

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ALEXANDRE MEIRA DE VASCONCELOS**

**CICLO DE VIDA DE  
EMPREENHIMENTOS SOCIAIS**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Alexandre Meira de Vasconcelos**

**CICLO DE VIDA DE  
EMPREENHIMENTOS SOCIAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de  
Produção.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção.

Área de concentração em Inteligência  
Organizacional.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

**Alexandre Meira de Vasconcelos**

**CILO DE VIDA DE  
EMPREENHIMENTOS SOCIAIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração em Inteligência Organizacional do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 03 de fevereiro de 2009.

---

Prof. Dr. Antonio Sérgio Coelho  
Coordenador do Curso

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

---

Prof<sup>ª</sup>. Alessandra Tonelli, Dra.

---

Prof<sup>ª</sup>. Mariana Grapeggia, Dra.

*Para meus mestres. Todos eles.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, meu orientador, por vislumbrar e acreditar na possibilidade de realização deste trabalho. Agradeço por sua sabedoria e contribuição.

Aos professores da Banca Examinadora, Dr. Nelson Casarotto Filho, Dra. Alessandra Tonelli e Dra. Mariana Grapeggia por aceitarem participar da reflexão sobre este estudo.

À minha família inteira, em especial à minha mãe Marlene Silva de Vasconcelos, meus irmãos José Luis, Cícero, Jorge Luis, Marluce, Luis Carlos, Lucimar e Heloísa, e todos os meus sobrinhos, meu amor eterno. Dedico especial reverência a meu querido pai, Ambrósio Meira de Vasconcelos e minha avó Heloísa Capistrano, que, mesmo no plano espiritual, também contribuíram para minha formação.

Aos meus grandes e eternos amigos Alois Carlos Cziczek, Manoel Câmara Rasslan, Valéria Correia, Iasmin Souza Pestana, Maria Carolina de Castro Leal e Luciene Adami, parceiros pra toda vida.

Aos meus colegas de trabalho, Ângela Souza, Syonara Fernandes, Wilerson Sturm, Gilberto Zluhan, Edson Schultz, Walmor Godoy, Lílian Kremer Schultz, Yvy Karla Abadde, Gelson Pelegrini, José Carlos Bucholdz, e tantos outros que, como eu, acreditam no poder transformador da educação.

As ONGs que atuam na prevenção e assistência a pessoas vivendo e convivendo com o HIV no Estado do Paraná, pela grandiloquência do seu trabalho e por ser a primeira fonte de inspiração para esta pesquisa.

Ao professor Dr. Cristiano Cunha, outro grande mestre que contribuiu fortemente para minha formação ao longo do mestrado.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por terem me proporcionado a possibilidade de cumprir mais uma etapa da minha vida acadêmica.

A todos que, direta ou indiretamente, permitiram esse processo ou contribuíram para que esse momento fosse possível, o meu mais profundo e sincero agradecimento.

Agradeço ao poderoso Deus: Aquele que tudo sabe, tudo pode e em tudo está.

*“Mais prazer tive ao aprender a amarrar o sapato.  
Amarrar sapato é uma coisa complicada,  
mas você pode se aproximar dela lentamente.  
Uma hora você vê o laço dado,  
ou seja, a primeira dobra do laço.  
Noutro dia você é capaz de pensar na segunda lição.  
A vantagem é que você sempre pode ver o sapato amarrado por alguém,  
para você comparar.  
E foi aprendendo essas coisinhas  
que percebi que o ato de pensar  
seria uma maneira de eu me mover dentro do mundo...  
Aprender, eu mesmo aprendi,  
é em grande parte deixar de apanhar.”*

**Tom Zé**

*O que aprendi*

*Revista Piauí – junho de 2007 – p.62*

## RESUMO

Vasconcelos, Alexandre Meira de. **CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**. 2009. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Defesa: 03/02/2009

Esta dissertação propõe um modelo para o ciclo de vida de empreendimentos sociais a partir do modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner. Os dados primários foram obtidos em entrevistas com fundadores de dez empreendimentos sociais de Curitiba-PR acerca da história de vida da organização. A análise qualitativa dos dados identificou cinco etapas de evolução (Ação Social, Associação, Visibilidade Social, Rede Social e Representatividade Social), com, respectivamente, seis momentos de crise que determinam a passagem de uma etapa a outra (Desequilíbrio Social, Identidade, Foco, Controle, Responsabilização e Ética). O estudo mostra-se relevante por não haver similares no Brasil e confirmar proposições teóricas sobre o empreendedorismo social que podem abrir um vasto campo de estudos futuros sobre o tema. Reafirma as diferenças entre o empreendedorismo social e o lucrativo e justifica o tratamento diferenciado entre eles. O modelo também foi aplicado em empreendimentos diferentes daqueles participantes das entrevistas, sugerindo que o mesmo pode ser viável para representação de outros de mesma natureza. O modelo também pode subsidiar a decisão dos gestores sobre o futuro da organização, bem como de financiadores públicos e privados, gestores de redes sociais, pesquisadores, consultores, administradores públicos, entre outros *stakeholders*.

Palavras-chave: ciclo de vida, empreendedorismo social.



## ABSTRACT

Vasconcelos, Alexandre Meira de. **LIFE CYCLE OF SOCIAL ENTERPRISES**. 2009. 107p. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post-Graduate Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Defesa: 03/02/2009

This paper purposes a model of cycle of life of social enterprises from the model of organization cycle of life of Greiner. The primary data was obtained from interviews with ten founders of social enterprises from Curitiba-PR about the life history of the organization. The qualitative analysis identified five phases of evolution (Social Action, Association, Social Visibility, Social Network and Social Representativity), with, respectively, six moments of crisis that determine the passing of one phase to another (Social Unbalance, Identity, Focus, Control, Accountability and Ethics). The study was relevant because don't exist similar in Brazil and confirms theoretical purposes about the social entrepreneurship that may open a vast ground of future studies about the theme. Reaffirms the differences between the social entrepreneurship and the lucrative and justify the different treatment between them. The model was also applied on different enterprises of those interviewed, suggesting that can be viable to represent others of same nature. The model also can subsidies the decision of managers about the future of the organization, as well as of public and private financiers, managers of social networks, researches, consultants, public managers, and another stakeholders.

Key Words: life cycle, social entrepreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interação entre Organizações Públicas, Comerciais e Sociais.....	16
Figura 2 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Adizes.....	20
Figura 3 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Churchill e Lewis .....	22
Figura 4 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Scott e Bruce .....	23
Figura 5 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Hunter.....	25
Figura 6 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Greiner .....	30
Figura 7 - Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais da Ashoka.....	32
Figura 8 - Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Stevens .....	33
Figura 9 - Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Sharken Simon e Donavan.....	34
Figura 10 – Fluxograma com etapas da pesquisa .....	39
Figura 11 - Esquema Conceitual da Dissertação .....	42
Figura 12 - Escolha do nome da primeira etapa .....	47
Figura 13 - Escolha do nome da crise ao final da 2ª etapa .....	47
Figura 14 – Exemplo de material de divulgação de um empreendimento social na fase inicial .....	51
Figura 15 - Redes Sociais, Comunidades de Prática e Redes Formais .....	62
Figura 16 - Princípios da liderança ética e responsável.....	67
Figura 17 - Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais.....	69
Figura 18 – Linha do Tempo do Hospital Pequeno Príncipe .....	73
Figura 19 - Linha do Tempo de Empreendimento Social J.....	75
Figura 20 - Linha do Tempo do Grupo Cultural Afro Reggae – 1ª. Parte.....	77
Figura 21 - Linha do Tempo do Grupo Cultural Afro Reggae – 2ª. Parte.....	78
Figura 22 – Linha do Tempo do Empreendimento Social A.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Número de entidades sem fins lucrativos conforme ano de fundação .....	7
Quadro 2 - Classificação Internacional de Organizações Não-Lucrativas .....	11
Quadro 3 - Correntes de Pensamento sobre o Empreendedorismo. ....	13
Quadro 4 - Resumo do modelo de Scott e Bruce .....	23
Quadro 5 - Práticas da Organização Seguidas Durante a Evolução nas Cinco Etapas de Crescimento .....	30
Quadro 6. Estrutura da pesquisa .....	37
Quadro 7- Características dos empreendimentos sociais participantes da pesquisa .....	45
Quadro 8 - Relação entre delegação, responsabilização e eficiência .....	64
Quadro 9 - Exemplos de Formas de Atuação de Empreendimentos Sociais Transnacionais ..	66
Quadro 10 - Características das Etapas do Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais.....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4</b>	<b>JUSTIFICATIVAS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....</b>	<b>13</b>
2.1.1	Conceito .....	13
2.1.2	Tipologia.....	16
<b>2.2</b>	<b>CICLOS DE VIDA DE ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA O LUCRO .....</b>	<b>18</b>
2.2.1	Modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes .....	18
2.2.2	Modelo de ciclo de vida organizacional de Churchill e Lewis.....	21
2.2.3	Modelo de ciclo de vida organizacional de Scott e Bruce.....	22
2.2.4	Modelo de ciclo de vida organizacional de Hunter .....	24
2.2.5	Modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner .....	25
2.2.5.1	Criatividade .....	26
2.2.5.2	Direção .....	27
2.2.5.3	Delegação .....	28
2.2.5.4	Coordenação.....	29
2.2.5.5	Colaboração.....	29
<b>2.3</b>	<b>CICLOS DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS.....</b>	<b>31</b>
2.3.1	Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais da Ashoka .....	31
2.3.2	Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Stevens .....	32
2.3.3	Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Sharken Simon e Donavan .....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>PARADIGMA DE PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>37</b>

3.2.1	Classificação quanto à natureza da pesquisa .....	37
3.2.2	Classificação quanto à abordagem do problema .....	37
3.2.3	Classificação quanto aos objetivos .....	38
3.2.4	Classificação quanto aos procedimentos .....	38
3.2.5	Classificação quanto ao tratamento dos dados .....	39
<b>3.3</b>	<b>ETAPAS DA PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
3.3.1	Identificação das Organizações .....	40
3.3.2	O instrumento de coleta de dados .....	40
3.3.3	A coleta de dados .....	41
3.3.4	Análise de Dados .....	41
<b>3.4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>AÇÃO SOCIAL .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>ASSOCIAÇÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3</b>	<b>VISIBILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>59</b>
<b>5.4</b>	<b>REDE SOCIAL.....</b>	<b>61</b>
<b>5.5</b>	<b>REPRESENTATIVIDADE SOCIAL .....</b>	<b>65</b>
<b>5.6</b>	<b>O MODELO DO CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS .....</b>	<b>68</b>
5.6.1	Aplicações do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais .....	72
5.6.1.1	Hospital Pequeno Príncipe .....	72
5.6.1.2	Empreendimento Social J.....	74
5.6.1.3	Grupo Cultural Afro Reggae .....	76
5.6.1.4	Empreendimento Social A .....	79
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>81</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>81</b>
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO I.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>98</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Para Hailey e James (2004), a forma de gerenciamento, especificamente de empreendimentos sociais, é particularmente distinta do setor lucrativo e do poder público, pois além de sua missão social, trabalham com populações vulneráveis e grupos à margem da sociedade, normalmente ignorados. A diferenciação também se dá em eficiência e efetividade na forma como prestam seus serviços (MORRIS, 2000). A diversidade de valores e visões sociais resulta em uma dinâmica diferenciada que extrapola as vantagens inerentes e aparentes de sua existência (BONAMUSA e VILLAR, 1998) e que, portanto, não pode ser tratada sob o mesmo viés das organizações lucrativas ou das organizações públicas. Badelt (1997), quando versa sobre o empreendedorismo social, informa que é resultado de uma forma específica de comportamento empreendedor de um indivíduo com atitudes em prol da mudança. Para Spear (2006), apesar das semelhanças entre organizações lucrativas e não-lucrativas, elas mantêm diferenças significativas entre elas.

Trata-se de um espectro amplo de atuação, de formas de institucionalização do empreendimento social e de experiência, eficiência e eficácia que tornam difícil identificar em que etapa de desenvolvimento essas organizações estão. No caso do empreendedorismo em organizações lucrativas, há inúmeros estudos que permitem situar os empreendimentos conforme seu estágio evolutivo, o que não ocorre com empreendimentos sociais.

Marteletto (2001) propõe outra visão para o aumento do número de empreendimentos sociais. Segundo a autora, surgiram muitas organizações sociais em função da alteração do foco de reivindicação dos movimentos sociais que antes se concentrava nas relações de produção e trabalho e mudou para atuar na exigência de ampliação dos direitos sociais e políticos e a melhoria em geral das condições de vida das pessoas, principalmente as que se encontram em maior vulnerabilidade.

O crescimento de organizações sociais ampliou-se em países como Brasil e Argentina a partir de meados dos anos noventa, como consequência do processo democrático e da influência da globalização (MIRABELLA *et al*, 2007).

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Não faz muito tempo que o meio acadêmico despertou para a importância do terceiro setor e a necessidade de estudar o empreendedorismo social com mais interesse (SHAW e CARTER, 2007; SPEAR, 2006). Os empreendimentos sociais têm objetivos ligados ao desenvolvimento e ao bem-estar social (MELLO, 2007) e pertencem ao chamado terceiro setor (PINTO, 2006; TOMAÉL, ALCARÁ e DI CHIARA, 2005; CARIÑO, 2001; KRAMER, 2000; MORRIS, 2000; CANDLER, 1999; BONAMUSA e VILLAR, 1998; BADEL, 1997), que por sua vez, possui características singulares que o torna diferente do governo e do mercado (MELLO, 2007). O terceiro setor se coloca como executor de ações que antes eram prerrogativas do Estado (GOLDSMITH e EGGERS, 2006), passando a ter uma importância nunca antes vista e tornando-se uma importante alternativa de criação de postos de trabalho no mundo contemporâneo (RIFKIN, 1995). A partir da década de 90 tais organizações começam a ser conceituadas e mensuradas como um setor específico da economia (MADEIRA e BIANCARDI, 2003).

No Brasil e no mundo há vários exemplos de profissionais e organizações bem sucedidas neste campo, como a Pastoral da Criança, ligada à Igreja Católica, que ajudou a diminuir drasticamente a mortalidade infantil em populações de baixa renda. Hoje, tem sua tecnologia social disseminada por todo o planeta, com resultados igualmente positivos em países africanos, asiáticos e latino-americanos (AVANCINI e ARRUDA, 2001).

O caso dos empreendimentos sociais que atuam no combate à aids é, por exemplo, bastante revelador em relação ao empreendedorismo social. Graças a uma atuação consistente, o Brasil tornou-se referência mundial no combate à doença, tendo exportado seu *expertise* para outros países (AVANCINI e ARRUDA, 2001). Por outro lado, há alguns entraves que ainda precisam ser resolvidos. Em relação à doença, o poder público é incapaz de estender sua atuação principalmente em demandas adjacentes ao tratamento médico hospitalar, como prevenção, educação, cidadania e assistência sócio-emocional às pessoas vivendo e convivendo com o vírus que causa a aids (FIGUEIREDO e FIORONI, 1996:28). Grande parte das ONGs-Aids é incipiente, com pouquíssima eficiência e eficácia no enfrentamento da vulnerabilidade social.

A escassez de recursos nos últimos anos, originada principalmente pelo deslocamento de recursos dos financiadores internacionais para regiões do planeta mais necessitadas

(África, principalmente), obrigou as organizações brasileiras a profissionalizarem sua atuação para conseguir a tão almejada sustentabilidade, que é um desafio atual no cenário brasileiro. “Com a finalidade de vencer esse desafio, as organizações sociais têm buscado, ao longo dos últimos anos, alternativas de geração de renda, de diversificação de fontes de recursos e de desenvolvimento de novos produtos e serviços” (ASHOKA–MCKINSEY, 2001:9).

A ABONG (2005) registrou um crescimento vertiginoso no fim da década de noventa, tendo triplicado o número de organizações atuantes nas áreas de direitos humanos, defesa do meio ambiente e atuação junto a questões agrárias, conforme se vê no Quadro 1 a evolução do número de entidades sem fins lucrativos ao longo dos anos, até 2005, conforme último relatório sobre as Fundações Privadas e Associações em Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil), para essas mesmas áreas.

Área de Atuação	Período					
	Até 1970	1971 a 1980	1981 a 1990	1991 a 2000	2001 a 2004	2005
<b>BRASIL</b>	<b>14.031</b>	<b>49.438</b>	<b>123.918</b>	<b>284.507</b>	<b>107.966</b>	<b>21.751</b>
<b>Cultura e recreação</b>	<b>2.050</b>	<b>7.159</b>	<b>11.735</b>	<b>15.819</b>	<b>8.478</b>	<b>1.758</b>
Cultura e arte	382	1.167	2.685	5.991	3.774	797
Esportes e recreação	1.668	5.992	9.050	9.828	4.704	961
<b>Assistência social</b>	<b>1.966</b>	<b>4.413</b>	<b>8.459</b>	<b>15.972</b>	<b>7.168</b>	<b>1.417</b>
Assistência social	1.966	4.413	8.459	15.972	7.168	1.417
<b>Meio ambiente e proteção animal</b>	<b>16</b>	<b>71</b>	<b>260</b>	<b>1.059</b>	<b>960</b>	<b>196</b>
Meio ambiente e proteção animal	16	71	260	1.059	960	196
<b>Desenvolvimento e defesa de direitos</b>	<b>276</b>	<b>1.166</b>	<b>11.121</b>	<b>30.739</b>	<b>14.024</b>	<b>2.933</b>
Associação de moradores	17	190	4.455	9.766	3.996	772
Centros e associações comunitárias	82	571	5.249	15.982	6.478	1.224
Desenvolvimento rural	24	39	242	854	450	143
Emprego e treinamento	7	33	58	285	292	47
Defesa de direitos de grupos e minorias	123	253	841	2.983	1.671	405
Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	23	80	276	869	1.137	342

**Quadro 1 - Número de entidades sem fins lucrativos conforme ano de fundação**

Fonte: Adaptado de IBGE (2009)

O ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa baseou-se na experiência do autor como professor, voluntário, elaborador e avaliador de projetos. Os anos de convivência do autor com organizações sociais evidenciaram que algumas organizações conseguem destaque no cenário do terceiro setor. Estas adquirem competência e experiência ao longo dos anos, e outras mantêm o mesmo padrão de ação e ainda vivem de pequenas contribuições voluntárias ou de pequenos projetos aprovados em editais públicos ou privados.

Assim, surge o problema a ser tratado nesta dissertação:



## *Quais os diferentes estágios de desenvolvimento de empreendimentos sociais?*

### **1.2 OBJETIVO GERAL**

Criar um modelo para o ciclo de vida de empreendimentos sociais, evidenciando os estágios do desenvolvimento, bem como as características de cada etapa evolutiva.

### **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para se criar um modelo representativo do ciclo de vida de empreendimentos sociais, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- Discriminar um modelo de ciclo de vida para as organizações com fins lucrativos e tomá-lo como base para a construção do modelo objeto desta dissertação;
- Descrever a história de vida de alguns empreendimentos sociais, identificando etapas de desenvolvimento organizacional;
- Definir as etapas do ciclo de vida dos empreendimentos sociais e manter, adequar ou redefinir os critérios para enquadramento nas diversas etapas.

### **1.4 JUSTIFICATIVAS**

Como **justificativa social** para este trabalho acredita-se ser importante investigar e analisar os empreendimentos sociais devido à relevância de sua atuação no enfrentamento de mazelas sociais, principalmente nos países em desenvolvimento:

- a) dificuldades em educação, crescimento da pobreza, problemas de emprego e desigualdade persistente (KLIKSBURG, 2000; MARULANDA, 2000);
- b) ações diretas na promoção de benefícios variados (saúde, educação, bem-estar, entre outros tantos). Contrapondo-se à ineficácia do Estado, as “organizações do terceiro setor provavelmente também assumirão a tarefa

de fornecer cada vez mais serviços básicos, em função dos cortes na ajuda governamental e assistência a pessoas e comunidades carentes” (RIFKIN, 1995: 272);

- c) controle social sobre as instituições públicas para a promoção e defesa de direitos coletivos;
- d) mobilização de tomadores de decisão e lideranças para o apoio político e financiamento de recursos;
- e) capacidade de adaptação a cenários em constante variação depende do estágio do ciclo de vida em que os empreendimentos sociais estão (STRICHMAN *et al*, 2008);
- f) cobrança da sociedade por responsabilidade ética de seus atos e uso eficiente de dinheiro público.

Um estudo dessa natureza também demonstra sua **relevância acadêmica**, pois:

- a) pode ser utilizado para estudos e reflexões mais profundas sobre o empreendedorismo social, visto que mesmo sendo um assunto novo no meio acadêmico, o fenômeno não é recente (DEES, 1998);
- b) pode orientar propostas para o melhor encaminhamento das organizações no presente e no futuro, com maior clareza, redefinição e qualificação do papel desses empreendimentos na melhoria da sociedade;
- c) e também porque, segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), o crescimento do número de empreendimentos sociais promoveu o interesse pela pesquisa nessa área que ainda não é muito explorada e clama por contribuições teóricas e práticas;
- d) outro movimento importante associado às universidades está na participação de docentes como assessores e diretores de empreendimentos sociais ou de dirigentes de organizações que buscam as universidades para aperfeiçoamento de suas formas de gestão (WANDERLEY, *In* HADDAD, 2002). No Paraná, observou-se o interesse das principais universidades com

o tema. A UFPR criou o NITS (Núcleo Interdisciplinar do Terceiro Setor), a PUC com cursos de especialização em Gestão do Terceiro Setor e outras universidades e faculdades menores com cursos de extensão e criação de núcleos e fundações para estudar e atuar neste setor.

Apresentam-se também **justificativas econômicas**, pois:

- a) historicamente essas organizações criaram uma dependência grande em relação ao poder público, e hoje estão entre os segmentos que mais recebem financiamento, tanto do governo federal quanto de organismos internacionais (ASHOKA-MCKINSEY, 2001);
- b) os empreendimentos sociais são fontes de geração de renda e emprego (MATTOS e DRUMMOND, 2005; PINTO, 2005; MADEIRA e BIANCARDI, 2003) e sua força econômica não pode ser negligenciada.
- c) a captação de recursos se dá basicamente através de projetos apresentados a financiadores públicos e privados, prática essa consolidada a partir da década de 90 (HOROCHOVSKI, 2003) e esse estudo pode auxiliar na redefinição de critérios de financiamento público para essas organizações, com aplicação/destinação de recursos conforme o estágio que a organização se encontra.

## **1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Como limitação da pesquisa, tem-se o amplo espectro de atuação dos empreendimentos sociais que torna complexa a criação de um modelo que consiga abarcar nuances tão diferenciadas. As organizações sociais são divididas em grupos e subgrupos conforme a Classificação Internacional de Organizações Não-Lucrativas (ONU, 2000), observada no Quadro 2.

GRUPO	SUBGRUPO
CULTURA E RECREAÇÃO	01. Cultura e Arte 02. Esportes 03. Outras em Recreação e Clubes Sociais
EDUCAÇÃO E PESQUISA	04. Educação Infantil, Fundamental e Média 05. Educação Superior 06. Outras Ações em Educação 07. Pesquisa
SAÚDE	08. Hospitais e Clínicas de Reabilitação 09. Casas de Saúde 10. Saúde Mental e Intervenção de Crises 11. Ações Específicas em Saúde
ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL	12. Promoção Social 13. Emergência e Amparo 14. Auxílio à Renda e Sustento
MEIO AMBIENTE	15. Meio Ambiente 16. Proteção à Vida Animal
DESENVOLVIMENTO E MORADIA	17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário 18. Moradia 19. Emprego, Treinamento e Geração de Renda
SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS	20. Defesa dos Direitos Humanos, Cíveis e Organizações Cívicas 21. Serviços Legais 22. Organizações Políticas
INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO	23. Fundações Financiadoras 24. Organizações Intermediárias e de Promoção do Voluntariado
ATIVIDADES INTERNACIONAIS	25. Atividades Internacionais
RELIGIÃO	26. Associações e Congregações Religiosas
ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSES E SINDICATOS	27. Organizações Empresariais e Patronais 28. Associações Profissionais 29. Organizações Sindicais
OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO	30. Outros Subgrupos de Atuação

**Quadro 2 - Classificação Internacional de Organizações Não-Lucrativas**

Fonte: ONU (2000)

Outra limitação decorrente da primeira é que, por mais precisa que seja a pesquisa, o resultado é um modelo e, como tal, uma representação tanto das etapas do desenvolvimento do empreendimento, quanto atuação do empreendedor social (BHIDÉ, 2000). Hunter (2005) afirma que não há modelo sem limitações.

Para Phelps *et al* (2007), há um forte apelo intuitivo em considerar o caráter de transformação das organizações desde seu nascimento até sua maturidade, reinvenção ou morte dentro da metáfora da organização como um organismo vivo. Embora Wang *et al* (2007) confirmem a validade da modelagem da vida organizacional através da representação através de um ciclo, também apontam as principais observações dos críticos: a) os pesquisadores não têm como prever em qual fase uma organização está atualmente e quando se moverá para o estágio subsequente; b) as características das fases não podem ser

quantificadas, além de serem ambíguas; c) os negócios não precisam necessariamente crescer em uma perspectiva linear.

Por último, ressalta-se o caráter exploratório da pesquisa, pois está limitada à cidade de Curitiba-PR e pode fornecer características sociais e culturais locais em detrimento de outras mais universais, como requereria um modelo mais abrangente.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho está dividido em seis capítulos.

O primeiro contextualiza a pesquisa, define o problema, estabelece os objetivos do trabalho, justificativas e limitações.

No segundo, apresentam-se uma revisão teórica acerca do empreendedorismo social e sobre ciclos de vida de organizações lucrativas e sociais, conceitos que fundamentam a realização do trabalho.

A metodologia da pesquisa é delineada no terceiro capítulo, onde são apresentados o paradigma de pesquisa, etapas, procedimentos metodológicos e classificação da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a pesquisa de campo.

O quinto capítulo é dedicado a apresentar o modelo proposto e cada uma de suas etapas de forma detalhada.

As conclusões sobre os resultados da pesquisa, identificando os pontos relevantes do trabalho, são apresentadas no último capítulo, junto com recomendações para possíveis aplicações futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que serve como suporte para a criação do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

#### 2.1.1 Conceito

O conceito de “empreendedorismo social” é usado com alguma frequência dentro e fora do meio acadêmico, porém seu significado não é amplamente compreendido (THOMPSON, 2002). Para Oliveira (2004: 179), “os registros e produção literária sobre o assunto [...] assemelham-se a um grande mosaico, que necessitam de tomar forma, além de um processo de conexão entre as suas várias partes, ainda fragmentadas”.

A falta de compreensão clara dos conceitos pode levar a entendimentos diferenciados e a atuações desencontradas. Para Shaw e Carter (2007), a diversidade de tipos de empreendimentos sociais e de definições sobre o termo é elemento que dificulta a compreensão do que é esse setor e qual o tamanho dele na economia.

Existem diversas correntes de pensamento sobre o empreendedorismo (ver Quadro 3).

