças e jovens internadas. Para Roseli, o Instituto História Viva possui uma abrangência maior, além de levar conforto para as pessoas hospitalizadas, visa formar leitores, envolver a participação do público idoso e criar projetos culturais.

“Conheci o trabalho do Viva e Deixe Viver em São Paulo, que é para contar histórias, e aí eu achei que era muito pouco, só contar histórias, não é só isso, eu quero fazer mais, então hoje a gente já envolve todo tipo de arte, música, tem médico palhaço. Então são todas as ações que realmente visam aliviar, levar um conforto para as pessoas hospitalizadas e também formar leitores, a gente foca essa maneira, e eu não posso perder” (Roseli).

Não existiu uma separação total entre as entidades, a Associação Viva e Deixe Viver tornou-se uma parceira do Instituto História Viva no projeto dos contadores de histórias para as crianças nos hospitais.

Para legalizar e formalizar o Instituto História Viva como uma associação civil, sem fins econômicos, foi preciso formar a equipe de diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal. Antes de desenvolver essa estrutura de trabalho, Roseli era a pessoa que organizava praticamente todo o serviço do instituto, a gestão era toda informal e quase nada era documentado.

Para compor a diretoria e conseguir os membros necessários, Roseli fez diversos contatos, mesmo não conhecendo muitas pessoas na cidade. O primeiro convite foi para uma voluntária da própria Associação Viva e Deixe Viver de Curitiba que aceitou fazer parte como diretora executiva. Essa voluntária comentou com Roseli sobre a possibilidade de convidar também um amigo que gostava da área social e trabalhava na mesma empresa que ela. Roseli marcou uma reunião com ele, que aceitou também a proposta de se tornar um dos diretores. O terceiro diretor executivo Roseli conseguiu após a realização de uma reunião para pedir apoio em uma empresa privada. O diretor de responsabilidade social se interessou pelo projeto apresentado e Roseli aproveitou a oportunidade e convidou-o para ser um dos membros diretores do instituto. Ele pediu um tempo para pensar, mas no final concordou com a proposta. Roseli afirmou que por apresentar um bom projeto e transmitir confiança para as pessoas, não sentiu dificuldade em formar a equipe de diretores.

“Eu consegui adesão muito rápida dessas pessoas, não teve nenhuma pessoa que eu convidei que disse que não” (Roseli).

Os membros dos conselhos fiscal e consultivo surgiram da rede de relacionamento dos diretores. Roseli afirmou que:

“A maioria aceitou participar sem conhecer o propósito do instituto, e conseqüentemente não se comprometeram, o que está nos levando a eleger um novo conselho, tesoureiro e secretário” (Roseli).

Não foi realizado nenhum planejamento antes da criação formal da organização. Somente depois da fundação conseguiram o auxílio de uma consultora voluntária, diretora de recursos humanos de uma empresa privada, que estava

desenvolvendo o planejamento estratégico do instituto em conjunto com a diretoria. Roseli consultou os próprios diretores e buscou na internet as informações necessárias para iniciar a organização.

A primeira fonte de recursos financeiros foi particular, da própria fundadora. Somente no final do ano de 2005, o instituto conseguiu a doação de um equipamento de ginástica que foi rifado e o valor arrecadado não chegou a R\$ 1.000,00. Os recursos financeiros começaram a surgir depois da formalização da entidade.

“Enquanto eu não constituía a organização eu não conseguia captar recursos. Quem investiria em uma organização informal? Além disso, como OSCIP, oferecemos esta transparência” (Roseli).

O primeiro patrocinador, que era uma empresa de assistência médica, surgiu somente em julho de 2006.

“Nós começamos o patrocínio da Amil em julho. Até aí eu estava tocando tudo sozinha, bancando tudo sozinha” (Roseli).

Apesar de ter somente um patrocinador, o Instituto História Viva conseguiu o apoio de várias organizações e também de pessoas físicas que ofereceram diversos serviços gratuitos, como a de uma empresa de comunicação que reestruturou a logomarca, assessoria jurídica, assessoria de imprensa, e de um voluntário que se ofereceu para fazer toda a contabilidade da entidade. Mas o apoio só veio depois da formalização do Instituto História Viva.

A conta bancária só foi aberta em abril de 2006, quando começou a entrada de recursos financeiros na organização.

A maior dificuldade citada por Roseli foi conseguir os recursos financeiros para criar a infra-estrutura e manter o sustento da organização, apesar de buscar apoio e parcerias, encontrou poucas empresas interessadas em colaborar. Investiu recursos financeiros próprios na fase inicial da entidade, mesmo passando por uma fase difícil em sua vida, com a mudança para uma cidade nova e sem emprego, condição diferente da que possuía em São Paulo.

A ausência de um bom sistema de comunicação também foi considerada um problema, pois a internet era o principal meio que Roseli utilizava para repassar as

informações. As pessoas que não sabiam manusear um computador ou não tinham acesso freqüente à internet foram prejudicadas, e muitos contatos foram perdidos devido a este fato.

“A minha maior dificuldade mesmo foi a de recursos para poder criar uma infra-estrutura, um sistema de comunicação. Praticamente os voluntários que ficaram eram os que tinham internet, porque o meio que eu tinha para me comunicar com eles era por internet” (Roseli).

Roseli afirmou ter dificuldade também no momento de marcar as reuniões nas empresas para apresentar as propostas de patrocínio e apoio.

“A grande dificuldade que eu tinha era de conseguir os contatos, dentro das empresas, que realmente pudessem nos conceder apoio” (Roseli).

4.1.5. Etapa 3 – *Start-up*

O Instituto História Viva foi criado em 7 de novembro de 2005. Neste dia foi marcada a reunião para a apresentação dos membros selecionados, além da aprovação do estatuto social da associação. No dia 28 de abril de 2006 o instituto foi qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Roseli afirmou que não teve dificuldade para formalizar o instituto e conseguir o certificado de OSCIP. Antes fez uma busca na internet e foi ao cartório se informar sobre os procedimentos necessários. Seguiu o modelo de estatuto de OSCIP disponível no *site* da Secretaria Nacional de Justiça (BRASIL, 2006). Os documentos foram enviados para Brasília e o certificado não demorou 30 dias para chegar. O único problema relatado estava ligado à questão financeira, pois o valor do registro era de R\$ 120,00. Foi preciso a doação de cada um dos diretores para conseguir o montante.

Sobre o local de atendimento, Roseli relatou que em princípio os hospitais públicos foram alvos de sua busca, pois acreditava que as pessoas de baixa renda possuíam uma carência maior. Mas depois sua opinião mudou, pois percebeu que uma pessoa enferma, independentemente da classe social, também passa por uma situação de fragilidade. Ela começou a enxergar as pessoas hospitalizadas como um todo.

“Eu acho que independentemente da situação social da pessoa, é um momento de fragilidade, que a gente pode levar o diferencial, então eu também estou buscando hospitais particulares” (Roseli).

A localização da sede da organização, que está oficialmente descrita no estatuto, é o endereço residencial de Roseli, porém em julho de 2006, ela conseguiu a concessão de uso de um pequeno quarto no fundo de um salão de beleza para realizar o trabalho do Instituto História Viva. Nos documentos mais recentes o novo endereço já estava disponibilizado, mas Roseli afirmou que ainda era um espaço provisório, por isso não pensava em atualizar o endereço no estatuto.

“Aqui eu não pago aluguel, nem nada, mas também não tenho uma infra-estrutura suficiente para receber os voluntários, não tem como montar uma biblioteca, então eu preciso de um espaço maior” (Roseli).

O primeiro equipamento comprado pela organização foi um computador, conseguido com o recurso do patrocinador em 2006. Também foi instalada uma linha telefônica na sede do instituto. Os móveis, como a mesa e o armário, foram adquiridos por meio de doações. Inclusive o aparelho telefônico e a impressora, Roseli trouxe de sua casa. Antes da mudança da sede, eram utilizados os móveis e equipamentos da própria fundadora em sua residência.

O primeiro processo de recrutamento de voluntários aconteceu em junho de 2005. A divulgação foi por meio de jornais e e-mail. As pessoas interessadas assistiram a uma palestra de sensibilização com a apresentação do Projeto “Contadores de Histórias” ligado a Associação Viva e Deixe Viver. Neste dia foi repassado um cronograma que continha as datas e os horários das atividades que seriam desenvolvidas durante o processo.

As etapas do programa de capacitação envolviam palestras sobre a importância do trabalho voluntário e apresentação das leis do voluntariado, pois assim, mesmo que a pessoa não se identificasse com o trabalho do Instituto História Viva ela poderia buscar outras organizações que desenvolvessem atividades sociais. Foi realizada uma palestra sobre administração do tempo, com o objetivo de mostrar a importância do comprometimento do voluntário com as atividades e os horários combinados.

“Isso também é muito frisado, porque não adianta a pessoa ir quando ela quer ir, quando está com vontade de ir, se ela assumiu um compromisso, tem uma criança, um jovem, um adulto, um idoso, esperando o trabalho dela” (Roseli).

Também foram realizadas oficinas sobre a arte de contar histórias e dinâmicas de grupo conduzidas por uma psicóloga. Além de palestras com profissionais da área de saúde (médico, infectologista e enfermeira) que falaram sobre os cuidados que os voluntários deveriam ter dentro de um hospital. No fim desse ciclo de capacitação, 29 voluntários assinaram o termo de adesão, receberam o jaleco de contador de história e um certificado que foi entregue na formatura da turma realizada em setembro de 2005, com a participação dos familiares e amigos dos voluntários.

Roseli acredita que esse processo de seleção e capacitação de voluntários é muito organizado e mais prático do que fazer a apresentação do programa para cada pessoa que estiver interessada em participar. Caso alguém entrasse em contato com o instituto e desejasse se tornar um voluntário, teria que aguardar o próximo processo de capacitação.

Logo após a formatura, os voluntários começaram a atuar no Hospital de Clínicas da UFPR e no Hospital Universitário Evangélico de Curitiba.

Roseli afirmou que não teve muita dificuldade com a prestação do primeiro serviço, pois mesmo o instituto não sendo legalmente constituído, conseguiu a entrada dos voluntários nos hospitais.

4.1.6. Etapa 4 – Operacionalização

Sobre os resultados, foram formados 29 voluntários na primeira turma em setembro de 2005, e em abril de 2006, na segunda turma, aproximadamente 40. Mas os voluntários atuantes que realizam o serviço de uma forma constante são cerca de 29. Conforme dados fornecidos pela fundadora do Instituto História Viva, desde o início da criação até junho de 2006 foram atendidas 876 crianças, 610 familiares e 253 membros da equipe médica. Os voluntários doaram aproximadamente 553 horas nos hospitais e 68 horas em eventos.

Para Roseli o Instituto História Viva não tem como mensurar, em forma de números, todos os resultados de seus serviços prestados. Para a fundadora a comunidade médica reconhece o trabalho desenvolvido pelo instituto, pois ela afirma a existência de pesquisas científicas que comprovam que as pessoas liberam algumas substâncias no organismo quando sentem alegria e felicidade, o que acaba fortalecendo o corpo e aumentando a resistência às doenças. Para Roseli é preciso ter uma aproximação maior com os hospitais, para tentar levantar dados estatísticos sobre a redução da utilização de medicamentos e do tempo de internação dos pacientes atendidos pelo instituto.

Uma das formas do reconhecimento do trabalho realizado pelos voluntários no setor de transplante de medula óssea do Hospital de Clínicas foi o convite para que o Instituto História Viva realizasse uma palestra sobre o trabalho do contador de história no processo de cura das pessoas, no X Congresso da Sociedade Brasileira de Transplante de Medula Óssea que aconteceu no dia 17 de agosto de 2006 em Curitiba. Roseli acredita que esse foi um ato de reconhecimento da comunidade médica de que o trabalho da entidade funciona como terapia complementar.

Sobre a divulgação do instituto, existe uma assessora de imprensa voluntária que já ajudou na divulgação da entidade em matérias apresentadas na TV Bandeirantes e na Rede Paranaense de Comunicação – RPC. Roseli aguardava a conclusão do planejamento estratégico para estruturar melhor esta atividade.

A fundadora e os três diretores executivos são os responsáveis pela gestão do Instituto História Viva. As pessoas que auxiliam nas atividades operacionais variam muito, pois são voluntários eventuais. Existem, porém, duas psicólogas voluntárias fixas que ajudam principalmente na área de desenvolvimento humano da entidade. A mudança do conselho consultivo, do tesoureiro e do secretário está em planejamento, devido a pouca participação desses membros nas atividades do instituto.

Com relação aos projetos em andamento, o programa “Contadores de Histórias” continua em parceria com a Associação Viva e Deixe Viver. A formatura do segundo grupo de voluntários aconteceu em abril de 2006 e o terceiro processo de seleção iniciou no mês de setembro de 2006. Além da atuação no Hospital de

Clínicas da UFPR e no Hospital Universitário Evangélico, o Instituto História Viva planeja realizar parcerias com o Hospital Erasto Gaertner, Cajuru, Santa Casa e Cruz Vermelha.

Outro projeto que teve início foi o programa “História Viva Ouvir e Contar”, o objetivo é a capacitação de voluntários para escutar as histórias de vida dos idosos em asilos, hospitais ou casas de apoio, para depois transformar essas histórias vivas em contos infantis para serem repassadas as crianças e jovens hospitalizados. Esse projeto visa conscientizar sobre a importância da sabedoria dos mais velhos, construir uma ponte entre as gerações e estimular a memória dos idosos. A primeira experiência aconteceu no Asilo Santa Clara. Roseli conheceu a fundadora desse asilo durante a 5ª Mostra de Ação Voluntária e depois de visitar a entidade e conhecer os idosos, resolveu que o projeto começaria nesse local. O Instituto História Viva possui a intenção de abranger outros asilos, porém necessita selecionar e capacitar mais voluntários para este tipo de trabalho, pois nem todas as pessoas gostam de ouvir e redigir as histórias. É preciso também mais recursos para continuar o programa. Um outro projeto interligado a este é o de editar um livro com esses contos coletados, existe uma intenção de conseguir recursos para este projeto por meio da lei federal de incentivo à cultura nº 8.313/91, conhecida também como lei Rouanet que pode ser utilizada por pessoas físicas ou jurídicas que desejam financiar projetos culturais (BRASIL, 2006a).

O projeto Centro Cultural pretende desenvolver atividades artesanais e culturais com a comunidade da cidade de Bocaiúva do Sul, resgatando assim a auto-estima e aumentando a habilidade e o conhecimento das pessoas locais, além de gerar a auto-sustentação, por meio da produção a ser desenvolvida nas oficinas de artesanato e de costura. O local foi escolhido devido a uma parceria desenvolvida com a prefeitura que já concedeu um espaço na secretaria de educação para concentrar o Centro Cultural. Essa parceria foi conseguida, porque uma das diretoras do instituto conhece a prefeita da cidade. O objetivo é construir também um Centro desse tipo em Curitiba. O projeto já foi apresentado para algumas empresas e o Instituto História Viva aguarda os recursos financeiros necessários para iniciar a implantação.

O projeto Mala Viva pretende ser uma forma de captação de recursos para a entidade. Neste caso os médicos palhaços do Instituto História Viva podem ser contratados para participar de eventos e trabalhar propostas conforme a necessidade da empresa. Podem ajudar na transmissão de alguma mensagem, de forma lúdica, que as organizações desejam direcionar para seus colaboradores. Por exemplo, desenvolvendo palestras relacionadas às questões de motivação, segurança ou controle. Apesar de ter recebido um convite de uma faculdade, o projeto ainda não foi implantado. Apenas existia uma atuação voluntária dos médicos palhaços durante as palestras de capacitação para os novos voluntários do instituto.

Outro projeto que busca ser uma forma de sustentabilidade é a Rota do Chef. Os voluntários da entidade conversam com as crianças nos hospitais sobre o que elas desejam ser quando crescer, e pedem que se expressem, por meio de um desenho, a profissão que gostariam de desempenhar no futuro. Com essa ação pretende-se trabalhar uma imagem mental que projete a criança para o futuro e ultrapasse o ambiente hospitalar vivido naquele momento. Os desenhos seriam estampados em pratos e deveriam ser vendidos em restaurantes parceiros do instituto. O projeto ainda não foi implantado por falta de recursos financeiros para comprar o primeiro lote de pratos. A entidade já possui os desenhos e os restaurantes parceiros.

Com relação aos projetos para viabilizar a sustentação da entidade, também foram confeccionadas camisetas com a logomarca da organização para serem vendidas em eventos, porém quem acabou adquirindo as camisetas foram os voluntários da própria entidade. Na verdade, houve um investimento maior do que um retorno, pois nem todas as camisetas foram vendidas.

Existiu também a tentativa de realizar a Corrida Amigos do Viva no mês de junho de 2006, um evento para unir saúde e bem estar com compromisso social, para juntar a qualidade de vida com captação de recursos para a instituição. Porém também não acabou acontecendo por falta de patrocínio.

O curso de expressão corporal que foi planejado para ser realizado em agosto de 2006 também não aconteceu, pois não alcançou o número de alunos

suficientes para tornar o curso viável. Existiram outras oficinas com o objetivo de ensinar a arte de contar histórias que geraram recursos para a entidade, além de uma parceria realizada com uma professora que deixou uma parte dos recursos arrecadados para o instituto, após a realização de uma oficina de origami.

Para Roseli não existiram muitas dificuldades nesta etapa. Porém ela mesma afirma que é muito complicado analisar o seu ponto de vista, porque a fundadora se autodenomina como uma pessoa muito positiva.

“[...] eu vejo tudo como oportunidade, então qualquer empecilho que aconteça eu busco fazer a leitura do que aquilo quer me ensinar, do que aquilo pode trazer de positivo, que alternativas que eu tenho, então eu acho que isso é muito importante também, ter essa visão de que dificuldades são enriquecedoras. Eu valorizo até as dificuldades, então eu acho que por isso que é complicado analisar a minha visão. Na verdade, é que tudo para mim é positivo, então todo mundo me vê e fala: Puxa, mas como é que você conseguiu fazer tudo isso? Eu falo: Gente é fácil, não existe dificuldade. Dificuldade quem põe somos nós, porque se a gente for ver, com os meios de comunicação, com a internet, nós temos muito acesso à informação, a gente não busca porque não quer” (Roseli).

4.1.7. Resumo das principais atividades do processo de criação

Para facilitar a compreensão, é apresentado a seguir o quadro 9 contendo um resumo das principais atividades que foram desenvolvidas durante o processo de criação do Instituto História Viva.

Quadro 9 – Resumo do processo de criação do Instituto História Viva.

ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Iniciação	• Experiência da fundadora com atividades sociais.
	• Motivação inicial para criar a entidade social: Filme Patch Adams.
	• Atividade voluntária na Associação Viva e Deixe Viver em São Paulo.
	• Escolha da área de atuação, público-alvo e local de atendimento (hospitais).
	• Prestação do primeiro serviço baseado e interligado a Associação Viva e Deixe Viver em Curitiba.
Design e Preparação	• Busca de informações para criar a organização.
	• Escolha dos membros participantes para formar a diretoria e os conselhos fiscal e consultivo.
	• Elaboração e aprovação do estatuto social.

Start-up	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização do Instituto História Viva (registro em cartório).
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação de OSCIP.
	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador.
	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura da conta bancária.
	<ul style="list-style-type: none"> • Compra do primeiro equipamento.
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e desenvolvimento de projetos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da entidade.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do instituto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento das atividades do instituto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por uma sede da organização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

4.2. O CASO INSTITUTO MAITRI PELO DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA NAS RELAÇÕES DE CONSUMO

4.2.1. Características da fundadora entrevistada

Monalisa Stefani, 30 anos, solteira, nasceu em Videira – SC e mudou-se para Curitiba quando tinha 8 anos de idade, devido a transferência de seu pai, que trabalhava no Banco do Brasil. Atualmente seu pai é aposentado, mas trabalha com consultoria política e sua mãe é do lar. Autodenominou-se pertencente à classe social média. Sua religião é espírita. Estudou o 1º e o 2º grau em escola particular e em 1999 graduou-se em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Realizou duas pós-graduações em 2000: uma especialização em Administração com ênfase em Marketing na FAE Business School e em 2003 fez outra em Gestão de Organizações Sociais na PUC-PR.

Recebe um auxílio financeiro de R\$ 1.500,00 por mês da Fundação Artemisia pelo trabalho no projeto da Boutique Solidária; desenvolve outras atividades para complementar sua renda como a prestação de serviços de consultoria para ONGs. Esporadicamente ela ministra aulas sobre marketing social, gestão de organizações sociais, terceiro setor e elaboração de projetos. Antes de

iniciar a organização trabalhou na *Just Comunicação*; Almanaque Mercadorama (Rede de Supermercados Demeterco); na Associação Paranaense de Apoio a Criança com Neoplasia; Volpi Construções e Incorporações; Centro de Ação Voluntária de Curitiba; no projeto Somos Sul; no Programa Nacional de DST (Doenças Sexualmente Transmissíveis) e Aids (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida) do Ministério da Saúde e na Faculdade FAMEC.

4.2.2. Características do empreendimento com fins sociais

O Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo é uma associação sem fins lucrativos de interesse público que possui a missão de:

“Promover mudanças positivas na sociedade através da ampliação da consciência de indivíduos, instituições e comunidades sobre as formas de produção e consumo e seus impactos sobre a economia, o meio ambiente, a sociedade e suas próprias vidas” (Arquivo do Instituto Maitri).

A entidade trabalha na área de educação para o consumo consciente. Para a equipe do Instituto Maitri o modelo de produção e consumo adotado no mundo, nos últimos tempos, é insustentável.

“As forças produtivas e relações de produção são vistas atualmente como forças destrutivas e relações desequilibradas. A explosão de consumo resultou em um modelo de desenvolvimento que, de um lado, está esgotando os recursos naturais do planeta e, de outro, causando impactos negativos na qualidade de vida da população, aumentando as desigualdades em níveis nunca antes alcançados” (Arquivo do Instituto Maitri).

O objetivo do Instituto Maitri é transformar os impactos ambientais, sociais, econômicos e culturais provenientes das escolhas de consumo e formas de produção, em impactos positivos.

“Acreditamos que elas podem ser pautadas por princípios intrínsecos em uma relação de amizade, como: a confiança; o respeito; a troca justa; o crescimento mútuo; etc” (Arquivo do Instituto Maitri).

“Não somos contra o consumo, mas acreditamos que é possível consumir de uma forma mais responsável e saudável” (Arquivo do Instituto Maitri).

Para o Instituto Maitri ser um consumidor consciente significa buscar a simplicidade; viver conscientemente; comprar com responsabilidade, apoiando práticas de negócios mais seguras para o meio ambiente e as comunidades; e fazer a diferença ajudando na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Conforme informações do arquivo do Instituto Maitri, a organização elabora processos educacionais e ações de sensibilização, comunicação e mobilização dirigidas à tomada de consciência das causas e efeitos dos hábitos de consumo. Apóia e desenvolve iniciativas que trazem soluções viáveis na fabricação e comercialização de produtos e serviços, visando práticas que respeitem as pessoas e a natureza. Seus membros participam de redes, fóruns e grupos ligados a ações de *advocacy*² e controle social com a finalidade de ajudar na formulação, execução, acompanhamento e avaliação das políticas públicas relacionadas com as causas apoiadas pela entidade.

O público atendido pelo Instituto Maitri é variado, pois depende de cada projeto formulado, mas o público jovem é o mais focado.

O instituto conta com oito voluntários ativos, mas somente a fundadora recebe uma bolsa auxílio da Fundação Artemisia por trabalhar no projeto da Boutique Solidária. No projeto da Boutique Solidária duas funcionárias são contratadas e recebem em torno de R\$ 800,00 por mês.

4.2.3. Etapa 1 – Iniciação

Monalisa desenvolvia atividade voluntária desde os sete anos de idade, em uma ONG que oferecia apoio às crianças com câncer, criada pelo seu pai. Sua mãe e sua irmã também já realizaram serviços voluntários nesta mesma ONG. Somente seu pai continua a atuar na organização, como presidente do conselho consultivo.

² As ações de *advocacy* têm como objetivo ajudar na elaboração e execução de políticas públicas em prol de uma causa, por meio do acompanhamento de propostas no congresso, mobilização da sociedade civil, participação e atuação em eventos ligados a questões sociais e ambientais (ÁGERE, 2006).

A fundadora afirmou que teve apoio da família e dos amigos durante a criação da organização, por causa do envolvimento de seu pai com uma entidade social e também devido à participação de alguns colegas da faculdade nos projetos sociais desenvolvidos na organização social fundada.

Em 2001, para concluir o curso de pós-graduação em Administração com ênfase em Marketing pela FAE Business School, Monalisa realizou uma pesquisa, em conjunto com mais dois colegas, baseada na questão “Como o marketing pode contribuir para garantir a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor?”. No estudo eles identificaram os princípios, as técnicas e os instrumentos de gestão de marketing que eram utilizados pelas entidades que atuavam na área social em Curitiba. No ano de 2003 o grupo resolveu transformar o trabalho de conclusão da especialização em um livro, denominado “Gestão de Marketing para as Organizações do Terceiro Setor”.

Em 2002 Monalisa conheceu Fernando Credidio, que fundou no ano de 2000, na cidade de São Paulo, a organização não governamental Parceiros da Vida, especializada em promover ações de comunicação e marketing para o terceiro setor e serviços voltados à responsabilidade social corporativa. Ela gostou da idéia desta entidade e resolveu juntamente com uma amiga, bacharel em relações públicas, iniciar um trabalho de assessoria para as ONGs na área de comunicação e marketing em Curitiba. Como as entidades atendidas não possuíam condições de pagar pelos serviços prestados, o trabalho era feito de forma voluntária e, portanto, não havia dedicação exclusiva; o serviço acontecia geralmente nos finais de semana.

Monalisa e sua amiga perceberam a necessidade de criar juridicamente uma organização para conseguir captar recursos e envolver outras pessoas, pois assim o trabalho poderia funcionar de modo mais efetivo. Depois de já terem iniciado a prestação do serviço de forma voluntária, resolveram fundar e formalizar o Instituto Parceiros da Vida Paraná, no dia 27 de abril de 2003. Oficialmente a entidade não era considerada uma filial, pois possuía uma personalidade jurídica diferente da Parceiros da Vida de São Paulo, com um CNPJ próprio. Era adotado basicamente a mesma forma de trabalho, porém com o desenvolvimento de mais projetos para ONGs e comunidades, do que para empresas privadas.

O Instituto Parceiros da Vida Paraná possuía a missão de:

“Dar visibilidade, disseminar a importância e qualidade das ações desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil através do marketing social e da comunicação social integrada” (Arquivo do Instituto Parceiros da Vida Paraná).

A entidade prestava serviços na área de comunicação integrada, marketing social, planejamento de comunicação, criação de materiais gráficos, captação de parcerias, assessoria de imprensa e produção de materiais jornalísticos para várias ONGs. Além de oferecer cursos sobre marketing social em instituições de ensino.

Monalisa decidiu criar a organização porque acreditava que as entidades sociais e as pessoas precisavam deste tipo de trabalho. Porém, após um período atuando como Parceiros da Vida Paraná, percebeu que a comunicação e o marketing não deveriam ser o objetivo final do seu trabalho, mas um meio para alcançar algo maior.

“A mudança da Parceiros da Vida para o Instituto Maitri deu-se por causa do projeto da Boutique Solidária. No início o projeto foi concebido como uma forma de captação de recursos para as ong’s, porém, com a sua execução e prática ele acabou tornando-se maior que a Parceiros da Vida, e as questões relativas ao consumo consciente tornaram-se mais importantes que o marketing e a comunicação, que passaram a ser meio e não mais fim da atividade. Por isso houve a mudança para o Instituto Maitri, para adequar institucionalmente as ações práticas que já estavam sendo desenvolvidas” (Monalisa).

Monalisa descobriu que o mais importante era trabalhar a questão do consumo consciente, por isso houve a necessidade de criar outra entidade para adequar ao novo foco escolhido. Em julho de 2006 ocorreu a mudança jurídica. Houve a alteração do estatuto, da visão, dos objetivos e da finalidade da entidade. Conforme a fundadora, a mudança foi necessária para não existir uma desconexão:

“Eu tenho uma missão, uma visão no estatuto e na prática eu faço outra. Isso não é legal. [...] Antes, a comunicação e o marketing, eles eram o fim do trabalho, hoje eles são o meio. Eles são uma ferramenta para o que a gente faz. Então na realidade, o que a gente fez foi ampliar o trabalho” (Monalisa).

Monalisa afirmou que não fez nenhuma pesquisa para escolher a área de atuação; como é formada em publicidade, decidiu primeiramente trabalhar com comunicação e marketing, e depois com educação para o consumo, áreas relacionadas com a sua formação universitária.

Sobre a escolha do público-alvo, a fundadora afirmou que existe uma lacuna de projetos, e acredita que trabalhar com as comunidades é uma forma de estar colaborando para o desenvolvimento social.

“[...] as comunidades elas não têm condições de pagar profissionais especializados nessas áreas que o instituto trabalha. Então você poder fazer essa ponte, poder oferecer isso para as comunidades, é uma forma de estar contribuindo para o desenvolvimento delas” (Monalisa).

Sobre a participação em eventos relacionados à criação de organizações sociais, Monalisa afirmou que participou de alguns cursos, além de realizar a pós-graduação em Gestão de Organizações Sociais justamente no período em que fundou a Parceiros da Vida Paraná.

A maior dificuldade encontrada na etapa de iniciação foi definir as áreas e o público alvo de atuação. A fundadora afirmou que era complicado explicar para as pessoas sobre os temas trabalhados, além de ser um desafio também para a própria equipe definir claramente os objetivos da organização.

“Quando a gente fala de organização social, as pessoas têm uma visão meio: Ah... vai trabalhar com crianças, vai trabalhar com idoso, pensam muito em assistência social e na realidade as temáticas que a gente trabalhou, tanto na Parceiros da Vida como agora no Instituto Maitri, são temáticas que não são comuns, são temáticas novas, então eu acho que a maior dificuldade é que as pessoas entendam o que a gente faz. Que a gente não trabalha diretamente com a criança, diretamente com o idoso, mas a gente faz um trabalho onde no final das contas, essas pessoas vão ser beneficiadas. A gente fala que a gente faz um trabalho meio. E agora com o instituto, a gente está focando muito no público adolescente, jovem, então fica mais fácil. Aí a gente tem um público mais definido, e fica mais fácil para as pessoas entenderem” (Monalisa).

4.2.4. Etapa 2 – *Design* e Preparação

Sobre a equipe de trabalho, no início da Parceiros da Vida Paraná existiam quatro pessoas que estavam diretamente ligadas às atividades operacionais. Este grupo se reunia uma vez por semana, às vezes mais, dependendo da necessidade, para planejar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos, dividir as tarefas, agendar as reuniões e as visitas nas entidades sociais. Apesar de outros voluntários também colaborarem, os quatro é que participavam mais intensamente na área operacional.

“Eram as pessoas que desenvolviam os planos, que faziam as coisas acontecerem” (Monalisa).

Porém, em outubro de 2004, três integrantes da equipe saíram da Parceiros da Vida Paraná, restando somente Monalisa na parte operacional. Na época ela afirmou que existiam apenas duas opções:

“Ou eu largava mão, ou eu tocava o negócio sozinha, e eu resolvi tocar a organização sozinha” (Monalisa).

De outubro de 2004 até praticamente junho de 2006 ela trabalhou sozinha.

“[...] existiam as pessoas juridicamente na organização, mas que não estavam no operacional; elas estavam assim, no consultivo; se eu precisasse de alguma coisa..., mas não no dia a dia. E agora, desde julho, que eu consegui montar uma equipe, estou montando ainda, uma equipe para a questão operacional dos projetos e agora que o instituto foi separado, que mudou de nome, então agora que está tendo todo um projeto de retomada” (Monalisa).

Poucas pessoas que estavam na Parceiros da Vida Paraná continuaram na equipe de trabalho do Instituto Maitri. Houve uma mudança de diretoria porque algumas pessoas só atuavam com a questão da comunicação e do marketing e não tinham tanto interesse em trabalhar com educação para o consumo. Alguns também não moravam mais em Curitiba. E outros não possuíam tempo disponível para se envolverem com atividades sociais. Somente duas pessoas da diretoria anterior continuaram; os outros integrantes foram convidados pela própria Monalisa para participarem dos conselhos. Foram escolhidos três membros para o conselho fiscal e dois para o conselho diretor (um diretor presidente, e um diretor vice-presidente e administrativo financeiro). Todos, de alguma forma, já estavam envolvidos em projetos como voluntários. Para a fundadora essa rotatividade de pessoas é muito comum na área social.

“O que acontece nas organizações sociais é que as pessoas muito se envolvem, porque elas estão em um determinado momento da vida, elas têm determinadas aspirações e depois elas vêem que não é muito aquilo” (Monalisa).

Sobre a realização de um planejamento para a criação da organização, houve um planejamento estratégico para a criação da Parceiros da Vida, além da realização de um plano de negócios para um de seus projetos, o da Boutique Solidária. No caso do Instituto Maitri, estava em construção um plano participativo, que começou após a criação da entidade.

Antes de fundar o Instituto Maitri, Monalisa consultou várias pessoas e organizações que trabalhavam com a questão do consumo. Realizou pesquisas na internet e em livros, para descobrir projetos similares existentes no exterior.

“Esse tipo de temática é muito comum fora do Brasil e tem muitas organizações na Europa e Estados Unidos que já trabalham com isso” (Monalisa).

Ela acredita ser importante realizar uma pesquisa antes de iniciar uma nova entidade para aproveitar as experiências de sucesso e aplicá-las nos projetos a serem desenvolvidos.

Sobre a questão do apoio de financiadores ou patrocinadores, inicialmente, ainda na época da Parceiros da Vida, começaram a desenvolver o trabalho de forma voluntária e não recebiam nenhum apoio desse tipo.

“A gente prestava serviço para algumas organizações que podiam pagar e elas davam recursos para que a gente pudesse fazer para as que não podiam pagar” (Monalisa).

O primeiro grande apoio financeiro que a Parceiros da Vida Paraná conseguiu foi em agosto de 2004. A fundadora Monalisa foi selecionada para participar do Programa Jovens Empreendedores da Fundação Artemisia, que é uma organização americana que possui a missão de:

Investir no desenvolvimento de jovens empreendedores, ajudando-os na implementação de seus projetos que darão um retorno financeiro e um impacto social positivo (ARTEMISIA, 2006).

Com a colaboração dessa organização e de outras parcerias, foi possível concretizar o maior projeto da Parceiros da Vida Paraná, a Boutique Solidária, que foi a primeira loja de comércio justo da região sul do Brasil, localizada dentro do Shopping Estação, no centro de Curitiba, e inaugurada em julho de 2005.

O projeto cresceu tanto que a Boutique Solidária se tornou o foco principal da Parceiros da Vida Paraná, recebendo assim toda a atenção, os recursos e os esforços da equipe. Este fato gerou um distanciamento da própria missão da Parceiros da Vida Paraná. A equipe de trabalho percebeu essa mudança e por isso decidiu em maio de 2006 criar outra entidade social, o Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo, voltado não mais para

o marketing e a comunicação, mas para a conscientização do consumo, tema muito ligado à prática da Boutique Solidária.

“A gente foi dando ênfase para alguns projetos, e esses projetos, como o projeto da loja, da Boutique Solidária, ele acabou influenciando na forma, nos objetivos da própria organização” (Monalisa).

Além disso, o grupo acreditava que seria melhor tornar a Boutique Solidária independente, por isso a loja estava em processo de formalização como uma microempresa, como uma organização jurídica separada e não mais um projeto de uma entidade social, justamente por ter um foco mais comercial.

“[...] a gente sentiu a necessidade de separar, e a loja ser um empreendimento comercial, com uma característica social” (Monalisa).

“Foi um trabalho árduo assim de montagem do negócio, de um ano já de gestão e amadurecimento, para perceber que você precisava dividir as coisas para tudo funcionar bem, senão não funcionava nada bem” (Monalisa).

Apesar da Boutique Solidária e do Instituto Maitri possuírem focos diferentes, eles estão interligados.

“Um tem foco comercial e o outro tem um foco pedagógico e social, e eles têm uma interface, eles são completamente ligados [...] para um funcionar bem o outro tem que existir” (Monalisa).

Por isso foi decidido que uma porcentagem dos recursos alcançados pela venda dos produtos da loja deveria ser doada para o instituto e em contrapartida o Instituto Maitri deveria oferecer cursos e capacitação para os fornecedores da loja.

Sobre as parcerias, estas estão muito interligadas com a Boutique Solidária, principalmente porque a separação é recente. Os principais parceiros da loja são: Shopping Estação, que cede o local onde a Boutique Solidária está instalada; Fundação Artemisia e Fundação Luterana de Diaconia de Porto Alegre que colaboram com recursos financeiros. A entidade recebe o apoio também de uma agência de comunicação; uma empresa de contabilidade; e de uma consultoria. Especificadamente o Instituto Maitri possui o apoio, em determinados projetos, do Serviço Nacional da Indústria (SESI); da organização global sem fins lucrativos AIESEC formada por estudantes universitários e recém-formados, que visam

desenvolver experiências de lideranças e intercâmbios internacionais³; da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Centro de Ação Voluntária (CAV) e Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP).

