



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Giselle Alves Silva

O PAPEL SÓCIO EMPREENDEDOR DA ONG SODIREITOS EM DEFESA DOS
DIREITOS SEXUAIS E MIGRATÓRIOS NA AMAZÔNIA

Natal
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Giselle Alves Silva

O PAPEL SÓCIO EMPREENDEDOR DA ONG SODIREITOS EM DEFESA DOS
DIREITOS SEXUAIS E MIGRATÓRIOS NA AMAZÔNIA

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em convênio com a Universidade Federal do Pará, como requisito parcial, para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Prof.º Orientador: Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre D.Sc.

Natal

2010

Giselle Alves Silva

**O PAPEL SÓCIO EMPREENDEDOR DA ONG SODIREITOS EM DEFESA DOS
DIREITOS SEXUAIS E MIGRATÓRIOS NA AMAZÔNIA**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em convênio com a Universidade Federal do Pará, como requisito parcial, para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional.

Prof.º Orientador: Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre D. Sc.

Natal, 30 de julho de 2010.

**Mauro Lemanuel Alexandre, Dr. (Orientador)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte**

Dalcy da Silva Cruz, Dr^a (Avaliadora Interna)

Tereza de Souza, Dr^a (Avaliadora Externa)

À família maravilhosa que me proporcionou as condições basilares para o atingimento de mais essa vitória em minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus agradeço pelo dom da vida e pela saúde.

Aos meus pais Lúcia e David agradeço pelo amor irrestrito e pelo esforço de terem lutado para me proporcionar as condições possíveis de chegar até aqui.

Ao meu irmão Macleyton agradeço por ser na minha vida a materialização do amor.

Aos meus avôs Maria e Edemar agradeço pela sabedoria e exemplo.

Aos amigos, amigas, e familiares agradeço por me proporcionar a alegria necessária para regar a vida.

Ao professor Eunápio agradeço por ser minha referência maior nesse processo de crescimento profissional.

Ao CESUPA, o meu muito obrigado pelo incentivo e apoio dado na conquista desta vitória.

À minha mana, Simone Fonseca, que me abriu as portas para o desenvolvimento deste trabalho, conferindo-lhe total apoio na sua construção.

Ao meu irmão de cor, Bido, pelo carinho com que cuidou de mim em Natal.

À minha querida amiga Izabel pelos inesquecíveis meses de convivência.

Aos meus amigos do Minter, em especial Anderson e Ticiane, pelo zelo constante.

Ao meu querido professor orientador, prof^o Mauro Alexandre, que com seu conhecimento e bom humor atribuíram a sutileza necessária para tornar este um produto prazeroso.

***“Nunca ande pelo caminho
traçado, pois ele conduz somente
até onde os outros já foram.”***

(Alexandre Graham Bell)

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso na Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais e Migratórios da Amazônia – Sodireitos, cuja problemática central está em compreender como se dá a atuação empreendedora social da ONG Sodireitos em defesa dos direitos sexuais e migratórios na Amazônia. O objetivo central está em analisar a prática de Empreendedorismo Social na ONG Sodireitos em defesa dos direitos sexuais e migratórios. O método adotado analisou o processo de criação da ONG até os dias de hoje. Dados primários e secundários foram utilizados possibilitando a visualização da dinâmica de intervenção social praticada pela Sodireitos no campo dos direitos humanos e migratórios. Categorias de análises foram estabelecidas, sendo possível perceber na atuação da Sodireitos fortes sinalizadores que convergem para o empreendedorismo social como eixo norteador na busca por um modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Desenvolvimento Local; ONG; Direitos sexuais e migratórios.

ABSTRACT

This paper presents a case study from the Society for the Defense of Sexual and Migrate Rivers Amazônia - Sodireitos, whose central problem is to understand how it works the social entrepreneur of the NGO Sodireitos in defense of sexual rights and migrate rivers in Amazônia. The central objective is to analyze the practices Social Entrepreneurship at the NGO Sodireitos on sexual rights and migrate rivers. The method adopted examined the entire creation process at the NGO the present day. Primary and secondary data were used allowing the viewing of the dynamic intervention Social Sodireitos practiced by the fields of human rights and migrate rivers. Categories of analyses were given, and possible perceive in works of the strong Sodireitos flags that converge to social entrepreneurship as a guideline in the search for a model of human development, social and mainstay vel.

Key-words: Social Entrepreneurship, Local Development, NGOs, and sexual andof migrate rivers.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivo Específico	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	23
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	24
2.2	NOVO PARADIGMA DE INTERVENÇÃO SOCIAL.....	28
2.3	TRÁFICO HUMANO E EXPLORAÇÃO SEXUAL NA AMAZÔNIA	49
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	TIPO DO ESTUDO	55
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	57
3.3	COLETA DE DADOS	58
3.4	ANÁLISE DE DADOS	62
4	ANÁLISE DA ATUAÇÃO SÓCIO EMPREENDEDORA DA ONG	63
	SODIREITOS	
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	94
	APÊNDICES	99

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

No Brasil, o binômio desigualdade social e pobreza são dois elementos historicamente presentes e possuem raízes profundas; sendo destacados por Gaiger (2009) dois elementos convergentes na materialização deste cenário: as estruturas sociais profundamente injustas e a falta de programas estruturais contínuos, alicerçados em decisões políticas de ampla envergadura. Trata-se de um país com graves problemas sociais e de toda ordem, como a fome, desnutrição, prostituição, analfabetismo, a falta de acesso aos serviços básicos de saúde, habitação, segurança, educação, saneamento, dentre outros.

Conforme dados do Relatório de Indicadores Econômicos do Banco Central (2010), o Brasil obteve um crescimento do PIB e do PIB per capita de 3,20% e 1,93%, respectivamente, entre os anos de 2001 e 2009. Contudo, existe no país 34% da população vivendo abaixo da linha de pobreza (53 milhões de pessoas) e 14% vivendo em situação de privação absoluta, isto é, abaixo da linha de indigência (22 milhões de pessoas). Segundo a norma internacional do Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008, um país com renda per capita igual a brasileira, só poderia apresentar um contingente de 8% de pobres. Diante disso, é possível associar a pobreza brasileira à existência de uma má distribuição e concentração dos recursos.

Nesta direção é possível observar a configuração de uma realidade extremamente colidente: um país de recursos abundantes, que apresenta sinais claros de crescimento econômico, entretanto, na perspectiva social, tem permanecido quase inerte, evidenciando que crescimento nem sempre cria condições de maior equidade. O Brasil deixou de ser um país pobre, dependente, para converter-se numa das principais economias mundiais, sem deixar de conviver com um dos piores índices de desenvolvimento humano - IDH¹. (GAIGER, 2009),

¹ Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida comparativa que engloba três dimensões: [riqueza](#), [educação](#) e [esperança média de vida](#). É uma maneira padronizada de avaliação e medida do bem-estar de uma população. O índice foi desenvolvido em 1990 pelos [economistas Amartya Sen](#) e [Mahbub ul Haq](#), e vem sendo usado desde 1993 pelo [Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento](#) no seu relatório anual. (Wikipédia, 2010).

localizando-se na 75^o posição dos 182 países participantes da pesquisa na edição 2009. (PNUD Brasil, 2010)

Diante do elevado nível de complexidade apresentado no panorama anteriormente exposto, o primeiro setor da economia, o Estado, apresenta-se impotente enquanto agente de resolução das desigualdades sociais. É nesse contexto que surgem as organizações do terceiro setor, termo utilizado para designar as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária, que atua na área social visando à solução de problemas sociais.