<b>Correntes</b> <b>Itens</b>	<b>Empreendedorismo como fomento tecnológico</b>	<b>Empreendedorismo como gestão</b>	<b>Empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento local</b>	<b>Empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento de PMEs (Pequenas e Médias Empresas)</b>
<b>Objetivo</b>	Criar, desenvolver e gerenciar empresas emergentes	Difundir a prática da gestão empreendedora	Difundir políticas de DLIS -Desenv. Local Integrado e Sustentável	Garantir o desenvolvimento das PMEs
<b>Foco</b>	Empresas emergenciais	Melhoria da gestão	Maior desenv. econômico e social em nível local	Auto-sustentabilidade das micro e PMEs
<b>Locus</b>	Incubadoras	Universidades, escolas de negócios, MBAs	Agencias e fóruns locais de DLIS	Sistema S / Sebrae

**Quadro 3 - Correntes de Pensamento sobre o Empreendedorismo.**

Fonte: Melo Neto e Fróes (2002)

Para efeito desta dissertação, entende-se que a corrente que sustenta o escopo do trabalho centra-se no empreendedorismo como gestão, uma vez que procura identificar características dos empreendimentos em diversas fases de sua existência, suas formas de gestão, o crescimento dessas organizações e competências empreendedoras do grupo gestor.

O empreendedorismo social é tratado por Shaw e Carter (2007), como um termo que engloba organizações públicas, comunitárias e voluntárias e organizações privadas que trabalham em prol do benefício social em detrimento de objetivos lucrativos. Essa definição coaduna com Austin *et al* (2006), quando afirmam que o termo significa a atividade de inovação e criação de valor social dentro ou através dos setores não-lucrativos, de negócio ou governamentais. Para Dees (1998), os empreendedores sociais cumprem suas “missões sociais” utilizando a perspectiva de negócio.

A atividade socialmente empreendedora é realizada por organizações comunitárias, privadas ou públicas, voluntárias, que têm os ganhos sociais como principais objetivos em vez dos ganhos financeiros (SHAW e CARTER, 2007; AUSTIN, STEVENSON e WEISKILLERN, 2006; MELO NETO e FRÓES, 2002).

Observam-se empreendimentos sociais oriundos das universidades, movimentos culturais, partidos políticos, associações de profissionais, egressos de outras ONGs, movimentos sociais, comunidades virtuais, entre outras tantas. Os empreendedores normalmente têm uma identificação verdadeira com a missão e as baixas recompensas monetárias não os intimida a ponto de buscar ser empregado ou proprietário de uma empresa que visa lucro (HANDY e RANADE, 2000).

Em função da diferenciação de objetivos, serviços prestados e processos organizacionais, esta dissertação se restringirá aos empreendimentos com origem nos movimentos sociais, excetuando-se as organizações oriundas dos movimentos patronais e profissionais (sindicatos), bem como clubes, agremiações, conselhos profissionais, cooperativas, entre outros.

São estudadas organizações atuantes nas áreas de educação, saúde, cultura, comunidade, apoio à criança e ao adolescente, voluntariado, meio ambiente, apoio a portadores de deficiências, parcerias com o governo e outras categorias de atuação. Empreendimentos formalmente estabelecidos com vocação/foco na geração de produtos ou

serviços de cunho social de “natureza exógena, atuantes em favor daqueles que estão fora de seus quadros sociais” (SZAZI, 2006, p.28).

Organizações da sociedade civil, conforme Landinelli (*apud* SCHERER-WARREN e KRISCHKE, 1987, p.216-217), são orientadas para o interesse da coletividade e com ações direcionadas, mesmo que implicitamente, para questionar a ordem social dominante e transformar parcial ou totalmente uma condição social, em busca de uma “sociedade justa” que, na abordagem de Galbraith (1996, p.34-35), significa:

“Emprego e possibilidades de ascensão para todos. Crescimento econômico confiável para sustentar tais empregos. Educação e, na maior extensão possível, o apoio e a disciplina da família que levam à futura participação e recompensa. Não estar sujeito à desordem social no próprio país e no exterior. Uma rede de segurança para os desafortunados. A oportunidade de realização de acordo com a habilidade e a ambição. A proibição de formas de enriquecimento financeiro que sejam prejudiciais aos outros. Nenhuma frustração dos planos de sustento e de bem-estar futuros devido à inflação. Uma dimensão externa cooperativa e compassiva.”

A filantropia aparece como elemento importante nos empreendimentos sociais, tradicionalmente representada no campo da saúde pelas Santas Casas de Misericórdia (CANABRAVA *et alli*, 2007). A forte relação com a Igreja nos primórdios das organizações sociais (ALBUQUERQUE, 2006; CAMARGO, 2004) não se verifica nos dias atuais, marcados por organizações plurais em sua origem e área de atuação (TACHIZAWA, 2004). Tais organizações tiveram um crescimento acelerado a partir do esgotamento da capacidade do Estado como principal fornecedor de produtos e serviços na área social, a partir principalmente da década de 90 (HOROCHOVSKI, 2003; PATON *et al*, 2007).

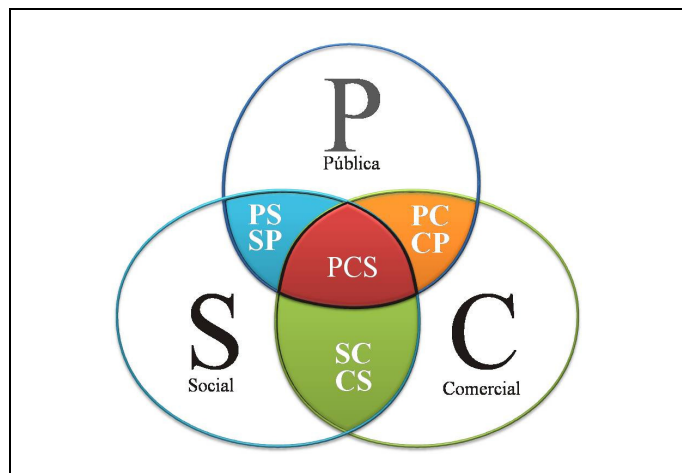
Sabe-se que o embate contra os problemas sociais não é somente prerrogativa de empreendedores oriundos da sociedade civil organizada. Encontram-se exemplos de empreendimentos sociais gerados nos setores não-lucrativos, lucrativos, governamentais (AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006), ou em um *mix* desses: fundações públicas e privadas, associações, sociedades civis, cooperativas. Para a Ashoka-Mckinsey (2001), “a função do empreendedor social é reconhecer quando uma parte da sociedade está bloqueada e fornecer novos modos de a desbloquear. Ele ou ela identifica o que não está a funcionar e resolve o problema mudando o sistema, difundindo a solução e convencendo sociedades inteiras a darem novos saltos”.



A aproximação ao longo dos tempos com o setor lucrativo contribuiu para que os empreendedores buscassem a profissionalização de sua gestão como meio para garantir a sobrevivência e crescimento da organização (ASHOKA-MCKINSEY, 2001).

### 2.1.2 Tipologia

Os empreendimentos podem ser definidos, em seu documento de fundação, como de natureza social, pública ou comercial (ver Figura 1). Contudo, toda e qualquer organização realiza ações nas três esferas, mesmo quando uma delas se sobressai e ocupa quase a totalidade das ações da organização.



**Figura 1 - Interação entre Organizações Públicas, Comerciais e Sociais**  
Fonte: autor

Há vários exemplos que podem comprovar essa afirmação: (1) fundações de assistência social, comumente encontradas no âmbito municipal são organizações públicas que realizam atividades de cunho social; (2) organização social, não-lucrativa, que presta serviços de natureza eminentemente pública como ONGs que prestam serviços de saúde (prerrogativas do Estado) mediante convênio ou concessão pública; (3) fundações mantidas por organizações com fins lucrativos que desenvolvem e/ou executam ações de cunho social como atividade de responsabilidade social ou de marketing social. Segundo a Ashoka-Mckinsey (2001), assim o fizeram após o ganho de “experiência e contato com a realidade social do país”; (4) organizações sociais que geram renda própria a partir da venda de produtos e serviços e ainda prestam serviços públicos à sociedade; entre outras.

No referencial consultado, a relação entre o terceiro setor e o Estado é tratada com algumas abordagens diferenciadas. Tenório (2004) afirma que os empreendimentos sociais,

não necessariamente “são substitutos do Estado ou que devam preencher suas ausências”. Já Camargo (2004) contrapõe-se, quando versa que “a sociedade civil organizada, formando um Terceiro Setor entre o Estado e o mercado, deve tomar como tarefa a administração dos interesses públicos e atividades sociais, que não são típicas do mercado, nem muito menos do Estado”.

Quanto às diferentes categorias de empreendimentos sociais, encontram-se tipologias distintas no material de referência. Surgem referências e confusões quanto ao uso de siglas como ONG (Organização Não-Governamental), OSC (Organização da Sociedade Civil), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), entre outras, que merecem uma breve explicação de suas diferenças.

No Brasil, a legislação prevê a constituição de empreendimentos sociais sob a **constituição** de fundações públicas ou privadas, associações, cooperativas e cooperativas sociais. A legislação também prevê a **qualificação** de entidades sem fins lucrativos concedida por órgãos públicos mediante alguns critérios, que lhes outorga alguns direitos e deveres: título de utilidade pública municipal, estadual e federal; registro no CNAS (Conselho Nacional de Assistência Social); certificado de entidade com fins filantrópicos; OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e organizações sociais (ASHOKA-MCKINSEY, 2001)

Szazi (2006, p.27) define **fundação** como:

“[...] patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor.

As fundações podem ser criadas pelo Estado, assumindo natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por indivíduos ou empresas, quando assumem natureza de direito privado.”

A sigla **ONG**, apesar de comumente utilizada para designar organizações sem fins lucrativos que surgem a partir da mobilização da sociedade, não existe de direito no Brasil (TACHIZAWA, 2004). Aqui, legalmente é tratada como **associação**, termo que significa:

“[...] uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. [...] (citando Maria Helena Diniz) tem-se a associação quando não há fim lucrativo ou intenção de dividir o resultado, embora tenha patrimônio, formado por contribuição de seus membros

para a obtenção de fins culturais, educacionais, esportivos, religiosos, recreativos, morais, etc. (SZAZI, 2006, p.27)

Para Fernandes (2005), muitos empreendimentos de cunho social surgidos a partir da década de 70 se proclamam e são reconhecidos como ONGs. O termo ONG é emprestado da nomenclatura utilizada na Europa para organizações sem fins lucrativos. Como esse tipo de organização fomentava o surgimento desse tipo de empreendimento na América Latina nos anos de ditadura, o termo foi incorporado ao uso comum, mesmo não sendo oficialmente instituído. Para o mesmo autor, prefere-se falar hoje em dia em organizações da sociedade civil (**OSC**) para designar organizações que diferem em sua natureza tanto do governo quanto do mercado.

## **2.2 CICLOS DE VIDA DE ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA O LUCRO**

O conceito de “ciclo de vida” de organizações é usado desde os anos 50 para organizações privadas com fins lucrativos. Embora com diferenças de abordagem, desde então os modelos possuem pontos em comum: a) as empresas evoluem segundo uma sequência natural; b) a progressão não é facilmente revertida; c) envolvem uma gama bem ampla de atividades organizacionais em cada estágio (GUPTA e CHIN, 1994). A passagem para estágios posteriores e mais complexos alteram a estrutura organizacional e implicam em adquirir recursos diferenciados e definir prioridades estratégicas (LI, 2008).

Vários pesquisadores se interessam pelo estudo do ciclo de vida de organizações com fins lucrativos. Phelps *et al* (2007) listam trinta e três modelos de autores diversos de 1967 a 2003. Cinco deles são discriminados a seguir e foram escolhidos arbitrariamente por serem os modelos tratados no PPGEP (Programa de Pósgraduação em Engenharia de Produção) da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração em Inteligência Organizacional, na linha de pesquisa de Inovação, Empreendedorismo e Redes, da qual faz parte o autor deste trabalho.

### **2.2.1 Modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes**

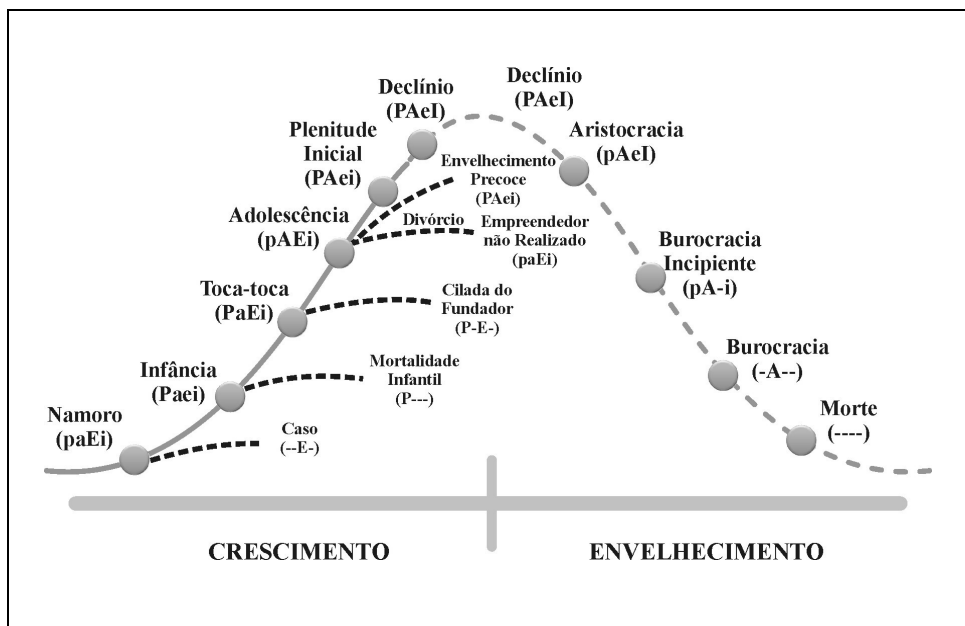
Adizes (2004; p.173) define que há quatro papéis gerenciais: P (Produzir), A (Administrar), E (Empreender) e I (Integrar), que são “mutuamente incompatíveis e ameaçam

um ao outro”. O desenvolvimento ou não de cada um deles define um dos estágios previstos em seu modelo de ciclo de vida.

Cada estágio é associado a um conjunto de problemas e em cada um deles são exigidos conhecimentos, habilidades e atitudes diversas e o empreendedor sempre desempenhará papéis diferentes em cada etapa: (1) **Namoro (paEi)**, onde empreender é o fator principal pois a organização ainda não foi criada. Trata-se de um movimento interno do empreendedor na construção do sonho de ter um negócio, pensando na possibilidade e viabilidade de efetivação de seus desejos empresariais. Corre-se o risco dele não querer ou ter condições de levar a ideia adiante e o negócio terminar onde está; (2) **Infância (Paei)**, tem foco principalmente na produção e menos na venda de produtos. O empreendimento saiu do campo das ideias e tornou-se realidade, mas o empreendedor está concentrado na solução de problemas de produção, de uso de tecnologia e desempenho do produto. Contudo, deve dar especial atenção as vendas, sob pena de falir, como é comum nessa fase. A fase de sonho ficou para trás e a realidade exige empreendedores atuantes, que dediquem muito tempo e trabalho à empresa emergente, com pouca ou nenhuma vida social, sob pena de acontecer o que Adizes chama de “mortalidade infantil”; (3) **Toca-Toca (PaEi)**, o crescimento da organização e a entrada de dinheiro em caixa desenvolvem a arrogância nos empreendedores. Estes passam a ver boas oportunidades em tudo e esperam bons resultados de todos. Tornam-se orientados às vendas, sem planejá-las. Como os sistemas de controle gerenciais ainda são fracos, o empreendedor não pode afirmar se o aumento das vendas representa aumento dos lucros, embora acredite que essa relação é verdadeira nessa fase. O comportamento arrogante do empreendedor é a principal ameaça do negócio neste estágio; (4) **Adolescência (PAei ou pAEi)**, é o estágio onde o papel de administrador começa a tomar vulto na organização, mas para que isso aconteça o empreendedor deve começar a dividir o poder que até então detinha sozinho. É difícil para o empreendedor abrir mão do poder e independência que tinha nos estágios anteriores. As tarefas do dia-a-dia devem ser delegadas, sem perder o controle. Para isso é necessário profissionalizar a gestão, contratando profissionais novos. A mudança na forma de gestão é inevitável, pois a presença ostensiva do empreendedor nas atividades não mais acontece, porém os conflitos de poder advindos desta decisão podem frustrar os ideais do empreendedor ou gerar a falta de flexibilidade organizacional (“envelhecimento precoce”); (5) **Início da Plenitude (PAEi)**, fase caracterizada pelo equilíbrio não estável entre auto-controle e flexibilidade, com os três primeiros fatores em evidência (Produzir, Administrar e Empreender). Essa fase é caracterizada por alto crescimento, alto lucro, consciência sobre o

que pode ou não ser feito, clareza e parcimônia avaliação de oportunidades, foco em qualidade e produtividade. A plenitude é perdida concomitante a perda do espírito empreendedor; (6) **Declínio (PAeI)**, quando o espírito empreendedor diminui e aumenta o foco nas pessoas. A organização é bem sucedida e começa a valorizar as relações internas e dá menos atenção a integração externa com o mercado; (7) **Aristocracia (pAeI)**, os rituais internos ganham importância em um ambiente dominado por aspectos administrativos e integradores. A organização assume menos riscos e, por isso, o declínio dos fatores P e E. A acomodação em um mundo em constante movimento tende a representar perda de clientes e cai o volume de vendas; (8) **Paranoia (pA-i)**, os entraves burocráticos tendem a bloquear a organização e os líderes atuais são responsabilizados pela inércia reinante. Os conflitos interpessoais minam o clima organizacional a ponto de surgirem guerras internas. (9) **Burocracia (-A--)**, ganha espaço em um ambiente predominantemente administrativo e é dissociada da relação com o ambiente externo. Intervenções externas, sejam de clientes ou não, são evitadas através de barreiras reais ou virtuais. Os rituais ganham mais status na organização, bem como a “veneração da palavra escrita”; (10) **Morte (----)**, ocorre quando não há mais motivos para realizar as ações da organização. Não há motivos para produzir, administrar, empreender ou integrar. Sobrevive somente quando há interesses políticos que adiam sua morte indefinidamente.

A figura a seguir demonstra o modelo de ciclo de vida de organizações de Adizes:



**Figura 2 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Adizes**

Fonte: Adaptado de Adizes (2004)

### 2.2.2 Modelo de ciclo de vida organizacional de Churchill e Lewis

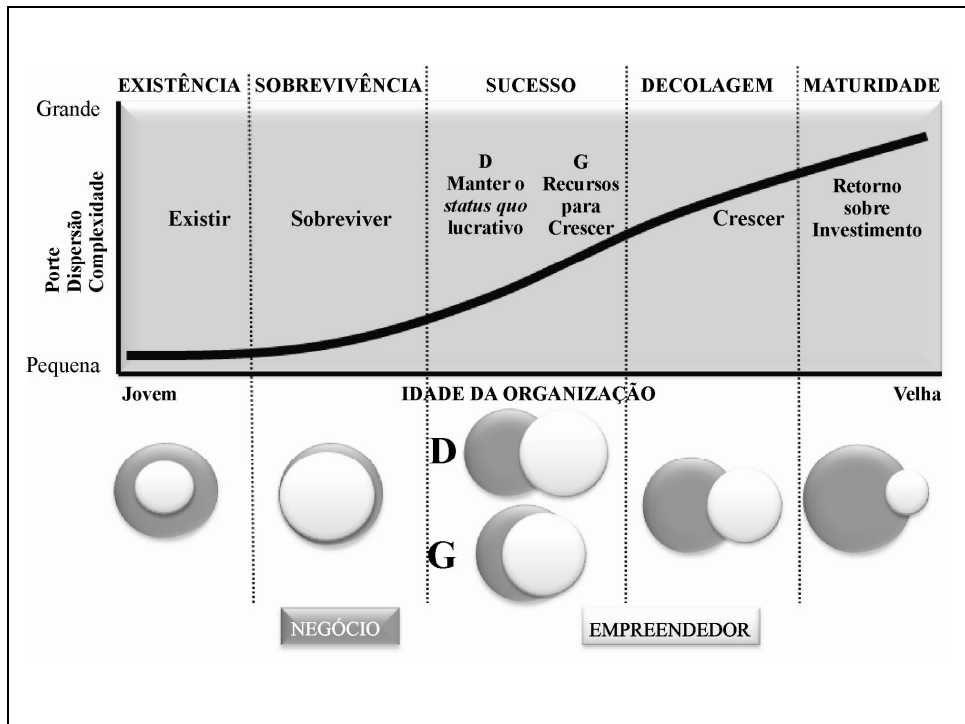
Churchill e Lewis (1983) desenvolveram seu modelo com cinco estágios de desenvolvimento: (1) **existência**, com problemas centrados na busca de clientes e na entrega dos produtos, onde o proprietário realiza as atividades principais da empresa e é o principal provedor; (2) **sobrevivência**, já possui clientes suficientes e consegue satisfazê-los em suas necessidades, mas ainda tem um sistema gerencial modesto. O problema central reside na capacidade das receitas serem suficientes para cobrir as despesas e gerar lucro. Crescimento e lucratividade determinarão a passagem para a fase seguinte; (3) **sucesso**, onde a principal decisão é explorar o bom momento organizacional e crescer (sub-estágio G) ou manter a organização indefinidamente no nível de lucratividade em que está, com a possibilidade do proprietário desenvolver novas atividades (sub-estágio D). (4) **decolagem**, crescimento rápido e recursos para o crescimento são os problemas-chave dessa fase. A descentralização, com delegação de atividades requer subordinados competentes, com sistemas de controle refinados. O proprietário começa a se distanciar do negócio; e (5) **maturidade**, com a consolidação da organização pelos excelentes ganhos advindos do crescimento rápido, flexibilidade e capacidade de reação.

Cada etapa diferencia-se conforme o tamanho, diversidade e complexidade do negócio, mediante fatores gerenciais relacionados ao empreendimento e ao proprietário.

- a) **Relacionados ao empreendimento** – (1) **recursos financeiros**, incluindo dinheiro em caixa e capacidade de financiamento; (2) **recursos humanos**, qualificação principalmente do pessoal de *staff*; (3) **recursos de sistema**, ou o grau de sofisticação do sistema de controles e de informação; (4) **recursos do negócio**, as relações com o mercado e com a cadeia de suprimentos, o posicionamento da organização, processos organizacionais, tecnologia, reputação que lhe garantem a posição no segmento que atua e perante o mercado;
- b) **Relacionados ao empreendedor** – (1) **objetivos do proprietário**, tanto para si quanto para o negócio; (2) **habilidades operacionais** para execução de tarefas inerentes ao negócio; (3) **habilidades gerenciais** para delegar e gerenciar atividades dos colaboradores; (4) **habilidades estratégicas**, relacionadas a

capacidade de leitura de cenários atuais e futuros para potencializar as forças organizacionais e minimizar/eliminar as fraquezas em prol dos objetivos organizacionais.

O modelo de ciclo vida de organizações de Churchill e Lewis (1983) é apresentado na figura 3.



**Figura 3 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Churchill e Lewis**

Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983)

### 2.2.3 Modelo de ciclo de vida organizacional de Scott e Bruce

Scott e Bruce (1987) definiram cinco estágios do crescimento organizacional de pequenos negócios, com crises na transição de uma etapa a outra. Para os autores, a pró-atividade é condição importante para não sucumbir em meio às crises que ocorrem naturalmente na vida organizacional. Consideram pequenos negócios aqueles em que usualmente o gestor é também o proprietário, a propriedade é de uma pessoa ou pequeno grupo e utilizam capital próprio e possuem abrangência local. A combinação dos ativos organizacionais, vendas, número de empregados, entre outros, acompanhados de fatores externos, forçam a migração da organização para estágios mais avançados se for uma condição para sobreviver.

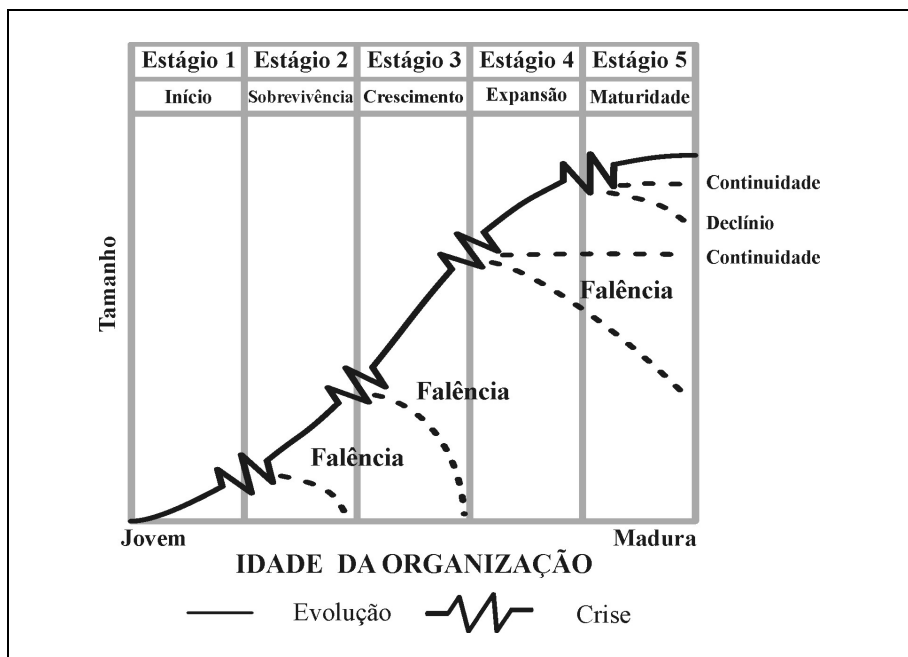
O Quadro 4 demonstra as principais características de cada estágio.

ASPECTOS	Estágio 1 Início	Estágio 2 SOBREVIVÊNCIA	Estágio 3 CRESCIMENTO	Estágio 4 EXPANSÃO	Estágio 5 MATURIDADE
Estágio da organização	Emergindo	Emergindo	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Fatores chave	Obter clientes	Renda e despesas	Garantir os recursos	Finanças, manter o controle	Controlar os indicadores chave
Papel do gestor	Supervisão direta	Supervisão de líderes	Delegação e coordenação	Descentralização	Descentralização
Estilo de administração	Empresário individualista	Empresário administrador	Empresário coordenador	Administração profissional	Observador, consultor
Estrutura organizacional	Não estruturado	Simple	Funcional, centralizado	Funcional, descentralizado	Descentralizado, especial
Produto e pesquisa de mercado	Nenhum	Pequeno	Desenvolvimento de novo produto	Inovação em novos produtos, pesquisa de mercado	Inovação da produção
Sistemas e controles	Contabilidade simples, controle visual	Contabilidade simples, controle personalizado	Sistemas contábil, relatório de controle simples	Sistemas de controles com relatórios específicos	Sistemas formais de controle e gestão por objetivos
Fonte principal das finanças	Próprio, amigos e parentes	Próprio, fornecedores e bancos	Bancos, novos sócios, lucros acumulados	Lucros acumulados, novos sócios, papéis de LP	Lucros acumulados, papéis de LP
Geração de caixa	Negativo	Negativo para o ponto de equilíbrio	Positivo, mas reinvestido	Positivo, com pequeno dividendo	Gerador de caixa, altos dividendos
Investimentos principais	Plantas e equipamentos	Capital de giro	Capital de giro, expansão da planta	Novas unidades de operação	Manutenção da planta, posição de mercado
Linha de Produtos	Linha simples, canais de distribuição limitados	Aumento de escala e canais	Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos	Extensão de linha, aumento de mercado e canais	Linhas definidas, múltiplos mercados e canais

**Quadro 4 - Resumo do modelo de Scott e Bruce**

Fonte: Traduzido e adaptado de Scott e Bruce (1987)

O modelo de Scott e Bruce (1987) é apresentado na figura 4, a seguir.