A separação da Boutique Solidária, a extinção da Parceiros da Vida Paraná e a criação do Instituto Maitri ainda estão em processo de transição, por isso existe uma certa confusão com relação as parcerias.

“A Fundação Artemisia, ela apóia a loja, o Shopping Estação apóia a loja, então eles não são apoiadores do Instituto Maitri, são da loja. Mas como a gente está fazendo toda essa divisão, eles passam a ser apoiadores do Instituto também” (Monalisa).

Para Monalisa, os recursos financeiros das parcerias devem ser geridos pelo Instituto Maitri e a loja deve se auto-sustentar com as vendas de seus produtos. Na Boutique Solidária cerca de 45 a 65% do valor vendido é repassado para o fornecedor, dependendo do produto. A loja ainda não consegue se manter sozinha, por isso recebe um suporte financeiro dos parceiros. A decisão de transformar a loja em uma microempresa é justamente para tratar o projeto como um empreendimento comercial.

“[...] agora a gente vai estar tratando a loja como um empreendimento comercial, e a gente está vendo financiamento em banco para capital de giro, como qualquer loja, porque senão você não consegue desenvolver a loja” (Monalisa).

A equipe planeja separar a captação de recursos das duas organizações.

A conta bancária foi aberta em 2004, quando a Parceiros da Vida Paraná começou a receber o primeiro patrocínio. Além da conta institucional, foi necessário abrir outras, para cada projeto desenvolvido, pois em alguns casos o parceiro exigia a exclusividade de uma conta para controlar melhor os gastos do projeto. Após a criação do Instituto Maitri a conta bancária estava em processo de transferência.

A maior dificuldade nesta etapa foi o processo de mudança da organização:

“Dificuldade sempre tem, ainda mais quando você começa a fazer uma coisa e depois você muda para outra” (Monalisa).

³ Informações sobre a AIESEC podem ser obtidas no *site* institucional: <<http://www.aiesec.org/brazil/>>

Conforme a fundadora, o projeto da Boutique Solidária foi um sucesso, porém acabou desviando a finalidade da entidade em que fazia parte, o que incentivou a criação de uma nova organização social, ligada mais à questão do consumo consciente.

Outra dificuldade apontada estava relacionada com as parcerias.

“Era muito difícil conseguir parceria, porque as pessoas não entendiam muito bem o que a gente fazia, [...] quando a loja passou a ser um projeto facilitou um pouco mais e hoje está muito mais fácil de conseguir as parcerias, porque as coisas estão muito definidas” (Monalisa).

“[...] uma dificuldade é: você da idéia inicial, transformar isso em projetos, ter muito claro o que é cada coisa, porque só assim as pessoas conseguem se aproximar de você para fazer parceria, senão elas não conseguem entender” (Monalisa).

4.2.5. Etapa 3 – *Start-up*

O Instituto Parceiros da Vida Paraná foi registrado na cidade de Curitiba como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos em maio de 2003. Em julho de 2006 foi realizada uma alteração contratual no estatuto social e a Parceiros da Vida passou a vigorar como Associação Instituto Maitri pelo Desenvolvimento da Consciência nas Relações de Consumo. A fundadora afirmou que pretende conseguir a certificação de OSCIP.

O nome Maitri é uma palavra em sânscrito que significa amizade, bom coração e cooperação. Foi escolhido porque a fundadora deseja transpor as características intrínsecas de uma amizade para as relações de consumo.

“É a questão do respeito, de você não explorar o outro. Quando você é amigo de uma pessoa você não explora o outro, você tem uma relação de parceria” (Monalisa).

Sobre a localização da sede, no começo, quando atuavam na área de comunicação e marketing, não existia a necessidade de ter um local fixo, cada voluntário da Parceiros da Vida Paraná trabalhava na sua própria casa. A equipe mantinha o contato pela internet e quando era preciso, as reuniões aconteciam na residência da fundadora. Os voluntários é que se deslocavam até as comunidades e as ONGs.

“As pessoas não iam até a gente, a gente é que ia até as pessoas” (Monalisa).

O endereço da sede da Parceiros da Vida Paraná, descrita no estatuto, era o da residência da própria Monalisa. Porém, com a implantação do projeto da Boutique Solidária, a sede foi deslocada, não formalmente, para o local da loja, que se encontra dentro do Shopping Estação.

A sede do Instituto Maitri foi registrada novamente com o endereço residencial de Monalisa, pois foi decidido separar a Boutique Solidária da entidade social. Na época da entrevista a fundadora buscava alugar um espaço físico para transformá-lo em sede da organização.

Como o Instituto Maitri trabalha com a questão educacional, os cursos podem ser oferecidos em locais cedidos pelos parceiros, como a UFPR, PUC-PR, CAV e FIEP.

De início cada voluntário utilizava os próprios materiais que possuía para realizar os trabalhos. Os primeiros equipamentos foram comprados para a montagem da Boutique Solidária, como o computador e os materiais necessários para instalar a loja dentro do shopping (prateleiras, mesa, cadeiras, entre outros).

O primeiro serviço prestado a comunidade, na época da Parceiros da Vida Paraná, foi para o Instituto de Pesquisa da Afrodescendência – IPAD. Um plano de comunicação foi desenvolvido, com a criação de uma logomarca para o projeto Adebori. Em seguida outras entidades sociais foram atendidas. No caso do Instituto Maitri o primeiro serviço veio da transição de um projeto que já estava sendo desenvolvido pela Parceiros da Vida, relacionado com a capacitação dos fornecedores da Boutique Solidária.

A dificuldade encontrada nesta etapa estava relacionada com a questão do planejamento.

“A gente vai fazendo as coisas, vai criando, e depois a gente pára para planejar; então eu acho que isso, em determinados momentos, não ajuda” (Monalisa).

Porém, a equipe tentava superar este desafio, planejando melhor o processo de transição das entidades.

“Até essa parte de transição está sendo tudo muito bem planejado, a gente viu que sem o planejamento vira uma bagunça, não dá certo” (Monalisa).

4.2.6. Etapa 4 – Operacionalização

Sobre os resultados alcançados com os primeiros projetos desenvolvidos, Monalisa afirmou que foram muitos. Num primeiro momento, ainda com o Instituto Parceiros de Vida Paraná, foram elaborados seis planos de comunicação e marketing para seis organizações sociais diferentes. Foram realizados trabalhos como: produção de material, realização de eventos e captação de recursos.

Em relação aos resultados do Instituto Maitri, o primeiro projeto estava trabalhando com as 60 comunidades fornecedoras dos produtos da Boutique Solidária.

“Se a gente for transformar isso em pessoas, eu imagino uma média de umas 2.000 pessoas” (Monalisa).

A divulgação da entidade era feita no boca a boca pelos voluntários. Na época da Parceiros da Vida as organizações atendidas também recomendavam o serviço para outras. A divulgação do Instituto Maitri está em planejamento. No *site* da Boutique Solidária há um pequeno texto sobre o instituto, disponibilizado no *link* do histórico da loja; além da logomarca na área dos parceiros.

A gestão do Instituto Maitri está em processo de planejamento. Existem alguns voluntários que trabalham de forma individual, com atividades distintas, e que ainda não se conhecem. Monalisa reúne praticamente quase toda semana com essas pessoas, mas em momentos diferentes. Como a equipe estava em formação, a fundadora espera reunir todos os membros participantes para agrupar os planejamentos individuais de cada área e construir um planejamento da entidade como um todo. Monalisa acredita que a falta de uma sede dificulta a reunião de todas as pessoas num mesmo período.

“A gente tendo um espaço físico vai colaborar muito, porque hoje na loja a gente não tem como fazer isso” (Monalisa).

Os voluntários do Instituto Maitri não trabalham exclusivamente na entidade, desenvolvem outras atividades, pois o instituto não possui disponibilidade financeira para exigir a dedicação exclusiva dos participantes. Mas a intenção é de captar recursos para os projetos e dessa forma conseguir remunerar a equipe.

“Hoje elas têm o trabalho delas e elas fazem isso tudo de uma forma voluntária, mas com uma perspectiva de que a gente possa estruturar e captar recursos para que num futuro próximo elas possam se dedicar exclusivamente ao instituto” (Monalisa).

Com relação aos projetos em andamento, existem as oficinas sobre educação para o consumo consciente que acontecem em parceria com a Prefeitura Municipal de Curitiba. É um projeto permanente que visa formar cidadãos capazes de exercer seus direitos e deveres de consumidores, e estimular a consciência responsável em relação ao consumo. Além disso, são realizadas palestras e oficinas para crianças e jovens em escolas.

O programa de comércio justo é realizado em parceria com a Boutique Solidária. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento do comércio justo por meio da informação e sensibilização dos consumidores; formação e capacitação dos fornecedores; promoção do voluntariado; e estabelecimento de relações com outros atores do comércio justo. Os membros das comunidades que fornecem os produtos para a loja são capacitados com cursos na área administrativa, liderança e empreendedorismo.

O curso de ecodesigner e oficinas sobre comercialização e comércio justo estavam em fase de planejamento para ser realizados com os fornecedores da Feira de Economia Solidária, evento que ocorreu no final do ano de 2006 em Londrina.

O projeto formação de jovens líderes em desenvolvimento sustentável tem como objetivo identificar e trabalhar com jovens que podem se tornar lideranças e reeditores do processo de conscientização das questões ambientais e sociais. Este projeto está em fase de planejamento e foi selecionado para participar do programa SESI Empreendedorismo Social. O programa do SESI é destinado a pré-incubar idéias sociais para serem transformadas em um produto, um serviço ou uma instituição social voltada para o terceiro setor, nas áreas de: educação e cidadania; lazer e cultura; responsabilidade social; saúde e segurança (SESI, 2006). A capacitação e o desenvolvimento dos produtos ou serviços devem ser realizados no

período de setembro a dezembro de 2006. Após o término do programa os participantes iriam receber uma certificação da capacitação realizada e suas idéias, transformadas em plano de negócios, seriam divulgadas para a comunidade empresarial do Paraná (SESI, 2006).

Sobre as dificuldades, a fundadora relatou que a principal foi a divisão das funções da Boutique Solidária e do Instituto Maitri.

“Eu acho que foi muito difícil descobrir o que era o papel de cada um, porque a loja acabava fazendo um monte de coisa que não era função dela. Que nem fazer oficina para fornecedor, não era função da loja. A função da loja é vender. É vender os produtos para ter lucro, para dar dinheiro para as comunidades. Essa é a real função da loja. E a função do instituto é trabalhar com a questão pedagógica, a questão social, a questão de apoio aos fornecedores, o instituto tem que trabalhar com isso. Então hoje os papéis estão divididos e separados, então a gente espera, e eu espero que a partir de agora a operacionalização venha a funcionar de uma forma melhor, pela divisão dos papéis mesmo” (Monalisa).

A maior dificuldade, apontada na época da Parceiros da Vida Paraná, era que as organizações mudavam muito rapidamente de idéia, então a equipe de trabalho fazia um planejamento para atender a uma determinada necessidade, e no momento da execução do plano, geralmente era preciso fazer várias alterações porque a necessidade já era outra, diferente da definida no início do projeto.

4.2.7. Resumo das principais atividades do processo de criação

O quadro 10 mostra o resumo das principais atividades que foram desenvolvidas durante todo o processo de criação do Instituto Maitri.

Quadro 10 – Resumo do processo de criação do Instituto Maitri.

ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Iniciação	• Experiência da fundadora com atividades sociais.
	• Motivação inicial para criar a entidade social: Fundador da ONG Parceiros da Vida.
	• Escolha da área de atuação e público-alvo.
	• Prestação do primeiro serviço baseado na Parceiros da Vida.
	• Criação formal do Instituto Parceiros da Vida Paraná.
	• Patrocinadores e apoiadores.
	• Abertura da conta bancária.

	<ul style="list-style-type: none"> • Compra dos primeiros equipamentos. • Implantação do projeto Boutique Solidária. • Decisão de acabar com o Instituto Parceiros da Vida Paraná e criar o Instituto Maitri.
Design e Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos membros participantes para formar a nova diretoria e os conselhos. • Elaboração e alteração do estatuto social. • Decisão de separar o projeto Boutique Solidária da entidade social. • Separação das funções da Boutique Solidária e do Instituto Maitri.
Start-up	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização do Instituto Maitri (registro da alteração em cartório). • Transferência dos patrocinadores e apoiadores.
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e desenvolvimento de projetos. • Divulgação da entidade. • Gestão do instituto. • Busca por uma sede. • Planejamento das atividades do instituto.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

4.3. O CASO DA ORGANIZAÇÃO VIDA E OPORTUNIDADE – OVO

4.3.1. Características do fundador entrevistado

Benó Reicher, 27 anos, solteiro, nasceu em Curitiba – PR. O pai é engenheiro elétrico e possui um negócio com outros familiares, e a mãe é professora universitária. O entrevistado se autodenominou pertencente à classe social alta. Sua religião é o judaísmo. Estudou o 1º e o 2º grau em escola particular. Em 2002 graduou-se em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Começou em março de 2006 uma especialização em Gestão Empresarial com ênfase em Responsabilidade Social Corporativa no Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas (ISAE/FGV) em Curitiba, com a previsão de terminar o curso em 2007. Não recebia nenhum auxílio financeiro da organização. Trabalhou em empresas privadas como a Esso Brasileira de Petróleo, de 2004 a 2006, iniciando como assistente de faturamento e depois para o cargo de analista de contas a receber. Em 2006 trabalhou no Boticário como analista

de responsabilidade social. No momento da entrevista Beno não estava trabalhando e buscava por um novo emprego.

4.3.2. Características do empreendimento com fins sociais

A Organização Vida e Oportunidade – OVO é uma associação privada sem fins lucrativos que foi constituída em 4 de outubro de 2004. A entidade desenvolve atividades sócio-educativas com crianças e adolescentes, visando à formação de lideranças juvenis.

“Nossa metodologia de trabalho está centrada no desenvolvimento da liderança do jovem pelo jovem, o qual se responsabiliza pela transmissão e potencialização desta liderança para a geração seguinte através de atividades recreativas, educacionais e de reflexão. Essas atividades proporcionam ao jovem o desenvolvimento do senso crítico e do espírito de grupo“ (Arquivo da OVO).

Conforme o artigo 2º de seu estatuto social, a OVO possui a missão de:

“Promover o protagonismo juvenil em comunidades com baixo índice de desenvolvimento humano para desenvolver habilidades e gerar transformações sociais” (Arquivo da OVO).

Oficinas artísticas envolvendo questões sobre direitos sociais, políticos e civis são desenvolvidas com as crianças e adolescentes da Vila Pantanal, localizada na região do Alto Boqueirão na cidade de Curitiba. Não existe um limite de idade para participar das atividades, mas na prática os participantes possuem entre 7 e 17 anos.

“A essência é que as crianças ingressem com a idade de 7 anos, passem por projetos onde desenvolverão diversas habilidades e valores que os capacitarão para tornarem-se líderes destes projetos dentro da própria comunidade onde vivem” (Arquivo da OVO).

Existem seis voluntários ativos trabalhando na organização. Quando necessário, um motorista é solicitado para transportar os voluntários para a Vila Pantanal. Ele também leva as crianças e adolescentes nos passeios organizados pela entidade; recebe um valor de R\$ 40,00 por dia trabalhado.

Para o fundador Beno, a OVO aproxima os adolescentes de seus interesses profissionais e amplia suas visões de mundo. Oferece as crianças e adolescentes

oportunidades de conhecer lugares e ter acesso a idéias que eles não conseguiriam sem a entidade.

4.3.3. Etapa 1 – Iniciação

A atividade voluntária que Beno realizou antes de iniciar a organização foi durante a sua graduação, atuando no centro acadêmico da UFPR. Sua mãe e seu irmão também já se envolveram com atividades sociais. Ela é sócia mantenedora de um lar social e ele foi voluntário na Junior Achievement do Paraná, organização sem fins lucrativos que trabalha com a educação empreendedora para crianças e jovens. Seu pai não desenvolve nenhum tipo de trabalho voluntário.

Com relação ao apoio da família e dos amigos para criar a organização, Beno afirmou que somente sua namorada gostou da idéia, os outros foram indiferentes.

“Não acharam ruim... Acho que mais positivo do que negativo na verdade” (Beno).

A idéia de começar um trabalho social, que posteriormente incentivou a criação da OVO, surgiu com Ariel Feldman em fevereiro de 2001. Em abril de 2001 Ariel, juntamente com seus amigos judeus: Beno Reicher, Wagner Brener e Mariana Warszawiak, participantes da Comunidade Israelita do Paraná, iniciaram o trabalho voluntário sócio-educativo com crianças e adolescentes moradores da Vila Pantanal. Todos se conheciam desde a infância, pois haviam participado do processo educativo do movimento juvenil judaico Habonim Dror. Eles eram estudantes da UFPR, dois do curso de administração, um de psicologia e um de história, e na época que começaram o projeto social possuíam entre 20 e 23 anos. Somente Beno continuou a atuar na entidade. Wagner atuou nas atividades por dois anos e meio, Ariel por três anos e meio e Mariana somente um semestre.

Para entender melhor o fato que influenciou a criação da OVO foi preciso buscar informações sobre esse movimento juvenil. O Habonim Dror no Brasil surgiu em 1981, fruto da ligação do movimento Dror, que existia em Porto Alegre desde 1945, com o Ichud Habonim. Ambos eram movimentos sionistas, de esquerda e visavam à educação kibutziana. O Movimento Judaico Juvenil Habonim Dror está

presente em 21 países, sendo que no Brasil existem oito sedes localizadas nas cidades de: Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Belo Horizonte e Niterói (HABONIM DROR, 2006, 2006a).

Inicialmente esse movimento ajudava na preparação e na educação dos jovens judeus para a construção, fortalecimento e desenvolvimento do Estado de Israel. O Habonim Dror era filiado ao movimento trabalhista de Israel e compartilhava de seus princípios e fins, visando transmitir uma educação judaica e sionista para seus participantes.

Ao longo da vida de um chanich (educando) em nosso Movimento, vive-se em um ambiente judaico, de coletividade, companheirismo, igualdade e respeito mútuo, aprendendo a valorizar e respeitar a liberdade do ser humano e da natureza. Todos esses fatores com base em tradições, cultura e história de nosso povo, propiciando assim a formação de jovens críticos e futuros israelenses (HABONIM DROR, 2006).