No Brasil, as organizações do terceiro setor já totalizam 250 mil entidades, movimentando cifras na ordem de 1,5% do Produto Interno Bruto – PIB. Estima-se que no futuro tais organizações movimentem somas equivalentes a até 5% do PIB. (Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc., 2001).

De maneira simplificada, consideram-se como integrantes do terceiro setor as organizações que possuam clara atuação social das mais diversas formas e que não possuam finalidade lucrativa, isto é, direcionam todo o superávit de suas operações para a própria organização.

O termo “terceiro setor” é recente no Brasil. Ele passou a ser utilizado a partir do início dos anos 90, mas, desde a década de 70, já iniciava um movimento de fundação de inúmeras organizações para defender direitos políticos, civis e humanos, ameaçados pelos longos períodos de ditadura militar na América Latina, e no Brasil. Tais organizações denominaram-se “não-governamentais”, marcando uma postura de distinção quanto às ações governamentais. Foi daí que surgiu o termo ONG (organização não-governamental); hoje, disseminado e utilizado para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos.

As ONG's surgidas nas décadas de 70 e 80, no bojo da resistência política tiveram um papel fundamental nos rumos da sociedade brasileira e na formatação do terceiro setor. Elas foram responsáveis pela disseminação e amplo desenvolvimento da noção de cidadania, assim como pela entrada de recursos de fundações internacionais no Brasil, configurando um novo modelo de organização e de gerenciamento de recursos. Ao contrário dos períodos anteriores, em que as organizações vinculavam-se ao Estado tanto administrativa quanto economicamente, com o surgimento das ONG's o vínculo passa a ser com as agências e instituições financiadoras internacionais.

Um dos problemas sociais emergentes no Brasil que tem despertado a atenção e canalizado ações das ONG's é o tráfico humano para fins de exploração sexual. Fenômeno de natureza complexa e multifacetado, o desvelamento desta prática subjaz a compreensão de uma dinâmica maior: o tráfico de pessoas, caracterizado pelo deslocamento de pessoas para residir em outro lugar, e para isso utilizam-se ações como: mentira, coerção, coação ou abuso da situação de vulnerabilidade, com o objetivo de exploração. (MIRANDA et al, 2009)

O tráfico humano é uma violação aos direitos humanos que já atingiu aproximadamente 2,5 milhões de mulheres, homens, crianças e adolescentes no mundo e está comumente acompanhado de outras violações como, ao cerceamento da liberdade, o trabalho forçado e escravo e a exploração sexual.

O comércio de pessoas é uma questão que possui diferentes facetas e diversas causas, das quais são possíveis destacar as poucas oportunidades de trabalho e emprego, bem como baixos salários, discriminação, busca por ascensão social, condições inadequadas de moradia e alimentação e a falta de acesso a serviços de saúde e educação. Todos esses elementos contribuem para o aprofundamento da situação de pobreza e para uma maior vulnerabilidade ao tráfico de pessoas

Diversos são os motivos pelos quais as pessoas são traficadas; dentre eles, o tráfico para o trabalho doméstico, realidade marcante no tráfico interno no Brasil no qual crianças e adolescentes são submetidos a condições de trabalho forçado e escravo; o tráfico de homens para execução de trabalhos análogos à escravidão, geralmente pobres e analfabetos ou com escolaridade muito baixa que, em função da necessidade do sustento da família, acreditam em falsas promessas de emprego em regiões afastadas no Brasil, principalmente na área da floresta amazônica; e o tráfico para exploração sexual, que, no caso da realidade brasileira, mulheres e meninas são as maiores vítimas.

Mesmo as pessoas que vão para o exterior, cientes que irão trabalhar no mercado do sexo, ao chegarem em outros país se deparam com situações degradantes de trabalho, bem diferentes daquelas que lhes foram propostas. Em muitas vezes são enganadas e submetidas a condições de perda da liberdade e de exploração, que caracterizam trabalho forçado e escravo, e que define a situação de tráfico de pessoas. Há casos em que os documentos dessas pessoas são retidos e elas são submetidas a um regime de servidão com a desculpa de terem contraído

dívidas com a viagem e que precisam pagar essas despesas. Em outras situações, mulheres e meninas são ludibriadas com falsas promessas com relação ao tipo de trabalho que irão realizar no outro país; são promessas de carreira de modelo, dançarinas, garçonetes e trabalhadoras domésticas mas na verdade acabam sendo colocadas em uma situação de exploração sexual. (HAZEU, 2008)

É diante deste grave e complexo cenário de violação dos direitos humanos que atua a Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia – SODIREITOS, Organização Não Governamental, que se traduz em uma associação de direito privado, sem fins econômicos, com finalidade pública, não partidária, democrática, pluralista, com atuação em todo território nacional, que tem como missão lutar pela defesa e garantia dos direitos sexuais enquanto direitos humanos na Amazônia, na perspectiva da participação protagônica e da solidariedade.

Segundo dados apresentados pelo Relatório Nacional PESTRAF – Brasil (2002), a região norte do país é caracterizada por elevados percentuais de pobreza (43,2%) e possui o maior número de rotas de tráfico de mulheres e adolescentes em âmbito nacional e internacional, total de 76 rotas, configurando um panorama extremamente complexo para a atuação da Sodireitos; exigindo da mesma uma postura empreendedora no enfrentamento dessa realidade usurpadora aos direitos humanos na Amazônia.

Segundo Oliveira (2004), o empreendedorismo social emerge nesse panorama com o objetivo de despertar novos olhares e florescer novas perspectivas no combate às mazelas sociais geradas pelo paradigma predominante da ordem do capital e das políticas neoliberais. Trata-se de uma nova concepção na forma de arguir os problemas sociais, abandonando as práticas assistencialistas e filantrópicas, e apostando num modelo de gestão do social baseado na aplicação de princípios empreendedores, ou seja, criatividade, capacidade de assumir riscos e autonomia em busca de mudança social intensa, transformadora e emancipadora de seus atores sociais.

As organizações não-governamentais nos últimos anos passaram a se estruturar gerencialmente em função de três fatores: o primeiro deles refere-se à necessidade de responder eficientemente às parcerias entre as organizações da sociedade civil, o setor público e o setor privado, no qual a crescente proximidade, sobretudo com o setor privado, contribuiu para que as organizações sem fins lucrativos buscassem profissionalizar mais rapidamente seus quadros de pessoal e

atingir a excelência administrativas através da incorporação de novos conceitos e técnicas de gestão, até anteriormente utilizados apenas pelas organizações do segundo setor da economia, ou seja, as organizações atuantes no mercado com finalidade lucrativa. Logo, conceitos como eficiência organizacional, planejamento estratégico, gestão financeira, empreendedorismo, entre outros, foram sendo incorporados ao dia-a-dia das ONG's. O segundo remete-se ao elevado nível de complexidade presente na resolução de problemas de ordem social, político, cultural, econômico, pois são inúmeros os problemas e variáveis presentes em uma situação. De acordo com o pensamento sistêmico, tudo é complexo. Qualquer situação tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos; logo, entender e lidar com essas complexidades são os grandes desafios para cumprimento das missões dessas organizações. E o terceiro pela concorrência gerada pelas ONG's na disputa pelos limitados recursos disponíveis no mercado.