**Figura 4 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Scott e Bruce**

Fonte: Adaptado de Scott e Bruce (1987)

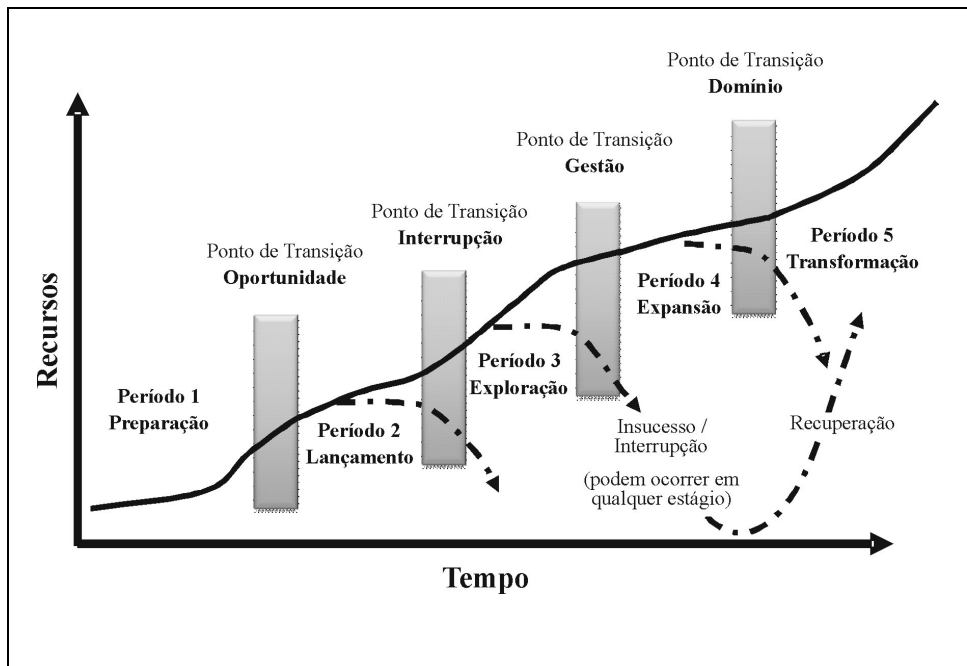


## 2.2.4 Modelo de ciclo de vida organizacional de Hunter

O modelo de Hunter (2005) tem enfoque na figura do empreendedor e determina que o mesmo precisa ser considerado separadamente da organização, como também seu comportamento e *modus operandi*. O conhecimento, características, traços e habilidades do empreendedor são tão ligados aos resultados da organização que eles direcionam o próprio ciclo de vida, espelham os padrões de geração de riqueza e de contribuição econômica. O modelo pode ser visto na figura 5.

O modelo descreve cinco etapas com crises ao final delas que o autor prefere chamar de “pontos de transição”: (1) **Preparação**, trata-se de uma fase anterior ao lançamento do empreendimento que inclui a experiência adquirida ao longo da vida, habilidades técnicas, acúmulo de capital, formação da rede de contatos inicial, acúmulo de conhecimentos sobre o negócio e sobre a produção. A transição para a etapa seguinte é a identificação da **oportunidade** de negócio; (2) **Lançamento**, que envolve a fundação do novo empreendimento, acompanhada das dificuldades de aceitação do novo produto ou serviço no mercado, limitações de capital, expansão através do reinvestimento dos lucros, aumento das redes de negócio e conhecimento industrial, geração de confiança pela atenção aos fornecedores, clientes e pessoal. Nessa fase do negócio corre-se o risco de **interrupção** do empreendimento. A pesquisa realizada por Hunter (2005) concluiu que há motivos diferentes para essa interrupção, mas as causas mais comuns são fechá-lo e abrir outro (ou outros) ou dissolver a sociedade, mas com a reestruturação e continuidade da organização. (3) **Exploração**, através de novas iniciativas, inovação, novos parceiros, aporte de capital, aumento nos níveis de conhecimento, confiança, *networks* e habilidade de decisão. Nessa fase o empreendedor experimenta o sucesso comercial, mas corre o risco de não transpor essa etapa pela incapacidade de **gerenciamento** para expandir os negócios na razão que se apresenta. Envolve coordenação, controle, estruturação organizacional e formalização (4) **Expansão**, quando há mais entrada de capital no negócio e o crescimento estratégico torna-se aparente, o empreendedor começa a investir em outros empreendimentos, diversificando os negócios. Alguns membros da família e outros interessados ingressam no negócio. O ponto de transição está na **governança**, quando tem de decidir sobre a passagem da liderança para a nova geração. Em virtude de anos a frente da empresa, houve a personificação do negócio na figura do empreendedor, e por isso ele reluta em dissociar-se e adquirir papel simbólico em vez de gerencial. (5) **Transformação**, representada pelo fim da carreira empreendedora, a

transição do poder para a nova geração. Nesse momento, algumas empresas são fechadas e normalmente o fundador tem 60, 70 ou 80 anos.



**Figura 5 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Hunter**

Fonte: Adaptado de Hunter (2005)

### 2.2.5 Modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner

Larry E. Greiner, publicou "*Evolution and Revolution as Organizations Grow*" em 1972, um trabalho importante que ainda é referência para trabalhos acadêmicos (CAMIOTTI, 2007; PEDRO, 2003), mesmo passados tantos anos. Ele se baseou nos fundamentos da psicologia para construir o modelo (ver Figura 6) e afirmou que a situação atual de uma organização é resultado de suas ações passadas, de sua história de vida. O término de cada estágio é marcado por uma crise que, caso seja transposta, determinará as características da etapa posterior.

Este modelo serviu de base para a criação de vários outros, sendo alguns já citados anteriormente nesta dissertação (HUNTER, 2005, SCOTT e BRUCE, 1987, CHURCHILL e LEWIS, 1983).

Greiner (1975) propôs que a vida de uma organização pode ser dividida em cinco etapas de evolução ou crescimento. Cada etapa cria ou proporciona uma etapa de revolução ou crise que marca a transição entre etapas. A idade ou tempo de existência da organização

caracteriza o sentido histórico proposto por ele. Assim como na psicologia, as experiências vividas e os *insights* ao longo do tempo de vida da organização criam, em determinado momento, a revolução que resulta em crescimento e transição para a etapa seguinte, mais complexa e mais madura.

Para Greiner (1975), o crescimento da empresa em tamanho tem consequências sobre a passagem pelas etapas. A decisão por não crescer faz com que a organização permaneça numa etapa por mais tempo. Manter-se mais tempo nos períodos de evolução, em uma região de conforto gerencial, evita a passagem por momentos de revolução, críticos, que põem em risco a sobrevivência do negócio, mas que, quando superados, criam as bases para evoluir para etapas subsequentes.

Moscovici (2001, p.158) , quando fala do processo de mudança, afirma que:

Para que ocorra mudança nas pessoas, faz-se mister que haja algum desequilíbrio ou crise interna que propicie alteração de percepções e introdução de novas ideias, sentimentos, atitudes, comportamentos [...], representando certo grau de desestruturação, dúvida das certezas anteriores, ansiedade e motivação para examinar o novo, o diferente, o contraditório.

Pode-se alcançar esse estágio através de comunicação, questionamento, introdução de novas informações e ideias que provocam surpresa, dúvida, insatisfação, questionamento, interesse em continuar pensando no assunto, levando à sensibilização e à conscientização de problemas e da necessidade de algumas mudanças para resolver os problemas identificados.

Nas crises, em todas as etapas, há uma decisão importante a tomar: evoluir ou não. E nisso está o desconforto da crise para o empreendedor, pois a evolução implicará em abdicar modelos de gestão que não mais se aplicam, em mudar de comportamento, em repensar e transformar a forma de pensar a organização.

As cinco etapas do ciclo proposto por Greiner (1975) são as seguintes:

#### 2.2.5.1 Criatividade

Na primeira etapa do ciclo de vida, a organização tem seu foco de atuação principalmente no produto e no mercado consumidor, ou seja, fabricação e venda (GREINER, 1975).

A gestão se baseia primordialmente nas vendas. O importante é produzir e vender. Tornar-se conhecido pelos clientes. Gerar negócios. No afã de conquistar clientes, o empreendedor deixa de lado as atividades administrativas igualmente importantes para o sucesso do negócio.

Lida com as pessoas diretamente, sem intermediação, já que nesse estágio de vida não há motivos, pessoas e tampouco recursos para manter uma estrutura hierarquizada de poder. Reina a informalidade na relação com funcionários e, por vezes, com os clientes (GREINER, 1975). Com esses últimos, talvez devido ao contato extremo e da importância das vendas nesta etapa, os empreendedores costumam agir conforme a reação dos clientes. Tudo se volta para e pelos clientes.

À medida que a empresa conquista mais mercados, aumenta a produção e o número de empregados, surge a primeira crise: **Liderança**. A informalidade deve dar vez a controles administrativos. O empreendedor não pode mais dedicar-se a fazer e vender (GREINER, 1975). Outras ações precisam de eficiência e eficácia além de produzir e vender: comprar, entregar, armazenar, contratar, organizar, contabilizar.. Essas ações demandam pessoas com qualificação e certamente com salários mais altos.

Por outro lado, o elemento catalisador da crise em uma determinada etapa é o elemento motivador da evolução na etapa seguinte, como se constatará nas etapas subsequentes.

#### 2.2.5.2 Direção

Na segunda etapa, superada, ou pelo menos amenizada, a crise de liderança da etapa anterior, começa-se a delinear uma estrutura organizacional com alguma especialização. A diferença principal em termos de estrutura é a separação entre comercialização e produção (GREINER, 1975).

Em contraposição a etapa anterior, já não é mais possível comunicação informal, pelo menos não mais como era. A crescente hierarquização pressupõe formalismos até o momento não experimentados. Os funcionários são impactados pelas mudanças não somente no tocante à comunicação. O trabalho é padronizado. São criadas rotinas. Criam-se também cargos mais

especializados que demandarão profissionais mais capacitados. Manter esses profissionais requer uma política de incentivos e/ou de crescimento (GREINER, 1975).

O desenvolvimento e a competência dos funcionários e a complexidade de uma empresa maior, com mais clientes e com mais problemas para resolver, desencadearão a crise da segunda etapa: **Autonomia**. Não é mais possível centralizar as ações na figura do diretor geral. A delegação se torna um fator de sobrevivência, sob pena de perder negócios, prejuízo no moral das pessoas e, em último caso, o fechamento do negócio (GREINER, 1975).

### 2.2.5.3 Delegação

A terceira etapa caracteriza-se exatamente pelo que provocou a crise na etapa anterior: autonomia. Os subordinados, principalmente o *staff* intermediário, recebem mais responsabilidades e têm de suprir a alta direção de relatórios de desempenho para que os dirigentes tenham subsídios para administrar o negócio (GREINER, 1975).

Eleva-se o nível de formalização na comunicação, pois o empreendedor está cada vez mais distante do nível operacional. O crescimento da organização torna-se fruto da descentralização. Com mais poder, mobilidade e incentivos financeiros, as pessoas estimulam-se a produzir e vender mais e melhor (GREINER, 1975).

O poder e a mobilidade importantes para o crescimento, também são o estopim da crise dessa etapa: **Controle**. Gestores intermediários criam pequenos feudos, autônomos, que passam a funcionar de forma independente e dissonante com a missão da organização como um todo (GREINER, 1975). Como exemplo, pode-se ter uma área de venda extremamente agressiva, que empreenda esforços substantivos para aumentar os negócios da empresa, porém desconsiderando a capacidade produtiva, financeira e logística da organização. Eis o dilema dessa etapa: voltar ou não a centralizar as decisões na alta direção? Devido à complexidade em que a organização se encontra, não dá mais para voltar atrás. A saída é utilizar-se de técnicas e sistemas para retomar o controle das ações, sem centralizar.

#### 2.2.5.4 Coordenação

Nessa etapa, o planejamento passa a ter uma importância central, pois é a partir dele que a empresa se mantém viva e controlável, dentro do nível de complexidade que ora se apresenta.

Cada grupo de produtos se torna uma unidade descentralizada, com orçamento próprio e destinação de verbas conforme o lucro sobre o capital investido e são cuidadosamente analisados (GREINER, 1975).

Cria-se um *staff* próprio para criação e desenvolvimento de programas que visam o uso eficiente e eficaz dos recursos escassos da empresa (GREINER, 1975).

Com essas medidas, o “escritório central” assume a função de retomar o controle dos negócios pela administração central. Como na etapa anterior, tais medidas, com o passar do tempo, tornam-se motivo de desconfiança e insatisfação por aqueles que são controlados, pois normalmente quem exerce o controle não conhece os vieses de onde o trabalho é executado. Surge então a crise da quarta etapa: **Burocracia**. Os programas de controle formais tornam-se exageradamente burocráticos por conta da complexidade e tamanho da organização.

#### 2.2.5.5 Colaboração

A última etapa tem esse nome porque pressupõe que os problemas apresentados na etapa anterior são dirimidos por ações conjuntas e combinadas entre gestores e suas equipes ou entre a equipe de gestores. Isso requer migrar o controle formal estabelecido na etapa anterior por um controle social e autodisciplina (GREINER, 1975).

Programas educacionais são criados especialmente para cuidar dos aspectos comportamentais e de conteúdo interpessoal. A flexibilidade tem impacto na liderança dos gestores, principalmente na diminuição dos controles formais e na necessidade de “conseguir um melhor aproveitamento do trabalho de equipe” (GREINER, 1975).

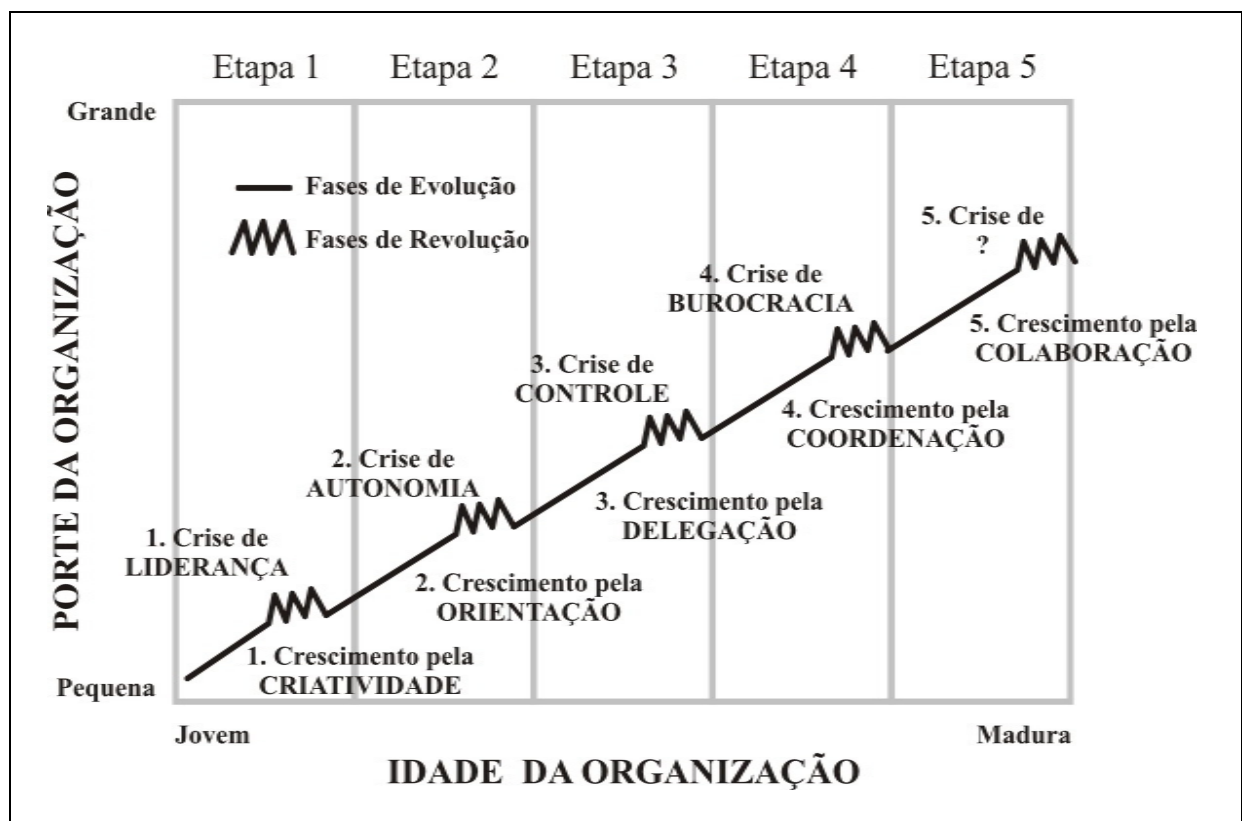
Como possibilidade de crise dessa etapa, Greiner (1975) sinaliza com uma interrogação, dizendo que talvez aconteça uma “**Saturação Psicológica**” pela pressão do trabalho e o desgaste físico e emocional pela intensidade das atividades.

O quadro a seguir sintetiza alguns pontos importantes sobre práticas comuns nas organizações durante as etapas de crescimento.

<b>Categoria</b>	<b>ETAPA 1</b>	<b>ETAPA 2</b>	<b>ETAPA 3</b>	<b>ETAPA 4</b>	<b>ETAPA 5</b>
Atenção da direção	Fabricar e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura da organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Grupo de linha-staff e produtos	Matriz de equipes
Estilo da alta direção	Individualista e empresarial	Orientador	Delegador	Vigiador	Participador
Sistema de controle	Resultados do mercado	Padrões e bases de custo	Relatórios e base de lucros	Planos e base de investimento	Estabelecimento mútuo de metas
Ênfase da direção em recompensas	Propriedade	Aumento de salários por mérito	Bonificações individuais	Participação lucros e opção de compra de ações	Bonificação por equipes

**Quadro 5 - Práticas da Organização Seguidas Durante a Evolução nas Cinco Etapas de Crescimento**

Fonte: Greiner (1975)



**Figura 6 - Modelo de Ciclo de Vida de Organizações de Greiner**

Fonte: Adaptado de Greiner (1975)

## 2.3 CICLOS DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

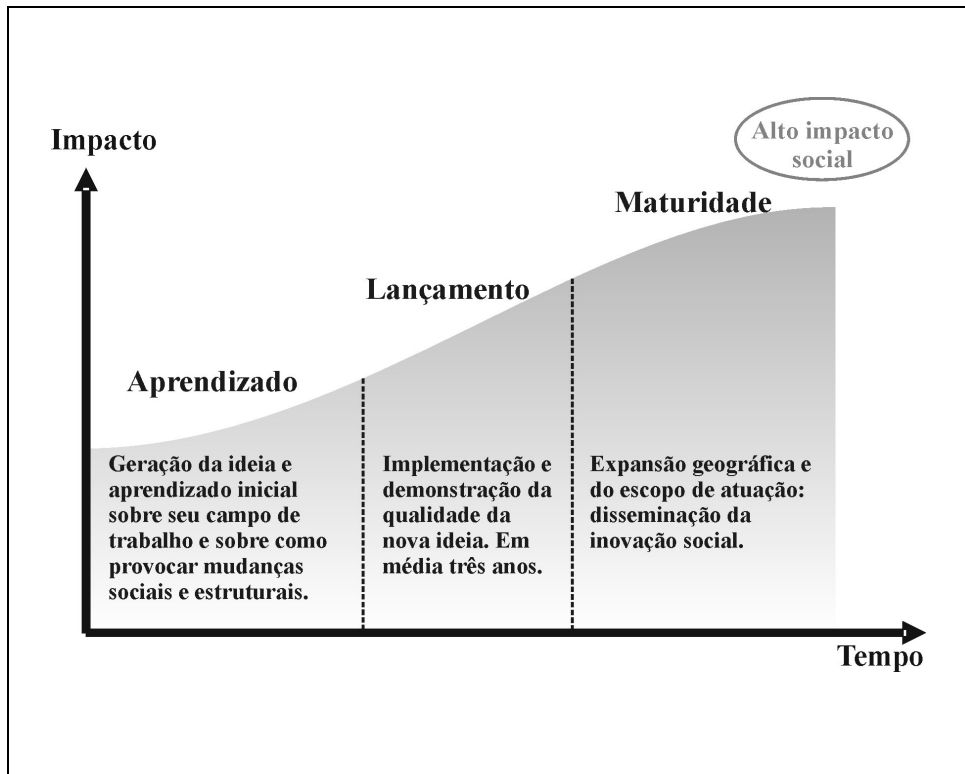
Os autores utilizam normalmente o modelo de ciclo de vida de organizações com enfoque em empresas voltadas para o lucro. Há poucas abordagens sobre ciclo de vida de empreendimentos sociais encontradas no referencial teórico, das quais foram selecionadas três que são utilizadas como referencial em publicações científicas.

### 2.3.1 Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais da Ashoka

A Ashoka é uma organização internacional sem fins lucrativos que atua na disseminação de projetos sociais bem sucedidos e no fomento e suporte a empreendimentos sociais no mundo todo. Foi criada em 1986 e hoje tem ramificações por mais de cinquenta países.

O modelo de ciclo de vida organizacional da Ashoka (2001) prevê as fases de: (1) **percepção de um problema social e busca de soluções**, quando as ideias são postas em prática e testadas quanto aos resultados e/ou aceitação pelo público/comunidade atendida; (2) **aprendizagem**; que envolve a qualificação profissional, desenvolvimento de metodologias sociais, captação de recursos para os projetos e para a organização, entre outros; (3) **institucionalização**; que requer uma estrutura organizacional capaz de atender às necessidades de geração de impactos sociais relevantes, bem como de sustentabilidade das ações do empreendimento social; (4) **maturidade**, com a consolidação do modelo e sua replicação em outras regiões, com o reconhecimento da sociedade e aumento considerável de visibilidade (ver Figura 7).

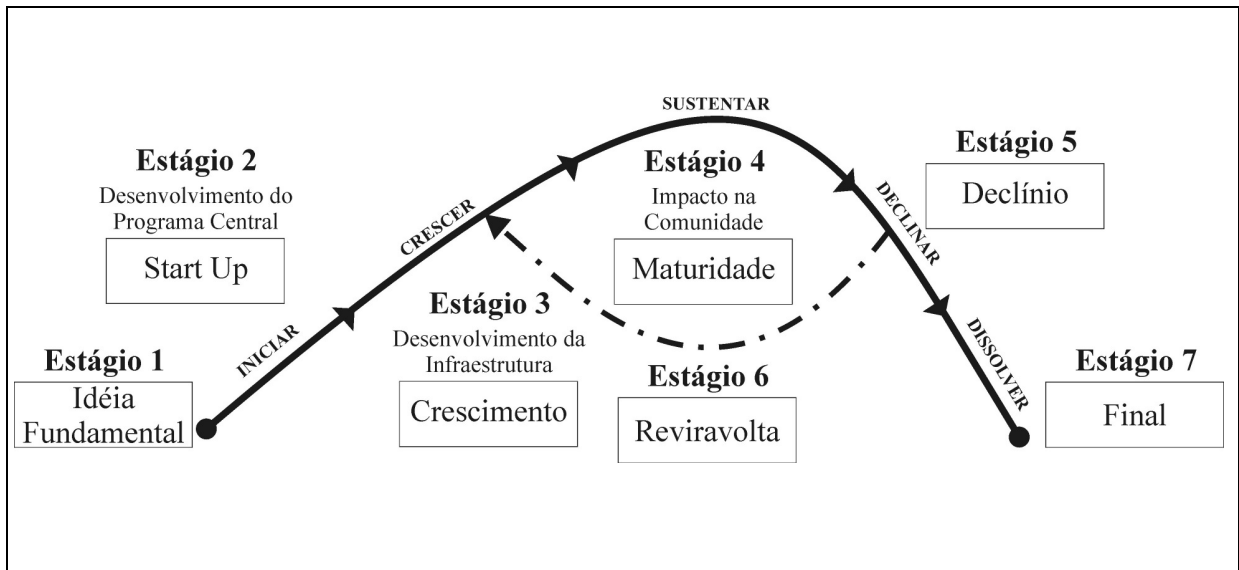




**Figura 7 - Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais da Ashoka**  
 Fonte: Adaptado de Ashoka (apud VOLTOLINI, 2004)

### 2.3.2 Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Stevens

Outro modelo de ciclo de vida organizacional consultado foi o de Stevens (2002) com sete fases (ver Figura 8): (1) **ideia fundamental**, ou a percepção de situações inadequadas na sociedade; (2) **Start-up**, quando a ideia se transforma em uma organização; (3) **crescimento**, quando o serviço tem aceitação, há demandas na comunidade e começa a se expandir; (4) **maturidade**, quando a empresa adquire boa reputação pela qualidade dos serviços; (5) **declínio**, quando os serviços começam a perder relevância; (6) **reviravolta**, para tentar burlar a crise; (7) **final**, quando há perda da energia e desejo de continuar ou a proposta não é mais viável.

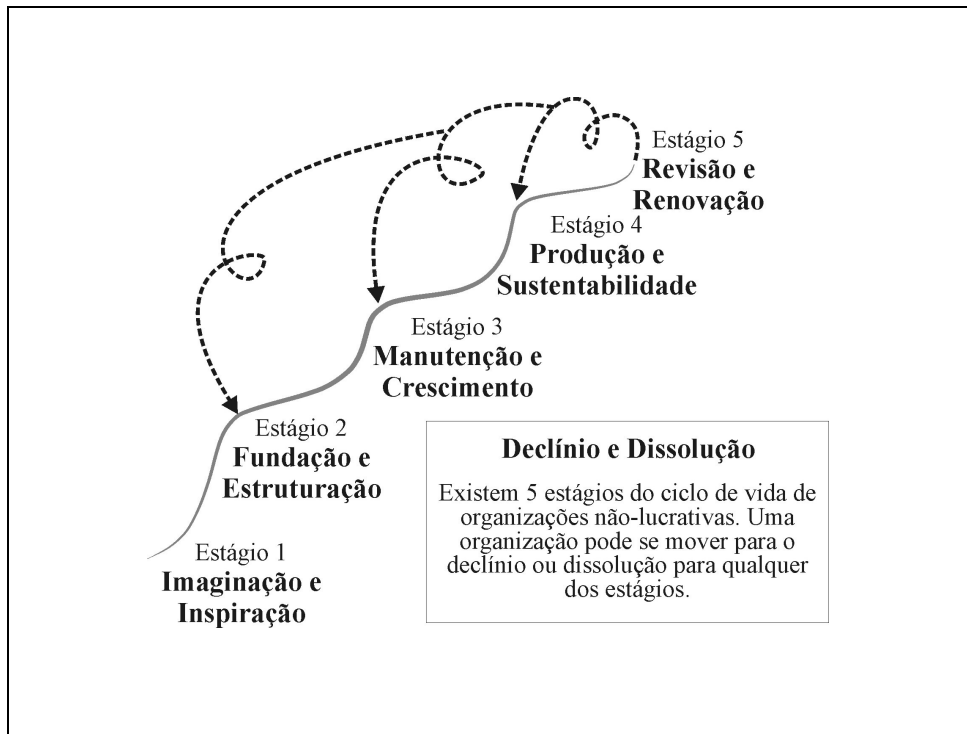


**Figura 8 - Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Stevens**  
 Fonte: Traduzido e Adaptado de Stevens (2002)

### 2.3.3 Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Sharken Simon e Donavan

Sharken Simon e Donavan (2004) informam que há cinco fatores que influenciam o estágio em que a organização está: o tempo de existência, o tamanho da organização, a taxa de crescimento do seu campo de atuação, o ambiente social externo e as características do seu principal líder (ver Figura 9).