O Habonim Dror (2006) trabalha com a educação não-formal judaica para crianças e jovens de 7 a 22 anos, por meio de atividades culturais e recreativas. “Dentro destas atividades procuramos transmitir valores éticos, históricos e religiosos do judaísmo e do sionismo, buscando sempre adequar estes às situações e problemáticas do nosso cotidiano”. Os encontros ocorrem durante os sábados e os participantes podem tanto freqüentar como ministrar as atividades. “Tanto as crianças como os jovens participam de rodas de discussão, voltadas para sua respectiva faixa etária, onde podem apresentar suas opiniões”. Com isso o movimento acredita que as crianças e jovens recebem um conteúdo intelectual ao mesmo tempo em que se divertem. “Sendo assim, nossos membros terão uma participação ativa em suas comunidades, estreitando a ligação entre os judeus do Brasil”. Os participantes contribuem com o trabalho voluntário, “apenas buscando cumprir com seus objetivos e sua ideologia” (HABONIM DROR, 2006).

O Habonim Dror educa e mantém em sua base ideológica, os valores e a importância de uma aliá kibutziana chalutziana, aparecendo esta como uma realização pessoal para seus chaverim que optarem por este caminho. Tendo sua estrutura baseada nos moldes da sociedade kibutziana (HABONIM DROR, 2006a).

Com relação à ideologia seguida pelo Habonim Dror, seus membros consideram ser este um Movimento Juvenil Judaico Sionista Socialista Kibutziano Chalutziano. Conforme os textos disponibilizados no *site* do Habonim Dror do Rio de

Janeiro (2006), os participantes se consideram sionistas porque “acreditamos que Israel seja a verdadeira pátria judaica para a qual devemos retornar”. São socialistas porque “entrosamos a nossa pátria com as nossas aspirações de liberdade, justiça e igualdade social, devendo estes valores estar inseridos na educação dessa juventude judaica”. Eles acreditam que o kibutz é o lugar de realização de vida porque “foi ele a forma mais perfeita de concretizar nossa aspiração de reconstrução nacional, sendo hoje a sociedade ideal para concretizarmos nossas aspirações de justiça”. Para eles o kibutz é um exemplo de sociedade “baseado na justiça social, liberdade, cooperação e igualdade”. E por fim, consideram ser um movimento chalutziano (que significa pioneiro e/ou idealista), não apenas como forma de homenagear os chaverim (que significa amigo, membro do movimento) que seguiram os ideais de construir o Estado de Israel, mas também porque eles afirmam que “superamos nosso mundo particular em prol de nossos ideais e acima de tudo, estamos dispostos a abrir mão de nossas vontades por uma causa maior, o bem estar do grupo”.

Como parte do processo de desenvolvimento de liderança do movimento juvenil judaico, Ariel Feldman foi para Israel e voltou para o Brasil com a idéia de reproduzir o modelo do Habonim Dror numa comunidade com baixo índice de desenvolvimento humano, porém não enfocando tanto a questão cultural e religiosa, mas visando promover o protagonismo juvenil e a cidadania de crianças e adolescentes.

“[...] aí a gente resolveu pegar este modelo e implantar em uma comunidade com baixo desenvolvimento de índice humano, para gerar cidadania” (Beno).

Foi escolhida esta área de atuação porque eles decidiram aproveitar a experiência adquirida no grupo juvenil judaico, que já trabalhava com a educação de crianças e a formação de lideranças juvenis.

O contato de Ariel com os outros amigos fundadores surgiu devido à definição do local onde as atividades sociais poderiam ser desenvolvidas. Ariel inicialmente pensou em desenvolver na Vila Zumbi dos Palmares, pois seu amigo Wagner, conhecido como Tiri, atuava nesta região como professor voluntário da organização sem fins lucrativos APOIO. Porém, o próprio Wagner acreditava que já existiam várias entidades sociais promovendo atividades naquela região e sugeriu a

Ariel desenvolver as atividades na Vila Pantanal, local onde atuou durante o Trote Cidadão, realizado pelo Centro Acadêmico de Administração e Comércio Exterior da UFPR. Como Beno foi o responsável pela organização do Trote Cidadão, ele foi convidado por Ariel para ajudar no desenvolvimento do projeto e fazer parte da equipe. Este momento pode ser observado no trecho a seguir, retirado de um documento de apresentação da OVO.

Ari: Ô Tiri, tô com a idéia de implantar um Movimento Juvenil nos moldes do Habonim Dror numa comunidade carente com o objetivo de promover a cidadania. Tinha pensado que um possível local pudesse ser a Vila Zumbi dos Palmares. O que vc acha do local? Topa participar?

Wagner: Ô Ari, a Vila Zumbi dos Palmares pode ser um local interessante mas eu conheci no I Trote da Cidadania da minha facul, uma comunidade chamada Vila Pantanal. Isso foi no início do ano passado. De repente podemos convidar o Benão já que ele organizou o evento quando era do centro acadêmico.

Ari: Fechô Tiri! Vamo intimar o Benão! (Arquivo da OVO).

Beno afirmou que no Trote Cidadão todos os alunos calouros de administração da UFPR foram convidados para participar de uma sensibilização sobre voluntariado, para depois fazer um atendimento em uma comunidade carente. Como a Vila Pantanal já era atendida pela Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UFPR, a equipe do centro acadêmico decidiu desenvolver as atividades também nesta mesma comunidade, devido ao relacionamento já construído com a universidade.

A idéia de criação da OVO foi baseada na associação sem fins lucrativos Habonim Dror. O grupo começou como um projeto dessa entidade, mas depois houve a decisão de criar a própria organização.

“No começo era um braço social desse grupo, depois a gente separou, e criou uma entidade jurídica à parte” (Beno).

“A gente inclusive começou como um braço de uma coisa que já existia. Depois foi crescendo, crescendo, o laço foi ficando frágil, até que quebrou” (Beno).

“[...] começou a crescer demais, começou a ter muita demanda, e aí a entidade não ia dar conta” (Beno).

Para ele a separação não foi difícil de ocorrer:

“Foi um processo natural, o OVO foi crescendo e foi precisando de uma estrutura própria, e até que um dia separou da outra entidade” (Beno).

“[...] foi acontecendo, as relações foram ficando mais frágeis, até que a relação tinha acabado” (Beno).

A separação não foi sugerida pela Habonim Dror e foi um pouco dolorosa no início, mas Benó acreditava que era um fato que deveria acontecer. As duas entidades não firmaram uma parceria e este fato não resultou em problema. Um dos principais motivos para a quebra foi a entrada de voluntários que não pertenciam a Comunidade Israelita do Paraná.

“As pessoas já não tinham a mesma afinidade” (Beno).

No momento da entrevista apenas Benó já tinha participado do movimento judeu, os outros voluntários ativos não.

Antes de criar a OVO, Benó não havia participado de cursos ou eventos relacionados com organização social, somente depois. Em 2005 Benó fez o curso denominado ONGs: princípios fundamentais para sua criação e manutenção, na UFPR. Além disso, fez o curso no SENAC sobre elaboração e avaliação de projetos sociais. Também fez o curso sobre sustentabilidade em entidades sociais no Centro de Ação Voluntária de Curitiba. Em 2005 fez um curso sobre educação e cidadania, e no mesmo ano, participou da Jornada Jovem que foi realizada pela Prefeitura Municipal de Curitiba.

Sobre as dificuldades, Benó afirmou que no início não existiam.

“[...] tudo era festa, não tinha muita dificuldade não” (Beno).

4.3.4. Etapa 2 – *Design* e Preparação

No início, a equipe de trabalho era formada pelos quatro amigos. Depois que começaram a desenvolver as atividades na comunidade, conseguiram o apoio de um grupo com aproximadamente 12 voluntários. Existia uma oscilação desse número, que variava de 3 até 27 voluntários.

Para registrar a OVO, foi preciso escolher os membros do conselho diretor e do conselho fiscal. O conselho diretor é composto por quatro conselheiros: um

presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário. E o conselho fiscal por três membros.

Não foi realizado um planejamento para a criação da organização. Beno afirmou que durante a preparação para a fundação da entidade, consultou pessoas da comunidade, as lideranças locais, as famílias das crianças atendidas e buscou informações também com a Prefeitura Municipal de Curitiba.

Os primeiros recursos financeiros vieram da entidade Habonim Dror. O projeto foi totalmente financiado por eles durante aproximadamente um ano.

“[...] por a gente ser braço, ser ligada a esta entidade maior, a gente recebia recursos financeiros deles” (Beno).

Depois foram realizados alguns bazares beneficentes, com a oferta de roupas e objetos usados a preços acessíveis para a comunidade atendida, além de eventos, como shows e bingos, com o objetivo de arrecadar fundos para manter as atividades. Doações de pessoas físicas também foram recebidas, não tanto por meio de ajuda monetária, mas com produtos como alimentos para oferecer de lanche as crianças, camisetas e transporte para os passeios (teatro, cinema e parque).

Depois de ser formalmente legalizada, a OVO realizou parcerias com o Centro de Ação Voluntária de Curitiba e com uma empresa de *design*, responsável pela elaboração da nova logomarca da entidade.

A OVO não possui uma conta bancária exclusiva para o instituto, o tesoureiro tem uma conta no nome dele para controlar os recursos da entidade, depois este prestava conta da movimentação. Abrir uma conta exclusiva para a organização está em planejamento.

“Eu acredito que a gente vai abrir essa conta bancária, não tem muito dinheiro, mas vai ter a conta bancária” (Beno).

A dificuldade apontada nesta etapa foi a falta de um plano estratégico e a falta de uma visão da organização para longo prazo. A equipe pensou em fazer um planejamento, mas até o momento da entrevista não havia sido realizado.

“A gente não sabia bem aonde ia a muito longo prazo não” (Beno).

4.3.5. Etapa 3 – *Start-up*

Alguns dados sobre a comunidade de atuação da entidade foram encontrados. O povoamento da Vila Pantanal surgiu por meio de um processo de invasão. Os terrenos que pertenciam à rede ferroviária federal e a proprietários particulares foram invadidos no final dos anos de 1980 (GALINDO, 2004). Apesar da Prefeitura Municipal de Curitiba adquirir os terrenos, muitas pessoas do local ainda moravam de forma irregular.

Conforme os dados da Prefeitura Municipal de Curitiba referentes ao ano de 2003, apresentados no documento da OVO, somente 61,5% das residências da vila possuíam acesso a rede de iluminação pública, 77,4% dos domicílios não tinham acesso ao sistema de coleta e tratamento de esgoto. Apenas 13,5% dos moradores da região possuíam a carteira de trabalho assinada e 36,9% não tinham uma ocupação remunerada. A escolaridade também era baixa, 44,3% das pessoas não concluíram o ensino fundamental. A renda média mensal per capita girava em torno de R\$ 70,90 (Arquivo da OVO). Esses dados são apresentados pela entidade para justificar o porquê da escolha dessa comunidade para desenvolver as atividades.

Na metade do ano de 2006 as atividades da OVO, que inicialmente eram desenvolvidas no salão paroquial da Vila Pantanal, começaram a ser realizadas nas salas de aula da Escola Municipal Jornalista Arnaldo Alves da Cruz. A escola foi construída pela Prefeitura de Curitiba e inaugurada em dezembro de 2005, possui 14 salas de aula, com a capacidade de atender 980 alunos do pré a 4ª série (RICHA, 2006). Portanto, a escola onde as atividades são desenvolvidas é nova e possui uma boa infra-estrutura. A localização da sede da OVO, descrita no estatuto social, é a da residência do fundador Ariel Feldman, que já não atua mais.

Os equipamentos utilizados são aqueles disponíveis nas residências de cada voluntário. Beno afirmou que nunca houve uma grande preocupação com relação à compra de equipamentos.

“A gente nunca se preocupou muito com essa coisa física, com os equipamentos”
(Beno).

Um dos primeiros gastos foi com o serviço de transporte, uma van foi alugada para levar as crianças ao teatro. Geralmente as doações em dinheiro são gastas com o contador, transporte, material de papelaria e com as viagens oferecidas para as crianças participantes.

“A gente procura gastar, quando tem algum recurso, a gente busca gastar o máximo com a atividade fim” (Beno).

Quando sobra algum material de escritório, fica na casa de voluntários, pois a OVO não possui uma sede física.

O primeiro serviço prestado a comunidade aconteceu de abril a junho de 2001, foram realizadas atividades recreativas com as crianças, como jogos, brincadeiras e gincanas. As atividades ocorreram aos domingos das 15 às 18 horas no salão paroquial da Vila Pantanal. A equipe, formada pelos quatro amigos participantes do movimento juvenil judaico Habonim Dror, começou a divulgar sobre as atividades na própria comunidade.

“Divulgamos no boca a boca mesmo, olha vai ter uma atividade e tal, crianças de 7 até 17, 18 anos podem participar, aí as crianças iam participando” (Beno).

Nesta primeira atividade participaram cerca de 40 crianças. Cada domingo, um voluntário participante era responsável por levar o lanche para as crianças. Conforme Beno este primeiro serviço foi:

“[...] mais para sentir o terreno. Sentir como é que era a comunidade para depois estruturar alguma coisa” (Beno).

“As crianças não eram divididas em grupos, não tinham monitores e não existia programa educacional” (Arquivo da OVO).

Já o segundo momento, que ocorreu no segundo semestre de 2001, a equipe estruturou melhor as atividades e houve a criação do programa educacional Pluralidades.

“A gente decidiu dividir as crianças por grupos, por faixas etárias; cada grupo passou a ter um monitor. Tinha um programa educacional, tinham os jogos” (Beno).

“[...] criou vínculo entre todas as atividades, instituiu a divisão das crianças por grupos de faixas etárias e determinou que cada grupo contasse com um monitor” (Arquivo da OVO).

No dia 4 de outubro de 2004, três anos e meio depois de prestar o primeiro serviço na Vila Pantanal, a OVO foi formalmente criada e registrada em cartório como uma associação privada sem fins econômicos. Beno afirmou que a formalização foi necessária para ajudar na captação de recursos financeiros para a entidade. A OVO não possui nenhum outro tipo de certificação, mas Beno afirmou que a entidade busca a qualificação de OSCIP.

Sobre a escolha do nome da entidade, inicialmente o projeto social era conhecido somente como OVO.

“Quando nasceu, a entidade era chamada OVO, pois ainda não tinha saído da casca, não tinha nascido, não tinha crescido e não tinha dado crias. Entretanto, tinha a possibilidade de se transformar em um filhote e quem sabe seguiria a curva natural da lei da sobrevivência dando continuidade à espécie” (Arquivo da OVO).

Depois de um determinado tempo perceberam que OVO poderia ser a abreviatura do nome: Organização Vida e Oportunidade. Conforme descrito no texto disponibilizado pela entidade, este significado surgiu porque:

“[...] educamos para a vida, promovemos a organização das pessoas e estas duas dimensões irão criar oportunidades de vida para os participantes e suas comunidades” (Arquivo da OVO).

Para os fundadores OVO simboliza:

“[...] um processo que tem uma origem, que amadureceu, adquiriu sua identidade e que, como tal, anuncia uma transformação: uma outra vida” (Arquivo da OVO).

Sobre as dificuldades nesta etapa Beno confirmou novamente a falta de planejamento para longo prazo:

“Se eu for fazer uma análise agora, é de ver a longo prazo o que essa ação iria dar na vida” (Beno).

Uma dificuldade apontada por Beno foi durante a prestação do serviço, relacionado com a separação das crianças por faixa etária. Porém o problema foi superado e os grupos começaram a funcionar por idade.

“Era muito difícil separar as crianças, por questões familiares, a criança de 9 anos queria ficar com a irmã de 7” (Beno).

“É porque a oficina é um disparador para despertar a consciência política, então os grupos precisam de uma certa homogeneidade de desenvolvimento coletivo, para discutir, para poder falar” (Beno).

4.3.6. Etapa 4 – Operacionalização

Sobre os resultados dos primeiros projetos desenvolvidos, Beno afirmou que nos últimos cinco anos de atuação, a média foi de 50 pessoas atendidas por ano, pois a entidade busca trabalhar com as mesmas pessoas. Cerca de 80% das crianças que participaram das primeiras atividades continuam no projeto, porque as atividades são seqüenciais.

“É como se fossem escoteiros, que se tenta manter o mesmo número de pessoas, porque é um processo de longo prazo” (Beno).

A divulgação é realizada no boca a boca e como a organização já é conhecida na comunidade, as pessoas mostram interesse em participar. Uma grande parte das crianças também já participou anteriormente do projeto, inclusive a prioridade é para as pessoas que já participam.

A gestão da organização é realizada da seguinte maneira: existe um tesoureiro, um secretário que é responsável pela parte de recursos humanos e três educadores que atuam diretamente na comunidade. Beno é o presidente da entidade e o encarregado de captar os recursos; ele não atua mais como educador, apesar de no passado já ter realizado essa função. O grupo se reúne praticamente toda semana para planejar as atividades que devem ser realizadas na comunidade. A reunião geralmente acontece na casa do Beno ou de outro voluntário.

As atividades desenvolvidas pela OVO são divididas conforme a idade. Para o grupo infantil existe o projeto Domingueira, cujo objetivo é auxiliar na formação do caráter das crianças e promover a formação em valores humanos. As crianças são divididas de acordo com os seguintes grupos: a) Formiguinhas e Formigões: de 7 a 8 anos; b) Coelhas e Coelhos: de 9 a 10 anos; e c) Tigres e Panteras: de 11 a 12 anos.

Cada semestre a equipe de voluntários da OVO escolhe um tema que reflete a importância de valores humanos na formação do caráter e da personalidade das crianças e depois elabora 12 atividades relacionadas ao assunto, formando assim o programa educacional do período. Estas atividades são denominadas rodinhas. Cada domingo de atividade é dividido em duas partes:

1) Rodinha: cada grupo se reúne com seu monitor que trabalha a atividade estabelecida de acordo com o programa educacional.

2) Jogo: o conteúdo informado na rodinha é trabalhado de forma lúdica para promover a socialização das crianças.

Para o público jovem, os projetos visam desenvolver habilidades e promover o protagonismo juvenil. Os adolescentes são divididos de acordo com a idade, nos seguintes grupos: a) Águias: 13 anos; b) Pré-monitores 1º ano: 14 anos; c) Pré-monitores 2º ano: a partir de 15 anos. Conforme arquivos da OVO os projetos existentes são:

- Rádio Itinerante: o objetivo é desenvolver a oratória e proporcionar aos participantes do grupo águias um espaço para a manifestação de idéias e opiniões.
- Jornal Comunitário OVO Radicaliza: criação e publicação de um jornal pelos pré-monitores 1º ano, para retratar a comunidade da Vila Pantanal conforme a ótica de quem está inserida nela. O projeto permite aos jovens desenvolver habilidades com a palavra escrita e promove o incentivo à leitura e a busca por informações.
- Você é especial: o objetivo é promover a auto-estima em relação ao projeto de vida dos adolescentes.
- Colorindo a Vila: visa despertar o interesse pela arte urbana por meio do grafite (um tipo de expressão artística desenvolvido em muros e fachadas).