A convergência desses três fatores tem exigido das ONG's buscar por soluções inovadoras para os problemas sociais existentes e potenciais, tendo como foco a atuação empreendedora para a produção de bens e serviços para a comunidade. Sua medida de desempenho é o impacto social, resgatando pessoas da situação de risco social e transformando-as em cidadãos empoderados.

Considerando o cenário exposto tem-se como questão problema norteadora da pesquisa, a seguinte inquietação: **Como se dá a atuação empreendedora social da ONG Sodireitos em defesa dos direitos sexuais e migratórios na Amazônia?**

1.2 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo social trata de uma ação socialmente transformadora, que busca por arranjos organizacionais inovadores no sentido de garantir a comunidade local a eficiente identificação e mobilização dos recursos disponíveis em prol do desenvolvimento social e econômico, local ou regional.

Desta forma, destacam-se como fatores motivadores para a escolha do tema e desenvolvimento deste estudo os seguintes aspectos:

Na dimensão pessoal a influência pelo tema deu-se a partir do desenvolvimento da disciplina Estudo de Caso e Empreendedorismo, trabalhada

com alunos do 7º período do curso de Administração, com linha de formação em Gestão com Pessoas, que possui como justificativa: Desenvolver a capacidade empreendedora dos estudantes estimulando e dando ferramentas àqueles cuja vocação e/ou vontade estiverem direcionadas a criação de uma empresa ou gerar o auto-emprego. Aos alunos que visam a sua inserção no mercado de trabalho como empregados, esta disciplina fornecerá elementos para sua diferenciação através de um perfil altamente empreendedor, em consonância com as exigências atuais do mercado de trabalho. Objetiva-se ainda fomentar a formação centrada na cultura amazônica que permita a interlocução local, nacional e internacional, capaz de implementar soluções para problemas técnicos nas áreas sócio-econômicas, cultural e ambiental relacionadas ao ambiente organizacional. (PEN² - CESUPA, 2010).

Objetivando a atendimento dessa desafiadora proposta, iniciou-se a busca por um ponto de intersecção entre as disciplinas Empreendedorismo e Gestão Social (ambas do 7º período). Buscava-se um assunto que pudesse propiciar aos alunos do curso, experiências no campo da Gestão para além da racionalidade instrumental, observando novas possibilidades de atuação na dimensão substantiva, eis que imerge a temática Empreendedorismo Social.

De acordo com Ashoka e McKinsey & Company (2001) um dos maiores desafios das organizações da sociedade civil no Brasil é a sua sustentabilidade a médio e longo prazos. 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. No entanto, se, para realizar mudanças sociais no país, elas necessitam de habilidades técnicas e conhecimento profundo da realidade social, para alcançar sua sustentabilidade, precisam tanto de inovação e criatividade quanto de profissionalização. Logo, o empreendedorismo social mostra-se como modelo eficiente no atendimento dessa demandas.

Na dimensão científica, a relevância do tema se dá por conta de sua viçosidade. Apesar das ações sociais no Brasil datarem de longas épocas, século XVI, com o surgimento das Santas Casas de Misericórdia, durante mais de três séculos a filantropia foi desenvolvida no Brasil sob a lógica da prática assistencialista, com predomínio da caridade cristã. O termo “empreendedorismo

² PEN – Plano de Ensino

social” é recente no Brasil, ele passou a ser utilizado a partir dos anos 90, e objetiva destituir as ações sociais da perspectiva superficial, que produz benefícios momentâneos e passageiros, e incutir a busca incessante por um aumento do impacto social das organizações sociais e de seus profissionais. Aspira-se que esta pesquisa possa contribuir qualitativamente para a edificação de um lastro teórico sobre o assunto, que ainda é pouco explorado no campo da produção científica do país, e ainda colaborar para o desenvolvimento de estudos da ciência da administração.

O estudo empírico de uma ONG em busca de elementos empreendedores em sua gestão, e a análise dos reflexos dessas ações para a promoção das melhorias das condições sociais, podem em muito, contribuir para o amadurecimento do empreendedorismo social enquanto modelo de gestão capaz de subsidiar tais organizações no enfrentamento do complexo e desafiador cenário de mazelas sociais existentes na atualidade.

Os resultados alcançados com esta pesquisa se evidenciaram como respostas que poderão nortear o modelo de gestão do empreendedorismo social, auxiliando na sua solidificação conceitual e no desenvolvimento das técnicas gerenciais.

O crescente interesse por esse tipo de pesquisa na academia é importante para sobrevivência das organizações, e pode ser elemento de transformação e desenvolvimento econômico e social para os atores envolvidos.

Oliveira (2004) destaca que no campo do empreendedorismo, surgem anualmente mais de mil publicações em mais de 50 conferências e 25 publicações especializadas. Áreas de especialização têm sido criadas em número considerável, incluindo inovação e criatividade, criação, início, novos empreendimentos, abertura e fechamento de empresas, crescimento de empresas, auto-emprego e microempresas, franquias, bem como as várias dimensões dos empreendedores (comportamentos, sistemas de atividade, processos empreendedorísticos, intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo, tecnoempreendedores), o desenvolvimento regional, o empreendedorismo étnico, os sistemas de apoio ao empreendedorismo e às políticas governamentais, o empreendedorismo cooperativo, a formação em empreendedorismo, os empreendedores do sexo feminino e finalmente o empreendedorismo social, sendo este um movimento ainda bastante recente.

O tema empreendedorismo social no Brasil ainda não recebeu a devida atenção e tratamento científico. São poucas as produções sobre este tema em nosso país, se compararmos a outros países como E.U.A e outros da Europa, que já tem uma tradição neste campo, tanto por parte de instituições de ensino e pesquisa como de ONG's e empresas, disseminando tanto o conceito como as práticas dos chamados negócios sem fins lucrativos (*business nonprofits*) ou de empreendimentos sociais (*social entrepreneurs*).

1.3 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos geral e o específicos desta dissertação.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral: Analisar a prática de Empreendedorismo Social na ONG Sodireitos em defesa dos direitos sexuais e migratórios

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, têm-se:

- a) Caracterizar a organização e o cenário onde atua;
- b) Analisar ações e resultados gerados pela atuação da organização.
- c) Mostrar como conciliam a lógica empreendedora com a orientação essencialmente social do trabalho da ONG.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Diante a proposta apresentada, a estruturação do estudo é a seguinte: Parte Introdutória, onde evidencio problema, justificativa e objetivos.

O primeiro capítulo, “Empreendedorismo social”, inicia refletindo sobre o modo de produção capitalista, apresentando seus impactos sobre as questões sociais. Em seguida, a temática empreendedorismo é introduzida para criar o contexto necessário para sua aplicação no campo do social: o empreendedorismo social. O ponto de destaque para este capítulo é a apresentação das categorias de análises que envolvem o tema. Por fim, o capítulo termina com a exploração da temática Tráfico Humano e Exploração Sexual na Amazônia apresentando dados importantes sobre esse problema social velado que assola a região amazônica.

O segundo capítulo intitulado “Procedimentos Metodológicos” é criado para apresentar como foram costuradas as questões de ordem metodológicas da pesquisa.