Os estágios desse modelo são: (1) imaginação e inspiração, envolve a crença na causa social e a perspectiva de que o sonho de mudança se realizará; (2) fundação e estruturação, envolve a formalização do empreendimento, limitações de recursos, *marketing* incipiente e trabalho voluntário predominante; (3) manutenção e crescimento, com desenvolvimento organizacional, surgimento de sistemas de controle e contratação de pessoal; (4) produção e sustentabilidade, etapa que evidencia a estabilidade organizacional, produtividade, confiança nos serviços e na estrutura e a busca da sustentabilidade; (5) revisão e renovação, provocada por períodos de pouco crescimento ou crise econômica.



**Figura 9 - Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Sharken Simon e Donavan**  
 Fonte: Traduzido e Adaptado de Sharken Simon (2004)

Os conceitos tratados neste capítulo servem para construir o arcabouço teórico que sustenta conceitualmente o modelo do ciclo de vida de empreendimentos sociais a partir da definição das etapas e os critérios de enquadramento de um empreendimento social em uma determinada etapa.

A presença dos modelos de ciclo de vida de empreendimentos sociais neste capítulo possui caráter meramente ilustrativo e indicativo de que já houve estudos sobre ciclos de vida de empreendimentos sociais. Eles não têm origem em estudos com organizações brasileiras e não são, portanto, inspiração ou tampouco orientação para o modelo aqui proposto.

O modelo orientador desta dissertação é o modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner porque também foi inspirador dos demais modelos apresentados. Além disso, o modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner tem características que também podem ser observadas nos modelos apresentados de ciclo de vida de empreendimentos sociais:

- a) o modelo pressupõe a existência de momentos de transição entre as etapas (crises/revoluções/transições), que determinam a passagem para estágios posteriores;

- b) as etapas iniciam com a criação da organização e traçam uma linha evolutiva até a maturidade;
- c) os empreendedores têm forte presença e importância nas etapas iniciais com diminuição gradativa à medida que a organização avança para as etapas posteriores;
- d) as etapas posteriores são mais complexas que as anteriores;
- e) o modelo de Greiner é generalista, pois engloba pequenos e grandes negócios;
- f) a natureza das crises tem origem em fatores internos.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo trata das etapas da pesquisa (RUIZ, 1986, p.132) utilizadas para a obtenção das informações e dados que fundamentam esta dissertação.

Quando tratam da metodologia da pesquisa qualitativa, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002, p.159) afirmam que:

“[...] inclui a indicação e justificação do paradigma que orienta o estudo, as etapas do desenvolvimento da pesquisa, a descrição do contexto, o processo de seleção dos participantes, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise de dados, os recursos utilizados para maximizar a confiabilidade dos resultados e o cronograma”.

A importância da adequação do método fundamenta-se e justifica-se em Triviños (1987), quando versa sobre a disciplina intelectual calcada na coerência entre os suportes teóricos usados no trabalho de pesquisa e a prática social do pesquisador. Morgan e Smircich (1980) alertam que:

“a escolha e adequação do método incorporam uma variedade de suposições em relação à natureza do conhecimento e dos métodos, através dos quais o conhecimento pode ser obtido, como também um conjunto de suposições básicas sobre a natureza do fenômeno a investigar”.

#### 3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

O entendimento da trajetória de vida do empreendimento social a partir da concepção das pessoas da organização está inserido no **paradigma interpretativo** proposto por Morgan (1980).

Analísaram-se qualitativamente as respostas dos entrevistados, identificando e classificando as representações que eles fazem da organização, considerando a realidade social como resultado das experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. A escolha por esse paradigma deveu-se em parte pela experiência do autor com organizações do terceiro setor, que facilitaria a interpretação dos relatos.

Por outro lado, entre as organizações participantes da pesquisa, há três em que o autor tem grande familiaridade, onde realiza serviços de consultoria esporádicos há mais de cinco anos. Embora o controle sobre a interferência da familiaridade na interpretação corresponda a uma linha muito tênue, o autor procurou estar de sentinela para não impor vieses de interpretação que não correspondessem aos fenômenos estudados (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002); e para que os dados fossem confiáveis, consistentes e com descrições mais próximas o possível do que foi relatado.

Como método, requer também um esforço intelectual e um aprofundamento no processo de entrevista, visando estabelecer um nível elevado de confiança e harmonia entre ambos para ir além dos aspectos superficiais.

## 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

QUANTO À NATUREZA →	PESQUISA APLICADA
QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA →	PESQUISA QUALITATIVA
QUANTO AOS OBJETIVOS →	PESQUISA EXPLORATÓRIA
QUANTO AOS PROCEDIMENTOS →	HISTÓRIA ORAL DOCUMENTAL INDIRETA
QUANTO AO TRATAMENTO DOS DADOS →	ANÁLISE QUALITATIVA

**Quadro 6. Estrutura da pesquisa**

Fonte: Autor

### 3.2.1 Classificação quanto à natureza da pesquisa

A presente dissertação constitui-se de uma pesquisa aplicada (SILVA E MENEZES, 2005), pois levanta a história de empreendimentos sociais para estabelecer padrões entre os fenômenos históricos, com a intenção de adaptar/formular um modelo de ciclo de vida. Tal modelo, caso seja possível estabelecê-lo, pode servir para empreendimentos sociais em um modelo de desenvolvimento e auxiliar na solução de problemas acadêmicos, organizacionais, e econômicos, entre outros.

### 3.2.2 Classificação quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa apresenta caráter eminentemente **qualitativo** por propor a verificação e interpretação de fenômenos (GURGACZ e

NASCIMENTO, 2007) que ocorreram nos empreendimentos sociais e atribuir-lhes uma modelagem capaz de classificá-los conforme seu ciclo de vida.

O ciclo de vida de empreendimentos sociais estará impregnado do potencial interpretativo do autor a partir dos dados coletados em campo (BRICEÑO-LEÓN, 2003).

Triviños (1987), quando fala da atuação na pesquisa qualitativa, expõe algumas suscetibilidades a que o pesquisador está sujeito como a influência das ameaças reais ou psicológicas de sua presença no grupo pesquisado; o nível de relacionamento com os entrevistados; a vontade de se envolver nos problemas ou na vida do grupo e a busca do informante adequado. Levando-se em conta que tanto o pesquisador quanto o entrevistado são pessoas distintas, com culturas distintas (embora possam ter traços culturais em comum), cada um interpretará o momento da entrevista segundo sua visão de mundo. Embora todo o conteúdo seja fruto do relato do entrevistado e balizado à luz da opinião de diferentes autores, o relato final é do pesquisador, segundo suas observações e a relevância dos destaques feitos no material coletado (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002, p.161), a partir do que leu, ouviu e entendeu.

### **3.2.3 Classificação quanto aos objetivos**

Essa dissertação se constitui em uma **pesquisa exploratória** (CERVO e BERVIAN, 1996; RUDIO, 1983), pois procura estudar o fenômeno do empreendedorismo social, identificando, classificando e interpretando suas características e propriedades, correlacionando-as em um modelo esquemático de ciclo de vida. Ainda segundo Cervo e Bervian, a pesquisa também tem como objetivo entender o fenômeno do empreendedorismo social, “obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”.

### **3.2.4 Classificação quanto aos procedimentos**

A pesquisa também se vale do **procedimento histórico** (MARCONI; LACATOS, 2001) através da **história oral** (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002) contada por pessoas que viveram o crescimento das organizações, analisando e interpretando as narrativas e as imagens construídas pelos informantes ao longo dos anos. Na literatura de referência também se encontra a classificação como **levantamento** (RODRIGUES, 2005), ou

interrogação direta de pessoas envolvidas na situação que se deseja pesquisar. Para Ferreira (2002):

“[...] a subjetividade e as deformações do depoimento oral não são vistas como elementos negativos para o uso da história oral. Consequentemente, a elaboração dos roteiros e a realização das entrevistas não estão essencialmente voltadas para a checagem das informações e para a apresentação de elementos que possam se constituir em contraprova, de maneira a confirmar ou contestar os depoimentos obtidos. As distorções da memória podem se revelar mais um recurso do que um problema, já que a veracidade dos depoimentos não é a preocupação central”.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, também se usa a **pesquisa documental indireta** – bibliográfica e dados secundários – (MARCONI; LACATOS, 2001), que envolve a consulta sistemática a textos teóricos, artigos, entre outros documentos relevantes à pesquisa, em meio físico ou eletrônico (MATTAR, 2005; SEVERINO, 2000).

### 3.2.5 Classificação quanto ao tratamento dos dados

Os dados, analisados qualitativamente, prestam-se a identificar conteúdos manifestos ou latentes, codificando-os em categorias de análise, apresentando-os de forma mais estruturada, com as devidas relações entre as categorias, e analisando-os à luz da teoria.

## 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

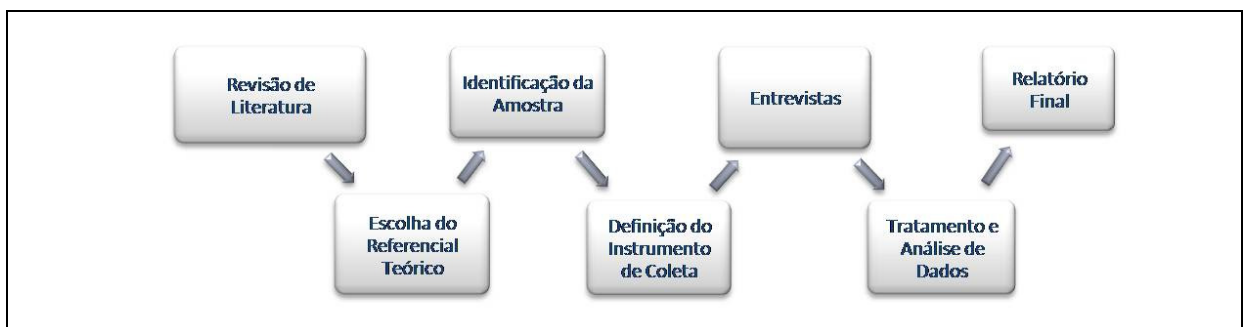


Figura 10 – Fluxograma com etapas da pesquisa

Fonte: autor



### 3.3.1 Identificação das Organizações

Segundo Falconer (*apud* ALBUQUERQUE, 2006), a catalogação das organizações do terceiro setor inclui igrejas e instituições religiosas, organizações não-governamentais e movimentos sociais, sindicatos, instituições de ensino, empreendimentos sem fins lucrativos e fundações empresariais, ou seja, uma gama considerável de organizações com tipologias, forma de atuação, origens, entre outras.

Escolheram-se cinco instituições como amostra para esta pesquisa. Os critérios de seleção foram os seguintes: (1) localizadas na cidade de Curitiba; (2) com atuação relevante e reconhecida local, nacional e algumas, internacionalmente; (3) com experiência, elevado nível de profissionalização e amplo alcance social.

Em pesquisas de cunho qualitativo, onde entrevistados são estimulados a falar sobre si ou sobre algo que lhe é familiar (nesse caso, a organização em que atua), há de se conseguir de primeira mão a autorização expressa para a realização da pesquisa. Nesse caso, enviaram-se *e-mails* convidando a organização a participar da pesquisa, informando sobre a importância da pesquisa para o contexto social e acadêmico e ressaltando a relevância das informações da organização para a construção do conhecimento. Também serviu para demonstrar o caráter formal que se estabeleceria. Ver termo de consentimento (anexo I)

O termo de consentimento foi lido, explicitado e preenchido no momento da entrevista, para garantir a lisura do processo de investigação e para validar os princípios éticos que norteiam a pesquisa.

### 3.3.2 O instrumento de coleta de dados

Um roteiro de entrevista (Apêndice I) foi criado para nortear o trabalho do pesquisador com procedimentos em relação aos equipamentos, providências, cuidados e atitudes antes, durante e após o encontro com os entrevistados.

A forma como os dados foram coletados (RODRIGUES, 2005) deveria proporcionar um conjunto de informações da realidade (RUDIO, 1983) que auxiliassem na construção do modelo de ciclo de vida dos empreendimentos sociais.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada (com perguntas abertas) com uma questão central que permitisse liberdade total para o entrevistado respondê-la (BARROS; LEHFELD, 1990):

***“Como foi a trajetória desta organização desde sua fundação até os dias atuais?”***

A pergunta acima, central no processo de pesquisa, norteou o estudo exploratório acerca do ciclo de vida dessas organizações.

Ressalta-se que a pergunta é dirigida a pessoas que viveram a história organizacional e, portanto, estarão à mercê das memórias dos acontecimentos segundo a visão personalíssima dos entrevistados.

Perguntas complementares foram criadas para auxiliar nas entrevistas, sempre no intuito de identificar etapas de evolução e transição e suas características. Tais perguntas são baseadas puramente em Greiner (1975) no sentido de identificar as práticas organizacionais seguidas pelos empreendimentos sociais (rever Quadro 6), como as ações, atenções e objetivos do líder ao longo dos anos, momentos de evolução e crise; mudanças na estrutura organizacional; evolução do sistema de controles; critérios de remuneração/recompensa; relações trabalhistas; entre outras.

### **3.3.3 A coleta de dados**

As fontes de coleta de dados foram (1) **primárias**, obtidas através de entrevistas com fundadores das organizações, por meio de entrevistas semi-estruturadas gravadas mediante autorização prévia ou, quando não autorizadas, somente com registros de anotações do pesquisador; e secundárias, como (2) **registros históricos** em publicações internas e externas às organizações, relatórios de desempenho, entre outros documentos e (3) **publicações** com os registros da história de empreendimentos sociais que não fazem parte da amostra inicial. Os dados secundários servem para aumentar o grau de informação sobre a situação dessas organizações e como fonte de triangulação de dados e consequente validação das respostas:

“Após a conclusão das entrevistas, a triangulação vem à tona como um elemento crítico na prática da ciência social: ‘acrescentando’ uma camada de dados à outra para construir um edifício confirmatório.”(DENZIN e LINCOLN, 2006, p.127)

### **3.3.4 Análise de Dados**

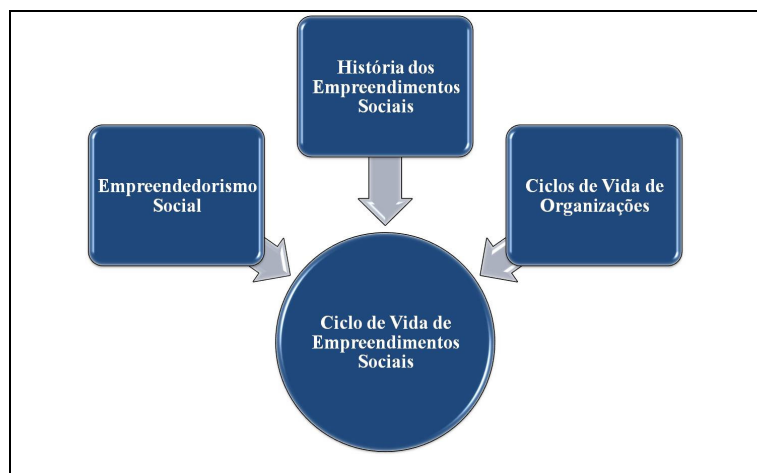
Para Denzin e Lincoln (2006, p.50), “a tarefa de pesquisa, como um todo, exige tanto o ato de observar quanto o de comunicar a análise dessas observações aos outros”. As perguntas complementares da entrevista foram criadas de forma a manter uma determinada

ordem e sequência lógica (RUDIO, 1983). A pergunta central por si só não seria capaz de abranger todos os aspectos evolutivos do empreendimento social que clarificar as etapas de crescimento. Para isso, foram criadas perguntas complementares/acessórias a serem feitas aos entrevistados para evidenciar as categorias descritas por Greiner que são definidoras de cada etapa: a) atenção da direção; b) estrutura da organização; c) estilo da alta direção; d) sistema de controle; e) ênfase da direção em recompensas. As mesmas categorias foram utilizadas na análise dos dados.

Após a transcrição das entrevistas, as falas foram analisadas à luz da teoria e excertos foram classificados em categorias, conforme o processo evolutivo da organização.

### 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Figura 11 mostra o esquema que norteou a elaboração deste trabalho e que orienta as etapas de construção do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais:



**Figura 11 - Esquema Conceitual da Dissertação**

Fonte: Autor

Como sugerido por Barros e Lehfel'd (2000), utilizou-se de outros meios para a definição das etapas, além do referencial teórico. A experiência do autor na atuação profissional com empreendedores sociais e a consulta a outras pesquisas já realizadas sobre o assunto também foram consideradas.

Uma pesquisa exploratória foi delineada a partir de entrevistas semi-estruturadas com indivíduos que participaram do processo histórico. O resultado dessa pesquisa é comparado com a teoria para evidenciar as diversas etapas do ciclo de vida de empreendimentos sociais.

## 4 PESQUISA DE CAMPO

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto a outubro de 2008 em locais e horários definidos pelos entrevistados, transcritas e analisadas posteriormente.

Alguns cuidados foram considerados antes, durante e depois das entrevistas:

- a) Antes da entrevista marcou-se um horário que fosse conveniente para o entrevistado, informando que necessitaria de cerca de meia hora para a entrevista. Separou-se o material necessário para a entrevista: gravador com bateria carregada, uma cópia do roteiro de perguntas e duas cópias do termo de consentimento para serem assinadas por ambos. O equipamento foi testado antes do dia da entrevista bem como estudados os procedimentos de uso. A chegada para a entrevista foi programada com no mínimo 15 minutos de antecedência.
- b) Ao chegar ao local da entrevista, após os cumprimentos de praxe e os agradecimentos pela participação na pesquisa, foi lido o termo de consentimento pausadamente, explicando cada sentença, assinando as duas vias, ficando uma com o entrevistado e outra com o pesquisador. Na sequência, solicitou-se a gravação da entrevista, lembrando o termo de consentimento quando fala sobre os critérios de ética e confidencialidade. Um pequeno teste de gravação foi realizado com a voz do entrevistado para verificar se a captação de som estava adequada.
- c) Durante a entrevista, buscou-se demonstrar interesse pelo conteúdo expresso pelo entrevistado para gerar confiança e tranquilidade para responder as questões.
- d) Optou-se por perguntas abertas, ou seja, perguntas que estimulassem o entrevistado a falar mais sobre um determinado assunto do seu interesse. Optou-se também deixar o entrevistado falar a vontade e não o interromper quando estivesse falando, fazendo perguntas contidas no roteiro, tomando cuidado para não perguntar algo que ele já tenha falado.
- e) Ao final da entrevista, aparelho desligado, perguntou-se ao entrevistado sobre dúvidas acerca da entrevista e/ou aos procedimentos, respondendo-as. Mais uma vez agradeceu-se ao entrevistado pela presteza e disponibilidade pela participação.

Como a amostra se mostrou insuficiente para construir um modelo consistente do ciclo de vida de empreendimentos sociais, as organizações pertencentes à amostra inicial foram convidadas a indicar outras organizações para participar da pesquisa, segundo a técnica conhecida como “bola de neve” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002, p.163).

O Quadro 7 apresenta alguns dados sobre os empreendimentos sociais pesquisados:

Empreendimento Social	Campo de atuação	Tipo	Ano de Fundação	Classificação Internacional de Organizações Não-Lucrativas	
				Grupo	Subgrupo
A	Educação popular e formação política, economia solidária.	ONG	1981	Desenvolvimento e Moradia	17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
B	Direitos Humanos de Gays, Lésbicas, Travestis E Transexuais	ONG	1992	Serviços legais, defesa de direitos civis e organizações políticas	20. Defesa dos Direitos Humanos, civis e Organizações Cívicas
C	Mulheres em situação de vulnerabilidade social: pobreza, violência, saúde, educação, entre outras áreas.	ONG	1995	Assistência e Promoção Social	12. Promoção Social
D	Promoção dos direitos humanos e o acesso à educação e à saúde	ONG	1995	Serviços legais, defesa de direitos civis e organizações políticas	20. Defesa dos Direitos Humanos, civis e Organizações Cívicas
E	Proteção e assistência a mulheres e crianças em situação de vulnerabilidade social	ONG	1995	Assistência e Promoção Social	12. Promoção Social
F	Projetos de fomento, integração e apoio ao empreendedorismo comunitário, visando à inclusão econômica e social através da geração de trabalho, renda e desenvolvimento local	OSCIP	2001	Desenvolvimento e Moradia	17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
G	Utilização de animais com fins terapêuticos. Atendimento direcionado a instituições: asilos, lares para crianças, escolas com crianças com dificuldade de aprendizagem, entre outras	OSCIP	2003	Saúde	11. Ações específicas em saúde
H	Presta serviços médico-hospitalares. É mantenedora de uma casa de saúde	OSCIP	2003	Saúde	09. Casas de Saúde
I	Direitos Humanos de Travestis e Transexuais	ONG	2004	Serviços legais, defesa de direitos civis e organizações políticas	20. Defesa dos Direitos Humanos, civis e Organizações Cívicas
J	Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho	OSCIP	2005	Desenvolvimento e Moradia	19. Emprego, treinamento e geração de renda

**Quadro 7- Características dos empreendimentos sociais participantes da pesquisa**

Fonte: autor

Optou-se por organizações com diferentes áreas de atuação e tempos de fundação. Por questões éticas, os nomes das organizações e dos respondentes são mantidos em sigilo e cuidados foram tomados para que não haja qualquer possibilidade de identificação a partir dos excertos dos comentários dos respondentes ou de documentos secundários aqui apresentados. Optou-se pelo sigilo e confidencialidade das organizações e dos respondentes para estimular a honestidade das respostas e evitar danos de qualquer natureza aos entrevistados (BAEZ, 2002, p.35). Clark e Sharf (2007) alertam para a responsabilidade ética do pesquisador em relação aos entrevistados na pesquisa qualitativa, mesmo quando imbuído de elevadas intenções e esperanças quanto aos objetivos da pesquisa.

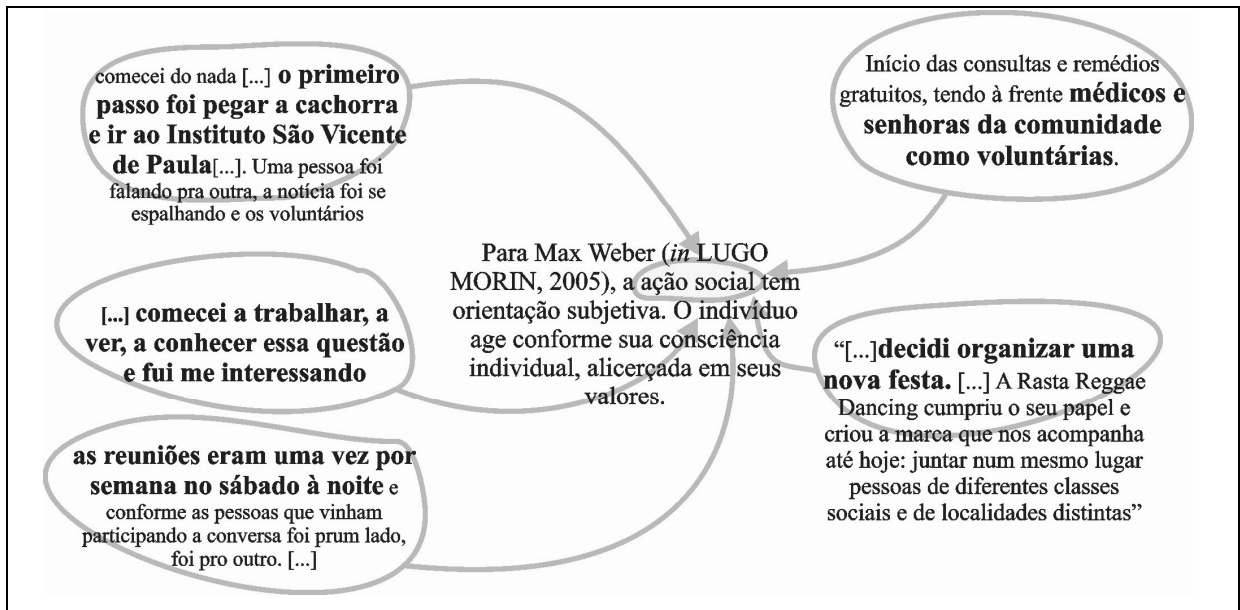
As organizações foram acionadas por contato pessoal ou por telefone, seguida de correspondência solicitando a participação voluntária na pesquisa.

Os dados foram coletados em entrevistas semi-estruturadas com fundadores ou com pessoas conhecedoras da história das organizações. Após a transcrição das entrevistas, buscou-se evidenciar a existência de etapas de desenvolvimento, bem como a presença de expressões ou palavras que permitissem nominar as fases e períodos de transição entre elas.

Os entrevistados foram atenciosos e não se recusaram a responder a quaisquer das perguntas e alguns relataram que se interessaram pelo tema da pesquisa.

As transcrições foram feitas a partir das gravações originais diretamente para um arquivo de texto do *software Word for Windows*. Procurou-se fidelidade ao que foi dito e somente foram retiradas frases ou enunciados que identificavam o entrevistado ou a organização. O mesmo tratamento foi dado aos elementos de oralidade que não implicaram em perda do conteúdo. O padrão da gramática da língua portuguesa foi obedecido.

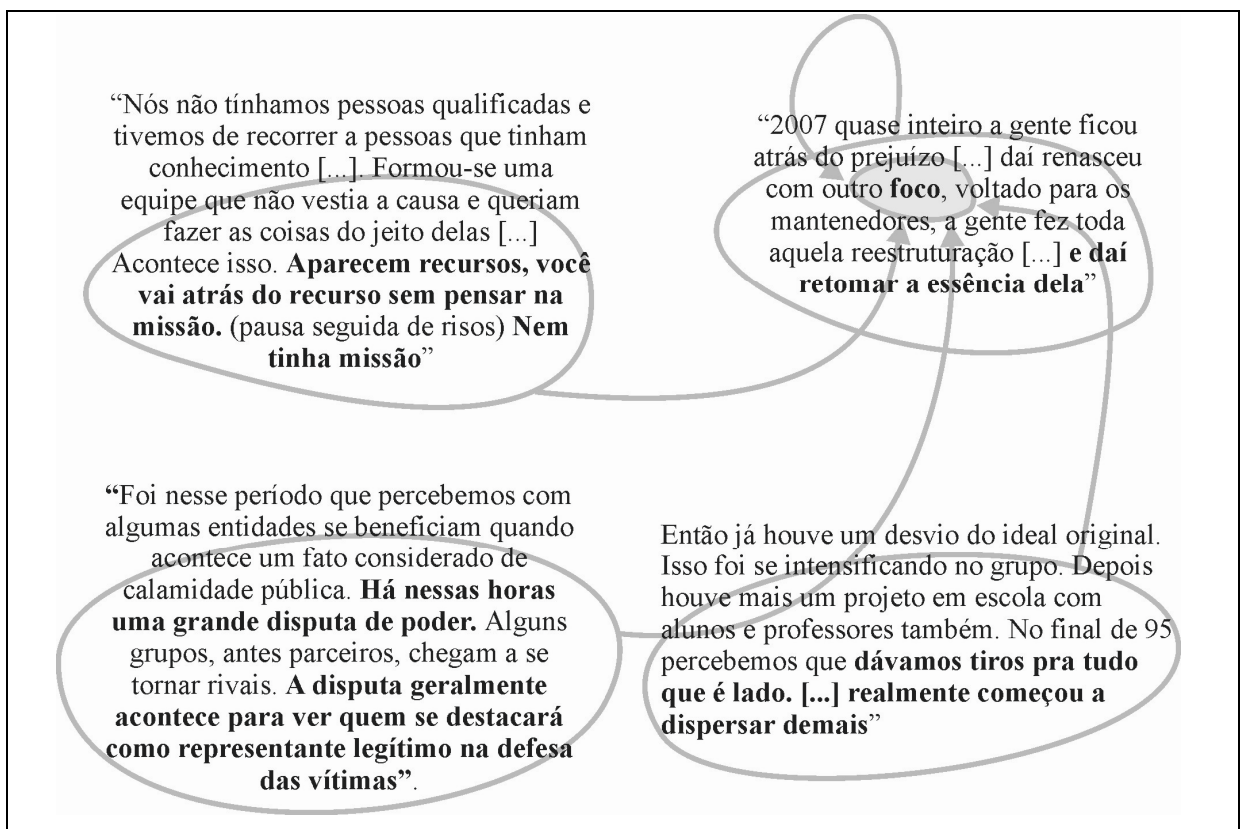
O cruzamento das entrevistas evidenciou pontos de convergência que permitiram identificar as etapas do desenvolvimento de empreendimentos sociais. As etapas foram nominadas a partir de elementos das falas dos entrevistados ou de teorias que lidam com o comportamento do empreendedor ou da organização.