O projeto Amigos da Família é destinado ao atendimento das famílias das crianças e adolescentes participantes. Visa apoiar essas famílias após identificar suas necessidades. Diversos temas são trabalhados (depressão, drogas, família, problemas conjugais, higiene pessoal, entre outros) por meio de palestras e discussões. O projeto é desenvolvido por estudantes voluntárias do curso de graduação em psicologia da Universidade Tuiuti. Foi firmada uma parceria entre a OVO e a universidade, para que os estudantes possam realizar o estágio supervisionado na organização, atuando neste projeto específico.

No período em que a pesquisa foi realizada a OVO contava com poucos voluntários e passava por uma fase de reestruturação, por isso nem todas as atividades desenvolvidas nos anos anteriores e citadas no texto estavam acontecendo. A atividade com as crianças, que foi observada pela pesquisadora durante a visita na comunidade, aconteceu de uma forma não tanto estruturada. Por falta de instrutores voluntários, as crianças não foram divididas por idade e trabalharam em conjunto. A equipe de trabalho estava se preparando mais com as atividades para o ano de 2007. As atividades desenvolvidas no segundo semestre de 2006 foram realizadas, mesmo não sendo bem planejadas, para evitar que as crianças perdessem o vínculo com a organização.

Sobre as dificuldades nesta etapa, Beno relatou problemas para mensurar os impactos das ações praticadas pela entidade, devido ao foco em educação. E também a dificuldade em mostrar os resultados para as pessoas que apoiam e patrocinam os projetos da entidade.

“[...] eu acho que quando você fala em educação é muito complicado você mensurar o impacto do trabalho. Quando são atividades que envolvem empreendedorismo, envolvem geração de renda, acho que é menos complexo de você mensurar os impactos. Você pode mensurar por postos de trabalho gerado, por número de negócios que não fracassaram por um período de tempo, depois que foram atendidos. E com a educação é um pouco mais complexo” (Beno).

A falta de uma pessoa especializada para cada função da organização também foi apontada como uma dificuldade.

“[...] por exemplo, ter um cara que entendesse de finanças para ser tesoureiro, um cara que entendesse de recursos humanos para ser a pessoa que fosse em busca dos voluntários, um cara que entendesse de captação de recursos para captar isso” (Beno).

Beno por muito tempo realizou as principais funções administrativas dentro do OVO, porém afirmou não ter conhecimento específico suficiente para desempenhar bem as atividades, por isso acredita ser importante profissionalizar os recursos humanos da entidade.

“[...] eu desenvolvi muitas dessas atividades por muito tempo, então você desenvolvia não com a qualidade necessária” (Beno).

“A idéia é que se profissionalize isso, a partir do próximo ano” (Beno).

4.3.7. Resumo das principais atividades do processo de criação

Abaixo é apresentado o quadro 11 que contém o resumo das principais atividades que foram desenvolvidas durante o processo de criação da Organização Vida e Oportunidade – OVO.

Quadro 11 – Resumo do processo de criação da Organização Vida e Oportunidade – OVO.

ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do fundador com atividades sociais.
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação inicial para criar a entidade social: influência dos amigos participantes do Movimento Juvenil Judaico Habonim Dror.
	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha da área de atuação, público alvo e local de atendimento (comunidade da Vila Pantanal).
	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação do primeiro serviço baseado e interligado ao Movimento Juvenil Judaico Habonim Dror.
Design e Preparação	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos membros participantes para formar o conselho diretor e o conselho fiscal.
Start-up	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e aprovação do estatuto social.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização da OVO (registro em cartório).
Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de parcerias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e desenvolvimento de projetos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da entidade.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do instituto.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nesta parte são analisados e discutidos os dados dos três casos estudados, conforme as categorias de análise estabelecidas na metodologia.

5.1. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS

Os entrevistados, apesar de possuírem características pessoais distintas, como o gênero (dois do sexo feminino e um do masculino), da idade (27, 30 e 42 anos), do estado civil (dois solteiros e uma casada), do local de nascimento (São Paulo – SP, Videira – SC e Curitiba – PR) e da religião (cristã, espírita e judeu); apresentam as seguintes características em comum: a) o alto grau de escolaridade, pois todos possuem o superior completo (dois graduados no curso de Administração e uma em Comunicação Social), sendo que Monalisa possui duas pós-graduações e Beno cursava uma; e b) a renda familiar dos entrevistados é relativamente alta, pois Roseli e Monalisa se autodenominaram pertencentes à classe média e Beno à classe alta. Roseli e Monalisa recebem um auxílio financeiro no valor de R\$ 1.500,00 por mês por atuarem nas organizações; somente Beno não recebe e nem relatou o interesse em receber uma remuneração. Portanto, os entrevistados se encaixam nas características de empreendedor social apresentado pela equipe do GEM (2005, p. 78):

O empreendedor social apresenta um perfil bastante marcado. Trata-se de um indivíduo escolarizado, portanto com maior frequência ao engajamento associativo, e menos premido pelas necessidades imediatas de sobrevivência com que se defronta a maioria dos brasileiros. Ou seja, dispõe de recursos intelectuais e materiais para liderar organizações de finalidade social.

Além de trabalhar nas entidades sociais, todos os fundadores buscam desenvolver outras atividades para complementar a renda, e no caso de Beno, ele busca um emprego no mercado de trabalho privado. Todos possuem experiência profissional em empresas privadas e também atuaram em projetos sociais, de forma voluntária, antes de iniciarem suas organizações.

Foi constatado que os três entrevistados possuem os aspectos de empreendedor citados por Dornelas (2001), pois tiveram a iniciativa de criar um novo empreendimento, sentem paixão pelo que fazem, utilizam os recursos disponíveis de modo criativo e assumem os riscos e as possibilidades de fracassar. Os fundadores estudados podem ser considerados empreendedores sociais, diferentes dos convencionais, porque visam produzir impacto social benéfico (ASHOKA, 2001). Eles produzem bens e serviços para atender a comunidade e não o mercado (MELO NETO; FROES, 2002).

5.2. CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS

As três organizações estudadas atuam em áreas distintas: o Instituto História Viva trabalha na área da cultura e saúde; o Instituto Maitri com a educação e o comércio justo; e a Organização Vida e Oportunidade com a educação de crianças e adolescentes. Apesar das áreas serem diferentes, todas visam um benefício social. Foi constatado que a missão das três entidades está relacionada com a transformação para um ambiente melhor.

Para os autores Barendsen e Gardner (2004) este é o grande fato que diferencia os empreendedores convencionais dos sociais, enquanto os primeiros pretendem criar negócios, os sociais desejam gerar mudanças.

Nenhuma das organizações possui funcionários contratados, todas trabalham com voluntários, somente no caso da Boutique Solidária, que é um projeto que deve ser separado do Instituto Maitri, existem duas pessoas empregadas. Apesar de trabalharem somente com voluntários, os fundadores relataram o desejo de profissionalizar a mão-de-obra, e quando possível, remunerar os recursos humanos existentes.

As três entidades iniciaram sem possuírem uma sede física. Nos estatutos sociais, a localização das associações foi registrada com o endereço residencial dos fundadores. Como são prestadoras de serviços, foi preferido iniciar sem uma sede, devido aos custos para a manutenção do local. Somente após a criação que as

fundadoras do Instituto História Viva e do Instituto Maitri começaram a procurar por uma sede.

5.3. ETAPA 1 – INICIAÇÃO

Todos os fundadores entrevistados já atuaram em projetos sociais antes de iniciar a própria organização, Roseli coordenava um projeto assistencial para famílias carentes, vinculado a uma igreja. Beno participou de atividades voluntárias no Centro Acadêmico de sua universidade e Monalisa era voluntária desde a infância, devido à influência de seu pai, que foi um dos criadores de uma ONG que oferecia apoio às crianças com câncer.

O estudo de Borges, Simard e Fillion (2005), realizado no Canadá, apontou também que os empreendedores privados possuíam uma considerável experiência em seus setores antes de lançarem seus negócios, porém tinham experiências insuficientes em certas áreas administrativas como marketing e gestão.

Com relação à participação dos pais ou parentes em alguma atividade social, toda a família de Monalisa (pais e irmã) já trabalhou em projetos sociais. No caso de Beno, a mãe é mantenedora de um lar social e o irmão foi voluntário na Junior Achievement. Os pais de Roseli não participavam de atividades sociais, mas seu marido e filhos já foram voluntários.

O apoio da família, que os fundadores obtiveram durante a criação de suas organizações, esteve ligada com a questão da participação dos pais ou parentes em atividades sociais. Monalisa obteve grande apoio da família e também dos amigos, que acabaram até participando em alguns projetos desenvolvidos pela organização social fundada. A família de Beno foi indiferente com a criação, somente sua namorada realmente demonstrou gostar da idéia. Já no caso de Roseli foi diferente; seus pais não gostaram da intenção de começar um empreendimento social, principalmente devido à questão financeira, pois ela trabalhava em empresas privadas e desejava largar o mercado para trabalhar com atividades sociais, além do desejo dos pais de querer a filha de volta para a cidade onde morava. Roseli, porém, afirmou que o desestímulo gerado pelos seus pais e irmãos não a fez desistir de seu

sonho de criar a organização, pois contou com o apoio de seu marido e de seus filhos.

Barendsen e Gardner (2004) afirmam que desde cedo muitos empreendedores sociais se envolvem com atividades relacionadas à área social e possuem pais ou modelos reais que são politicamente ativos.

Nos casos estudados, a criação das organizações foi influenciada por pessoas que já desenvolviam projetos sociais. Em duas entidades houve a influência direta: Monalisa foi incentivada pelo fundador da ONG Parceiros da Vida e Beno devido a um amigo participante do Movimento Juvenil Judaico Habonim Dror. No caso de Roseli houve a influência indireta de uma pessoa, pois ela foi incentivada pelo filme Patch Adams, que mostra a história real de um médico que funda uma entidade para ajudar pessoas doentes.

Para Alexandre Ciconello, advogado e coordenador do escritório da ABONG em Brasília, a fundação de uma ONG só tem sentido se for devido a uma mobilização social existente “a ONG deve ser uma reunião de pessoas com um objetivo em comum e que já desenvolvem um trabalho para alcançar as suas metas, sejam projetos assistenciais ou a sugestão de mudanças de políticas públicas”. (TAVARES, 2006, p.1). Nos três casos estudados os fundadores começaram em Curitiba atuando como se fossem filiais de outras organizações sociais já existentes.

Roseli iniciou como Associação Viva e Deixe Viver, Monalisa como Parceiros da Vida e Beno como um projeto do Movimento Juvenil Judaico Habonin Dror. Depois de um determinado tempo atuando como representantes destas organizações, os entrevistados decidiram criar suas próprias entidades; com missão, objetivos e nomes diferentes. Somente Monalisa havia registrado oficialmente a criação da Parceiros da Vida Paraná; o restante não. A idéia da criação, portanto, não foi totalmente inédita, nos três casos foram realizadas adaptações de serviços prestados por outras organizações com fins sociais existentes. No caso de Roseli, além da influência da Associação Viva e Deixe Viver, os trabalhos de Patch Adams e da entidade Doutores da Alegria também foram adaptados e implementados na nova organização. Este resultado se assemelha ao encontrado no estudo de Borges,

Simard e Fillion (2005), pois 63% das firmas analisadas pelos pesquisadores também eram adaptações ou imitações de atividades existentes.

Para o presente estudo foi decidido que somente após a formalização, do registro em cartório, que a organização seria realmente fundada. A criação formal do Instituto Parceiros da Vida Paraná foi descrita neste trabalho como sendo parte da etapa de iniciação do Instituto Maitri. O caso poderia ser apresentado como se existissem dois processos de *start-up*, porém a Parceiros da Vida Paraná faz parte da etapa de iniciação do Instituto Maitri. Na verdade, houve uma alteração no estatuto social que acabou transformando a Parceiros da Vida Paraná em Instituto Maitri. Como a Parceiros da Vida Paraná não existe mais, a sua criação foi apresentada mais como uma fase da etapa de iniciação do Instituto Maitri, por isso não foi tão detalhada na seção de descrição dos casos.

Com relação às escolhas da área de atuação e do público-alvo, todos os entrevistados não realizaram nenhuma pesquisa para auxiliar na decisão. Eles selecionaram conforme suas experiências anteriores, pela vontade e o prazer que sentiam em trabalhar na área e por reconhecer uma necessidade que deveria ser atendida. Roseli afirmou ter interesse pela área da saúde e foi voluntária na Associação Viva e Deixe Viver como contadora de histórias para crianças internadas nos hospitais. Monalisa resolveu atuar com a educação para o consumo devido à experiência com o projeto Boutique Solidária da Parceiros da Vida Paraná, e também por ser uma área relacionada com a sua formação universitária. Beno afirmou que o grupo decidiu aproveitar a experiência adquirida no Movimento Juvenil Judaico envolvendo a educação de crianças e a formação de lideranças juvenis. A comunidade de atuação foi escolhida porque Beno já havia prestado serviços voluntários naquele local quando participou do Centro Acadêmico de sua universidade. Comparando esse resultado com o de Borges, Simard e Fillion (2005), verificou-se que a experiência anterior na área de atuação também foi constatada nos empreendedores convencionais, pois as duas principais fontes citadas para a idéia do negócio foram o conhecimento do setor e o emprego anterior.

Roseli decidiu iniciar a organização para poder ajudar as pessoas internadas nos hospitais, pois se sensibilizava com o sofrimento dos pacientes; e também porque percebeu uma carência de serviços voluntários oferecidos para esse público

na cidade de Curitiba. Monalisa decidiu criar a organização porque acreditava que as entidades sociais e as pessoas precisavam de seu trabalho; ela verificou a existência de uma lacuna de projetos na área que deveria ser atendida. Monalisa acreditava que trabalhar com as comunidades era uma forma de estar colaborando para o desenvolvimento social. Beno decidiu criar por influência dos amigos participantes do Movimento Juvenil Judaico.

Os fundadores dos três casos criaram suas organizações porque possuem o desejo de ajudar as pessoas e desenvolver a sociedade, visando melhorar o bem-estar da comunidade; o que os aproxima da descrição de empreendedores sociais apontados por Melo Neto e Froes (2002). Todos se sentem responsáveis com a causa escolhida e possuem a capacidade de incentivar outras pessoas a trabalharem com eles; estas também são habilidades de empreendedores sociais relatadas por Barendsen e Gardner (2004). Os entrevistados podem ser considerados diferentes dos empreendedores convencionais porque buscam primeiramente atender as necessidades sociais ao invés das financeiras (ROBERTS; WOODS, 2005). Eles não são motivados a criar um negócio devido à percepção de uma oportunidade pouco explorada ou por uma necessidade - falta de emprego e renda, como acontece com os empreendedores de mercado (GEM, 2005). Suas iniciativas são desenvolvidas principalmente com o objetivo de gerar transformações sociais nas comunidades atendidas (JOHNSON, 2003).

Com relação à participação em treinamentos, Roseli e Beno fizeram cursos sobre criação e gestão de empreendimentos sociais depois que fundaram suas organizações, inclusive ambos fizeram o curso sobre elaboração de projetos sociais no SENAC. Roseli afirmou que durante este curso foi possível construir uma rede de relacionamento com a professora e os alunos que ocasionou uma grande troca de informações. No caso de Monalisa foi diferente, pois ela já pesquisava sobre o assunto desde a graduação. Ela fundou a entidade Parceiros de Vida Paraná durante a realização de sua pós-graduação em Gestão de Organizações Sociais. Esses dados são diferentes dos encontrados por Borges, Simard e Fillion (2005), pois poucos empreendedores convencionais canadenses (entre 10% e 30% dependendo do estágio) passaram por treinamento durante o processo de criação de negócios.

5.4. ETAPA 2 – *DESIGN* E PREPARAÇÃO

Nos três casos as organizações começaram atuando antes mesmo de se formalizarem legalmente. De início, prestavam seus serviços como sendo filiais, oficiais ou não, de outras instituições sociais já existentes. Por isso nesta fase foram descritas as atividades que os fundadores desenvolveram durante a preparação para a criação formal de suas organizações. Somente no caso do Instituto Maitri é que a entidade inicialmente foi formalizada como Parceiros da Vida Paraná e depois de passar por um processo de mudança foi transformado em Instituto Maitri.

Apesar de vários pesquisadores (DORNELAS, 2001; DEGEN, 1989; HORMOZI, 2004; CARTER, GARTNER, REYNOLDS, 1996; BORGES, SIMARD, FILION, 2005) relatarem a existência da atividade: elaboração do plano de negócio, durante o processo de criação de empresas comerciais, os fundadores entrevistados não afirmaram a realização de um planejamento ou um plano de negócio antes de criar suas entidades. No Instituto História Viva e no Instituto Maitri o planejamento estava em fase de construção e na OVO o fato de não ter um planejamento estratégico foi uma das dificuldades citadas.

Os entrevistados consultaram diversas fontes para obter informações que foram úteis durante o processo de criação de suas entidades. Beno consultou as pessoas da comunidade atendida, como as lideranças locais e os pais das crianças, além de buscar informações na Prefeitura Municipal de Curitiba. Monalisa consultou diversas pessoas e instituições ligadas à questão do consumo. Ela pesquisou em livros e também na internet, pois queria aproveitar as experiências de sucesso de outras entidades que também atuavam na área e aplicar nos projetos que seriam desenvolvidos. Roseli, além de buscar informações na internet, consultou os diretores do próprio instituto.

Sobre a questão dos primeiros recursos obtidos, no caso da OVO o primeiro ano foi financiado totalmente pela entidade Habonin Dror. Depois foram realizados alguns bazares beneficentes e eventos para arrecadar fundos para entidade. Doações de pessoas físicas também foram recebidas como alimentos, camisetas e transporte.

No caso do Instituto História Viva a primeira fonte de recursos financeiros foi particular, da própria Roseli. O primeiro recurso externo veio de uma rifa de um equipamento de ginástica doado. Roseli afirmou que enquanto não formalizava a entidade não conseguia captar recursos financeiros. O primeiro grande patrocinador surgiu depois de oito meses que o Instituto História Viva foi oficialmente criado. Apesar de ter somente um patrocinador, o instituto conseguiu o apoio de outras organizações e de pessoas físicas que ofereceram diversos serviços gratuitos. Mas o apoio também só veio depois da formalização da entidade.