O último capítulo, “Análise da atuação sócio empreendedora da ONG Sodireitos”, objetiva apresentar a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa.

As considerações finais sinalizam avanços concretos, limites reflexivos e encaminhamentos propositivos sobre a realidade observada na Sodireitos quanto a prática do empreendedorismo social, tem como característica a abertura de um canal de diálogo com outros estudos e pesquisas que se propõem a aprofundar o tema.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Inúmeras são as mazelas produzidas pela voracidade do hegemônico modo de produção capitalista³, dentre as quais podemos citar a precariedade do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente da biodiversidade, o desemprego, as violações dos direitos humanos, as pandemias, os ódios interétnicos produzidos direta ou indiretamente pela globalização neoliberal.

Trata-se de um crescimento expressivo dos problemas sociais formados por um espiral de fatores múltiplos que lhes confere alto grau de complexidade, exigindo desta forma uma mudança nas estratégias de enfrentamento destas mazelas sociais, fundamentadas em uma ação inovadora capaz de produzir mudança com alto impacto social.

O enfrentamento eficaz dessas enfermidades sociais somente é possível a partir da compreensão dos fatores que as originaram; que, neste caso, estão associadas a voracidade do modo de produção capitalista que nos implica uma lógica de sociedade centrada no mercado, e este, como a força modeladora da sociedade, no qual a lógica dominante é a da acumulação de riquezas na mão dos detentores dos meios de produção, a partir da exploração da mão de obra barata dos que nada possuem.

A compreensão do modo de produção capitalista subjaz ao conhecimento das duas correntes teóricas que o explicam a partir de diferentes pontos de vista, um culturalista de Max Weber e outro histórico de Karl Max.

A primeira corrente busca explicar o capitalismo através de fatores externos à economia. Para Weber, o capitalismo emerge a partir do protestantismo de Lutero e ainda mais do calvinismo, em que a idéia principal neste modo de pensar refere-se à extrema valorização do trabalho e a prática de uma profissionalização na busca pela satisfação individual. Valores como criação de riqueza, poupança, individualismo e predominância da lógica do capital dão seus primeiros sinais de enraizamento como pensamento predominante.(GUIMARÃES, 2009)

³ Por modo de produção entende-se “tanto o modo pelo qual os meios necessários à produção são apropriados, quanto as relações que se estabelecem entre os homens a partir de suas vinculações ao processo de produção”. (CATANI, 1999, p.8)

A segunda corrente define capitalismo como sendo um modo de produção de mercadorias, gerado historicamente desde o início da Idade Moderna e que encontrou sua plenitude no intenso processo de desenvolvimento industrial inglês ao qual se chamou Revolução Industrial.

Em síntese, o capitalismo caracteriza-se pela concentração da propriedade dos meios de produção em mão de uma classe social e a presença de outra classe na qual a venda da força de trabalho seja a única fonte de subsistência.

Fazendo o recorte histórico, este movimento enquadra-se dentro de uma dimensão maior denominada Modernidade, caracterizada por profundas transformações e conquistas no campo da ciência, da Filosofia, das artes, do modo de vida em geral e que acabou por instituir novas formas de agir e pensar, e conseqüentemente, de viver o mundo. O ponto de intersecção entre todas essas conquistas e transformações está ligado ao predomínio da razão, de modo que passamos a conceber a modernidade a partir da racionalidade, e como conseqüências diretas tem-se o individualismo econômico, a supervalorização dos bens materiais, a burocratização, o desenvolvimento de uma ciência empírica moderna que reduz o mundo a um mero mecanismo causal, destituindo-o de todo e qualquer sentido.

Resumidamente Townsend (1970) apud Ramos (1989, p.97) defini a condição a qual o ser humano foi subjugado dentro deste cenário: "(...) não somos senão mortais treinados para servir a instituições imortais....Esse não é o nosso estado natural".

Esta perda de liberdade e sentido são muito bem traduzidos pela metáfora weberiana da "jaula de ferro" apresentada em *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, quando Weber (2003, p.99) afirma que o capitalismo

(...) contribui poderosamente para a formação da moderna ordem econômica e técnica ligada à produção em série através da máquina, que atualmente determina de maneira violenta o estilo de vida de todos os indivíduos nascidos sob esse sistema, e não apenas daqueles diretamente atingidos pela aquisição econômica, e, quem sabe, o determinará até que a última tonelada de combustível tiver sido gasta. De acordo com a opinião de Baxter, preocupações pelos bens materiais apenas poderiam vestir os ombros do santo "como um ténue manto, do qual a toda hora se pudesse despir". O destino iria fazer com que o manto se transformasse numa prisão de ferro.

Contudo, Jürgen Habermas (1986) contrapõe-se ao diagnóstico pessimista da modernidade elaborado por Weber e defende que a razão moderna possui duas dimensões fundamentais, a primeira delas é a racionalidade instrumental, em que predomina o reducionismo cognitivo-instrumental; e a racionalidade comunicativa, que se fundamenta em valores como autonomia, tolerância, liberdade, emancipação, justiça e solidariedade. (GUIMARÃES, 2009)

Esta tipologia de ação social calcada na solidariedade como forma de integração desenvolvida por Habermas se legitima a partir do seguinte cenário:

A sociedade atual, em seu âmbito global, sem dúvida é marcada pelas vergonhas político-sociais (...). Assim, constata-se o aumento desmesurado da fome, o crescente aumento dos conflitos e da violência em escala mundial e a quase que permanente violação dos direitos humanos que afeta diretamente a dignidade da pessoa humana. Isto apenas para mencionar alguns fatores que podem contribuir para uma visão pessimista em face da defesa da construção de uma sociedade justa e solidária. (GUIMARÃES, 2009, p. 13)

É neste cenário que emerge o novo modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável proposto pelo empreendedorismo social que exige reflexões acerca da teoria crítica como movimento contra-hegemônico à racionalidade instrumental imperativa no contexto das organizações.

Burrell e Morgan (1979) apud Caldas e Bertero (2006) sintetizam as visões alternativas de compreensão da gestão e das organizações através de paradigmas sociológicos que se baseiam na oposição entre objetividade e subjetividade, situando o funcionalismo e o estruturalismo no primeiro pólo e o humanismo radical (outra denominação que costuma ser dada para a teoria crítica) e o interpretativismo no segundo pólo.

O paradigma Humanista Radical fundamenta-se, segundo Paula (2008), no processo de criação da realidade influenciado por processos psíquicos e sociais que canalizam, restringem e controlam as mentes dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes a sua verdadeira natureza humana. Neste âmbito de interpretação das realidades organizacionais a Teoria Crítica localiza-se como uma vertente de resistência e alternativa à hegemonia da ortodoxia funcionalista e do positivismo lógico no campo dos estudos organizacionais.

Ser crítico implica na busca por uma identidade intelectual pautada na autonomia. Nesta teoria o homem é visualizado como “um sujeito auto-determinado,

autoconsciente e autônomo, capaz de refletir sobre sua realidade e fazer as escolhas que moldarão seu destino” (PAULA, 2008, p.XIV)

De acordo com Bronner (1997) e Freitag (2004) *apud* Paula (2008, p. 2), “a teoria crítica sempre expressou interesse pela abolição da injustiça social, além de um compromisso com a integridade e a liberdade do indivíduo, atacando a estrutura ideológica e institucional da opressão”.