**Figura 12 - Escolha do nome da primeira etapa**

Fonte: autor

O mesmo aconteceu com a nomenclatura dos momentos de crise desencadeadores da passagem para uma etapa subsequente. Surgiram nomes como “ação social”, “visibilidade social”, “foco”, “identidade”, entre outros.



**Figura 13 - Escolha do nome da crise ao final da 2ª etapa**

Fonte: autor



Essa proposta de nomeação culminou em nomes diferentes do modelo original do Ciclo de vida organizacional de Greiner, mesmo quando a fase apresentava alguma similaridade.

No Ciclo de vida organizacional de Greiner o autor reporta-se continuamente à figura do empreendedor, como elemento central do crescimento organizacional. Nos empreendimentos sociais, **as etapas são carregadas de significado social e coletivo**. As falas sugerem que o empreendedor (ou grupo empreendedor) está condicionado ao viés coletivo do movimento social que representa ou da causa social que defende.

Shaw e Carter (2007) alertam que o empreendedorismo social é motivado por fatores diferenciados, com estruturas organizacionais que modificam a hierarquia, a autoridade e a propriedade do líder empreendedor.

Nas entrevistas, constatou-se que o motivo declarado para o início da atividade socialmente empreendedora foi de origem externa, pela observação e sensibilidade diante dos fatos sociais, mas com motivação interna, como em Greiner (1975). Nas etapas iniciais dos empreendimentos sociais, as reais intenções do empreendedor transmutam-se em caridade, amor ao próximo, indignação com o problema social, amor à causa, entre outras com forte apelo afetivo, conforme relatos. Essa constatação obscurece a possibilidade de analisar os resultados da atividade socialmente empreendedora somente pelo viés racional.

O trato com a ação socialmente empreendedora compõe um espectro de elevada carga de subjetividade, enquanto os empreendimentos lucrativos são tratados como entidades de natureza econômica, analisadas sob o viés da racionalidade dos resultados econômicos (BARUCH e RAMALHO, 2006). Verificou-se nos empreendimentos sociais que à medida que as etapas se sucedem, a carga emocional é gradualmente substituída por tecnologias, métodos, planejamento, entre outras do mundo corporativo lucrativo. As fases iniciais são permeadas por ações diretas com a população no trato da questão social e com o tempo passam a focar-se também em ações para mudanças estruturais da sociedade.

## 5 CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

O presente capítulo correlaciona e analisa os dados à luz da fundamentação teórica e descreve as etapas do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais, principal objeto deste estudo.

A cada etapa do ciclo de vida de empreendimentos sociais, descrevem-se as características de evolução e revolução, contextualizadas pela história de vida das organizações. Buscou-se compreender e relatar a história dessas organizações desde a identificação da necessidade social, passando pela formalização do empreendimento social, até a última etapa, a partir do relato dos fundadores das organizações, bem como de informações de documentos secundários. Considerou-se de antemão que tais organizações passaram por inúmeras etapas durante sua existência e que seus relatos podem contribuir sobremaneira para o resultado desta pesquisa.

### 5.1 AÇÃO SOCIAL

Nessa fase, o empreendedor preocupa-se com o enfrentamento direto do problema, causado por algum **desequilíbrio social**, comprometendo seu tempo e energia pessoal. As ações são realizadas no âmbito local diretamente com o público, com caráter eminentemente assistencialista, orientados por valores sobre o que é **certo, bom e desejável** (ROBBINS, 2002) para si e para a sociedade.

Para Max Weber (*in* LUGO MORIN, 2005), a ação social tem orientação subjetiva. O indivíduo age conforme sua consciência individual, alicerçada em seus valores. Tal subjetividade foi extensivamente observada nas falas dos entrevistados, quando convidados a falar sobre as origens da organização, sobre as motivações iniciais para enfrentar o problema social.

“Em 2003, eu tinha acabado de me formar e resolvi iniciar o trabalho [...] meio no escuro, no sentido que não tinha um curso específico para atuar nessa área [...] **comecei do nada** <sup>1</sup>[...] o primeiro passo foi pegar a cachorra e ir ao Instituto São Vicente de Paula[...]. **Uma pessoa foi falando pra outra, a notícia foi se espalhando e os voluntários começaram a surgir e a se oferecer para ajudar**” (Fundador do empreendimento social G).

Os empreendedores sociais movem-se inicialmente pelo “problema social e a busca de soluções” (ASHOKA-MCKINSEY, 2001) e se mobilizam em função de uma necessidade premente e não de uma oportunidade de negócio (GRECO, 2006).

Parameshwar (2006), após estudar a biografia de líderes que lutaram por causas humanitárias e sociais, revela que eram motivados por: a) sofrimento pessoal como forma de revelar práticas de subjugação e questionar a ideologia dominante; b) inspiração em conselhos e condutas exemplares de parentes, professores, cientistas, personagens históricos, entre outros; c) profunda identificação com o sofrimento alheio; d) redefinição de verdades próprias para colocar-se em prol de dirimir o sofrimento dos outros.

Importa ter e garantir acesso ao público e buscar soluções para os problemas que aparecem. Agir para atenuar o impacto social é mais importante que a formalização do empreendimento. Como o foco nas soluções para problemas sociais é o elemento central para a criação de empreendimentos sociais, a gestão do empreendimento é relegada.

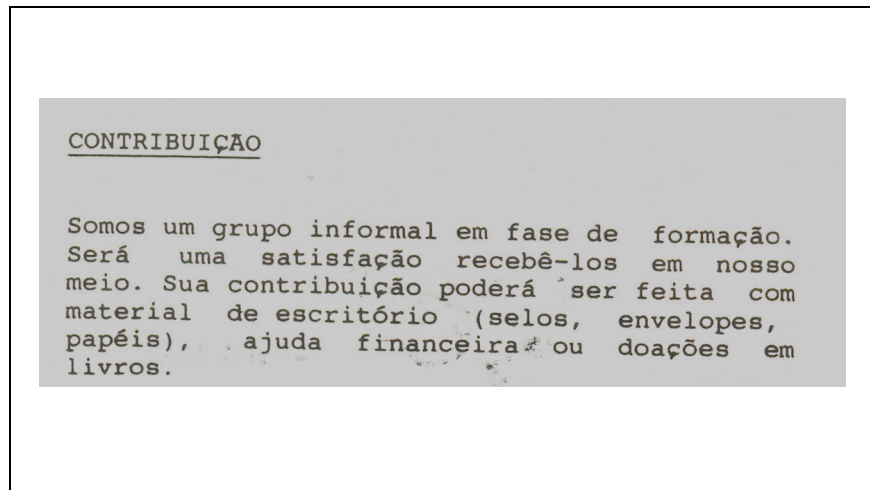
“**Ele já falava que queria criar um grupo de militância no Brasil**[...]. A gente chegou e [...] houve uma reunião com as primeiras pessoas que participavam antes dele ter viajado [...]. **Os primeiros meses foram um processo meio sem norte**[...] as reuniões eram uma vez por semana no sábado à noite e conforme as pessoas que vinham participando a conversa foi para um lado, foi pro outro. [...] tinha uma parte que era mais pra discutir auto-ajuda, discutir problemas e outra parte que era mais política[...] e às vezes não batia e gerava desentendimento, as pessoas desistiam. [...] nem conseguia chegar a um consenso sobre o nome” (Fundador do empreendimento social B).

Ainda em relação à dicotomia lucrativo versus não-lucrativo, nota-se que no primeiro o empreendedor é o dono, proprietário do negócio, tem poder formal e hierárquico de mando; decide sozinho os rumos da organização e recebe os dividendos da venda do seu produto e serviço, desde a concepção do negócio. Nos empreendimentos sociais, mediante seu caráter coletivo, o carisma e influência pessoal do empreendedor determinam seu poder sobre os demais.

---

<sup>1</sup> Grifos do autor para ressaltar pontos relevantes. Essa situação se repetirá em outros momentos do trabalho.

A gestão é incipiente, com despesas da organização saídas do bolso dos fundadores e de alguns poucos simpatizantes da causa. A captação de recursos é feita sem planejamento e a mercê de pequenas doações do grupo empreendedor e de simpatizantes da causa (ver Figura 14):



**Figura 14 – Exemplo de material de divulgação de um empreendimento social na fase inicial**

Fonte: extraído de um folder doado por uma dos empreendedores sociais entrevistados

Na fase inicial, o empreendedor social figura como elemento de promoção e ação das atividades da organização e normalmente é alguém imbricado direta ou indiretamente pelo problema social e, em poucos casos, alguém somente simpatizante da causa, ou que tenha identificado uma oportunidade, como no caso a seguir:

“a ideia embrionariamente foi um projeto interno de inclusão da pessoa com deficiência onde eu trabalhava[...] quando eu comecei a analisar a possibilidade de mercado para resolver essa contratação, qualificação [...] **acabei descobrindo que não tinha soluções para as empresas** [...] tinha uma problemática social inserida nisso que não era só uma problemática técnica[...] nenhuma empresa estaria preparada para lidar com essas coisas internamente. Então, **como eu percebi que toda empresa tinha os mesmos problemas** [...] a gente teve a ideia de criar um projeto social externo a todas as empresas e[...] jogar isso como uma proposta de construção compartilhada” (Fundador do empreendimento social J).

Assim como no Ciclo de vida organizacional de Greiner (1975) a ação do empreendedor social na primeira etapa não tem intermediação, dá-se diretamente com os voluntários e as pessoas impactadas pelo problema social, com elevado envolvimento emocional com a causa. A estrutura organizacional é inexistente.

“As dificuldades existiram e foram grandes principalmente pelo fato do **desconhecimento do terceiro setor pelo próprio grupo que estava criando isso** [...] da aceitação da sociedade [...] **quase**

**ninguém sabia nada de como funcionavam as coisas**, como adquirir recursos, de como haver transparência na gestão”. [...] Basicamente os fundadores foram profissionais liberais, médicos, enfermeiros, pessoal da parte administrativa [...] a ideia surgiu através da **necessidade que a casa de saúde na ocasião apresentava de maiores recursos, parcerias, pra que ela pudesse melhorar o seu objetivo**” (Fundador do empreendimento social H).

Para Lezana e Tonelli (2004), os empreendedores extraem benefícios de meios incertos a partir de suas próprias necessidades, desequilíbrios ou déficits, gerados internamente e não no meio externo. Essa afirmação tem ressonância nas palavras de Schumpeter (1982, p.14):

“[...] a atividade econômica pode ter qualquer motivo, até mesmo espiritual, mas seu significado é sempre a satisfação de necessidades. Daí a importância fundamental desses conceitos e proposições que derivamos do fato das necessidades [...] Nesse caso, todo indivíduo produz diretamente para o consumo, ou seja, para satisfazer suas necessidades. É claro que a natureza e a intensidade das necessidades desse produto são decisivas, dentro das possibilidades práticas. As condições externas dadas e as necessidades do indivíduo aparecem como dois fatores decisivos no processo econômico, que contribuem para a determinação do resultado”.

A causa funciona como pano de fundo para a criação dos empreendimentos sociais e seu crescimento é condicionado à adesão à própria causa e ao combate aos inimigos reais e imaginários que a ela são contrários. O envolvimento com a causa não é, por isso só, garantia de apoio de voluntários e doadores.

Nota-se, na fala dos fundadores, a necessidade de atender a anseios de cunho exclusivamente pessoal, transmutada em uma causa social coletiva. Suas crenças, valores e desejos reprimidos ou não realizados determinam o seu agir sobre a organização.

**“Eu quero as meninas bonitas, eu quero elas arrumadas, eu quero que elas se valorizem, eu quero que elas aprendam, que elas saibam como elas têm que arrumar o cabelo, como elas têm que arrumar as unhas, como elas têm que se arrumar, como têm que se vestir. Eu gosto disso! Eu não tenho filha mulher [...]. É porque eu acho legal, acho que é um sonho, acho que se as outras podem, elas também podem, nós podemos também, todo mundo pode”** (Fundador do empreendimento social C).

Ao estudar a atuação do empreendedor, tem-se de analisar o conjunto dessas forças multidirecionais dinâmicas e complexas que dele emanam e sobre ele incidem, bem como sobre todos da organização. As respostas do indivíduo a cada uma dessas forças ou estímulos, mesmo quando dominadas pela presença marcante da racionalidade no meio empresarial, são

influenciadas ou modificadas pela emoção. A qualidade dessa resposta depende de como o indivíduo entende e lida com suas emoções para alcançar os objetivos organizacionais e os meios que utiliza para tal.

“Eu entrei nessa assim: em 2000 **eu me encontrava desempregada, acabado de passar por uma fase terrível na minha vida.** [...] na época eu era casada e o meu casamento tava ruim, [...] sem perspectiva de nada por que não saía cirurgia. [...] **comecei a trabalhar, a ver, a conhecer essa questão e fui me interessando** fui, me interessando e é hoje como eu digo é difícil. É difícil você trabalhar” (Fundador do empreendimento social I).

Outro exemplo é dado por Lindner (2005), quando revela como surgiram as primeiras ONGs para atuar no campo da aids.

“Com o aumento do número de pacientes começaram a se tornar frequente os encontros entre eles, amigos e familiares. [...] Invariavelmente **as primeiras reações eram de pavor e pânico.** Sabia-se muito pouco ainda e as práticas sexuais seguras não estavam incorporadas ao comportamento da maioria da população”

O caminho seguido pelas ONG-Aids sugere que a motivação para a abertura de tais organizações buscou atender as **necessidades** (LEZANA e TONELLI, 2004, p.43-45) de aprovação/respeito/consideração da sociedade, em menor grau; e prioritariamente pela necessidade de segurança, não focada na subsistência econômico-financeira do empreendedor, mas na manutenção da própria vida ou de seus pares.

Outro caso ilustrativo refere-se às origens do Greenpeace, movimento internacionalmente reconhecido como defensor do meio-ambiente, que também revela a necessidade de atender a anseios personalistas de seus fundadores:

“Em 15 de setembro de 1971, [...] o nova-iorquino Jim Bohlen era um ex-mergulhador e operador de radar da Marinha Americana durante a Segunda Guerra Mundial que havia trabalhado no programa de mísseis nucleares ‘Minuteman’ [...] deixou a Marinha e mudou-se para Vancouver com a mulher, Maria. Lá, durante uma passeata contra a guerra, o casal conheceu Irving e Dorothy Stowe, que também havia abandonado os Estados Unidos por **convicção religiosa** - eram quackers e profundamente **anti-violência** [...] Irving Stowe, advogado formado em Yale, trabalhava num jornal underground **contrário à guerra** - o "Georgia Straight" [...] Os quackers acreditam numa forma de resistência pacífica - "bearing witness", em inglês (a tradução mais próxima para isso seria "testemunha envolvida") - que consiste em estar fisicamente presente na cena de um acontecimento maléfico, como forma de impedi-lo”. (GREENPEACE, s.d.)

Selli e Garrafa (2005, p.476), concluem que a atividade social voluntária é motivada por três fatores: a) “motivações pessoais relacionadas à vida do voluntário”, ou sua realização pessoal e satisfação de necessidades afetivas, inquietações, problemas existenciais, entre outros; b) “motivações decorrentes da crença professada”, balizada por valores, morais, preceitos e dogmas religiosos; e c) “motivações despertadas pelo sentimento de solidariedade”, do entendimento da humanidade e vulnerabilidade do outro.

Ao final dessa fase, a **crise** surge que pela constatação de que mais pessoas precisam de ajuda e não são atendidas e que o empreendimento não é capaz de atendê-las e se manter somente com a energia e recursos do empreendedor ou de poucos doadores de recursos e trabalho.

“a nossa primeira empreitada na área de shows foi um grande desastre. E eu fui o maior responsável por esse desastre [...]. Empolgado ou ‘emotivo’, como o Plácido costumava me definir, convenci todos do afro Reggae a ajudar de alguma maneira [...]. O prazo expirou e nós continuamos sem nada definido. [...] **tínhamos criado várias expectativas e não conseguíamos cumprir nada. [...] Foi a nossa primeira grande crise.** Não existia verba em caixa e nem perspectivas reais de conseguir angariar recursos”. (JOSÉ JUNIOR, 2006, p.44-45).

Os recursos se esvaem e o empreendedor precisa tomar a decisão de captar recursos em outras fontes. No entanto, não é somente uma questão de recursos financeiros e materiais. O envolvimento emocional com a causa, como já foi dito, pode impedir o empreendedor de abdicar do papel de provedor, como no excerto a seguir.

“Eu **faço visitas a ONG uma vez por semana ou duas vezes por semana e acompanho no local o desenvolvimento das atividades.** Eu estou acompanhando o projeto desde o início, desde a elaboração dele, o desenvolvimento dele, **conheço todas as mulheres** que estão participando, as atividades que elas desenvolvem e [...] na elaboração do projeto eu tive participação **até para direcionar melhor as propostas de trabalho**” (Fundador do empreendimento social C).

Ele também pode figurar ora como provedor de alívio físico ou emocional, ora como receptor desses benefícios, conforme sua relação com a causa. Nos empreendimentos sociais, o controle sobre os resultados dá-se pela percepção do alívio do sofrimento do público-alvo e no alívio da tensão vivida pelo empreendedor diante da causa e, portanto, impregnada de forte caráter emocional. James e Arroba (2005, pp.301-302) propõem como papéis do líder a capacidade de leitura do contexto, combinada com a disposição e habilidade de colocar-se na

situação, vendo-a de forma ampliada e isenta, identificando e compreendendo os sentimentos e pensamentos que acontecem durante a observação.

A dualidade entre racionalidade e subjetividade também desencadeia a crise de identidade no empreendedor, quando este percebe que não pode dar e obter a segurança, o alívio de suas dores e tensões, bem como a satisfação de suas necessidades somente nas trocas entre os que compartilham a causa. Conforme descrito em Bauman (2003, p.21), quando versa sobre a construção da identidade no mundo moderno e das relações sociais, revela o caráter motivador e ao mesmo tempo desagregador da formação de grupos sociais:

“**Identidade** significa aparecer: ser diferente e, por essa diferença, singular – a procura da identidade não pode deixar de dividir e separar. E, no entanto, a vulnerabilidade das identidades individuais e a precariedade da solitária construção da identidade levam os construtores da identidade a procurar cabides em que possam, em conjunto, pendurar seus medos e ansiedades individualmente experimentados e, depois disso, realizar os ritos de exorcismo em companhia de outros indivíduos também assustados e ansiosos”.

## 5.2 ASSOCIAÇÃO

Passado o período inicial de mobilização de forças para resolver problemas sociais, o empreendedor percebe que não há recursos próprios ou de doações voluntárias capazes de suprir as necessidades do empreendimento. Fazer-se conhecido do público atendido e da comunidade em geral vislumbra ao empreendedor a possibilidade de acesso aos recursos de que a organização necessita para suas atividades, porém não os garante por tempo indeterminado. O crescimento está condicionado à obtenção de recursos financeiros que sustentem as atividades do empreendimento emergente. A crise desencadeada na etapa anterior é também propulsora da nova fase de caça aos recursos que representarão a sobrevivência da organização e a ampliação da atuação.

“De maio de 2004 a outubro de 2004 nós fomos atrás do número mínimo de empresas que tivesse a disposição, a pré-disposição e a intenção de construir a quinze, vinte, trinta mãos, **um projeto pra resolver o problema da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho** [...]. Em janeiro de 2005 a gente abriu as portas e começamos o trabalho” (Fundador do empreendimento social J).

A obtenção de recursos de financiadores públicos e privados requer, na maioria dos casos, a existência formal da organização. A formalização da empresa, mesmo que



unicamente para atender a requisitos legais, é, via de regra, condição *sine qua non* para o financiamento das ações. Os empreendedores, em alguns casos sozinhos na etapa anterior, agora são “obrigados” a se associar a outros e constituir um corpo diretivo para poder existir como organização, perante as instâncias de governo.

No ciclo de vida organizacional de Greiner (1975), a segunda fase é caracterizada como a fase de criação de rotinas, parâmetros de trabalho e um início de delegação de atividades. O que se encontrou nas entrevistas foi que nesta etapa a direção é ainda centralizada na figura do fundador. Há pouquíssima ou nenhuma especialização dos voluntários, porém o embrião de organização acena com a possibilidade de deixar de ser um ou poucos indivíduos que lutam sozinhos para ser uma associação de pessoas com um projeto de transformação social, embora ainda incipiente. Observou-se nas falas dos entrevistados que a reunião de pares e conseqüente formalização representam o marco da transição entre a primeira e a segunda etapa e que a associação entre eles é o motor de crescimento da organização durante a segunda etapa.

“os militantes que faziam parte desse processo [...] sabiam que fazer isso a partir da Igreja ou vinculados a Igreja [...], tinha um limite [...]. Precisavam de um espaço de formação política aonde essas lideranças que iam despontando nesse trabalho de base pudessem se preparar politicamente para atuar [...]. Surgiu a ideia desse centro de formação e [...] **a partir daí começa a impulsionar o movimento comunitário em Curitiba** [...] a luta pelo transporte coletivo, a questão dos postos de saúde nos bairros [...] (*um colaborador*) mandou **um projeto solicitando recursos de financiamento [...] que mantém a estrutura básica [...] até hoje.** [...] A cada três anos ele é renovado” (Entrevistado do empreendimento social A).

A formalidade (diretoria, atas e demais registros mínimos) restringe-se inicialmente às exigências legais, especialmente quanto aos requisitos para criação da organização e prestação de contas, sendo que esta última é comumente relegada.

“Foi bem importante ter um grupo de pessoas envolvidas e não ser só uma pessoa. [...] Em Janeiro de 2008 foi a primeira diretoria. **Formal, de estatuto, sempre teve[...]. Um conselho fiscal bem atuante, nunca teve**” (Fundador do empreendimento social F).

Os projetos de financiamento públicos ou privados podem agora ser apresentados em editais de concorrência que avaliam os melhores e remuneram a organização no período de vigência do convênio. Quando da elaboração de projetos de financiamento, descreve-se a equipe gestora do projeto, a equipe técnica e as responsabilidades de cada uma, o orçamento, o plano de ação, quesitos de monitoramento e avaliação, contrapartidas, entre outras

informações. Os recursos garantem a sobrevivência da organização e as equipes são remuneradas pelos projetos, enquanto estes durarem. Indivíduos, por vezes vivendo da economia marginal, subempregos ou sem atividades laborais, têm nos projetos aprovados a possibilidade de inserção no mercado de trabalho.

“Um momento positivo foi quando deu certo o primeiro projeto, logo o primeiro projeto [...]. Esse primeiro parceiro para o projeto investiu recurso em equipamento, comunicação, maquinário, espaço, **só que ninguém (na organização) tinha um real pra nada** [...]. Como o trabalho foi muito legal em 2003, o (financiador) garantiu que em janeiro de 2004 passariam a investir na equipe, na organização, aluguel, telefone, uma bolsa pra cada pessoa [...] **E aí mudou a gestão (do financiador) e tudo acabou do zero de volta** [...]. Foi um momento crítico, mas foi bem importante pra formação da cultura da equipe. **No lugar de desestabilizar, gerou muito mais integração**” (Fundador do empreendimento social F).

O primeiro projeto não se origina unicamente de uma concorrência. Pode vir de algum financiador simpatizante da causa ou que confie no trabalho. Também pode surgir do controle social exercido pelo empreendimento sobre os órgãos oficiais de governo. Para Luksetich (2008), os governos preferem subsidiar empreendimentos sociais por gerarem ganhos políticos, baixarem os custos operacionais e por usarem o trabalho voluntário que desonera o Estado do pagamento de salários e encargos.

“De agosto até dezembro a gente continuou no mesmo esquema, reunindo lá em casa. **Não tinha sede** [...]. Nesse período a gente começou a formar uma parceria com a Secretaria de Estado [...]. O (empreendedor social) foi para um debate [...] junto com o secretário estadual. Estavam debatendo e o (empreendedor social) falou que o Estado deveria estar investindo. [...] O secretário [...] desafiou o grupo a assumir aquele trabalho. Fez isso no ar e o (empreendedor social) aceitou no ar [...]. Foi uma coisa inédita na época e era uma resposta que se fazia necessária. Como resultado, [...] firmou **um convênio com o grupo para o repasse de preservativos e para pagar o aluguel de uma sede**” (Fundador do empreendimento social B).

Para Carman (2008), financiadores públicos monitoram o uso dos recursos com base em critérios burocráticos de garantias e contratos e demonstração da capacidade de cumprir com ações acordadas. Os privados monitoram resultados da aplicação dos recursos, pois estão normalmente vinculados a donos de grandes corporações e a eles devem se reportar. A organização aprende que preparar relatórios de desempenho, prestar contas, controlar a execução das atividades é sinônimo de garantia de novos projetos ou a renovação de convênios.

“[...] através de um convênio com o governo federal, ministério da saúde, fizemos um investimento de aproximadamente um milhão de reais, [...] aumentamos e ampliamos a UTI o centro cirúrgico foi remodelado, o pronto-socorro também, as enfermarias [...]. (Formalizamos) termo de parceria com o governo do estado do Paraná, no qual a OSCIP faz uma contrapartida em forma de recursos [...]. Esse convênio durou por 12 meses **e como deu tudo certo, o governo nos deu credibilidade e renovou o contrato**” (Fundador do empreendimento social H).

A crise de **foco** surge ao término dessa fase. O empreendedor conscientiza-se de que a busca incessante por recursos, motivada pela escassez de fontes e pela competição de outros empreendimentos sociais, levou-o a concorrer com projetos em áreas das quais não tem competência ou que o desvia do propósito original.

“Na segunda metade dos anos 90 [...] o diretor do programa nacional veio e fez uma reunião com todas as ONGs, com os programas de aids **e ninguém queria fazer...aí o (nome do fundador) topou fazer** [...] Nós não tínhamos pessoas qualificadas e tivemos de recorrer a pessoas que tinham conhecimento [...]. Formou-se uma equipe que não vestia a causa e queriam fazer as coisas do jeito delas [...] Acontece isso. **Aparecem recursos, você vai atrás do recurso sem pensar na missão.** (pausa seguida de risos) **Nem tinha missão**” (Fundador do empreendimento social B).