No caso do Instituto Maitri, inicialmente a equipe conseguiu os primeiros recursos por meio da prestação de serviços de comunicação e marketing para algumas entidades que possuíam condições de pagar. No começo não existiam patrocinadores, somente depois de um ano e meio da criação do Instituto Parceiros da Vida Paraná é que Monalisa foi selecionada para participar do Programa Jovens Empreendedores da Fundação Artemisia e conseguiu assim recursos para concretizar o projeto da Boutique Solidária. Muitos apoiadores do Instituto Parceiros da Vida Paraná foram transferidos para o Instituto Maitri.

Os fundadores entrevistados conseguem captar os recursos de várias maneiras, desde doações até a comercialização de produtos ou serviços. Conforme Dees (1998) esta é uma das características de empreendedores sociais, pois eles atuam sem se limitarem pelos recursos disponíveis e utilizam com eficiência os poucos recursos existentes, além disso, conseguem atrair recursos de outras pessoas e instituições por meio de parcerias e colaborações.

Com relação à equipe de trabalho, no começo do Instituto História Viva, Roseli era a pessoa encarregada de realizar todo o serviço, a gestão era feita de modo informal e quase nada era documentado. Porém para legalizar a entidade como associação sem fins lucrativos foi preciso formar a equipe de diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal. Roseli conseguiu os membros após fazer alguns contatos, com pessoas próximas, que já colaboravam com ela, e outras nem tanto, como o diretor de responsabilidade social de uma empresa privada, que conheceu após uma reunião para pedir apoio financeiro para o instituto.

No caso da OVO, a equipe foi formada inicialmente pelos quatro amigos fundadores, depois que começaram a trabalhar na comunidade conseguiram a adesão de 12 voluntários da Vila Pantanal. O grupo de trabalho oscilava muito, teve época que somente três pessoas colaboraram ativamente e em outra chegou a ter 27 voluntários.

O início do Instituto Maitri começou com o trabalho de Monalisa em conjunto com uma amiga e somente depois foi necessário convidar outras pessoas para criar o Instituto Parceiros da Vida Paraná. Poucos membros que participaram da Parceiros da Vida Paraná continuaram na equipe do Instituto Maitri, pois alguns não possuíam o interesse em desenvolver projetos com foco na educação para o consumo, outros estavam morando fora de Curitiba, e ainda outros estavam sem tempo disponível para se dedicarem ao voluntariado. Foi preciso convidar novas pessoas para formar a diretoria e os conselhos. Todos os convidados, de algum modo, já estavam envolvidos em projetos sociais como voluntários.

A maioria das ONGs prefere ser registrada como uma associação civil (FERRAREZI, 2004), por isso para formalizar a criação de um empreendimento com fins sociais, conforme a legislação brasileira, é necessário reunir um grupo de pessoas que serão responsáveis pela constituição da Assembléia Geral, aprovação do estatuto social e a eleição dos primeiros dirigentes (ABONG, 2006), ou seja, é preciso eleger os sócios para assumirem os cargos no conselho administrativo, no conselho fiscal e na diretoria (IBTS, 2006). A idéia de criar uma entidade social pode até surgir de um único indivíduo, como no caso de Roseli, porém a criação deste tipo de organização deve envolver um grupo de pessoas, pois é preciso ter a quantidade mínima exigida de membros para assumirem os cargos estabelecidos no estatuto.

5.5. ETAPA 3 – *START-UP*

Todas as entidades foram registradas como associação civil sem fins lucrativos ou fins econômicos. Somente o Instituto História Viva tinha a qualificação de OSCIP. As outras duas entidades não possuíam nenhum tipo de certificação ou título, mas seus fundadores afirmaram que pretendiam obter a qualificação de OSCIP.

Nas três organizações os primeiros serviços prestados aconteceram antes da formalização. As primeiras atividades recreativas com as crianças da Vila Pantanal, que influenciaram a criação da OVO, começaram em 2001. Conforme Beno, este primeiro serviço foi para conhecer a comunidade; a segunda atividade já foi mais estruturada. No caso do Instituto Maitri o primeiro serviço veio da transição de um projeto que já estava sendo desenvolvido pela Parceiros da Vida, relacionado com a capacitação dos fornecedores da Boutique Solidária. No Instituto História Viva o primeiro serviço prestado foi mais estruturado, houve um processo de recrutamento de voluntários e depois os selecionados participaram de uma capacitação que foi preparada pela própria fundadora com base no processo aplicado pela Associação Viva e Deixe Viver.

Foi constatada uma variação de tempo para a criação formal das organizações. No caso do Instituto História Viva a fundação ocorreu depois de seis meses do início do processo de recrutamento de voluntários para o projeto contador de histórias, interligado a Associação Viva e Deixe Viver. Na OVO a formalização ocorreu após três anos e sete meses do primeiro serviço prestado. A legalização do Instituto Maitri foi um pouco diferente, a entidade surgiu após uma alteração contratual no estatuto social do antigo Instituto Parceiros da Vida Paraná. Este instituto foi criado aproximadamente um ano após a prestação do primeiro serviço na área de comunicação e marketing, e o Instituto Maitri após quatro anos.

Nos três casos a localização da sede, registrada no estatuto, é o endereço residencial dos próprios fundadores. Ter uma sede física não pareceu ser tão importante durante o processo de criação das organizações sociais estudadas, principalmente porque as três entidades são prestadoras de serviços e não precisavam tanto ter um local exclusivo fixo para iniciar seus projetos, além do alto custo para manter uma sede, devido aos gastos com aluguel, luz e água.

Os fundadores inicialmente elaboravam e trabalhavam com seus projetos em suas residências e utilizavam os equipamentos que possuíam, como computadores, móveis e materiais próprios. Mantinham o contato com seus voluntários principalmente pela internet e quando era necessário reunir a equipe de trabalho, o local do encontro geralmente acontecia nas residências desses fundadores.

O Instituto História Viva recentemente havia conseguido a concessão gratuita de um pequeno quarto no fundo de um salão de beleza que foi transformado informalmente em sede da entidade, pois o local era provisório devido ao espaço limitado. No caso do Instituto Maitri, Monalisa afirmou procurar um imóvel para alugar e transformá-lo em sede, pois a falta de uma dificultava a reunião de todos os voluntários num mesmo período. Por enquanto utilizava ainda o espaço físico e os equipamentos disponibilizados na Boutique Solidária. O fundador da OVO não demonstrou interesse em buscar um local para ser a sede da entidade.

Ter uma sede não foi tão importante nos momentos iniciais da criação porque os voluntários é que se deslocam até as comunidades (público-alvo) para prestarem seus serviços. Os voluntários do Instituto História Viva visitam os hospitais. O Instituto Maitri consegue as salas de aula para ministrar seus cursos com os parceiros e apoiadores. E a OVO atua na própria Vila Pantanal.

A pesquisa de Borges, Simard e Filion (2005) demonstrou também que a maioria dos empreendedores convencionais iniciou seus negócios na região em que moravam. A maioria das firmas começou com nenhum ou com poucos empregados (no período de *start-up* 80% tinham cinco empregados ou menos). Os autores concluíram que a decisão de lançar um negócio por meio de uma estrutura leve, com poucos empregados e algumas vezes na própria casa do empreendedor podia ser devido à escassez de recursos financeiros, mas também devido a uma escolha pessoal. Começando pequeno, sem dívidas e com poucos riscos, o empreendedor tinha mais tempo para testar o mercado, decidir se deveria seguir ou não determinado caminho e tinha a possibilidade de fazer ajustes quando necessário (BORGES; SIMARD; FILION, 2005)

Com relação à escolha do local de atendimento, Roseli afirmou que de início buscou hospitais públicos porque acreditava que os pacientes de baixa renda possuíam uma carência maior, mas depois percebeu que independente da classe social, as pessoas que estão internadas passam por uma mesma situação de fragilidade, por isso planeja realizar parcerias com hospitais particulares para atender mais pacientes. A OVO selecionou atuar na Vila Pantanal devido à experiência anterior de um dos fundadores nesta comunidade. A região possui uma infra-estrutura precária, e os moradores péssimas condições de vida; fato

comprovado pela pesquisadora, durante a visita na comunidade. No caso do Instituto Maitri, o local de atendimento depende do público-alvo de cada projeto. Como a entidade trabalha com a educação para o consumo, não existe somente um tipo de público atendido; crianças, jovens e adultos de diversos locais participam de seus projetos. Palestras e cursos são realizados em escolas ou em espaços cedidos pelos parceiros.

Com relação ao primeiro equipamento comprado, o Instituto História Viva e o Instituto Maitri, ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, adquiriram um computador, que conseguiram por meio dos recursos doados por seus patrocinadores iniciais. Os primeiros recursos da Parceiros da Vida Paraná também foram utilizados para montar a Boutique Solidária. Os móveis utilizados no Instituto História Viva, como a mesa e o armário, foram adquiridos por meio de doações, e alguns dos equipamentos são da própria fundadora. No caso da OVO, o fundador afirmou que nunca houve uma preocupação com relação à compra de equipamentos; os primeiros recursos financeiros adquiridos foram gastos com serviços, como o de transporte para os passeios com as crianças, e de contabilidade. Também foram comprados materiais de papelaria para as atividades. O fundador afirmou que a organização prefere gastar os recursos com a atividade fim.

A abertura de uma conta bancária exclusiva para uma organização social é considerada uma atividade essencial somente após a realização de uma grande parceria que envolve a doação de recursos financeiros para a entidade, pois o patrocinador geralmente exige a abertura da conta. Este fato pode ser notado no Instituto História Viva que abriu somente depois que conseguiu um patrocinador e também no Instituto Maitri, pois Monalisa afirmou que a conta bancária foi aberta ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, quando começou a receber o primeiro patrocínio. Além da conta institucional, foi necessário abrir outras, para cada projeto desenvolvido, pois em alguns casos o parceiro exigia a exclusividade de uma conta para controlar melhor os gastos do projeto. Na OVO, apesar de já possuir cinco anos de fundação, a conta está em nome do tesoureiro, que é o responsável por controlar os recursos da entidade. A organização não possui um grande patrocinador, portanto a abertura de uma conta institucional não é considerada tão necessária. O

fundador acabou afirmando que planeja abrir uma conta, mesmo tendo poucos recursos.

5.6. ETAPA 4 – OPERACIONALIZAÇÃO

Sobre os resultados gerados pelas organizações, os fundadores afirmaram ter dificuldades para mensurar em forma de números. Mesmo assim, todos tentaram apresentar alguns dados quantitativos que pudessem demonstrar os resultados produzidos. O Instituto História Viva apresentou o número de voluntários formados nos processos de capacitação e as horas doadas nos hospitais e eventos, além dos números das crianças, seus familiares e membros da equipe médica atendidos. A OVO mostrou que 80% das crianças continuam a participar nos projetos desenvolvidos pela entidade. O Instituto Maitri trabalha com as comunidades dos 60 fornecedores da Boutique Solidária; a fundadora afirmou que isso transformado em número de pessoas beneficiadas significa aproximadamente 2.000; ela relatou também os seis planos de comunicação e marketing que foram desenvolvidos na época do Instituto Parceiros da Vida Paraná.

Todos os fundadores acreditam que os resultados de seus trabalhos ultrapassam os números citados. O resultado de uma organização social é difícil de ser mensurado, mas todos acreditam que os trabalhos desenvolvidos por suas entidades melhoram as vidas das pessoas atendidas.

Sobre a divulgação inicial dos trabalhos das organizações, a OVO e o Instituto Maitri, ainda na época da Parceiros da Vida Paraná, realizavam por meio do “boca a boca”, isto é, as pessoas atendidas indicavam o trabalho da entidade para outras, além dos próprios voluntários. No caso do Instituto História Viva existe uma assessora de imprensa voluntária que auxilia na divulgação.

Apesar de existir várias pessoas juridicamente nas organizações, isto é, descritas no estatuto social, poucas participam diretamente da gestão, auxiliando nas atividades operacionais. Na OVO a gestão é realizada praticamente pelo presidente que também é o encarregado de arrecadar os recursos, o tesoureiro que

controla a conta financeira, o secretário que é responsável pela parte de recursos humanos e três educadores que atuam diretamente na comunidade.

A gestão do Instituto Maitri está em processo de planejamento, anteriormente a equipe operacional da Parceiros da Vida Paraná era composta por quatro integrantes. Em 2004 a equipe se desfez, restando apenas Monalisa, que trabalhou praticamente sozinha até a criação do Instituto Maitri. A nova equipe de trabalho está em processo de formação, os voluntários trabalham de forma individual em atividades distintas, por isso nem todos se conhecem. Monalisa se reúne quase toda semana com essas pessoas, mas em momentos diferentes. Como a equipe está sendo formada, a fundadora espera reunir todos os membros participantes para agrupar os planejamentos individuais de cada área e construir um planejamento maior, da entidade como um todo.

No Instituto História Viva a gestão é realizada principalmente pela fundadora e os três diretores executivos. Existem duas psicólogas voluntárias que ajudam na área de desenvolvimento humano. Há uma grande rotatividade de pessoas nas atividades operacionais, pois a maioria dos voluntários não trabalha de forma fixa. A mudança do conselho consultivo, do tesoureiro e do secretário está sendo planejada, devido a pouca participação desses membros nas atividades do instituto.

Sobre os projetos das organizações sociais estudadas, eles não são relatados aqui novamente, pois já foram apresentados na seção anterior. Foi possível constatar uma grande variedade de projetos implantados e que estão em processo de planejamento também. As entidades criam projetos com grande facilidade e tentam colocar na prática essas idéias, apesar de que muitas vezes não conseguem devido à falta de recursos, como no caso do Instituto História Viva, com os projetos do Centro Cultural e Rota do Chef. Porém, os projetos não são descartados, ficam aguardando os recursos para serem implantados.

Os projetos variam bastante, contendo objetivos e duração diferentes. Numa mesma organização existem projetos que são desenvolvidos para atingir públicos diferentes, por isso a necessidade de criar atividades específicas para conseguir alcançar o objetivo determinado.

Conforme o modelo de Borges, Simard e Fillion (2005), no caso dos empreendimentos convencionais, a venda dos produtos ou serviços é considerada uma atividade muito importante nesta última etapa, porém nas organizações com fins sociais analisadas, os serviços são prestados de forma gratuita, sendo a venda utilizada somente em alguns casos como meio de captar recursos para manter as atividades. O processo de criação de empreendimentos convencionais foi razoavelmente devagar e levou vários meses para ser realizado. A maioria das empresas canadenses levou em média 11 meses para vender seu primeiro produto ou serviço e 21 meses para alcançar lucros.

6. CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as respostas para o problema e as questões de pesquisa que foram definidas neste trabalho. As conclusões são expostas em duas partes; a primeira destaca as semelhanças e diferenças existentes entre os empreendimentos com fins sociais e os convencionais, e em seguida é apresentado o quadro teórico proposto contendo as principais atividades do processo de criação das três organizações estudadas. A segunda parte destaca os principais obstáculos descobertos.

6.1. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS COM FINS SOCIAIS ANALISADOS

Com relação às características dos empreendedores sociais, foram encontrados, além do alto grau de escolaridade e das boas condições financeiras mencionados também pelo estudo do GEM (2005), a experiência anterior dos fundadores com algum tipo de serviço voluntário. Verifica-se, portanto, que o estímulo à prática de atividades voluntárias pode ocasionar um incentivo à criação de novas organizações com fins sociais.

Comparando os resultados da pesquisa realizada, com o modelo de Borges, Simard e Fillion (2005), é possível notar semelhanças e diferenças entre o processo de criação de empreendimentos com fins sociais e de empreendimentos convencionais.

As etapas de iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização, aconteceram de forma semelhante nos empreendimentos com fins sociais estudados, porém algumas atividades não ocorreram e outras apareceram em fases diferentes.

Nos três casos a prestação dos serviços iniciou antes mesmo da formalização da criação; de forma diferente das organizações comerciais que precisam primeiramente da legalização para conseguir atuar. A formalização da instituição social é importante principalmente para auxiliar na captação dos recursos

financeiros necessários para a execução das atividades. Como os serviços foram prestados antes mesmo das entidades serem criadas, esta atividade pode ser posicionada na etapa de iniciação e não na de *start-up*, como indicado no processo de criação de empreendimentos comerciais.

Na etapa de *design* e preparação verificou-se que o plano de negócio não foi desenvolvido, pois os entrevistados afirmaram que não fizeram ações de planejamento para criar a entidade, somente depois para auxiliar na gestão organizacional. Os fundadores não realizaram um estudo de mercado e escolheram a área de atuação e o público alvo conforme suas experiências anteriores, suas vontades e pelo prazer proporcionado ao trabalhar no setor, além de perceberem, intuitivamente, a existência de uma necessidade que poderia ser atendida. Com relação aos recursos, em dois casos inicialmente foram utilizados os dos próprios fundadores, somente depois da criação oficial das organizações é que eles conseguiram captar os recursos externos, por meio de patrocínios e parcerias, portanto esta atividade pode ser transferida para a etapa de *start-up*. Como os entrevistados não registraram a marca e/ou patente, esta atividade não foi mencionada. A fase de *design* e preparação pode ser considerada, no caso dos empreendimentos com fins sociais, como a etapa antecedente à formalização da organização, portanto pode ser inserida a atividade de elaborar e aprovar o estatuto social.

Na etapa de *start-up* não foi possível confirmar a presença, em todos os casos estudados, do compromisso com o projeto em tempo integral; os fundadores desenvolvem ou buscam outros trabalhos para complementar a renda financeira, por isso esta atividade pode não ser inserida nesta fase. A contratação de empregados e as primeiras vendas foram fatores que também não foram relatados pelos entrevistados, somente Monalisa afirmou que existem duas pessoas contratadas para trabalhar no projeto da Boutique Solidária, porém no Instituto Maitri não existem empregados. As entidades trabalham com voluntários e prestam seus serviços de forma gratuita. As vendas de produtos acontecem geralmente com o objetivo de arrecadar fundos para manter a organização.

A última etapa, operacionalização, aconteceu de modo semelhante aos dos empreendimentos comerciais. Apesar disso, esta fase apresentou informações que

não estão muito relacionadas com a criação em si; estão mais ligadas à área de gestão, por isso é necessário buscar teorias específicas para aprofundar melhor sobre as atividades desta etapa. Apesar das organizações atuarem em áreas diferentes, foi possível perceber algumas atividades que ocorreram de forma semelhante durante os processos de criação.

Abaixo segue uma proposição de quadro teórico (quadro 12) que resume as principais atividades desenvolvidas em cada etapa do modelo de Borges, Simard e Fillion (2005) voltadas para a criação de empreendimentos com fins sociais.

Quadro 12 – Quadro teórico proposto para o processo de criação de organizações com fins sociais.

ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Iniciação	• Escolha da área de atuação, público-alvo e local de atendimento.
	• Prestação do primeiro serviço.
	• Decisão de criar uma organização independente.
Design e Preparação	• Busca de informações para criar a organização.
	• Escolha dos membros participantes para formar a diretoria e os conselhos.
	• Elaboração e aprovação do estatuto social.
Start-up	• Registro da organização no cartório.
	• Busca por patrocinadores e parcerias.
	• Abertura da conta bancária.
	• Compra do primeiro equipamento.
Operacionalização	• Elaboração e desenvolvimento de projetos.
	• Divulgação da entidade.
	• Gestão do instituto.
	• Planejamento das atividades do instituto.
	• Busca por uma sede da organização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados coletados.

Apesar do quadro teórico proposto apresentar um formato padrão, com uma seqüência lógica, é preciso destacar que as atividades descritas nas etapas do processo de criação de empreendimentos com fins sociais nem sempre ocorrem nesta seqüência, algumas podem ser desenvolvidas antecipadamente, outras depois, ou até mesmo acontecerem de forma simultânea.

Vale ressaltar que o quadro teórico proposto é apenas uma tentativa de aproximação com a realidade, que é certamente muito mais complexa do que a apresentada no quadro 12. O objetivo desta proposta é de servir como uma referência para que empreendedores e estudiosos do setor possam compreender um pouco mais sobre o processo de criação de organizações com fins sociais.

6.2. PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

Poucas dificuldades foram citadas durante o processo de criação dos três empreendimentos com fins sociais estudados.

Foi observado que, para os fundadores, a divisão do processo em fases não estava totalmente clara; por isso as questões sobre as dificuldades, perguntadas a eles durante cada etapa, não foram respondidas conforme o esperado, pois foram relatados certos obstáculos que não se encaixavam no determinado estágio questionado. Por isso as dificuldades de cada caso são descritas a seguir em conjunto.

Para Roseli, do Instituto História Viva, as principais dificuldades foram: a) obter os recursos financeiros para criar a infra-estrutura necessária e manter o sustento da organização; b) conseguir o contato com as pessoas responsáveis dentro das empresas para apresentar as propostas de patrocínio e apoio; c) falta de um bom sistema de comunicação, para interagir melhor com os voluntários; d) conseguir um local para realizar as palestras de recrutamento dos voluntários.

Roseli afirmou que não teve dificuldade para conseguir a qualificação de OSCIP, pois buscou informações antes na internet e também no cartório. O único problema relatado foi o valor pago pelo registro.

Beno, da Organização Vida e Oportunidade, relatou as seguintes dificuldades: a) falta de um plano estratégico; b) falta de uma visão da organização para longo prazo; c) problemas para mensurar os impactos das ações praticadas pela entidade, devido à atuação na área de educação, o que acabou gerando também dificuldades para apresentar os resultados as pessoas que apoiavam e patrocinavam os projetos da entidade; d) falta de uma pessoa especializada para

cada função da organização; e) durante a prestação do primeiro serviço houve um problema com a divisão das crianças que participaram das atividades desenvolvidas.

Para Monalisa, do Instituto Maitri, os problemas foram: a) definir a área, os objetivos e o público alvo de atuação da organização, pois era complicado fazer com que as pessoas entendessem sobre os temas trabalhados; b) o processo de mudança da entidade, porque foi difícil separar as funções da Boutique Solidária e do Instituto Maitri; c) conseguir as parcerias; d) falta de planejamento.

Agrupando as respostas dos três casos é possível perceber que na etapa de iniciação, dependendo da área em que a organização pretende atuar, pode existir uma certa dificuldade para definir claramente os objetivos e o público-alvo a ser atingido. Na fase de *design* e preparação os entrevistados não apontaram problemas, porém foi observada a necessidade de escolher melhor as pessoas para compor a diretoria e os conselhos, pois os próprios fundadores relataram que muitos membros não se envolviam e nem participavam das atividades. Na etapa de *start-up* foram citadas dificuldades para obter os recursos financeiros, os patrocínios e parcerias. Na fase de operacionalização foi relatado o maior número de problemas. Estes estavam relacionados com a falta de planejamento, falta de pessoas especializadas para desenvolver as atividades, dificuldade na mensuração dos resultados para apresentar aos patrocinadores e a falta de um bom sistema de comunicação.

Na pesquisa de Borges, Simard e Filion (2005), o último estágio foi também o que apresentou mais obstáculos para os empreendedores convencionais, pois os entrevistados da amostra estudada afirmaram que era particularmente difícil obter os fundos necessários para uma segunda rodada de investimentos, para manter ou aumentar as operações. Além disso, os autores verificaram nesta fase a dificuldade dos empreendedores de conciliar o tempo requerido pela empresa, com a família e as atividades sociais. A dificuldade de acesso a fontes de capital e a administração financeira foram mencionados pelos empreendedores convencionais em todos os estágios do processo de criação. Mesmo assim, eles afirmaram que o dinheiro não era o único tipo de recurso necessário para iniciar um negócio; mas também a experiência, a reputação, os sócios, a tecnologia e o conhecimento relacionados com seus produtos e serviços (BORGES; SIMARD; FILION, 2005).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os casos estudados mostram que não é difícil criar um empreendimento com fins sociais, pois os entrevistados não apontaram grandes obstáculos durante o processo de criação. No caso da fundação de uma associação civil sem fins lucrativos basta seguir as instruções e os modelos disponíveis, elaborar o estatuto social, convocar os membros e registrar a organização em cartório. Devido a esta facilidade, muitas entidades são criadas no país contendo objetivos sociais somente no papel, mas na realidade são falsas instituições não governamentais, cujos membros se aproveitam dos benefícios fiscais e das doações para conseguir vantagens pessoais. Este fato ocasiona grandes prejuízos para as entidades sérias que atuam realmente com a intenção de amenizar os problemas existentes na sociedade.

No entanto, apesar dessa facilidade, conseguir a manutenção e a sobrevivência da instituição, após a sua fundação, mostrou ser mais complicado e difícil. Os problemas mencionados pelos entrevistados estão relacionados mais com a questão da gestão do que com a criação (captação de recursos e comprometimento das equipes de trabalho).

Embora foram encontrados obstáculos durante a etapa operacionalização, a incorporação desta fase no processo de criação pode ser questionada, pois seria necessário buscar referências bibliográficas não apenas sobre o processo de criação, mas também sobre a gestão de empreendimentos com fins sociais, já que as atividades designadas para a etapa estão mais relacionadas a como organizar e manter a instituição. Os próprios autores, Borges, Simard e Filion (2005), afirmam que a fase operacionalização ocorre quando o negócio, depois de criado, começa a entrar em funcionamento.

Os resultados demonstram a necessidade de uma reflexão maior sobre os tipos de estímulos que devem ser oferecidos as novas organizações com fins sociais. É preciso orientar os empreendedores para fortalecer as entidades existentes, por meio de programas de apoio e de treinamento gerencial voltados especificamente para essas organizações, ou seja, para atender as dificuldades com

relação à captação de recursos, planejamento, desenvolvimento de redes de colaboração e gestão de voluntários.

Além de incentivar a formação de novos empreendedores sociais no país, é preciso destacar a importância do desenvolvimento do espírito empreendedor nas pessoas que já prestam serviços nas instituições existentes, ou seja, incentivar o intraempreendedorismo nas organizações sociais. Como foi enfatizado pelos entrevistados, existe uma carência de indivíduos com características adequadas para desenvolver as atividades de gestão nessas organizações e de membros ativos na diretoria e nos conselhos.

A partir deste estudo foi possível sugerir alguns assuntos relacionados que podem ser trabalhados em pesquisas futuras:

- Realizar uma pesquisa quantitativa com o objetivo de verificar se o processo de criação e as atividades encontradas nos três casos estudados ocorrem de maneira similar em outras organizações com fins sociais, sendo possível assim, a generalização dos resultados alcançados.
- Teoricamente é preciso consolidar mais a área que estuda os empreendimentos com fins sociais, e separar os diversos tipos de organizações existentes (cooperativas, associações, fundações), que atualmente são estudados em conjunto, por não pertencerem ao Estado e nem ao Mercado, apesar de possuírem características diferentes.
- Identificar os obstáculos existentes após a criação e analisar os mecanismos utilizados para manter a sobrevivência desses empreendimentos.
- Verificar a questão da mortalidade dos empreendimentos com fins sociais, para identificar os motivos que levam ao fracasso e o tempo médio de vida dessas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2006.

ÁGERE Cooperação em Advocacy. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.agere.org.br/?vis=home.home>>. Acesso em: 27 nov. 2006.

ALVES, Mário Aquino. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 3, p. 260-282, sep. 2004.

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em organizações da Economia Solidária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

ARTEMISIA. **Site institucional**, versão em português. Disponível em: <<http://www.artemisiafoundation.org/portugues/>>. Acesso em: 17 out. 2006.

ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, jan. 2006.

BARENDSSEN, Lynn; GARDNER, Howard. Is the social entrepreneur a new type of leader? **Leader to Leader**, New York, n. 34, p. 43-50, fall 2004.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-126, out./dez. 1997.

BORGES, Cândido; SIMARD, Germain; FILION, Louis Jacques. **Venture Creation Processes in Quebec**. Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07, HEC Montréal: May, 2005.

_____. **Création d'entreprises**. Examen de la documentation. Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. –A.-Bombardier, n. 2005-02, HEC Montréal: 2005a.

BRASIL. **Secretaria Nacional de Justiça Divisão de OSCIP**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/snj/oscip/default.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/legislacao/docs/L-008313.htm>>. Acesso em 25 ago. 2006a.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-André. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 165-180, 2000.

CARTER, Nancy M.; GARTNER, Willian B; REYNOLDS, Paul D. Exploring start-up event sequences. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 151-166, 1996.

DEES, Gregory J. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Texto original criado em: 31 out. 1998. Reformado e revisado em: 30 mai. 2001. Acesso em: 18 ago. 2005.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DELMAR, Frédéric; SHANE, Scott. What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. United States, Massachusetts: 2002.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOUTORES DA ALEGRIA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.doutoresdaalegria.org.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público**: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FERRAREZI, Elisabete. **OSCIP**: Saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002.

FERREIRA, Sílvia. O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, **Oficina do Centro de Estudos Sociais**, n. 223, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.ces.fe.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **ONGs no Brasil**: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 2005.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FISCHER, Rosa Maria; MENDONÇA, Luciana Rocha de. **Third Sector**: Inventory on Brazilian Production. In: ISTR Fifth International Conference, 2002, Cidade do Cabo. Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order, 2002. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/ceats/inventario.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2006.

GALINDO, Rogerio Waldrigues. Invasão "histórica", Vila Pantanal será urbanizada. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 19 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.moradia.org.br/moradia/clipping/VisualizarClipping.php?id=998>>. Acesso em: 27 out. 2006.

GARTNER, William B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GELDEREN, Marco van; THURIK, Ray; BOSMA, Niels. Success and risk factors in the pre-startup phase. **Small Business Economics**, v. 24, p. 365-380, 2005.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2004**: sumário executivo. Curitiba: 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995a.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

HABONIM DROR. **Site Institucional da sede do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.habonim-rio.org/index.htm>>. Acesso em: 29 out. 2006

_____. **Site Institucional da sede de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.habonimdror.com.br/>>. Acesso em: 30 out. 2006a.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed., Petrópolis: Vozes, 1992.

HORMOZI, Amir M. Becoming an entrepreneur: how to start a small business. **International Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 278-285, set. 2004.

IBTS. **Instituto Brasileiro do Terceiro Setor**. Disponível em: <www.ibtsonline.org>. Acesso em: 29 nov. 2006.

JOHNSON, Sherrill. **Young Social Entrepreneurs in Canada**. Canadian Centre for Social Entrepreneurship. Edmonton, may 2003. Disponível em: <[http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Sherrill%20Johnson%20case%20study%20\(June%202nd,%202003\)%20--%20Young%20SocialEntrepreneurs%20\(final\).doc](http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Sherrill%20Johnson%20case%20study%20(June%202nd,%202003)%20--%20Young%20SocialEntrepreneurs%20(final).doc)>. Acesso em: 30 mai. 2006.

KATZ, Jerome; GARTNER, William B. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3. p. 429-440, jul. 1988.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado?** Filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold. The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. United States, Massachusetts: 2002.

MÉDICO que inspirou o filme faz palestra em Curitiba. **Paranashop**, Curitiba, 9 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas.php?id=1761>>. Acesso em: 14 ago. 2006.

MEIRELES, Elisângela Cabral de; EL-AOUAR, Walid Abbas. O desafio das ONGS ante a minimização do papel do Estado no cenário global. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 1-12, jul./set. 2002.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo Social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MENZIES; Teresa, GASSE, Yvon; DIOCHON, Monica; GARAND, Denis. **Nascent entrepreneurs in Canada**: an empirical study. 47th International Council for Small Business (ICSB) World Conference, San Juan, Porto Rico, jun. 2002.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

NEUMAN, Lawrence W. **Social Research Methods**: Qualitative and Quantitative Approaches. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

ONozato, Erika; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O processo de criação de um empreendimento social: o caso da Aliança Empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

PATCH ADAMS: o amor é contagioso. Produção de Mike Farrell, Barry Kemp, Marvin Minoff e Charles Newirth. Estados Unidos: Universal Pictures, 1998. 1 DVD (114 min).

PROAONG. Programa Estadual de Apoio às ONGs. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/proaong/fundaong.doc>>. Acesso em: 30 nov. 2006.

REYNOLDS, Paul Davidson. National panel study of U. S. business startups: background and methodology. In: KATZ, Jerome A. (ed). **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**: database for the study of entrepreneurship. v. 4, Amsterdam: JAI/Elsevier, p. 153-227, 2000.

REYNOLDS, Paul; MILLER, Brenda. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. **Journal of Business Venturing**, n. 7, New York, p. 405-417, 1992.

RICHA inaugura escola Jornalista Arnaldo Cruz, na Vila Pantanal. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/NoticialImprimir.aspx?n=3163>>. Publicado em: 09 dez. 2005, pela **Secretaria Municipal de Comunicação Social da Prefeitura Municipal de Curitiba**. Acesso em: 26 nov. 2006.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBERTS, Dave; WOODS, Christine. Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. **University of Auckland Business Review**, n. 1, v. 7, p. 45-51, 2005.

ROESCH, Sylvia. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ROPER, Juliet; CHENEY, George. Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 05-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 3, Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/sector2.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2006.

_____. The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/icnpo.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2006.

SAUNDERS, Mark N.K.; LEWIS, Philip; THORHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 2. ed. Harlow: Pearson Education, 2000.

SESI Empreendedorismo Social. **Regulamento e Roteiro para inscrição**. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br//adr/uploadAddress/Regulamento%20Sesi%20Empreendedorismo%20Social%201.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2006.

TAVARES, Renata. **Como montar uma ONG**. Disponível em: <http://poupaclique.ig.com.br/materias/166501-167000/166697/166697_1.html>. Acesso em: 15 ago. 2006.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 07-23, set./out. 1998.

_____. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Por uma agenda crítica de estudos sobre Terceiro Setor: um ensaio crítico para além da crítica. **Integração**, São Paulo, Ano VIII, n. 54, set. 2005. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano8/09/administrando.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2006.

TORO, Olga Lucia. **El estado de la investigación sobre el tercer sector y la sociedad civil en América Latina y el Caribe**. III Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR) – Perspectivas Latinoamericanas sobre el Tercer Sector – Buenos Aires, Argentina, sep. 2001.

VIEIRA, Renata de Martins Faria. **Elaboração de projetos sociais**: uma aplicação. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis: 2001.

VIVA E DEIXE VIVER. **Site institucional.** Disponível em: <<http://www.vivaedeixeviver.org.br/>>. Acesso em: 21 ago. 2006.

YAZBEK, Maria Carmelita. Terceiro Setor e a despolitização da questão social brasileira. **Revista Inscrita**, Brasília, n. 6, CFESS, 2000. Disponível em: <<http://www.faed.udesc.br/dape/nuca/especializacao/Arquivos%20Disciplinas/Terceiro%20Setor%20e%20a%20Despolitiza%E7%E3o%20da%20Quest%E3o%20Social%20.doc>>. Acesso em: 22 jan. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – RESOLUÇÃO MPAS/CNAS Nº 177, DE 10 DE AGOSTO DE 2000 - DOU DE 24/08/2000

O PLENÁRIO DO CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL CNAS, em reunião realizada no dia 10 de agosto de 2000, no uso da competência que lhe confere o inciso VIII do artigo 18 da Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993 Lei Orgânica da Assistência Social - LOAS,

RESOLVE:

Art. 1º A concessão ou renovação do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, a que se refere o inciso IV do artigo 18 da Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993, obedecerá ao disposto nesta Resolução com base no Decreto nº 2.536, de 6 de abril de 1998 e nas alterações contidas no Decreto 3.504 de 13 de junho de 2000.

Art. 2º Considera-se entidade beneficente de assistência social, para os fins desta Resolução, a pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que atue no sentido de:

- I - proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice;
- II - amparar crianças e adolescentes carentes;
- III - promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação e pessoas portadoras de deficiências;
- IV - promover gratuitamente, assistência educacional ou de saúde;
- V - promover a integração ao mercado de trabalho;
- VI - promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia dos seus direitos.

Art. 3º O Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos somente poderá ser concedido ou renovado para entidade beneficente de assistência social que demonstre, nos três anos imediatamente anteriores ao requerimento, cumulativamente:

- I - estar legalmente constituída no País e em efetivo funcionamento;
- II - estar previamente inscrita no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede, se houver, ou no Conselho Estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência

Social do Distrito Federal;

III - estar previamente registrada no CNAS;

IV - seja declarada de utilidade pública federal. (Decreto 3.504 / 2000);

V - constar em seu Estatuto Social, disposições que determinem que a entidade:

a) aplica suas receitas, rendas, rendimentos e o eventual resultado operacional integralmente no território nacional e na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais;

b) aplica as subvenções e doações recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas;

c) não distribui resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcela do seu patrimônio, sob nenhuma forma;

d) não percebem seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores, benfeitores ou equivalentes, remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título, em razão das competências, funções ou atividades que lhes sejam atribuídas pelos respectivos atos constitutivos;

e) destina, em seus atos constitutivos, em caso de dissolução ou extinção, o eventual patrimônio remanescente a entidade congênere registrada no CNAS ou a entidade pública;

f) não constitui patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente de assistência social;

VI - aplicar anualmente, em gratuidade, pelo menos 20% (vinte por cento) da receita bruta proveniente da venda de serviços, acrescida da receita decorrente de aplicações financeiras, de locação de bens, de venda de bens não integrantes do ativo imobilizado e de doações particulares, cujo montante nunca será inferior à isenção de contribuições sociais usufruídas;

VII - as fundações particulares, que desenvolvam atividades previstas nos incisos de I a VI do artigo 2º , constituídas como pessoas jurídicas de direito privado , deverão apresentar seus contratos, atos constitutivos, estatutos ou compromisso inscritos junto ao Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o disposto no artigo 16 do Código Civil e devidamente aprovados pelo Ministério Público;

VIII - as fundações que desenvolvam atividades previstas nos incisos de I a VI do artigo 2º, constituídas como pessoas jurídicas de direito privado, instituídas pelos poderes públicos através de autorização legislativa, deverão comprovar que:

a) não participam da diretoria, dos conselhos, do quadro de associados e de benfeitores pessoas jurídicas dos poderes públicos: federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal;

b) as subvenções sociais, dotações orçamentárias ou quaisquer recursos recebidos dos poderes públicos: federal, estadual, municipal ou do Distrito Federal não poderão ser destinados ao pagamento de pessoal;

c) no caso de dissolução, o eventual patrimônio da Fundação seja destinado, de acordo com o art. 30 do Código Civil, ao patrimônio de outra entidade com fins iguais ou semelhantes.

d) atendam os demais requisitos previstos nesta Resolução.