Vieira e Caldas (2007) sintetizam a teoria como uma tentativa de emancipação à lógica do mercado, e nesta perspectiva apresentam dois fundamentos centrais da teoria: a crítica ao positivismo como forma estabelecida de conhecimento e a crítica ao mercado como forma estabelecida de vida coletiva.

A teoria crítica dedica-se a examinar o mercado e suas relações à luz da emancipação, que significa a busca da realização concreta da liberdade e da igualdade, que não são conceitos aplicáveis quando a lógica dominante é a da competição. (VIEIRA E CALDAS, 2007, p. 296)

Pode-se, portanto enunciar dois princípios básicos da teoria: A orientação para emancipação do homem na sociedade, que objetiva não apenas compreender o mundo, mas examiná-lo visando possibilidades; e a manutenção do comportamento crítico, nunca se conformando com o que é dado como descrição do real.

Uma vez difundida em vários campos das ciências sociais, logo apareceram teóricos críticos em Administração, especialmente na área dos estudos organizacionais, opondo-se ao *mainstream* funcionalista.

Como principais expoentes da teoria crítica na área da Administração no Brasil têm-se Ramos (1989, 1996), com as obras *A redução sociológica*, que criticava a ciência domesticada, fundamentada na reprodução não criativa e distanciada de nosso tempo-espço e conseqüentemente de nossos problemas; incapaz, portanto, de oferecer soluções apropriadas e emancipatórias; e *A nova ciência das organizações* que faz críticas ao mercado como forma dominante de organização da vida social. Tragtenberg (1980) com sua obra *Administração, Poder e Ideologia*, argumentava que a administração dedica-se ao estudo da legitimação burocrática do poder e que esta possui caráter repressivo, dada sua ênfase no controle sobre o homem. E Mota (2003), que desenvolveu estudos sobre burocracia, poder, tecnologia e cultura e criticava o esforço de fundir Racionalidade Substantiva com Instrumental como modo de aperfeiçoar as formas de dominação sobre o

indivíduo. Estes autores são chamados por Vieira e Caldas (2007) de cientistas-cidadãos, pois estão sempre pensando como nossa sociedade poderia ser e não como ela é.

Na contra-mão do discurso hegemônico do capital, e fundamentado numa perspectiva de ação social pautada na solidariedade oriunda do paradigma da racionalidade comunitativa (denominação utilizada por Habermas) ou substantiva (denominação utilizada por Guerreiro Ramos) surge o Empreendedorismo Social.

Trata-se da busca por soluções inovadoras para problemas sociais existentes e potenciais, tendo como foco a atuação coletiva para a produção de bens e serviços para a comunidade.

Nesta dimensão, Santos (2001, p.3) *apud* Melo Neto, Froes (2002) fala de uma Globalização Alternativa, um modelo contra-hegemônico fundamentado

(...) no desenvolvimento democraticamente sustentável, das solidariedades e das cidadanias, de uma prática ecológica que não destrua o planeta, e de uma sociedade global que só aceite o comércio livre enquanto comércio justo.

Busca-se um novo modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável, pautado na emancipação social, conquistada por meio do empoderamento das comunidades, no desenvolvimento sustentado em uma produção autônoma e na integração através de redes de cooperação. Trata-se de um cenário que traz como pano de fundo a mudanças das pessoas da condição de coadjuvantes, para protagonistas de sua condição social: O empreendedorismo Social. (MELO NETO, FROES, 2002).

No percurso de edificação do conceito de empreendedorismo social torna-se condição *sine qua non* a compreensão do que é empreendedorismo, enfatizando sua evolução conceitual, suas características e sobretudo, como o termo se expandiu para a dimensão social, desviando-se de seu curso inicial: o mercado.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O fenômeno empreendedorismo tem sido objeto de estudo de inúmeras pesquisas no Brasil e no mundo. O termo é um dos mais comuns e predominantes em todas as referências a negócios, porém ainda é comum observar certa dificuldade em sua conceituação.

São inúmeras as características atribuídas ao termo “empreendedorismo”. Atualmente, observa-se um fenômeno de massificação e uso indiscriminado do termo, que por muitas vezes é utilizado de forma equivocada, conferindo-lhe uma tendência à criação da figura do empreendedor herói como sendo aquele que possui as características esperadas em qualquer tipo de profissional em qualquer atividade, qualquer área, dentre estas destacam-se: comprometimento, criatividade, valores, habilidades específicas, conhecimento do negócio, princípios, atitudes positivas, reconhecimento de oportunidade, autoconfiança, sabedoria, coragem para enfrentar desafios, perseverança e determinação, habilidades de relacionamento interpessoal, etc. (HASHIMOTO, 2006)

Na perspectiva de Fillion (1999), um dos fatores responsáveis por essa desarmonia quanto a definição do termo empreendedorismo dá-se por esse ser um dos raros assuntos que atraem especialistas de grande variedade de disciplinas, onde cada um atribui um conceito distinto ao termo, originando assim sua grande dificuldade de definição. Sendo assim, os pesquisadores tendem a perceber e definir o empreendedorismo usando as premissas de sua própria disciplina. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Os engenheiros e especialistas em gerenciamento de operações vêem os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos. Os especialistas em finanças definem os empreendedores como pessoas capazes de calcular e medir riscos, os profissionais do marketing, como pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e têm pensamento voltado para o consumidor.

Na intenção de contribuir para a edificação conceitual do termo, far-se-á um breve percurso histórico de sua definição.

O primeiro uso do termo “empreendedorismo” foi registrado por Cantillon (1755), que era um banqueiro, que hoje seria descrito como um capitalista de risco, um homem em busca de oportunidades de negócios, e obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido. Definia empreendedorismo como a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza.

De acordo com Filion (1999), Say (1803) foi o segundo autor a demonstrar interesse pelos empreendedores e inaugura uma concepção amplamente difundida que afirmava que o empreendedor é aquele quem abre seu próprio negócio. Considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos.

Say (1803 apud FILION, 1999) considerava os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro, estes eram portanto pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obter lucro, assumindo os riscos inerentes. Say (1803) inaugurou a distinção entre empreendedores e capitalistas, associando àqueles a inovação e vendo-os como agentes de mudança, por isso é considerado por Filion (1988), como o pai do empreendedorismo.

Os economistas estavam primordialmente interessados na compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico, vendo estes como detentores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos e aqueles que correm risco, como seguidores desta corrente têm-se, Knigh (1921), Hoselitz (1952;1968), Casson (1982) e Leibenstein (1979).

Entretanto foi Schumpeter (1978) o grande expoente deste movimento. Foi ele quem realmente lançou o empreendedorismo intrinsecamente associado à inovação:

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver como criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (FILLION, 1999, p.7)

Schumpeter (1942 apud DEGEN, 2008, p. 12) afirma que a contribuição dos empreendedores para a formação de riqueza se dá por meio da Destruição Criativa, processo que “gera constantemente novos produtos, novos métodos de produção e

novos mercados; revoluciona sempre a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria uma nova”.