“2007 quase inteiro a gente ficou atrás do prejuízo [...] daí renasceu com outro **foco**, voltado para os mantenedores, a gente fez toda aquela reestruturação [...] **e daí retomar a essência dela** (da instituição). A mobilização social era zero. Começou-se a fazer o planejamento estratégico [...] No final de 2007, que foi o ‘vai ou racha’” (Fundador do empreendimento social J).

“[...] a gente já tinha iniciado a trabalhar com profissionais do sexo que não era nossa missão, nosso público original[...]. Então já houve um desvio do ideal original. Isso foi se intensificando no grupo. Depois houve mais um projeto em escola com alunos e professores também. No final de 95 percebemos que **dávamos tiros pra tudo que é lado.** [...] **realmente começou a dispersar demais**” (Fundador do empreendimento social B).

A mudança requer uma pluralidade de ações e saberes que ainda não domina. A organização se desgasta interna e externamente. Deve-se devolvê-la ao rumo sob pena de ruir ou manter-se como está e ser reconhecida por fazer de tudo e não fazer nada bem.

“[...] **o grupo mudou bastante nesta época.** Antes não tinha recursos. Tudo era doado. A contribuição das pessoas era difícil de cobrir as despesas. [...] com isso entrou o financiamento. Aí dava para ter pessoas que podiam ficar liberadas. A gente comprou um monte de móveis para mobiliar a sede, mas também trouxe conflitos, no sentido de que **quando o dinheiro entra numa ONG, que é uma coisa que partiu de um ideal de mobilização, [...] os interesses aparecem [...].** Foi um momento de muito crescimento, mas também de muita

turbulência na administração do grupo” (Fundador do empreendimento social D).

### 5.3 VISIBILIDADE SOCIAL

A crise de foco da etapa faz rever o *modus operandi*. A ação desencontrada e em várias frentes deve dar lugar a ação focada na razão de ser do empreendimento. O empreendedor abdica de parte do poder de decisão para distribuí-lo entre aqueles envolvidos nas ações da organização. Juntos decidirão quais rumos tomar.

“Hoje eu avalio que a gente conseguiu fechar um processo muito importante que as pessoas acreditam na marca social do [empreendimento social]. **Hoje elas acreditam e hoje a gente pode dizer que ela existe mesmo.** A gente conseguiu concatenar todas as estratégias da instituição baseados fortemente em evidências. Ela ainda não é uma instituição sem risco de sustentabilidade, mas esse risco já é bem menor do que era no ano passado” (Fundador do empreendimento social J).

Nessa etapa, é comum a organização solicitar auxílio de ajuda externa para orientar na elaboração de um plano estratégico ou algo similar para correções de rota. Em alguns casos, o empreendedor descobre que a ação direta com o público-alvo minimiza o efeito do problema social, mas não ataca a fonte do problema.

“O desafio foi desenhar o que ela era[...] Fazer esse desenho do escopo de atuação foi desgastante, **porque as pessoas tinham diferentes expectativas sobre o que era esse projeto social** [...] se o projeto não desse conta desses problemas, acabaria por esvaziar a construção [...] a gente fez em outubro um grande planejamento estratégico que foi o instrumento que **deu um norte muito grande, principalmente pra mim**[...] a priori a (organização) ficou muito na intermediação, caçar o povo onde eles estavam [...] depois nós fomos desenvolvendo tecnologias [...] Em 2006, a gente já começou com o projeto de aumentar o número de mantenedores” (Fundador do empreendimento social J).

A equipe gestora identifica seus pontos fortes e fracos e direciona forças em prol de um objetivo compartilhado. Planejar ações eficazes proporciona resultados positivos principalmente em termos de visibilidade. Nessa fase, é imperioso para o empreendedor ser visto e reconhecido como comprometido e competente em atacar o problema social. Deve deixar de ser alguém que apresenta projetos e angaria fundos, para ser quem mobiliza recursos. Não significa somente conquistá-los, mas utilizá-los de forma eficiente e eficaz, estabelece parcerias e cria fontes alternativas de receita (ALBUQUERQUE, 2006).

“A gente aumentou muito a mobilização e começamos a trabalhar sobre três pilares [...] o primeiro é a qualificação da pessoa com deficiência [...], a segunda foi a capacitação da empresa [...] e a terceira foi a mobilização social, com eventos para a sociedade [...] onde  **você dá visibilidade para a causa, dá uma credibilidade de que você faz um trabalho social focado na deficiência** e também combate o preconceito, discute políticas públicas” (Fundador do empreendimento social J).

A organização não deixa de apresentar projetos em concorrências públicas e privadas, mas nessa nova etapa vários são oferecidos diretamente por financiadores, como reconhecimento e confiança no trabalho bem feito. O empreendedor, antes preocupado com o dia-a-dia da organização, é promotor da organização na sociedade. É quem apresenta os valores e resultados da organização, deixando de ser puramente operacional para ser o líder social, ou o elemento central do reconhecimento e visibilidade social almejados.

As ações, com ou sem parceria de financiadores, não modificam a realidade social, mas apenas a atenua, mesmo com o aumento da área de abrangência de atuação. Surte efeitos, dá resultados e visibilidade, mas não resolve problemas com origem na estrutura da sociedade, na legislação vigente e em outras que os projetos atuais não alcançam. O empreendedor social ainda não acredita que seja possível uma mudança no contexto social:

“[...]  **não vejo muitas alternativas** [...] porque não há interesse nessa mudança [...] não há interesse em que aquela população cresça, que ela evolua[...] se eu tenho um poder num determinado local [...] que me dá uma posição melhor diante dos outros moradores daquela região, porque vou querer que aquilo melhore se vou perder meu poder?” (Fundador do empreendimento social E).

Nesta etapa, deixa de fazer projetos centrados em promoção e assistência social para lidar com projetos de articulação social e política para o controle social de organizações públicas e privadas, a promoção de direitos humanos, ampliando o espectro de direitos conquistados e/ou defendendo-os quando há risco de violação. O empreendedor social ganha *status* de celebridade no meio social, tornando-se o principal porta-voz da causa.

“A SOS Mata Atlântica é conhecida pelas campanhas e, principalmente, pela capacidade de mobilização de pessoas em favor da causa [...] Mario Mantovani é o diretor de mobilização e também o responsável pela área de políticas da SOS Mata Atlântica. Da batalha de recuperação do Tietê e fortalecimento de grupos locais às manifestações para o Projeto de Lei da Mata Atlântica, é ele quem bota a boca no trombone e vai à luta.  **Entra em tudo que é movimento só para ampliar a vivência de mobilização e a necessidade de levar a questão ambiental às políticas públicas do país**” (ROCHA e FELDMANN, 2006, p.131)

Contudo, ao final dessa etapa, o empreendedor deve admitir que não há poder suficiente para abrandar os problemas estruturais da sociedade ou que necessitam de interferência das esferas superiores. Precisa aliar-se e gerar força para cobrar e impetrar mudanças na sociedade. Fazer isso requer lidar com a crise de controle interno e externo, com ênfase no primeiro.

“a mãe vende, o pai vende [...] melhor seria então não ganhar [...] não é sempre quem perdeu que conta, sempre é a amiga: [...] ‘a mãe tomou a boneca, a mãe dela vendeu o uniforme’ [...] **as pessoas não têm liberdade [...]. A realidade é uma coisa extremamente complicada, ela não tem liberdade, as pessoas não têm liberdade, estão presas naquele mundo. Para mudar essa nossa realidade tem que haver uma conscientização verdadeira [...]** ninguém nasceu pra ficar naquela condição. Todo mundo nasceu pra ser igual. Está assim porque se domina. Isso pra mim ainda é difícil” (Fundador do empreendimento social C).

A equipe já tem competência para conduzir a organização e o papel de figura central de poder não mais lhe cabe. Os colaboradores, agora competentes e atuantes, exigem espaço para o protagonismo. O empreendedor sente-se impotente com o impasse entre ceder espaço para manifestação dos colaboradores e ficar à sombra deles, ou deixá-los com o poder que conquistaram e partir para vôos mais altos, desencadeando a crise de controle dessa etapa.

“Então as pessoas não entendiam porque não duas instituições trabalhar com o mesmo segmento. [...] Hoje já não. [...] **a gente nasceu sim dentro de uma organização, mas hoje nós temos a nossa identidade e as nossas ações são definidas pelos pares, pela nossa base [...].** A gente tem sim o apoio sempre dessa organização de onde nascemos e de outras que também fazem parte que a gente chama de aliança” (Fundador do empreendimento social D).

Os relatórios, indicadores de desempenho pessoais e organizacionais, bem como os indicadores sociais revelam o crescimento da organização. Os colaboradores, antes remunerados por projetos, clamam por ganhos de poder, crescente profissionalização e qualificação e por uma situação mais estável internamente, com remuneração fixa e contrato de trabalho permanente.

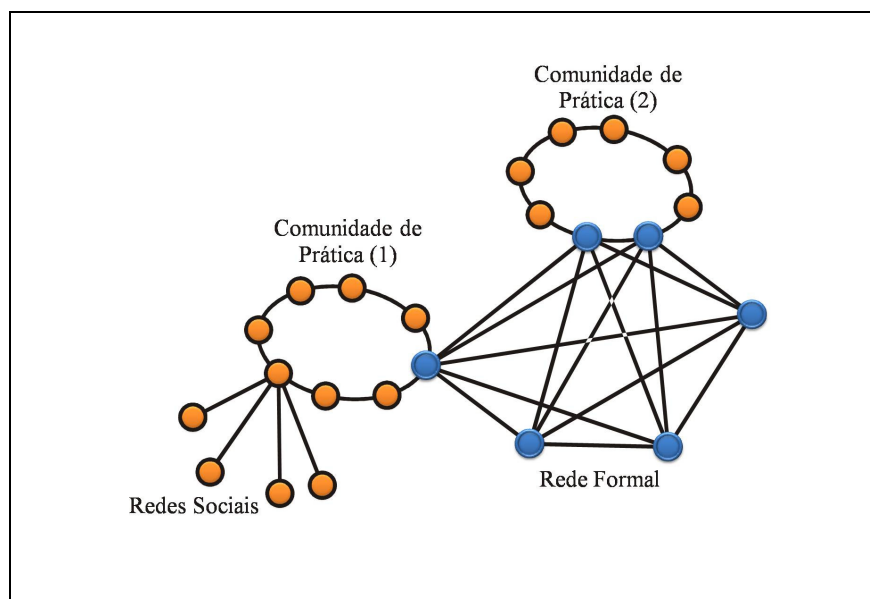
## 5.4 REDE SOCIAL

Atuar em rede significa aliar-se a outros com objetivos convergentes com o intuito de obter recursos importantes que não estão à sua disposição (PEREIRA e PEDROZO, 2005) e,

no caso dos empreendimentos sociais, também de fortalecer o movimento social em prol de mudanças estruturais na sociedade.

“O (empreendimento social) [...] está aqui, está em Pernambuco [...] está em São Paulo [...] o futuro não é montar as sedes próprias e escritórios [...]. A ideia é que deixe de ser uma organização e passe a ser uma aliança de organizações [...]. A ideia é compartilhar e utilizar acessos e formar uma **rede de organizações** que trabalhem apoiando empreendedores [...] a gente está chamando isso de terceira onda [...] que é pensar como uma rede, um ambiente propício ao empreendedorismo” (Fundador do empreendimento social F).

Para Granovetter (*apud* BULGACOV *et al*, 2006), quem compartilha um grupo social de contato mais íntimo, mais próximo, com laços mais fortes tem acesso a informações redundantes. A atuação em rede configura-se como excelente acesso a novas informações, com “promoção e acesso a oportunidades existentes na estrutura social e econômica”.



**Figura 15 - Redes Sociais, Comunidades de Prática e Redes Formais**

Fonte: adaptado de EGGGER, 2007, p.14

De início, os empreendedores sociais se reúnem em redes sociais (EGGER, 2007) virtuais ou presenciais, facilitadas com o advento da *internet* para na continuação se organizarem em redes formais:

“as redes formais são definidas como grupos correlacionados de várias instituições ou organizações independentes, estabelecidas de acordo com um propósito ou necessidade específica. Os participantes da rede compartilham pontos de vista, objetivos e regras comuns, executando um conjunto de atividades comuns, como eventos regulares. Uma rede formal pode até mesmo ter um formato legal” (EGGER, 2007, p.13).

Dentro das redes formais, organizam-se comunidades de prática com o intuito de troca de experiência e de conhecimentos entre os participantes através de grupos informais. Para Schweigert (2007), as características da liderança, nas comunidades de prática, circunscrevem-se a partir de padrões de pensamento, ação e resposta ao dinamismo e ao múltiplo direcionamento da organização, alguns deles conflitantes.

“No estatuto está escrito que uma das finalidades é de criar uma **confederação**. Nós participávamos ativamente do movimento nacional e dos encontros nacionais e em 95 também foi realizado aqui o oitavo encontro nacional [...] a partir de uma articulação que começou em 93, passou por 94[...] e foi fundada a [associação nacional] nesse encontro em janeiro de 95. **O [empreendimento social] sempre teve um papel de liderança conjunta no âmbito nacional do movimento e continua tendo até hoje**” (Fundador do empreendimento social B).

Ressalta-se que os empreendimentos sociais que estão nessa etapa do ciclo de vida são atores ativos na rede, com participação nos conselhos, diretoria (quando é formal), mediação, organização e gerenciamento de fóruns de discussão, representação em eventos, assinaturas de acordos, entre outras funções.

“Embora demorasse em tomar vulto, a (nome da rede) se tornou uma porta para o movimento [...]. A partir da fundação [...] tinha uma organização que representava um número crescente de outras organizações que podia chegar ao governo e falar **‘nós estamos falando em nome de tantas organizações, estamos respaldados para fazer isso’ e aí começou a haver diálogo com o governo federal**. O primeiro programa nacional de direitos humanos só tinha um artigo sobre a comunidade GLBT. O segundo tinha um capítulo inteiro. [...] Hoje se vê como o movimento cresceu” (Fundador do empreendimento social B).

Os limites da organização tornam-se elásticos, mas o poder do empreendimento social perante a comunidade local diminui, pois as decisões e ações locais são atreladas ao interesse da rede. O empreendedor passa a atuar em um espaço geográfico cada vez maior, com poder fragmentado entre os pares, porém ampliado.

Está próximo a tomadores de decisão e pode influir em espaços geográficos ampliados, conforme sua participação e influência na rede. Ganha notoriedade que extrapola o espaço local, ampliando a atuação na esfera regional, nacional e/ou internacional, que resulta em adesões cada vez maiores à causa. Contudo, os resultados, sejam positivos ou não, pertencem à rede ou em linguagem metafórica, à própria causa. Torna-se complexo responsabilizar quem quer que seja pelos resultados obtidos.



“A gente caiu na ingenuidade de propor que todo mundo participasse da seleção [...] Sempre nessa visão de construir [...] isso foi um erro [...]. Eu não tinha essa experiência, essa maturidade antes [...] **Teve gente que nunca foi trabalhar** [...] indicou o irmão, depois indicou a irmã [...] só para ter uma ideia em duas semanas a gente demitiu quatro pessoas [...] um foi selecionado porque distribuía sopa, outro porque era amigo [...] teve esse problema de indicação de pessoas, bem intencionadas, mas fora do contexto de mercado [...] **teve o problema da Prefeitura que sofre pressão de vereadores e de administradores regionais**” (Fundador do empreendimento social F).

Devido à horizontalidade das relações de poder em uma rede, desencadeia-se a crise de **responsabilização** (*accountability*), calcada na representatividade e eficácia dos membros das redes formais de grupos sociais e a sua capacidade de fazer o controle social dos tomadores de decisão. A eficiência da rede está condicionada ao binômio “alta responsabilização x alta delegação” conforme quadro a seguir:

		RESPONSABILIZAÇÃO	
		Baixa	Alta
DELEGAÇÃO	Baixa	Baixa eficiência sistêmica	Baixa eficiência produzida por baixa capacidade institucional
	Alta	Baixa eficiência produzida por desincentivos ao desempenho	Eficiência

**Quadro 8 - Relação entre delegação, responsabilização e eficiência**

Fonte: Melo (2001, p.61)

Evidenciou-se que a crise de responsabilização ao final da etapa viceja na relação dos empreendimentos sociais entre si e deles com financiadores públicos e/ou privados. A crescente atuação como extensões dos governos para a execução de ações para a população em geral, o repasse de verbas vultosas e a suspeita de uso irregular de recursos, desencadeou a criação de uma comissão parlamentar de inquérito no Senado, também conhecida como CPI das ONGs, que tinha como objetivo:

"apurar, no prazo de cento e vinte dias, a liberação, pelo Governo Federal, de recursos públicos para organizações não-governamentais – ONGs – e para organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIPs, bem como a utilização, por essas entidades, desses recursos e de outros por elas recebidos do exterior, a partir do ano de 1999 até o ano de 2006" (BRASIL, 2007)

As organizações civis em seu papel de controle social buscam garantir o “*accountability* vertical” dos representados sobre os representantes (OLIVIERI, 2007, p.166), e no caso dos empreendimentos sociais se chama de “*accountability* societal” (LAVALLE e CASTELLO, 2008, p.69).

“Sendo assim, cabe perguntar pela qualidade ou representatividade dessa representação, pelos mecanismos que a tornam legítima não apenas em relação ao poder público, mas também em relação aos representados ou beneficiários em nome dos quais se atua e se negocia. [...] Por um lado, satisfazem as expectativas mais elevadas do ideário da democracia participativa [...]. Mas, por outro lado, impõem exigências a respeito da representatividade, responsividade e sanção dos que falam em nome dos demais, suscitando a velha questão do controle dos controladores”. (LAVALLE e CASTELLO, 2008, p.69)

## 5.5 REPRESENTATIVIDADE SOCIAL

Na última etapa, o empreendimento social atinge elevado grau de reconhecimento e representatividade. As etapas anteriores foram assinaladas por mediações, parcerias e articulações de todo gênero com múltiplos atores sociais. O empreendimento social que até então não fora capaz de defender interesses próprios em relação à causa social, sem valer-se de reiteradas e longas negociações com os tomadores de decisão, agora toma para si a defesa de valores humanitários mais amplos, extrapolando fronteiras nacionais. Sua participação midiática e com grande impacto na opinião pública, aumentam a adesão a causa em patamares até então impensados, bem como o tamanho e importância da organização no cenário social.

Para Matias (2006), a revolução tecnológica encurta a distância e intensifica a interdependência entre os povos. Enfatiza que os empreendimentos sociais transnacionais empregavam no início do século cerca de 20 milhões de pessoas, com poder financeiro em crescimento e estruturas organizacionais sofisticadas. O autor ainda argumenta que tais empreendimentos possuem as seguintes características marcantes: a) influenciam o comportamento dos governos estabelecidos; b) oferecem a *expertise* que muitos países não têm em assuntos específicos; c) têm apoio da opinião pública internacional; d) grande facilidade de arrecadação de recursos.

O quadro a seguir traz exemplos desses empreendimentos de grande vulto, com as formas de atuação declaradas em seus *sites* oficiais.

Empreendimento Social	Forma de atuação
Greenpeace	“O Greenpeace é uma organização global e independente que atua para defender o meio ambiente e promover a paz, inspirando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos. Investigando, expondo e confrontando crimes ambientais, desafiamos os tomadores de decisão a reverem suas posições e mudarem seus conceitos. Também defendemos soluções economicamente viáveis e socialmente justas, que ofereçam esperança para esta e para as futuras gerações”. (Fonte: <a href="http://www.greenpeace.org/brasil/participe/">http://www.greenpeace.org/brasil/participe/</a> ) consultado em 14 de dezembro de 2008
Médicos sem Fronteiras	“A organização surgiu com o objetivo de levar cuidados de saúde para quem mais precisa, independentemente de interesses políticos, raça, credo ou nacionalidade. No ano seguinte, MSF fez sua primeira intervenção, na Nicarágua, após um terremoto que devastou o país. Hoje, mais de 22 mil profissionais trabalham com Médicos Sem Fronteiras em mais de 70 países.” (Fonte: <a href="http://www.msf.org.br/sobre/msfHistoria.asp">http://www.msf.org.br/sobre/msfHistoria.asp</a> ) consultado em 14 de dezembro de 2008
Anistia Internacional	“[...] uma rede mundial, presente em mais de 120 países, lutando contra as violações de direitos humanos, em casos de tortura, ‘desaparecimentos’, pena de morte, falta de assistência médica ou jurídica, julgamento injusto, punições cruéis ou degradantes, ameaças de morte, intimidações, entre outras imposta a pessoas que nem conhecemos, mas que acreditamos terem o direito a dignidade.” (Fonte: <a href="http://br.amnesty.org/?q=participe_agora">http://br.amnesty.org/?q=participe_agora</a> ) consultado em 14 de dezembro de 2008
Transparência Internacional	“[...] the global civil society organisation leading the fight against corruption, brings people together in a powerful worldwide coalition to end the devastating impact of corruption on men, women and children around the world. TI’s mission is to create change towards a world free of corruption” (Fonte: <a href="http://www.transparency.org/about_us">http://www.transparency.org/about_us</a> ) consultado em 14 de dezembro de 2008
GTZ	“The GTZ is an international cooperation enterprise for sustainable development with worldwide operations. GTZ promotes complex reforms and change processes, often working under difficult conditions. Its corporate objective is to improve people’s living conditions on a sustainable basis” (Fonte: <a href="http://www.gtz.de/en/unternehmen/689.htm">http://www.gtz.de/en/unternehmen/689.htm</a> ). consultado em 14 de dezembro de 2008
Pastoral da Criança	“A Pastoral da Criança tem como objetivo o desenvolvimento integral das crianças e promove, em função delas, também suas famílias e comunidades, sem distinção de raça, cor, profissão, nacionalidade, sexo, credo religioso ou político.” (Fonte: <a href="http://www.pastoraldacrianca.org.br/">http://www.pastoraldacrianca.org.br/</a> ) consultado em 14 de dezembro de 2008

**Quadro 9 - Exemplos de Formas de Atuação de Empreendimentos Sociais Transnacionais**

Fonte: Autor

A contemporaneidade dessa etapa não permite cunhar as características da crise ao seu final com base em relatos históricos, mas apenas inferir o que pode ocorrer, partindo de questionamentos verificados na contribuição de autores que examinam e discutem o atual modelo de gestão dessas organizações.

Ao consultar a literatura de referência e as descrições das etapas anteriores, principalmente nas etapas iniciais, surgem questionamentos que podem sinalizar uma possível crise **ética** ao final da quinta etapa do ciclo de vida de empreendimentos sociais.

A ética, nesse caso, tem relação com os aspectos mais altruístas e elevados do empreendedor social em relação à sociedade. Ética “é o estudo do que é certo e bom para os seres humanos. [...] explora a natureza geral da moral e de escolhas morais específicas a

serem feitas pelo indivíduo em sua relação com os outros” (HISRICH; PETERS, 2004, p.99), numa relação dual. Está atrelada a qualquer decisão, de forma implícita ou explícita, as escolhas feitas e as respostas a uma dada circunstância (NORTHOUSE, 2004).

Assim sendo, cabe questionar quais valores são centrais nas ações dos empreendedores sociais nessa fase final. No sentido transformação da sociedade, o empreendimento social tem de exercer a função de promoção de valores importantes e cruciais para o desenvolvimento das liberdades dentro e fora da organização, servindo de contraponto mundial no movimento social, e ainda continuar a ser referência para seus pares.



**Figura 16 - Princípios da liderança ética e responsável**

Fonte: Adaptado de Northouse, 2004.

Respeitar consiste na atitude de tratar os outros conforme suas necessidades, expectativas e valorizando as diferenças individuais. Levar em consideração crenças, atitudes, valores, e afirmar a condição de seres humanos dos seguidores, e não utilizar abordagens que os coloca somente como um meio para alcançar um objetivo. A representatividade social alcançada na quinta etapa traduz-se em efetiva transformação da sociedade, apregoada como objetivo central nas etapas iniciais, ou serve eficaz, necessária e heroicamente, em muitos casos, para amenizar o problema social, sem alteração substancial âmbito das liberdades substantivas?

Ser ético é adotar um comportamento altruísta priorizando a busca do bem-estar dos seguidores, estar á serviço deles, e tomar decisões que os auxiliam quanto ao seu bem estar. É

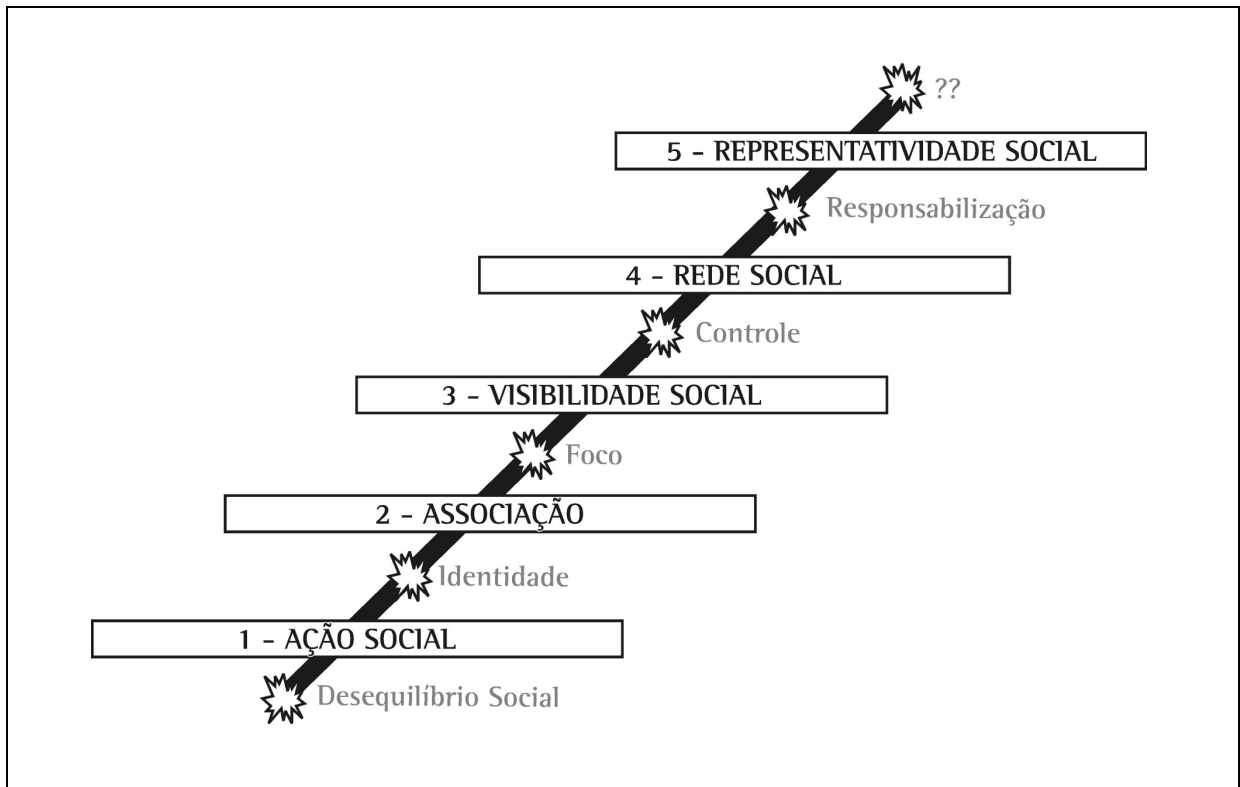
tratar as outras pessoas com igualdade, respeitando as necessidades individuais e direitos, o esforço individual, a contribuição social e o mérito. Sen (2000, p.25) conceitua as liberdades do indivíduo em cinco tipos primordiais e mutuamente complementares: “(1) liberdades políticas, (2) facilidades econômicas, (3) oportunidades sociais, (4) garantias de transparência e (5) segurança protetora”. Este autor ainda propõe que os cidadãos assumam a “condição de agente” (p.33), ou seja, de alguém livre para agir, mudar sua realidade e que seja capaz de, mediante seus valores e objetivos, avaliar-se como ente transformador econômico, social e político.