§ 1º - A Entidade que desenvolve atividade educacional deverá comprovar gratuidade a que se refere o inciso VI do art. 3º desta Resolução, em gratuidade total, parcial e projetos de assistência social de caráter permanente;

§ 2º - Não serão considerados, para fins do cálculo da gratuidade, os valores relativos a bolsas custeadas pelo Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior FIES, ou resultantes de acordo ou convenção coletiva de trabalho; (Decreto 3.504 / 2000);

§ 3º - As Entidades exclusivamente de Assistência Social, poderão solicitar num mesmo processo o Registro e o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos;

§ 4º - O disposto no inciso VI do artigo 3º desta resolução, não se aplica à entidade da área de saúde, a qual, em substituição àquele requisito, deverá comprovar, anualmente, percentual de atendimento decorrentes de convênio firmado com Sistema Único de Saúde - SUS igual ou superior a sessenta por cento do total de sua capacidade instalada;

§ 5º - No caso de não ter sido atingido o percentual exigido no § 4º, poderão ser considerados para complementação daquele percentual, outros serviços prestados com recursos próprios da entidade, desde que apresentados através de ofício do gestor local do SUS.

Art. 4º São documentos necessários ao encaminhamento do pedido de concessão ou renovação de Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos:

I - requerimento/formulário fornecido pelo CNAS, devidamente preenchido, datado e assinado pelo representante legal da entidade, que deverá rubricar todas as folhas;

II - cópia autenticada do estatuto registrado no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, na forma da lei, com identificação do Cartório em todas as folhas e transcrição dos dados de registro no próprio documento ou em certidão.

III - cópia da ata de eleição dos membros da atual diretoria, devidamente registrada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas;

IV - declaração de que a entidade mantenedora está em pleno e regular funcionamento, cumprindo suas finalidades estatutárias e da qual conste a relação nominal, com qualificação e endereço dos membros da atual Diretoria, assinado pelo presidente da entidade;

V - relatórios de atividades dos três exercícios anteriores ao da solicitação, assinados pelo representante legal da entidade, conforme modelo fornecido pelo CNAS;

VI - balanços patrimoniais dos três exercícios anteriores ao da solicitação, assinados pelo representante legal da entidade e por técnico registrado no Conselho Regional de Contabilidade;

VII - demonstrativos do resultado dos três exercícios anteriores ao da solicitação, assinados pelo representante legal da entidade e por técnico registrado no Conselho Regional de Contabilidade;

VIII - demonstração de mutação do patrimônio, das origens e aplicações de recursos dos três exercícios anteriores aos da solicitação, assinados pelo representante legal da entidade e por

técnico registrado no Conselho Regional de Contabilidade;

IX - notas explicativas, evidenciando o resumo das principais práticas contábeis e os critérios de apuração do total das receitas, das despesas, das gratuidades, público alvo beneficiado com atendimento gratuito, doações, aplicações de recursos, bem como da mensuração dos gastos e despesas relacionadas com projetos assistenciais;

X - comprovante de inscrição, no Conselho Municipal de Assistência Social do município de sua sede, se houver, ou no Conselho estadual de Assistência Social, ou Conselho de Assistência Social do Distrito Federal (da mantenedora e das mantidas);

XI - cópia autenticada e atualizada do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda, conhecido pela sigla de "CNPJ", anteriormente designado por Cadastro Geral de Contribuintes "CGC" (da mantenedora e das mantidas);

XII - cópia da Declaração de Utilidade Pública Federal e respectiva certidão atualizada, fornecida pelo Ministério da Justiça.

§ 1º Em se tratando de fundação, a requerente deverá apresentar, além do previsto nos incisos I a XII deste artigo, os seguintes documentos:

a) cópia autenticada da escritura de sua instituição, devidamente registrada no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, ou lei de sua criação;

b) comprovante da aprovação do estatuto, bem como de suas respectivas alterações, se houver pelo Ministério Público;

§ 2º O CNAS somente apreciará as demonstrações contábeis e financeiras, a que se referem os incisos VI a IX deste artigo, se tiverem sido devidamente auditadas por auditor independente legalmente habilitado junto ao Conselho Regional de Contabilidade.

§ 3º Está desobrigada da auditoria contábil a entidade que tenha auferido em cada um dos três exercícios a que se refere o parágrafo anterior, receita bruta igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Art. 5º O Certificado de Entidade Fins Filantrópicos terá validade de três anos, permitida sua renovação, sempre por igual período, exceto quando cancelado em virtude de transgressão de norma que originou a concessão.

Art. 6º O Conselho Nacional de Assistência Social poderá cancelar, a qualquer tempo, o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, se verificado o descumprimento dos requisitos estabelecidos pelo Decreto nº 2.536, de 6 de abril de 1998 e alterações contidas no Decreto 3504 de 13 de junho de 2000, bem como do disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Conselho Nacional de Assistência Social poderá baixar o processo em diligência,

uma única vez, que deverá ser cumprida no prazo máximo de 60 (sessenta) dias , a partir da data do Aviso de Recebimento - AR.

Parágrafo único. O não cumprimento do prazo estabelecido, no caput deste artigo, implicará no indeferimento do pedido.

Art. 8º Os pedidos de Certificados de Entidade de Fins Filantrópicos poderão ser apresentados via postal, ou diretamente no Conselho Nacional de Assistência Social.

Art. 9º O Conselho Nacional de Assistência Social julgará a solicitação da entidade e, no caso de indeferimento, caberá pedido de reconsideração ao próprio Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS.

§ 1º O pedido de reconsideração somente será acatado se apresentado no prazo de 10 (dez) dias, a contar da data de ciência da decisão e comprovada através de Aviso de Recebimento - AR.

§ 2º Das decisões finais do CNAS caberá recurso ao Ministro de Estado da Previdência e Assistência Social no prazo de dez dias, contados da data de publicação do ato no Diário Oficial da União, apresentado pela entidade interessada ou pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

§ 3º O pedido de Recurso ao Ministro de Estado da Previdência e Assistência Social será apresentado no protocolo do Ministério da Previdência e Assistência Social, ou enviado pelo correio.

§ 4º Os recursos contra as decisões do Conselho Nacional de Assistência Social não terão efeito suspensivo.

Art. 10º. A requerente poderá solicitar vistas ao processo, desde que devidamente formalizada através de requerimento e procuração se for o caso, dirigida ao Presidente do Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS.

Art. 11º. Qualquer Conselheiro do CNAS, os órgãos específicos dos Ministérios da Justiça e da Previdência e Assistência Social, o INSS, a Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda ou o Ministério Público, bem como os Conselhos Municipais e Estaduais de Assistência Social e o Conselho de Assistência Social do Distrito Federal poderão representar ao Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS sobre o descumprimento das condições e requisitos previstos no Decreto nº 2.536, de 6 de abril de 1998, nas alterações contidas no Decreto nº 3.504, de 13 de junho de 2000 e nesta Resolução, indicando os fatos, suas circunstâncias, o fundamento legal e as provas ou, quando for o caso, a indicação de onde estas possam ser obtidas, sendo observado o seguinte procedimento:

I - recebida a representação, será designado relator, que notificará a entidade sobre o seu

inteiro teor;

II - notificada, a entidade terá o prazo de trinta dias para apresentação de defesa e produção de provas;

III - apresentada a defesa ou decorrido o prazo sem manifestação da parte interessada, o relator, em quinze dias, proferirá seu voto, salvo se considerar indispensável a realização de diligências;

IV - havendo determinação de diligência, o relator proferirá o seu voto em quinze dias após a sua realização;

V - o CNAS deliberará acerca do cancelamento do Certificado de Entidade de Fins filantrópicos até a primeira sessão seguinte à apresentação do voto do relator, não cabendo pedido de Reconsideração;

VI - da decisão poderá a entidade interessada ou o INSS interpor recurso ao Ministro de Estado da Previdência e Assistência Social no prazo de dez dias, contados da data de publicação do ato no Diário Oficial;

Art. 12º. O Conselho Nacional de Assistência Social poderá solicitar ao Instituto Nacional do Seguro Social - INSS a realização de diligência externa para suprir a necessidade de informação ou adotar providências que as circunstâncias assim recomendarem, com vistas à adequada instrução do processo de concessão ou renovação do Certificado de Fins Filantrópicos.

Art. 13º. As entidades portadoras do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, deverão afixar placa indicativa, em local visível, conforme o modelo aprovado pelo CNAS.

Art. 14º. Não poderão ser incluídos como estabelecimentos mantidos pela requerente, entidades com personalidade jurídica própria, com inscrição independente no CNPJ (antigo CGC).

Art. 15º. A entidade portadora do Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos fica dispensada da apresentação anual de relatórios e demonstrações contábeis ao Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS, tendo em vista que a cada 3 (três) anos deverá formalizar novo processo de renovação do Certificado.

Art. 16º. As instituições constituídas em decorrência de desmembramento podem instruir seu pedido de registro e de concessão de Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, num mesmo processo, com os documentos próprios da entidade original.

Art. 17º. Os casos omissos ou duvidosos na interpretação desta Resolução serão resolvidos pelo Colegiado deste Conselho, aplicando-se os preceitos contidos na Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993.

Art. 18º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições contrárias e anteriores, em especial a Resolução nº 32 do CNAS, de 24 de fevereiro de 1999.

(*) Republicada por ter saído com incorreção, do original, no D.O. nº 157-E, de 15/8/2000, Seção 1, págs. 9 e 10.

MARCO AURÉLIO SANTULLO

Presidente do Conselho

ANEXO 2 – LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

DE INTERESSE PÚBLICO

Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

I - as sociedades comerciais;

II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;

III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;

IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;

V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;

VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;

VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Art. 4º Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título. (Incluído pela Lei nº 10.539, de 2002)

Art. 5º Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta Lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I - estatuto registrado em cartório;

II - ata de eleição de sua atual diretoria;

III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;

IV - declaração de isenção do imposto de renda;

V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art. 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

§ 3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

- I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;
- II - a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;
- III - a documentação apresentada estiver incompleta.

Art. 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

Art. 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

CAPÍTULO II

DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Art. 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterá a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art. 11. A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art. 12. Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 13. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art. 14. A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art. 15. Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 16. É vedada às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 17. O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Art. 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse

Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei. (Vide Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001)

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores. (Vide Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001)

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art. 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Renan Calheiros

Pedro Mallan

Ailton Barcelos Fernandes

Paulo Renato Souza

Francisco Dornelles

Waldeck Ornélas

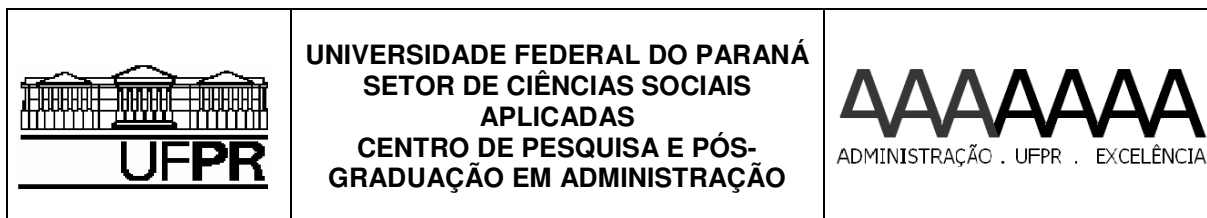
José Serra

Paulo Paiva

Clovis de Barros Carvalho

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 24.3.1999

ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISADORA



Curitiba, 25 de julho de 2006.

Prezado(a) senhor(a),

O Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, por meio da aluna Erika Onozato, está realizando um estudo sobre os empreendimentos com fins sociais na cidade de Curitiba, sob a orientação da professora Dra Rivanda Meira Teixeira.

Solicitamos a colaboração de Vossa Senhoria para a realização de entrevista, cujo conteúdo abrange o processo de criação da organização. Para este estudo, é imprescindível que a entrevista seja realizada com seu (s) fundador (es).

Tem-se consciência que os empreendedores sociais são extremamente ocupados e que raramente dispõem de tempo disponível para entrevistas. Lembramos, no entanto, que a participação das entidades nesta pesquisa é fundamental para melhorar a compreensão sobre o processo de criação das organizações com fins sociais e a identificação das dificuldades enfrentadas.

É importante mencionar que os dados coletados serão enviados para o entrevistado para serem revisados e os principais resultados do estudo serão encaminhados aos participantes após a sua conclusão.

A mestranda Erika Onozato entrará em contato com Vossa Senhoria por e-mail ou telefone para marcar a entrevista em data e horário de sua conveniência.

Aproveitamos o ensejo para agradecermos o seu apoio e reiteramos o apreço pelas organizações que colaboram com a UFPR, ao tempo que nos colocamos ao seu inteiro dispor para esclarecimentos por meio do e-mail: @@@@ ou pelos telefones XXXXXX e YYYYYY (falar com Erika).

Atenciosamente,

Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira

ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO

1. Características sócio-econômicas do(a) fundador(a):

1.1. Nome completo:

1.2. Gênero: () Masculino () Feminino

1.3. Local de nascimento:

1.4. Data de nascimento:

1.5. Estado civil: () Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo

1.6. Número de filhos:

1.7. Qual a profissão de seus pais?

Pai: _____

Mãe: _____

1.8. Você pertence a qual classe social? () Baixa () Média () Alta

1.9. Qual a sua escolaridade? Em que ano iniciou e terminou o curso? Onde?

Graduação: _____

Pós-graduação: _____

1.10. Estudou o 1º e 2º graus em escola pública (estadual ou municipal) ou particular?

1.11. Qual a sua religião?

1.12. Qual a sua freqüência na participação das atividades relacionadas com a sua religião?

1.13. Você recebe algum auxílio financeiro da organização social? Quanto?

1.14. Você consegue se sustentar financeiramente somente com o trabalho desenvolvido na organização? Ou desenvolve outro tipo de atividade para complementar a renda?

1.15. Você já trabalhou em alguma empresa privada antes de iniciar a organização com fim social?

1.16. Qual era a sua função? Que atividades você desenvolvia?

1.17. Por que você saiu do emprego anterior?

2. Características do empreendimento com fim social

- 2.1. Nome da organização:
- 2.2. Qual a área de atuação da organização?
- 2.3. Qual é a missão e os objetivos da organização?
- 2.4. Quem são as pessoas atendidas (crianças, jovens, adultos, idosos)?
- 2.5. Qual o número de pessoas atendidas pela organização?
- 2.6. Qual é o número de voluntários ativos?
- 2.7. Qual é o número de funcionários remunerados? Qual é a média salarial dos funcionários?

3. Etapa 1 – Iniciação

- 3.1. Você já realizava alguma atividade voluntária antes de iniciar a organização com fim social? Se sim, o que fazia?
- 3.2. Seus pais ou parentes desenvolvem ou participam de alguma atividade social?
- 3.3. Quando surgiu a idéia de criar a organização com fim social? Teve algum fato ou alguma pessoa que influenciou você a iniciar a entidade?
- 3.4. Você teve apoio da família e dos amigos ao criar a organização?
- 3.5. Por que você decidiu iniciar a organização?
- 3.6. Por que escolheu essa área de atuação? Você realizou alguma pesquisa antes de decidir?
- 3.7. Por que escolheu esse público-alvo (comunidade em que a organização atua)?
- 3.8. A idéia para criar a organização foi sua? Ou foi uma imitação de uma outra organização com fim social? Ou uma adaptação de uma idéia de outra pessoa?
- 3.9. Você participou de congressos ou eventos que abordavam questões relacionadas com a criação de organizações sociais?
- 3.10. Quais foram as dificuldades que você encontrou nesta etapa?

4. Etapa 2 – Design e Preparação

- 4.1. Você fundou sozinho a organização ou com outras pessoas? Quem foram os fundadores?
- 4.2. Como foi formada a equipe de trabalho?

- 4.3. Foi realizado um planejamento (plano de negócio) para a criação da organização?
- 4.4. Quem consultou durante esta etapa para obter informações (familiares, amigos, pessoas da comunidade, associação de moradores, agências do governo, outras entidades sociais)?
- 4.5. Quais foram as primeiras fontes de recursos financeiros? Como conseguiu?
- 4.6. Foram realizadas parcerias? Quando e quais foram? Que tipo de ajuda recebeu?
- 4.7. Houve a abertura de uma conta bancária exclusivamente para a organização? Quando?
- 4.8. Quais foram as dificuldades que você encontrou nesta etapa?

5. Etapa 3 – *Start-up*

- 5.1. Como foi a escolha do local de atendimento? Onde está localizada a sede da organização? Existem outros locais de atendimento? Em que região? Quando começou o trabalho nestes locais?
- 5.2. Quais foram os primeiros equipamentos e materiais que foram comprados, alugados e/ou recebidos de doações? Em que período de tempo foram adquiridos?
- 5.3. Como foi o desenvolvimento do primeiro serviço prestado a comunidade? Quando ocorreu?
- 5.4. Quando a organização foi registrada? Qual o tipo de registro (Associação/ Fundação/ OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/ Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social/ Declaração de Utilidade Pública)?
- 5.5. Quais foram as dificuldades que você encontrou nesta etapa?

6. Etapa 4 – Operacionalização

- 6.1. Quais foram os resultados dos primeiros projetos desenvolvidos?
- 6.2. Como foi a divulgação das primeiras atividades?
- 6.3. Como é realizada a gestão da organização?
- 6.4. Quais são os projetos em andamento?
- 6.5. Quais os resultados sociais obtidos pela organização hoje?
- 6.6. Quais foram as dificuldades que você encontrou nesta etapa?