Contudo a extrema racionalidade que os economistas aplicaram na busca pela compreensão do empreendedorismo, não permitindo a aceitação de modelos não-quantificáveis, demonstra claramente os limites dessa ciência para a definição do termo, e isso acaba levando o universo do empreendedorismo a voltar-se aos teóricos comportamentalistas, em busca de um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor.

Esse movimento é inaugurado por Weber (1930), que identificou um sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

Mas foi McClelland (1971 apud FILION, 1999, p.9) quem deu as maiores contribuições para o estudo do empreendedorismo com enfoque comportamentalista, ele afirmava que ser humano é um produto social, que estes tenderiam a reproduzir os seus próprios modelos e que na prática do empreendedorismo a existência de um modelo tem papel fundamental na decisão de fundar um negócio. A partir desta premissa de McClelland é possível inferir que quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado, nessa sociedade, aos modelos empresariais existentes, maior será o número de jovens que optarão por imitar esses modelos, escolhendo o empreendedorismo como uma opção de carreira.

Lorrain & Dussalt (1988b apud FILION, 1999, p.10) mostram a que os comportamentos podem melhor prever o sucesso do que os traços de personalidade, desbancado dessa forma as premissas iniciais que afirmavam que o traços empreendedores eram inatos, ou seja, ou você nasce empreendedor, ou nunca será.

Alguns autores têm mostrado que os empreendedores refletem as características do período e do lugar em que vivem. Do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser antes e acima de tudo um fenômeno regional. As culturas, necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos. Os empreendedores integram, assimilam e interpretam esses comportamentos e isso está refletindo na maneira como eles constroem suas empresas. (FILION, 1999, p.10)

Uma conceituação clara que consolida de forma objetiva o termo é a que Longenecker e Schoen (1975 apud HASHIMOTO, 2006, p.4) chamaram de “essência do empreendedorismo”, que reside em três elementos localizados no coração da atividade empreendedora: a inovação, o risco e a autonomia.

A **inovação** é uma das características mais marcantes do empreendedorismo. Como observa Drucker (1986, p. 24):

a inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

O autor não descarta ainda dois aspectos importantes, o primeiro é a possibilidade de um empreendedor transformar em realidade a idéia criativa de um terceiro, ou seja, nem sempre o empreendedor gera a idéia ou inova, mas tem o papel fundamental na transformação de qualquer idéia, dele ou de terceiro em um projeto ou produto de sucesso. Segundo, a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico e na sobrevivência do capitalismo.

O **risco** é elemento inerente a qualquer empreendimento e está relacionado a imprevisibilidade dos resultados. É composto de três fatores básicos: as anomalias ou variações aos quais produtos, processo e serviços estão sujeitos; probabilidade de ocorrência de tais anomalias e a gravidade das conseqüências dessas ocorrências, ou seja, ao lançar um determinado produto o risco pode ser avaliado a partir de uma determinada anomalia, como não vender, por exemplo, deve ser avaliado a probabilidade de não conseguir vender e as decorrências geradas por não vender. Assumir risco de maneira calculada, fazendo-se uso das ferramentas de gestão, sobretudo do planejamento, é condição *sine qua non* para uma ação empreendedora.

O empreendedor goza de **autonomia** para definir os objetivos, decidir sobre os recursos, escolher as estratégias de atuação e até mesmo para buscar oportunidades relevantes. Contudo, atuar de maneira autônoma não significa trabalhar sozinho, é essencial conquistar o envolvimento e a participação das pessoas que ajudarão a conduzir o empreendimento. É válido ressaltar que, segundo o autor, estes fatores somente qualificarão a ação empreendedora se apresentarem-se de maneira simultânea.

Segundo Degen (1989), a liberação do potencial criativo dos empreendedores, através da livre iniciativa para produzir bens e serviços, é a grande

mola propulsora para o desenvolvimento sócio-econômico e geração de riqueza no Brasil.

Filion (1999, p.19) congregou num único conceito, um estudo de aproximadamente 60 das definições mais comuns na literatura e afirma que:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor que continua aprender a possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

É possível observar no conteúdo acima exposto que a concepção de empreendedorismo apresentada, possui visão unilateral, focada na dinâmica do mercado, objetivando a geração de lucros e acumulação de riquezas. Não obstante, recentemente, este conceito ampliou-se para a área do social, constituindo hoje em uma possibilidade concreta de contribuição criativa para a solução dos problemas sociais emergentes no mundo, o que chamamos de Empreendedorismo Social.

O empreendedorismo como protagonismo social, rompe os laços de dependência, gerando desenvolvimento através da cooperação. Dessa maneira, o empreendedorismo volta-se para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação e realização de um projeto – técnico, científico, empresarial e social.

Conceituar, caracterizar e compreender empreendedorismo é o primeiro passo para desvendar este novo paradigma de intervenção social que é o empreendedorismo social, posto que é considerado por vários autores como uma verdadeira transferência de tecnologia de gestão de empresas aplicadas em Organizações do Terceiro Setor.

2.2 NOVO PARADIGMA DE INTERVENÇÃO SOCIAL

O empreendedorismo social surge no Brasil na década de 90, em meio a duas fortes pressões: de um lado a crescente problematização social e a redução dos investimentos públicos neste campo que incentivaram o crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas no investimento e nas ações sociais; de outro lado o surgimento de uma nova lógica de fazer negócios, na qual aspectos como ecologia e meio ambiente, diversidade, bem-estar e direitos

humanos passaram a ocupar posição de destaque. Todos esses elementos convergem para o surgimento de um novo paradigma de intervenção na realidade social capaz de gerar emancipação social e desenvolvimento humano. (OLIVEIRA, 2004)

Atualmente, o empreendedorismo social se apresenta como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando uma forte diferença entre a gestão social tradicional, abalizada em ações filantrópicas e assistencialistas que serviam muito mais para satisfazer o “ego” do doador, do que propriamente para resolver o problema social do beneficiário; e uma gestão empreendedora que busca a inovação na solução de problemas e causas sociais.

O empreendedorismo social apesar das similitudes com outros termos, como empreendedorismo privado e responsabilidade social, possui formatação própria. Logo, faz-se necessário uma distinção entre estes termos a fim de evitar quaisquer conflito de ordem conceitual.

É possível destacar como ponto de intersecção entre o empreendedorismo social e o privado, o fato de as duas categorias fundamentarem-se na ação inovadora e criativa frente aos desafios, na capacidade de assumir riscos calculados e na concretização de seus ideais.

Quanto às distinções, Melo Neto, Froes (2002, p.11) afirmam que o empreendedorismo privado é caracterizado por uma ação individual para a produção de bens e serviços com foco no mercado. Sua medida de desempenho é o lucro, geração de riquezas e distribuição de dividendos entre seus investidores.

Na perspectiva de Silva Junior; Mâsih (2008) esta gestão privada que absorve o empreendedorismo privado, ou de negócios, como também é chamado, age sobre a primazia da racionalidade instrumental de Guerreiro Ramos (1989), modelo baseado na lógica mercantil, circundada pelo imperativo da acumulação do capital e pela expansão do sistema de mercado.

De acordo com Motta (2003, p.100) “A hegemonia da razão instrumental pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva. A ciência substitui o pensamento não utilitário”.