Honestidade é não enganar, não prometer o que não pode cumprir, não suprimir obrigações, não fugir da prestação de contas, não aceitar que as pressões pela “sobrevivência do mais apto” liberem alguém da responsabilidade de respeitar a dignidade e humanidade dos outros (DALLA COSTA *apud* NORTHOUSE, 1998).

E finalmente, construir uma comunidade, influenciando indivíduos ao objetivo comum, levando em consideração as necessidades próprias e dos seguidores. O *status* adquirido pelo empreendimento social não deve implicar no afastamento deste das bases populares de onde se originou e que alicerçam sua identificação e representatividade.

## **5.6 O MODELO DO CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**

A nomenclatura das fases e das crises, bem como as características de cada etapa, pouco se aproxima daquelas do setor de mercado. Observaram-se diferenças nas características constitutivas das etapas, quando comparadas com os empreendimentos lucrativos, como previsto na teoria, quando esta afirma que as duas formas são distintas em sua natureza e merecem olhar e tratamento diferenciados (ver Figura 17).



**Figura 17 - Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais**

Fonte: autor.

Do modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner mantêm-se as seguintes premissas: a) etapas de evolução com momentos de crise/revolução ao seu final que determinam a etapa seguinte; b) existência de uma linha evolutiva da criação à maturidade; c) diminuição da presença do empreendedor ao longo da existência organizacional; d) aumento de complexidade ao passar para etapas posteriores; e) fatores internos geram as crises da transição entre as etapas.

O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais mostrou-se aplicável também em empreendimentos diferentes daqueles participantes das entrevistas, sugerindo que o mesmo pode ser viável para representação de outros empreendimentos de mesma natureza.

O reconhecimento de qual fase um empreendimento está fornece indicadores do grau de desenvolvimento organizacional e subsidiará a decisão do grupo gestor, bem como de outros *stakeholders*: financiadores públicos e privados, gestores de redes sociais, pesquisadores, consultores, elaboradores de políticas públicas, entre outros.

Nas fases iniciais, as atividades empreendedoras centram-se no ambiente local. O embate direto com o problema social é central e direciona a energia e recursos do empreendimento e, por isso, estas etapas possuem forte caráter subjetivo e emocional. Empreendedores envolvidos direta e emocionalmente com a causa tendem a manterem-se nas etapas iniciais por mais tempo.

A estrutura da organização, mesmo quando assume etapas transnacionais ainda se mantêm um forte componente de centralização. A figura mítica do fundador perpetua-se principalmente quando este é alguém diretamente ligado à causa.

O Quadro 10 apresenta um resumo das características das etapas do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais.

<b>CATEGORIA</b>	<b>ETAPA 1 Ação Social</b>	<b>ETAPA 2 Associação</b>	<b>ETAPA 3 Reconhecimento Social</b>	<b>ETAPA 4 Rede Social</b>	<b>ETAPA 5 Representatividade Social</b>
<b>Atenção da direção</b>	Enfrentamento do problema social	Angariar Recursos	Conseguir adesão à causa e divulgar resultados	Alianças	Promoção e defesa de valores afeitos à humanidade como um todo. Transformação da sociedade
<b>Estrutura da organização</b>	Informal/Incipiente	Formal, centralizada, orientada pelos projetos	Centralizada e geográfica, conforme planejamento estratégico, com alguma delegação	Centralizada, com atuação através de redes	Escritório Central com ramificações nos níveis regional, nacional e/ou internacional
<b>Estilo da alta direção</b>	Assistencialista, com orientação subjetiva e emocional	Controlador	Líder social e promotor social	Articulador social, político e econômico	Midiático, influenciador
<b>Sistema de controle</b>	Subjetivo, baseado em observações e sentimentos	Plano de ação e orçamento dos projetos, para financiadores públicos e relatórios de desempenho para financiadores privados	Relatórios e Indicadores de desempenho da organização e indicadores sociais locais	Relatórios e Indicadores de desempenho da rede e indicadores sociais regionais	Elevado uso de tecnologia de informação
<b>Ênfase da direção em recompensas</b>	Busca da identidade, recompensa divina; imagem social, entre outras de caráter subjetivo	Remuneração por projetos, quase sempre sem vínculo empregatício	Ganho de poder, Profissionalização, qualificação e registro como funcionário	Notoriedade. Vantagens políticas e financeiras	Influência social, política e financeira

**Quadro 10 - Características das Etapas do Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais**

Fonte: autor



### **5.6.1 Aplicações do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais**

Nas páginas a seguir, são apresentadas algumas transcrições de principais trechos das entrevistas e histórias de vida de empreendimentos sociais apresentados em forma de linha do tempo. São identificados os principais períodos em que houve alteração na forma de gestão da organização e que representaram algum tipo de transição.

Apresenta-se aqui a aplicação do modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais em quatro exemplos. Dois deles são as organizações identificadas nesta dissertação como empreendimento social A e empreendimento social J. As outras duas são o Hospital Pequeno Príncipe, de Curitiba e o Grupo Cultural Afro Reggae. A história desses últimos foi obtida de publicações, respectivamente do Relatório de Atividades da Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro (2007) e de José Junior (2006).

Sobre a linha do tempo são traçadas as etapas do ciclo de vida de empreendimentos sociais.

#### **5.6.1.1 Hospital Pequeno Príncipe**

A linha do tempo da Figura 18 informa que o Hospital Pequeno Príncipe demorou quase quarenta anos para ultrapassar a primeira etapa, antes da formalização. Essa constatação confirma o caráter assistencialista da primeira fase, com recursos oriundos exclusivamente de doações, principalmente da boa vontade das senhoras da sociedade curitibana.

A formalização acontece em 1956 e o crescimento através de projetos e programas se dá por cerca de quarenta e cinco anos até alterar de fase no início do novo século.

Um conjunto de ações é desencadeado a partir do ano 2000, extrapolando os limites do empreendimento social, com maior repercussão na sociedade, com o intuito de arrecadar mais recursos para o cumprimento da missão da instituição.

A entrada na fase seguinte acontece com o início da participação no Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente em 2003 e se mantém até hoje.

O forte caráter assistencialista da instituição e centrado no atendimento da população paranaense pode ainda ser um fator impeditivo para a migração para a fase posterior, embora não seja impossível.

**Crescimento pela Ação Social**

**1917**  
No Grêmio das Violetas são criados grupos de trabalho onde se destaca o de saúde e atendimento a crianças carentes, que dois anos mais tarde viabilizou o início do atendimento em saúde infantil em Curitiba.

**1919**  
Início das consultas e remédios gratuitos, tendo à frente médicos e senhoras da comunidade como voluntárias.

**1930**  
Inauguração do Hospital de Crianças sob a administração da Cruz Vermelha e da Faculdade de Medicina do Paraná

**Crescimento pela Associação**

**1956**  
Criação da Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro por voluntários, para atender às crianças do Hospital de Crianças César Pernetta. Hoje, a Associação é a responsável por manter o Complexo de Assistência, Ensino e Pesquisa, conhecido como "Pequeno Príncipe".

**1966**  
Sob a presidência de Ety Gonçalves Forte, a Associação passa a atuar decisivamente para a manutenção do Hospital que enfrentava problemas financeiros.

**1971**  
Inauguração do Hospital Pequeno Príncipe, construído pela Associação Hospitalar num terreno ao lado do Hospital César Pernetta.

**1982**  
A psicologia hospitalar é implantada no Hospital Pequeno Príncipe e as práticas de humanização no atendimento passam a ser oficializadas e sistematizadas. Vários programas de atendimento humanizado são implementados.

**Crescimento pela Visibilidade Social**

**2000**  
A Associação amplia sua atuação para além de seus muros. Ações de responsabilidade social são promovidas pelo HPP, com o objetivo de mobilizar a comunidade, empresas e gestores em prol da causa da saúde infantil. Realização do I Congresso Internacional de Especialidades Pediátricas - Criança 2000, que recebeu cerca de 4 mil participantes.

**2001**  
Estruturação do programa de voluntariado "Criança Abraça Criança" e "Jovem abraça Criança" que oportunizam a iniciativa infanto-juvenil; Inauguração da UTI Cirúrgica. Os equipamentos foram doados pela Prefeitura Municipal de Curitiba, por meio da Secretaria Municipal de Saúde

**2002**  
Reconhecimento do Conjunto de Programas de Humanização da Saúde; Prêmio Criança 2002, concedido pela Fundação Abrinq; Lançamento do "Projeto Vida - Contra o Câncer Infantil", com o objetivo de reduzir os índices de mortalidade, com ações de democratização das informações sobre a doença, para o diagnóstico e tratamento precoces;

**Crescimento pela Rede Social**

**2003**  
A Associação cria o Instituto de Ensino Superior Pequeno Príncipe (IESPP), unidade educacional do Complexo Pequeno Príncipe; Inserção formal do Pequeno Príncipe no sistema de garantia de direitos, com eleição de representante do Hospital para o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente (Cedca)

**2004**  
Adesão ao Global Compact, programa desenvolvido pela ONU

**2005**  
Inauguração das instalações da revitalização do Programa Família Participante, com apoio de empresas como o HSBC e a Volvo do Brasil, entre outros parceiros. Realização do II Congresso Internacional de Especialidades Pediátricas - Criança 2005, que reuniu cerca de 3 mil profissionais de saúde. Lançamento do livro "Um Hospital de Crianças". Lançamento do Instituto Pelé Pequeno Príncipe - Pesquisa em Saúde da Criança e do Adolescente, que conta com o apoio de Edson Arantes do Nascimento, o Pelé.

**2006**  
O Instituto Superior Pequeno Príncipe (IESPP) lança o Curso de Graduação em Biomedicina. O Hospital Pequeno Príncipe lança a campanha nacional "Pra toda vida", de combate aos maus-tratos contra crianças e adolescentes, em parceria com a Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia (SBOT).

**Figura 18 – Linha do Tempo do Hospital Pequeno Príncipe**

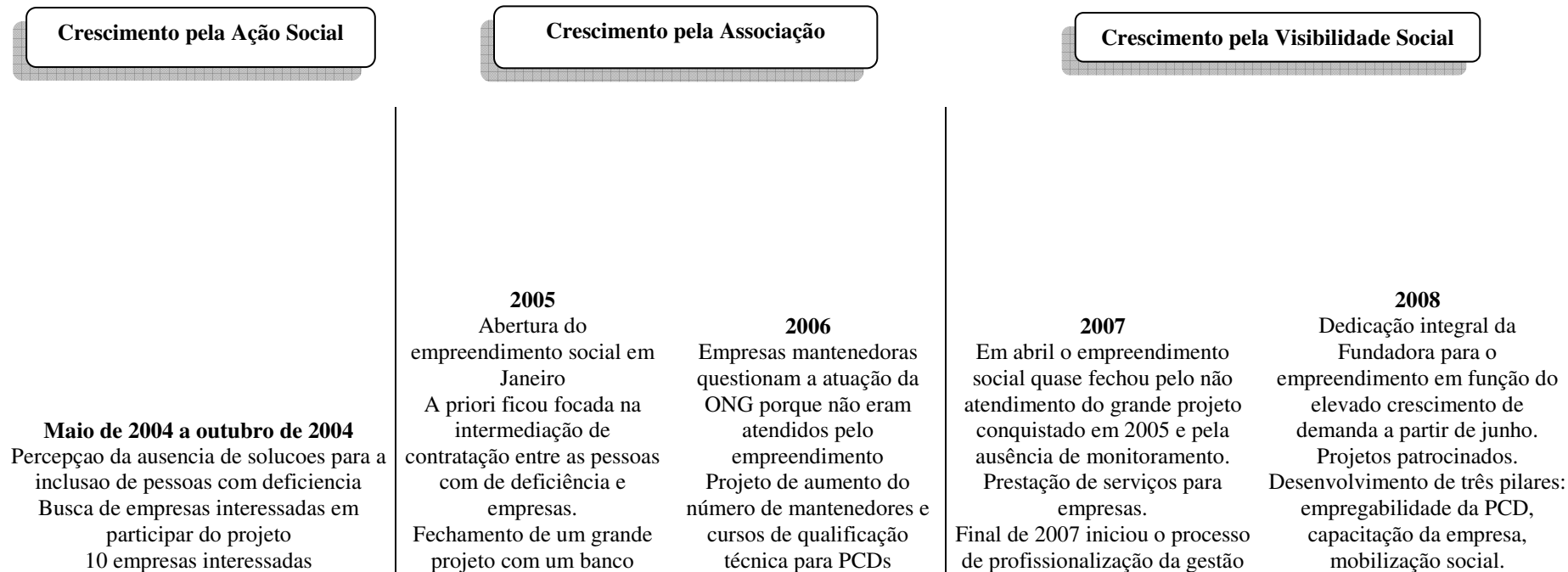
Fonte: autor, a partir de adaptação do Relatório de Atividades de 2007 da Associação Hospitalar de Proteção à Infância Dr. Raul Carneiro.

### 5.6.1.2 Empreendimento Social J

Ao contrário do que ocorreu no exemplo anterior, a linha do tempo descrita na figura 19 demonstra tempos mais curtos de permanência nas etapas. Isso pode ter acontecido por vários fatores:

- a) A empreendedora, na época da fundação, era ligada a uma grande empresa multinacional e conhecedora profunda das limitações das empresas em geral quando se trata da contratação de pessoas com deficiência;
- b) O empreendimento é uma inovação no mercado porque destoa do perfil assistencialista das organizações que lidam com pessoas com deficiência e propõe um olhar voltado ao mercado;
- c) As grandes empresas são exigidas por lei a ter em seu quadro um número mínimo de pessoas com deficiência. Contudo, esbarram nas limitações de qualificação dos candidatos e no preconceito dos demais colaboradores. O empreendimento social possui expertise para lidar com ambas as situações, ausência de concorrência e mercado amplo.

Mesmo com ingredientes que predisõem para o sucesso da organização, as fases até então vividas estão bem delimitadas: (1) fase inicial voltada a solução de problemas; (2) crescimento por conta da formalização e dos projetos iniciais; e (3) profissionalização da gestão..



**Figura 19 - Linha do Tempo de Empreendimento Social J**

Fonte: autor.

### 5.6.1.3 Grupo Cultural Afro Reggae

A história de vida do grupo AfroReggae (JOSÉ JUNIOR, 2006) tem uma característica central que é a permanência por dez anos em uma etapa repleta de viagens, apresentações, espetáculos, aparições em mídias diversas, entre outras, após uma breve passagem pelas etapas anteriores (ver Figuras 20 e 21)

Parece óbvio que um grupo cultural tenha a visibilidade como fator central de sua existência, com aproximação natural de personalidades do mundo artístico e da mídia em geral. Contudo, para um empreendimento social essa etapa não pode ser um fim porque a questão social deve, em princípio, estar acima de torná-lo reconhecido. O próprio fundador admite isso no seguinte trecho:

“depois de 13 anos voltando o nosso olhar para fora, a palavra de ordem discutida por todos dentro do GCAR é o ‘fortalecimento institucional’. Percebemos que a nossa sobrevivência está ligada a uma reestruturação de quadros, salários, equipamentos e práticas institucionais” (JOSÉ JUNIOR, 2006).

A retomada dos princípios sociais é verificada na última etapa, quando o fundador revela a necessidade de retorno a “questionamentos mais profundos”.

## Crescimento pela Ação Social

### Início da década de 90

“Essa rapaziada que colaborava na produção das festas da rua tinha em comum uma forte preocupação com a violência. Quase todo mês morriam amigos nossos, envolvidos ou não com a criminalidade

### 1992

“decidi organizar uma nova festa. [...] A Rasta Reggae Dancing cumpriu o seu papel e criou a marca que nos acompanha até hoje: juntar num mesmo lugar pessoas de diferentes classes sociais e de localidades distintas. [...] A grande maioria de nós havia passado por constantes fracassos em nossas vidas pessoais, e mesmo assim todos se alimentavam de muita utopia. [...] no início dos nossos encontros, em 1992, não tínhamos local certo para nos reunir. [...] Era tudo sem a mínima infraestrutura [...]”

### 1993

“[...] foi lançada oficialmente a primeira edição do jornal Afro Reggae Notícias [...]. Nas reuniões, eu e a Angela tentávamos convencer os outros sobre alguns projetos inovadores. Ela foi a primeira pessoa a botar em pauta temas como favela, capoeira e assuntos ligados às lutas das mulheres. [...] todos nós éramos autônomos, biscateiros, subempregados ou desempregados. [...]

Um dos maiores prazeres que eu tinha era entregar o jornal em lojas, casas de personalidades e sedes de entidades. [...] Tínhamos várias ideias em comum. Principalmente a convicção de que havia inúmeros talentos escondidos e esquecidos dentro das favelas do Rio. [...] Eram dons pouco explorados. Se estes jovens recebessem algum tipo de apoio poderiam mudar não só suas próprias vidas, como indivíduos, mas a vida de toda a comunidade. [...] Dávamos os primeiros passos dentro de um contexto mais político e social”

## Crescimento pela Associação

### 1993

“No dia 23 de Julho de 1993 legalizamos o Grupo Cultural Afro Reggae (GCAR). Foi um grande alívio, porque juridicamente não existíamos. A partir daí o grupo se sentiu mais motivado. [...] com a institucionalização, todos os organizadores foram ‘promovidos’ e ganharam cargos. [...] Na nossa ingenuidade, acreditávamos que choveria gente querendo investir e apoiar os nossos projetos. Mas não foi bem assim. [...] a nossa primeira empreitada na área de shows foi um grande desastre. E eu fui o maior responsável por esse desastre [...]. Empolgado ou ‘emotivo’, como o Plácido costumava me definir, convenci todos do afro Reggae a ajudar de alguma maneira [...]. O prazo expirou e nós continuamos sem nada definido. [...] tínhamos criado várias expectativas e não conseguíamos cumprir nada. [...] Foi a nossa primeira grande crise. Não existia verba em caixa e nem perspectivas reais de conseguir angariar recursos”.

### 1993

“Foi nesse período que percebemos com algumas entidades se beneficiam quando acontece um fato considerado de calamidade pública. Há nessas horas uma grande disputa de poder. Alguns grupos, antes parceiros, chegam a se tornar rivais. A disputa geralmente acontece para ver quem se destacará como representante legítimo na defesa das vítimas. [...] não era mais possível ficar contando apenas com o nosso próprio dinheiro e com doações de amigos ou de parlamentares, sempre incertas. [...] já tinham se passado mais de 18 meses desde a criação do Afro Reggae, e todo mundo continuava trabalhando como voluntário. Muitos não tinham fonte de renda. [...] passamos a criar uma rede de relações mais constante com as instituições que nos apoiavam”.

**Figura 20 - Linha do Tempo do Grupo Cultural Afro Reggae – 1ª. Parte**

Fonte: autor, a partir de adaptação de José Junior (2006).

## Crescimento pela Visibilidade Social

**1995**

“iniciamos os contatos para possíveis financiamentos para o GCAR. Procurávamos parcerias efetivas.[...] na tarde do dia 9 de junho de 1995, Caetano Veloso e Regina Casé estavam em Vigário Geral. [...] Pela primeira vez, o nome do GCAR foi reconhecido pela mídia como realizador das ações culturais [...] Havíamos deixado de ser apenas expectadores e passamos para o time de protagonistas. [...] Não queríamos mais ser uma entidade de denúncia ou de pouca ação”.

**1996**

“[...] aparentemente tudo já tinha se encaixado, mas a Cléa e o Lorenzo, que acompanharam boa parte do nosso crescimento e evolução, queriam incluir o GCAR na rede. [...] Foi uma iniciativa inédita na área, que reuniu várias organizações de maneira participativa e atuante em torno de uma única ação social”.

**1997**

“Os veículos de comunicação, principalmente a Rede Globo, tiveram um papel importante, dando visibilidade ao trabalho. Passamos a ser ‘consumidos’ por dezenas de pesquisadores, que se intrigavam com aquele trabalho sem qualquer sistematização”

**1998**

“Na sua primeira viagem internacional, o grupo iria conhecer a França, a Alemanha, a Holanda e a Inglaterra. [...] Fomos tratados como um bando de ‘neguinhos exóticos’, e enganados por gente que usa o nome de países do chamado Terceiro Mundo para se dar bem. [...] Botamos a cara na rua. Teve busdoor, lambe-lambe, filipetas, chamadas em rádio e galhardetes com a foto dos integrantes da banda em todos os postes da avenida Atlântica, em Copacabana, e da Vieira Souto, em Ipanema. Nunca a imagem de negros foi tão divulgada na zona sul. [...] Estávamos ocupando espaços fora da favela”

**1999**

“A banda AfroReggae iniciou o ano de 1999 com tres pré-propostas de gravadoras[...] Como instituição social, a nossa grande preocupação era desenvolver o lado empresarial do Afro Reggae sem afetar a relação com os antigos parceiros.[...] pela primeira vez um grupo vindo de uma favela violenta, criado por uma ONG, assinaria contrato com um grande gravadora.[...] Estávamos embalados [...] com a ampliação dos nossos projetos sociais e com o reconhecimento artístico da banda AfroReggae. E abertos a novos desafios”

**2000**

“Começamos o ano 2000 na maior crise financeira, com atraso no pagamento de salários e bolsas.[...] Achavam que o AfroReggae estava muito bem, devido à grande visibilidade do grupo na mídia [...]

## Crescimento pela Rede Social

**2002**

“[...] parcerias com entidades, empresas privadas e prefeituras de diversas partes do Brasil. [...] No sul temos uma rede bastante variada de pessoas e entidades superconectados ao nosso dia-a-dia, que é muito facilitado pela internet.[...] tive a oportunidade de participar de uma reunião com o então candidato à Presidência Luiz Inácio Lula da Silva [...]”

**2004**

“fomos convidados pelo Hélio Ferreira, gerente de Unidades Conveniadas do Sesc-RJ, pra desenvolver workshops no interior do estado do Rio de Janeiro [...] fomos convidados para fazer uma espécie de Mostra Caetano, no Carnegie Hall, em Nova York. [...] Era a quarta edição do festival (Rock in Rio Lisboa) e a segunda de que nós participávamos”

**2005**

“trabalhamos com seis cidades: Vassouras, Saquarema Cachoeiras de Macacu, Miracema, Mangaratiba e Valença [...] Encerramos o ano com uma grata surpresa. Recebemos [...] a Ordem do Mérito Cultural [...] Fizemos, no final do primeiro semestre de 2005, o primeiro encontro de Jovens Lideranças do GCAR [...] Foi muito importante ouvir esses novos protagonistas com cargos de responsabilidade, que um dia coordenarão os atuais e futuros projetos da instituição”

**2006**

“Muitas vezes me impressiono com a forma como conseguimos mobilizar tantas pessoas nesses sonhos utópicos e sem garantias. [...] Hoje constatamos que o AfroReggae não depende de nós, fundadores e gestores, para continuar. [...] Um terço dos coordenadores do GCAR é formado por ex-alunos [...] Isso nos incentiva a querer enxergar ainda mais longe [...] O antigo Centro Cultural Afro Reggae Vigário Legal foi demolido recentemente [...] Estamos nos redescobrimo em um processo muito parecido com o de 1992, quando iniciamos, mas agora envolvidos com questionamentos mais profundos.[...] Não queremos transformar o Afro Reggae num replicador de franquias[...] Para levar à frente as nossas ações de desenvolvimento humano e de política social, junto com instituições governamentais ou não, dentro e fora do Rio de Janeiro, é fundamental estarmos conectados com acoes similares desenvolvidas no mundo todo. Algo como uma ‘zona de livre comércio’ social e cultural, principalmente na América Latina”.

**Figura 21 - Linha do Tempo do Grupo Cultural Afro Reggae – 2ª. Parte**

Fonte: autor, a partir de adaptação de José Junior (2006).

#### 5.6.1.4 Empreendimento Social A

A linha do tempo desta organização possui dois instantes marcantes que são a escolha por viver próximo e em favor dos pobres e da formalização do empreendimento, com a obtenção do primeiro funcionamento que mantém a estrutura de 1981 “até hoje”.

Esta organização atua com lideranças comunitárias, coordenadores de experiência de economia popular solidária, assistentes sociais, coletores de material reciclável, mulheres que se organizam em clubes de troca, formação de multiplicadores e acompanhamento direto do trabalho dos grupos, comunicação popular, entre outras de assessoria a movimentos populares.

Apesar de quase trinta anos de formalização, a organização ainda age sob o mesmo sistema organizacional e de atendimento a seu público na forma de assessoria. A organização mostrou-se ao longo dos anos em posição reativa ao avanço ou recuo dos movimentos sociais, motivo pelo qual galgou apenas duas etapas evolutivas.



## Crescimento pela Ação Social

Anos 70

“[...] durante a ditadura militar, **havia toda uma preocupação com a reorganização na luta por direitos**[...] com essa preocupação, **varias pessoas que tinham uma sensibilidade social**, [...] fundamentalmente inspirados na teologia da libertação[...] que fazia essa **possibilidade da leitura de um estudo bíblico a luz da realidade atual** e a igreja acabou sendo o espaço aberto durante a ditadura militar pra os militantes que tinham essa origem ou não[...] e essas pessoas começaram a se reunir pra tentar retomar um trabalho de organização[...] especificamente em Curitiba, **a (fundadora) tinha uma visão muito abrangente do mundo, da sociedade**, era uma enfermeira formada, era responsável pela enfermagem do Hospital de Clinicas. ela começou a se questionar, porque pra fazer o trabalho de organização teria que ir pra periferia[...] a partir de lá começaram [...] trabalho de organização do povo. **Num primeiro momento mais voltado para a questão da saúde, mas já tinha um cunho político, organizativo**. Nessa época fazia-se tudo junto[...] ao mesmo tempo que preparava a liturgia, preparava a comissão que ia falar com o prefeito, por conta da água encanada, da luz elétrica[...] **os militantes que faziam parte desse processo das comunidades de base inspiradas na teologia da libertação** sabiam que fazer isso a partir da igreja ou vinculados a igreja, só, que tinha um limite [...] e que **precisava de um espaço de formação política** onde essas lideranças que iam despontando nesse trabalho de base pudessem se preparar politicamente para atuar nas associações de moradores, no partido”

Figura 22 – Linha do Tempo do Empreendimento Social A.  
Fonte: autor.

## Crescimento pela Associação

A partir de 1989 até os dias de hoje

1981 a 1989

[...] surgiu a ideia desse centro de formação e a (fundadora) fazia parte desse grupo[...] **foi fundado em agosto de 81** e a (fundadora) acometida de um problema de saúde sério acabou falecendo em março[...] **a partir daí começa a impulsionar o movimento comunitário em Curitiba**[...] a luta pelo transporte coletivo, a questão dos postos de saúde nos bairros[...] o (nome de um colaborador) que trabalhava na CNBB **mandou um projeto solicitando recursos de financiamento** para a (nome da financiadora), que é uma ONG ligada a igreja católica na Alemanha que financia varias áreas no Terceiro Mundo[...] a (financiadora) **aprovou o projeto que na verdade é o projeto que mantém a estrutura básica do (empreendimento social) até hoje**[...] a cada três anos ele é **renovado**[...]