É a predominância do imperativo econômico, que pensa as organizações numa dimensão puramente matemática, subjacente à maximização dos lucros e ao atendimento dos objetivos individualizados do dono do capital, em detrimento aos

objetivos pessoais autônomos. O homem transforma-se em fator de produção despersonalizado, o emprego passa a ser a categoria dominante, senão exclusiva para o reconhecimento do valor dos propósitos humanos. “Não ser detentor de um emprego significa não ter valor, e mesmo não existir” (RAMOS, 1989, p.101)

Este é o modelo político-econômico hegemônico abalizado na ação individualista, que nega os conflitos sociais, culturais, econômicos, ambientais e humanos.

Ramos (1989) critica a ciência domesticada fundamentada na reprodução não criativa e distanciada do nosso tempo-espaço e, conseqüentemente, dos nossos problemas, incapaz de oferecer soluções apropriadas e emancipatórias. Critica também o mercado como forma dominante de organização da vida social.

No outro extremo dessa lógica dominante, tem-se o Empreendedorismo Social que vem descartar as formas mais antigas e ultrapassadas de raciocínio e conceber e desenvolver novas, atacando problemas de alta complexidade, assumindo riscos imensos e forçando a sociedade a olhar além do que parece possível. Esses empreendedores Sociais buscam metas longínquas, como sustentabilidade econômica e ambiental e equidade social, muitas vezes com o objetivo de transformar sistemas cujos descompassos ajudam a criar ou piorar grandes problemas socioeconômicos, ambientais e políticos. Ao fazê-lo, encontram novas possibilidades de abalar as estruturas estabelecidas e criar novas perspectivas para o futuro.

Martin e Osberg (2007) sintetizam muito claramente a distinção entre empreendedorismo privado e o empreendedorismo social, afirmando que para compreender este é necessário primeiramente desvendar o empreendedorismo na sua essência

To understand what differentiates the two sets of entrepreneurs from one another, it is important to dispel the notion that the difference can be ascribed simply to motivation – with entrepreneurs spurred on by money and social entrepreneurs driven by altruism. The truth is that entrepreneurs are rarely motivated by the prospect of financial gain, because the odds of making lots of money are clearly stacked against them. Instead, both the entrepreneur and the social entrepreneur are strongly motivated by the opportunity they identify, pursuing that vision relentlessly, and deriving considerable psychic reward from the process of realizing their ideas. Regardless of whether they operate within a market or a not-for-profit context, most entrepreneurs are never fully compensated for the time, risk, effort, and capital that they pour into their venture. (MARTIN; OSBERG, 2007, p. 34)

Hartigan e Elkinton (2009, p. 2) traduzem os empreendedores sociais como “os grandes responsáveis em reduzir os grandes hiatos entre as populações privilegiadas e os pobres, enfrentando desafios cruciais em que os mercados tradicionalmente falham”.

O quadro a seguir resume as diferenças entre esses dois tipos de empreendedorismo:

Quadro 1 – Empreendedorismo privado X Empreendedorismo social

Empreendedorismo privado	Empreendedorismo social
1. É individual	1. É coletivo
2. Produz bens e serviços para o mercado	2. Produz bens e serviços a comunidade
3. Tem o foco no mercado	3. Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. Sua medida de desempenho é o lucro	4. Sua medida de desempenho é o impacto social
5. Visa a satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	5. Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las
6. Sua atuação tem foco na geração de resultados imediatos;	6. Sua atuação tem foco na geração de resultados a longo prazo;

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

Quanto à distinção entre empreendedorismo social e responsabilidade social, dá-se conta que nesta, as empresas colocam sua excelência de gestão a serviço de ações sociais, objetivando impacto social significativo nas comunidades-alvo de suas ações cidadãs, contudo elas são frutos de uma ação empresarial com finalidade lucrativa, apresentando aspectos limitadores em sua ação solucionadora dos problemas sociais emergentes, posto que só produzem resultados mediante a ação empresarial, as ações sociais são movidas pelo negócio da empresa, a sociedade civil recebe o benefício, mas não se transforma e a recepção de ganhos sociais é passageira.

Apesar de ser considerado um conceito em construção já é possível perceber entre os teóricos da área pontos de intersecção da definição do empreendedorismo social.

Para Melo Neto, Froes (2002, p. 4), o empreendedorismo social surge como um novo modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável, totalmente distinto da lógica predominante no modelo econômico atual, suas principais características são:

- a) desenvolvimento de dentro para fora, onde o foco é o indivíduo, seus valores, e sua capacidade de empreender. Este passa a ser protagonista de sua mudança social;
- b) desenvolvimento de baixo para cima a partir da mobilização das pessoas que vivem em uma comunidade;
- c) tem como referência os potenciais inerentes a cada pessoa e comunidade, grupo humano ou nação;
- d) baseiam-se nos valores da cooperação, da partilha, da reciprocidade, da complementariedade e da solidariedade;
- e) seus principais ativos são as qualidades humanas e os recursos materiais e naturais disponíveis na região

Trata-se, portanto, de um modelo de desenvolvimento comunitário, sustentado e integrado; no qual sua natureza comunitária justifica-se pelo fato de que esta assume para si as ações que transformarão sua condição social, ou seja, passam da condição de simples beneficiárias que seu status de “carente” lhes credencia, para uma posição protagonizadora de seu bem-estar. Esta característica é denominada de empoderamento.

Já o caráter sustentado dá-se por conta da clara intenção de que as pessoas, grupos e a comunidade atinjam um elevado grau de autonomia que lhes seja capaz de garantir seu próprio benefício, tornando-os independentes e auto-suficientes.

E por fim a dimensão integradora, que confere ao empreendedorismo social um desenvolvimento pautado em redes de cooperação, que estabelecem novos laços nas relações interinstitucionais entre governos, empresas e organizações sociais.

Corroborando com a idéia acima exposta, Oliveira (2004) caracteriza o empreendedorismo social como um novo paradigma de intervenção social, posto que apresenta um novo olhar sobre as estratégias de enfrentamento dos problemas sociais para além da solidariedade assistencialista, denominada por Demo (2002 apud OLIVEIRA, 2004, p. 13) como “fantástico processo de imbecilização”; e ainda, como um indutor de auto-organização social, pois não é uma ação isolada, mas ao contrário, necessita de articulação e participação dos diversos atores da sociedade para assegurar um resultado duradouro e de alto impacto.

Contudo, o autor traz alguns elementos novos nesse processo de conceituação, quando afirma que o empreendedorismo social é um processo de gestão social; é uma arte e uma ciência; e é uma nova tecnologia social.

A gestão social justifica-se pela presença de uma cadeia sucessiva e ordenada de ações, a iniciar pela concepção da ideia que surge a partir da observação de uma determinada situação-problema; seguida da materialização e institucionalização de uma alternativa inovadora de enfrentamento; e por fim a multiplicação da ideia para outras comunidades. Destacando que a mesma deve apresentar algumas características fundamentais, tais como:

ser inovadora, ser realizável, ser auto-sustentável, envolver várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida; provocar impacto social e permitir que seus resultados possam ser avaliados. (OLIVEIRA, 2004, p.15)

O autor considera o empreendedorismo social como arte porque tal processo envolve mais do que racionalidade política e ideológica, permite ao empreendedor colocar em prática sua emoção (paixão, amor, comprometimento, envolvimento), suas habilidades, dons, talentos, sua intuição e sensibilidade na intervenção no social. E como ciência, porque utiliza de meios técnicos e científicos para ler, planejar e agir sobre a realidade humana e social, como dito anteriormente, que de acordo com Oliveira (2004) trata-se de uma transferência de tecnologia de gestão de empresas aplicadas às organizações do terceiro setor.