“A partir de 89 e a avalanche das políticas neoliberais houve um desânimo nas **militâncias**[...] **um desencanto**[...] **mas depois vai retomando com as políticas de auto-sustento**. [...] Tem uma série de organizações hoje[...] **mas não tem mais os movimentos fortes que a gente teve nos anos 80 porque a situação é muito mais complexa nas periferias**. O (nome do empreendimento social) em si não é um movimento[...] **Na medida em que há refluxo dos movimentos sociais também o (empreendimento social) entrou meio em crise**, mas a partir de 1996 houve um **convênio com a UFPR** e começaram a ser feitos uma série de cursos para entender o momento econômico e político no Brasil[...]  
**A partir do final do final dos anos 90 e início do ano 2000 a gente estava bem feliz de novo com as novas iniciativas com a questão das assembleias populares**[...] que tentava fazer uma retomada da discussão de um projeto pro Brasil[...] **(o empreendimento social) acompanha o momento histórico que o movimento está vivendo**. Hoje estamos em um momento muito interessante, muito trabalho, muita iniciativa[...] **ampliou bastante o acompanhamento dos grupos de economia solidária**[...] **tudo que é comunidade pede assessoria**[...] acolheu a rede de educação cidadã[...]

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta uma análise dos resultados alcançados, assim como recomendações para aprofundamentos ou novos estudos decorrentes da dissertação.

### 6.1 CONCLUSÕES

Considerando o mesmo expediente de Greiner (1975) de que as etapas de desenvolvimento são orientadas pela história de vida da organização, o estudo conseguiu identificar etapas de evolução e revolução nos empreendimentos sociais a partir dos relatos de fundadores e de outros estudos acerca da vida dessas organizações. Com isso, criou-se um modelo para o ciclo de vida de empreendimentos sociais, evidenciando os estágios do desenvolvimento, bem como as características de cada etapa evolutiva. Atingiram-se todos os objetivos definidos nesta dissertação, tanto gerais, quanto específicos.

A experiência do autor com empreendimentos sociais, temida por poder proporcionar um olhar viciado sobre os fenômenos e dados coletados, facilitou o acesso aos entrevistados e o entendimento e análise das etapas do ciclo de vida de empreendimentos sociais.

O fator tempo dificultou o contato com mais empreendimentos sociais. Além do contato inicial, marcação de visitas e a entrevista propriamente dita, havia a transcrição e análise das mesmas, que tomava tempo considerável. Além disso, cerca de cinco ou seis dirigentes contatados não tiveram agenda e horários compatíveis com as do autor, resultando em perda considerável de conteúdo, pois não participaram da pesquisa e ficou-se somente com as organizações mencionadas no Quadro 7. A melhor alternativa foi consultar material impresso que contivesse o relato histórico de empreendimentos sociais. Essa opção se mostrou positiva no sentido de ter fornecido o olhar de outros pesquisadores/entrevistadores, bem como de realidades diferentes do cenário cultural curitibano.

O caráter de ineditismo do trabalho quanto ao estudo do ciclo de vida de empreendimentos sociais nacionais reitera a importância do mesmo mediante os resultados alcançados.

O presente estudo confirma proposições teóricas sobre o empreendedorismo social e abre um campo de estudos futuros em diversas áreas, a saber:

- a) a fundamentação teórica consultada para compreender e nominar as fases do ciclo de vida de empreendimentos sociais difere muitíssimo em cada estágio. Conceitos como “identidade social”, “rede social”, “responsabilização”, entre outros, demandam fontes diferenciadas de consulta, e reiteram o caráter fragmentado do empreendedorismo social, assinalado no capítulo 2 desta dissertação;
- b) os empreendimentos sociais que participaram diretamente da pesquisa atuam em segmentos diferenciados e ainda assim foi possível identificar padrões de gestão empreendedora conforme preconiza a teoria;
- c) os empreendimentos sociais, à medida que crescem, conseguem promover transformações na sociedade, conforme observado nos relatos, mesmo a custo de salários mais baixos que no ambiente corporativo lucrativo;
- d) há práticas de gestão similares às encontradas no empreendedorismo lucrativo (“planejamento”, “qualidade”, “sustentabilidade”, entre outras) que confirma a afirmação de que os empreendimentos sociais têm buscado a profissionalização da administração organizacional, bebendo da mesma fonte teórico-prática das organizações privadas.

## **6.2 RECOMENDAÇÕES**

Algumas recomendações são feitas para garantir maior amplitude ao estudo aqui iniciado.

As organizações participantes da pesquisa são exclusivamente aquelas oriundas de movimentos sociais definidas como associações. O estudo pode ser estendido a outros tipos de organizações não-lucrativas discriminadas na seção 1.5 desta dissertação e evidenciar se estas mantêm o mesmo comportamento aqui relatado.

A ampliação do escopo da pesquisa também deve contemplar empreendimentos sociais de outras regiões além da cidade de Curitiba para confirmar se o modelo obtido mantém as mesmas características quando observado em outras culturas.

O estudo refere-se na quinta etapa a empreendimentos sociais transnacionais, mas não realizou qualquer entrevista com esse tipo de organização. Um estudo direcionado para essas organizações poderá confirmar ou refutar as características da última etapa, definida neste estudo somente a partir da teoria.

O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais pode ser utilizado para investigar em profundidade as características de uma rede social ou de um determinado grupo de empreendimentos sociais. Como exemplo, o ministério da saúde pode querer avaliar todas as ONGs que trabalham com a saúde da mulher e verificar seu estágio de desenvolvimento e direcionar políticas de ação e de financiamento.

Sugere-se compor um estudo com perspectiva longitudinal para avaliar como contextos históricos relevantes contribuíram para a manutenção ou superação de etapas do ciclo de vida de determinados empreendimentos sociais.

O estudo abre também a possibilidade de criação de um instrumento para situar um determinado empreendimento social nas etapas do modelo. A aplicação do instrumento pode direcionar ações de desenvolvimento organizacional e das lideranças, definir/redefinir critérios de financiamento, antecipar momentos de crise, avaliar a capacidade dos empreendimentos de cumprir com objetivos de cunho social, definir indicadores de medição e monitoramento de ações sociais, entre outras vantagens.

## REFERÊNCIAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. **Ação das ONGs no Brasil - perguntas e repostas**. ABONG: São Paulo, 2005.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos C. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. e GEWANDSZNAJDER, F. **O Método das Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANDRÉS-ALONSO, Pablo de; CRUZ, Natalia Martín e ROMERO-MERINO, M. Elena. The Governance of Nonprofit Organizations: Empirical Evidence From Nongovernmental Development Organizations in Spain. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**; v.35, n4, p.588-604, Dec/2006.

ASHOKA–MCKINSEY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como Elaborar Planos de Negócios para Organizações Sociais**. São Paulo: Peirópolis: 2001.

AVANCINI, Marta; ARRUDA, Roldão. Projetos Sociais, item de exportação brasileira. **O Estado de São Paulo**, de 26/08/2001, p.A 15.

AUSTIN, James, STEVENSON, Howard e WEI-SKILLERN, Jane. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**. p.1-22, January, 2006.

BADELT, Christoph. Entrepreneurship theories of the non-profit sector **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.8, n2, p.162-178, 1997.

BAEZ, Benjamin. Confidentiality in qualitative research: reflections on secrets, power and agency. **Qualitative Research**. SAGE Publications. (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) v.2, n 1, p.35-58, 2002.

BARON, Guilherme D.; DAMASCENO DA SILVA, Giselle D. e LEZANA, Álvaro G. R. **Manifestação das Necessidades do Empreendedor no Modelo do Ciclo de Vida das Organizações de Greiner**. SIMPOI 2008. São Paulo-SP.

BARROS, Aidil J. da S. LEHFELD, Neide A de S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Makron, 2000.

BARROSO, Henrique C. M. de P.; COSTA, Francisco J.; FREITAS, Ana A. F. **Análise Organizacional no Setor de Supermercado a Partir da Metáfora do Ciclo de Vida**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

BARUCH, Yehuda; RAMALHO, Nelson. Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly** v.35, n1, p.35-39, Mar/2006.

BATTILANA, Abramo n.e BERALDO, Valter. Aplicação do Conceito do Ciclo de Vida Organizacional na Definição e Determinação das Fases de uma Organização Varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**. Ano 6, n 15, Agosto de 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: A Busca por segurança no Mundo Atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

BHIDÉ, Amar. *The Origin and Evolution of new Business*. New York: Oxford University Press, 2000.

BONAMUSA, Margarita, VILLAR, Rodrigo. **La importancia de la funcion politica en el Tercer Sector**. Comunicação apresentada no Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe do ISTR "Repensando o Público na América Latina: as Organizações da Sociedade Civil". Rio de Janeiro, 22-24 abr. 1998.

BRASIL. **Lei n.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.** Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF, ;(1):6-6, mar.1999.

BRASIL. Senado Federal. **Plano de Trabalho da Comissão Parlamentar de Inquérito – ONGs.** Outubro de 2007. Disponível em <[http://www.senado.gov.br/web/comissoes/CPI/ONGs/PlanoTrabalho\\_TextoBasicoAprovado.pdf](http://www.senado.gov.br/web/comissoes/CPI/ONGs/PlanoTrabalho_TextoBasicoAprovado.pdf)>. Acesso em 24 Nov. 2008.

BRICEÑO-LEÓN, Roberto. **Quatro modelos de integração de técnicas qualitativas e quantitativas de investigação nas ciências sociais** in GOLDENBERG, Paulete (org.) O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz, 2003.

BULGACOV, Sergio; MARTES, Ana Cristina Braga; AUGUSTO, Paulo Mussi; NASCIMENTO, Maurício Reinert do; GONÇALVES, Sandro Aparecido. **RAE revista de administração de empresas.** Seção: FÓRUM, v.46, n.3, 2006.

CAMARGO, Marcos H. **O Fim do Estado e o Terceiro Setor.** Curitiba: Gráfica Nossa Senhora do Rocio, 2004.

CAMILOTTI, L. **Modelo de avaliação de cursos de capacitação empresarial.** 2007. 168 f. Florianópolis. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. Orientador: Prof<sup>o</sup>. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

CANABRAVA, Claudia Marques *et al.* Sistema Único de Saúde e o terceiro setor: caracterização de entidades, não hospitalares, que possuem serviços em atenção básica de saúde em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, v.23, n.1, p.115-126, Jan/2007.

CANDLER, Gaylord G. Interest Groups and Social Movements: Self- or Public Interested? Insights from the Brazilian Third-Sector Literature. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.10, n3, p.237-253, 1999.

CARIÑO, L. Private Action for Public Good?: The Public Role of the Voluntary Sector Organizations. **Public Organization Review. A Global Journal** v.1, p.55-74, 2001.

CARMAN, Joanne G. Nonprofits, Funders, and Evaluation: Accountability in Action. **The American Review of Public Administration OnlineFirst**, p.1-17, Jun/2008.

CHURCHILL, N., LEWIS, v. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, p.30-39, Mai/Jun 1983.

CIULLA, Joanne B. The Importance of Leadership in Shaping Business Values. **Long Range Planning**, v.32, n.2, p.166-172, 1999.

CLARK, M. Carolyn; SHARF, Barbara F. The Dark Side of Truth(s): Ethical Dilemmas in Researching the Personal. **Qualitative Inquiry**. v.13, n.3, p.399-416, April 2007.

DEES, Gregory J. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Disponível em: <[http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](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: 24 mai. 2008.

DENZIN, n.K. e LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EGGER, Urs Karl. **Work the Net. Um Guia de Gerenciamento para Redes Formais**. Rio de Janeiro: GTZ, 2007.

FERNANDES, Ângela Maria D.; MOURA, Andréia M. A; FERNANDES, Diana J.; ROCHA, Gabriela F.; Luna, Greta C. de V.; BARBOSA, Tereza L. de O. Cidadania, trabalho e criação: exercitando um olhar sobre projetos sociais. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v.18, n.2, p.125-142, Jul./Dez. 2006.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor? In IOSCHPE, Evelyn. Org. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FERREIRA, Marieta de M. História, Tempo Presente e História Oral. **Topoi**, Rio de Janeiro, p.314-332, dezembro/2002.

FIGUEIREDO, M. e FIORONI, L. Uma análise de conteúdo de crenças relacionadas com a AIDS entre participantes em ONGs. **Estudos de Psicologia** 1996.



FONTANA, Rafaela M. e IAROZINSKI NETO, Alfredo. **Um modelo de referência para o processo de mudança estrutural em sistemas produtivos**. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005

FROHLICH, Luzia; ROSSETTO, Carlos R. e SILVA, Anielson B. Implicações das Práticas de Gestão no Ciclo de Vida Organizacional: um estudo de caso. **Análise**, Porto Alegre v.18, n.1, p.139-160, jan./jun. 2007.

GALBRAITH, J. K. **A Sociedade Justa: Uma perspectiva Humana**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GOLDSMITH, S. e EGGERS, W. **Governar em Rede: o novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

GREENPEACE (s.d.). Origens do Greenpeace. Disponível em <http://www.greenpeace.org/brasil/quemsomos/>. Acesso em maio de 2008.

GREINER, Larry E. Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. n.14, 1975.

GUPTA, Yash P.; CHIN, David C. W. Organizational Life Cycle: a Review and Proposed Directions for Research. **The Mid-Atlantic Journal of Business**. V.30, N3, p.269-294, Dezembro/1994.

GURGACZ, Glaci e NASCIMENTO, Zinara M. A. **Metodologia do trabalho científico com enfoque nas ciências exatas**. Joinville, Sociesc, 2007.

HADDAD, Sérgio. Org. **ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: ABONG; Peirópolis, 2002.

HAILEY, John e JAMES, Rick. “Trees Die From the Top”: International Perspectives on NGO Leadership Development. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations** v.15, n.4, p.343-353, December/2004.

HANDY, F. e RANADE, S. **Entrepreneurs in the Nonprofit Sector: A Study of Women Entrepreneurs of NGOs in India**. Presented at the International Society for Third-Sector Research (ISTR) Conference, Dublin, 2000.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOROCHOVSKI, R. R. Associativismo civil e Estado: Um estudo sobre organizações não-governamentais (ONGs) e sua dependência de recursos públicos. **EmTese**, v.1, n.1, p.109-127. 2003.

HUNTER, I. Risk, Persistence and Focus: a life cycle of The Entrepreneur. **Australian Economic History Review**, V.. 45, n.3. p.244-272, November/2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\_Privadas\_e\_Associacoes/>. Texto original criado em: 07 de Ago de 2008. Acesso em: 13 de Janeiro de 2009.

JAMES; Kim Turnbull e ARROBA, Tanya. Reading and Carrying: A Framework for Learning about Emotion and Emotionality in a Organizational Systems as a Core Aspect of Leadership Development. **Management Learning**; v.36, n.3; p.299-316, Sep 2005.

JOSÉ JUNIOR. **Da Favela para o Mundo: a História do Grupo Cultural Afro Reggae**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

KLIKSBERG, Bernardo. Situación Social de América Latina. **Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)**"Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000.

KRAMER, Ralph M. A Third Sector in the Third Millennium? **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.11, n.1, p.1-23, 2000.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAVALLE, Adrian Gurza e CASTELLO, Graziela Sociedade, representação e a dupla face da *Accountability*: cidade do México e São Paulo. **Cad. CRH**, v.21, n.52, p.67-86, Abr 2008.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. **Empreender: identificando avaliando e planejando um novo negócio**. O comportamento do empreendedor. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

LI, Jun. Political Estrategy of Chinese Private Ventures: an Organizational Life Cycle Framework. *International Journal of Entrepreneurship*. v.12, p.107-124, 2008.

LINDNER, L., **ENONG – Encontro Nacional de ONG-Aids: Construção de Sonhos e Lutas**. Curitiba: Editora Domo, 2005.

LING, Yan; ZHAO, Hao e BARON, Robert A. Influence of Founder–CEOs’ Personal Values on Firm Performance: Moderating Effects of Firm Age and Size. **Journal of Management**, v.33 n.5, p.673-696, October 2007.

LUGO MORIN, Diosey Ramón. Reflexión teórica sobre la validez de los preceptos de acción social de Max Weber para el análisis del campesinado actual. **Ambiente & Sociedade** – v.VIII, n.2, p.29-36, jul./dez. 2005.

LUKSETICH, William. Government Funding and Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**; v.37, n.3, p.434-442, 09/2008.

MACEDO, José Ferreira. **Ciclo de Vida das Organizações e Transição de Liderança na Empresa Familiar**. 2008.153f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção. Orientador: Profº. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

MADEIRA, Felícia R. e BIANCARDI, Miriam R. O Desafio das Estatísticas do Terceiro Setor. **São Paulo em Perspectiva** v.17 n(3-4), p.177-184, 2003.

MARTELETO, Regina M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001

MARULANDA, Nohra R. América Latina: pobreza y desigualdad durante 50 años de reformas económicas y sociales. **Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)** "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000.

MATIAS, Eduardo Felipe p.**Estado soberano, globalização e o papel da sociedade civil transnacional**. Conferência Internacional. Instituto Ethos. 42 slides, color. Microsoft

PowerPoint 2000. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br/ci2006/materia.asp?id=57>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2008.

MATTAR, João. **Metodologia Científica na Era da Informática**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTOS, Solange M. da S.; DRUMMOND, José A.O Terceiro Setor como Executor de Políticas Públicas: ONG'S ambientalistas na Baía de Guanabara (1990-2001). **Revista de Sociologia e Política** n.24, p.177-192, Jun/2005.

MELLO, Angela, **Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor em Uberlândia – MG**. Orientador: Valdir Machado Valadão Junior. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração. 2007

MELO, Marcus André. A política da ação regulatória: responsabilização, credibilidade e delegação. **RBCS**, v.16, n.46, p.56-68, Jun/2001.

MELO NETO, Francisco de p.e FRÓES, Cesar. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MIRABELLA, Roseanne M.; GEMELLI, Giuliana; MALCOLM, Margy-Jean e BERGER, Gabriel. Nonprofit and Philanthropic Studies: International Overview of the Field in Africa, Canada, Latin America, Asia, the Pacific, and Europe. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**; v.36, n4, p.110S-135S, Dec/2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. e SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, 1980.

MORRIS, Susannah. Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.11, n.1, 2000

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: Theory and Practice**. 2004. California: Sage Publication.

OLIVEIRA, Anna Cynthia e HADDAD, Sérgio. **As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação**. Cad. Pesquisa, n.112, p.61-83, Mar/2001.

OLIVEIRA, Edson M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Tese de Doutorado – Faculdade de História, Direito e Serviço Social – UNESP – Franca, 2004.

OLIVERA, Marcos Macri; SILVA, Aline C. de A. F.; IDROGO, Aurelia A. A.; RIBEIRO, Núbia K. R. **O Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner e a Norma NBR ISO 9001:2000 – Uma Perspectiva de Alinhamento**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

OLIVIERI, Cecília. Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil. **Rev. Sociol. Polit.**, n.29, p.147-168, Nov 2007.

ONU **Classifications of Expenditure According to Purpose**: Classification of the Functions of Government (COFOG); Classification of Individual Consumption According to Purpose (COICOP); Classification of the Purposes of Nonprofit Institutions Serving Households (COPNI); Classification of the Outlays of Producers According to Purpose (COPP). ST/ESA/STAT/SER.M/84. Nova York: Nações Unidas, 2000.

PARAMESHWAR, Sangeeta. Inventing higher purpose through suffering: The transformation of the transformational leader. **The Leadership Quarterly**, v.17 p.454–474, 2006.

PATON, R. MORDAUNT, J. CORNFORTH, C. Beyond Nonprofit Management Education: Leadership Development in a Time of Blurred Boundaries and Distributed Learning. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Supplement v.36, n.4, p.148S-162S, December, 2007.

PEDRO, Andreia Maria. **Características Comportamentais dos Empreendedores no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner**. 2003.113f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Orientador: Prof<sup>o</sup>. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PEDROZO, Eugenio Avila. Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma Análise dos Relacionamentos Horizontais. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.4, p.141-161, Out./Dez. 2005.

PHELPS, Robert; ADAMS, Richard; BESSANT, John. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. **International Journal of Management Reviews**. v.9, n.1, p.1–30, 2007.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O Processo Grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

PINTO, Céli R. J. A sociedade civil e a luta contra a fome no Brasil (1993- 2003). **Sociedade e Estado**, Brasília, v.20, n.1, p.195-228, jan./abr. 2005

\_\_\_\_\_. As ONGs e a Política no Brasil: Presença de Novos Atores. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.49, n.3, p.651- 613, 2006.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global do trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, Ana A.; FELDMANN, Fabio. **A Mata Atlântica é Aqui. E daí?:** História e Luta da Fundação SOS Mata Atlântica. São Paulo: Terra Virgem, 2006.

RODRIGUES, Maria das Graças Villela. **Metodologia da pesquisa**: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3ª ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

RUDIO, Franz v.**Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1983.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência dos estudos**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SALAMON, Lester. A Emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração da USP**. v. 33, n.1, Janeiro/Março 1998.

SCHERER-WARREN, I. e KRISCHKE, p.(org.). **Uma Revolução no Cotidiano?: os Novos Movimentos Sociais na América do Sul**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWEIGERT, Francis J. Learning to Lead: Strengthening the Practice of Community Leadership. 2007 **SAGE Publications** (Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore) Vol 3(3): 325–342  
SCOTT, Mel e BRUCE, Richard. Five Stages of Growth in Smal Business. **Long Range Planning**, v.20, n.3, p.45-52, 1987.

SCOTT, Mel; BRUCE, Richard. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**. v.20. n.33, p.45-52, June 1987.

SELLI, Lucilda; GARRAFA, Volnei Bioética, solidariedade crítica e voluntariado orgânico. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v.39, n.3, p.473-478, 2005..

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21ª. Ed rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SHARKEN SIMON, Judith. DONAVAN, Terence. **The Five Stages of Nonprofit Organizations: where you are, where you're going, and what to expect when you get there**. Saint Paul-MN: Amherst H. Wilder Foundation, 2004.

SHAW, Eleanor e CARTER, Sara. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. **Journal of Small Business and Enterprise Development** v.14 n.3, p.418-434, 2007.

SILVA, E., MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2005.

SPEAR, Roger. Social entrepreneurship: a different model? **International Journal of Social Economics**. v.33 n.5/6, p.399-410, 2006.

SPRADLEY, J. p.**The ethnographic interview**. Belmont (CA) :Wadsworth, 1979.

STEVENS, Susan K. **Nonprofit Lifecycles: Stage-Based Wisdom for Nonprofit Capacity**. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, Inc., 2002.

STRICHMAN, Nancy; BICKEL, W.E. e MARSHOOD, Fathi. Adaptive Capacity in Israeli Social Change Nonprofits. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. v.37, n.2, p.224-248, Jun/2008.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. 4ª Ed. São Paulo: Peirópolis, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não-governamentais e terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor, o Espectro do Mercado: ensaios de gestão social**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

THOMPSON, John L. The World of the Social Entrepreneur. **The International Journal of Public Sector Management**. v.15, n.5, p.412-431, 2002.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana R.; DI CHIARA, Ivone G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.2, p.93-104, mai/ago. 2005.

TRIVIÑOS, A. n.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

WANG, Yong; AHMED, Pervaiz e FARQUHAR, Stuart. Founders versus Descendants: The Profitability, Growth and Efficiency. Characteristics Comparison in the UK Small and Medium Sized Family Businesses. **The Journal of Entrepreneurship**, v.16, n.2 p.173–195, 2007.

WONG, p.(2002). **How to Write a Research Proposal**. disponível em [http://www.meaning.ca/articles/writing\\_research\\_proposal\\_may02.htm](http://www.meaning.ca/articles/writing_research_proposal_may02.htm). Acesso em outubro de 2007.



## **ANEXO I**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: **CICLO DE VIDA DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS**

Nome do Pesquisador (a): **ALEXANDRE MEIRA DE VASCONCELOS** (Mestrando) (41) 9655-8030

Nome do Orientador (a): **PROF. DR. ÁLVARO GUILLERMO ROJAS LEZANA** (48) 3721-7204

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: **UFSC** (Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)

**Natureza da pesquisa:** o(a) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade realizar um estudo sobre o ciclo de vida de empreendimentos sociais, ou seja, um modelo que possa demonstrar como nascem, crescem e se mantêm as organizações sem fins lucrativos que atuam na minimização das vulnerabilidades sociais.

**Participantes da pesquisa:** a pesquisa será realizada com cinco empreendimentos sociais situados no Estado do Paraná, mais especificamente em Curitiba e Região Metropolitana, que sejam referência em seu campo de atuação.

**Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo o(a) Sr(a) permitirá que o pesquisador lhe faça perguntas acerca da história da organização em que atua. O(a) Sr(a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o(a) Sr(a). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa durante as entrevistas ou através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário através do telefone do seu orientador.

**Sobre as entrevistas:** serão realizadas no máximo duas entrevistas pré-agendadas em horário e data convenientes para o(a) Sr(a) e realizadas sem a participação de quaisquer outras pessoas além do pesquisador e do(a) Sr(a) e preferencialmente, por questões de metodologia de pesquisa, na organização onde o(a) Sr(a) é líder.

**Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução n.196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

**Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados, a não ser quando autorizado expressamente por vossa pessoa.

**Benefícios:** ao participar desta pesquisa o(a) Sr(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes para ajudar a entender a trajetória de vida das organizações com base nos depoimentos das pessoas que nelas atuam e com isso, possibilitar estudos mais aprofundados sobre o assunto. O pesquisador se compromete a submeter os resultados obtidos ao Sr(a) antes de qualquer divulgação dos resultados.

**Pagamento:** o(a) Sr(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os campos a seguir:

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

(Nome legível do participante da pesquisa)	Assinatura
--	------------

(Nome legível do pesquisador) <b>ALEXANDRE MEIRA DE VASCONCELOS</b>	Assinatura
--	------------

## **APÊNDICE I**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

## ***“Como foi a trajetória desta organização desde sua fundação até os dias atuais?”***

### **PERGUNTAS COMPLEMENTARES:**

*Tente deixar claros os momentos e as datas (pelo menos o ano) em que os fatos aconteceram.*

- *Como surgiu a ideia de criar essa organização?*
- *Como foi o processo de criação do empreendimento social?*
- *Como escolheram o público que o empreendimento social atende?*
- *Que características pessoais tinham/têm os fundadores?*
- *Os fundadores tinham/têm alguma ligação direta com a causa que o empreendimento social defende?*
- *Quais as dificuldades iniciais do empreendimento social? Como as superaram?*
- *Como é esse público? Quais suas características?*
- *O que a organização faz, que público atende, qual a abrangência da atuação, a forma de atuação, etc.?*
- *Como você descreve a atuação do empreendimento social ao longo dos anos?*
- *Como foram as alterações nos produtos/serviços ao longo dos anos?*
- *O empreendimento social passou por algum momento importante de crise (financeira, institucional, de relacionamento, etc) ? Que tipo de crise? Como superaram esses momentos? O que aconteceu depois da crise? Como foi a atuação dos líderes nesses momentos?*
- *Qual a importância desses momentos para a sobrevivência da organização?*
- *Como avalia a situação do empreendimento social hoje?*
- *Como descreve a atuação das lideranças ao longo do tempo?*
- *Como mudou a estrutura organizacional do empreendimento social ao longo do tempo?*
- *Como evoluiu o sistema de controles do empreendimento social?*
- *Como evoluiu o sistema de remuneração/recompensas ao longo dos anos?*
- *Como evoluíram as relações trabalhistas ao longo dos anos?*

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)