Quanto à tecnologia social, Oliveira (2004) associa a capacidade inovadora e de empreender novas estratégias de ação, fazendo com que o empreendedorismo social gere outras ações que afetem profundamente o processo de gestão social de maneira inovativa, emancipadora e transformadora.

Outra importante contribuição no aperfeiçoamento do conceito de empreendedorismo social dá-se pela Ashoka, que é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social e trabalho e apoio aos empreendedores sociais. Criada em 1980 pelo norte americano Bill Drayton, a Ashoka teve seu primeiro foco de atuação na Índia, hoje está presente em mais de 60 países e no Brasil desde 1986, a Ashoka é pioneira na criação do conceito e na caracterização do empreendedorismo social como campo de trabalho, operando como sustentadora, capacitadora e divulgadora do empreendedorismo social. Além de recrutar e manter por algum tempo o sustento pessoal e técnico do empreendedor social, abre espaços e ações de disseminação teórica, com livros

artigos, sites, cursos, encontros, rede de contatos, entre outros, atuando, portanto, em um nível estratégico e tático.

A contribuição conceitual da Ashoka dá-se em nível personificado, ou seja, caracterizando o empreendedor social, e nesta direção afirma que estes são pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social.

O Empreendedor Social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo através de uma perspectiva diferenciada. Através da sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. (ASHOKA, 2010)

Um empreendedor social, de acordo com Dess (2001), possui características semelhantes aos empreendedores de negócios. Empreendedores são inovadores. Eles criam novos paradigmas e são pioneiros em novas abordagens.

(...) estes – empreendedores sociais - possuem uma missão social onde o objetivo não é a geração de lucro, mas o impacto social; são os agentes de transformação no setor social. Não se contentam em atuar apenas localmente. São extremamente visionários e pensam sempre em inspirar a sociedade com suas idéias como colocá-las em prática. São persistentes e ao invés de desistir ao enfrentar um obstáculo, os empreendedores sociais se perguntam “como posso ultrapassar esse obstáculos?” e seguem com determinação suas respostas. (DESS, 2001, p.3)

Empreendedores sociais vêem possibilidades e não problemas, para provocar mudanças na sociedade e não se limitam aos recursos que têm no momento.

Durante o profundo estudo bibliográfico realizado na construção deste marco teórico foi possível observar que muito do que é produzido de literatura nacional na área do empreendedorismo social advém de forte influência de produção estrangeira, sendo possível perceber forte confluência da definição do termo.

A exemplo desta simultaneidade Oliveira (2004) e Leadbeater (1997) comungam da ideia de que apesar dos empreendedores sociais, perseguem uma visão de empoderamento econômico através da criação de empreendimentos sociais voltados para prover oportunidades; àqueles que estão à margem ou fora da economia de um país, criando formas inovadoras de promoção de bem estar, saúde, habitação atuam como empresários nos métodos de gerenciamento que utilizam, ou seja, sua intervenção social se fundamenta em modernas práticas gerenciais fortemente influenciadas pelo modelo utilizado pelas empresas atuantes no segundo

setor da economia. Corroborando com esta idéia, o The National Center for Social Entrepreneurs (2010), afirma que:

Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista suas missões (sociais) e são orientados por um propósito duplo: empreender projetos que funcionem e que estejam disponíveis às pessoas a se tornar menos dependentes do governo e da caridade.

Outra apreciação largamente utilizada pelos autores brasileiros é a de Dess (2001), em sua obra intitulada “The meaning of Social Entrepreneurship” quando afirma que os empreendedores sociais assumem papel de agentes de mudança social por assumirem alguns comportamentos, como:

- *Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value),*
- *Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,*
- *Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning,*
- *Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and*
- *Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.* (DESS, 2001, p. 4)

Os empreendedores sociais são os reformadores e revolucionários descritos por Schumpeter, mas com uma missão social. Eles realizam mudanças fundamentais na forma como as coisas são feitas no setor social. Suas visões são arrojadas. Eles atacam as causas básicas dos problemas, ao invés de apenas tratar os sintomas. Eles muitas vezes reduzem as necessidades em vez de apenas identificá-las. Eles buscam criar mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis. Ainda que possam agir localmente, suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais nas suas áreas escolhidas de atuação, educação, saúde, desenvolvimento econômico, meio ambiente, arte e cultura ou qualquer outro campo do setor social.

Adotar uma missão de gerar e manter valor social: Essa é a essência que distingue os empreendedores sociais dos empreendedores de negócios, mesmo os de negócios socialmente responsáveis. Para um empreendedor social, a missão social é fundamental. Esta é uma missão de melhorias sociais que não pode ser diminuída para se criar benefícios privados (retornos financeiro ou benefícios de consumo) para indivíduos. Gerar lucro, criar riquezas ou servir aos desejos de consumidores pode ser parte do modelo, mas são apenas meios para um fim social, não o fim propriamente dito. O lucro não é a medida da geração de valor; nem a

satisfação dos consumidores; o impacto social é a medida. Empreendedores sociais procuram por retornos sociais de longo prazo em seus investimentos. Os empreendedores sociais querem mais que um rápido acerto; eles querem melhorias duradouras. Eles pensam sobre como manter o impacto.

Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades: Onde outros vêem problemas, empreendedores vêem oportunidade. Os empreendedores sociais não são guiados simplesmente pela percepção de uma necessidade social ou pela sua compaixão, em vez disso, eles têm uma visão de como alcançar melhorias e são determinados para fazer sua visão funcionar. Eles são persistentes. Os modelos que eles desenvolvem e a abordagem utilizada podem, e muitas vezes acontecem, gerar mudanças, uma vez que os empreendedores aprendem sobre o que pode ou não dar certo. O elemento chave é a persistência combinada com uma disposição de realizar ajustes como parte do objetivo, ao invés de desistirem quando encontram um obstáculo. Empreendedores perguntam, "Como podemos superar este obstáculo? Como podemos fazer isso dar certo?". O senso de criatividade e inovação presente do perfil do empreendedor é agora adaptado para a solução dos problemas sociais emergentes, e em geral como nessa área os recursos financeiros são muito mais escassos, a demanda por novas oportunidades e estratégias de atuação são muito mais latentes.

Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo: Empreendedores são inovadores. Eles superam novas motivações, desenvolvem novos modelos e são pioneiros em novas abordagens. Entretanto, como Schumpeter nota, a inovação pode ter várias formas. Ela não requer que se invente algo inteiramente novo, pode simplesmente submeter uma ideia já existente a uma nova forma de realizá-la ou a uma nova situação. Empreendedores não precisam ser inventores. Eles precisam apenas ser criativos naquilo que os outros tenham inventado. Sua inovação pode aparecer na forma como eles organizam seus trabalhos principais ou como reúnem os recursos e os financiamentos necessários. No lado do financiamento, os empreendedores sociais procuram caminhos inovadores para garantir que seus empreendimentos terão acesso aos recursos pelo tempo que estiverem gerando valor social. Essa prontidão para inovar é parte do *modus operandi* dos empreendedores. Não é apenas uma explosão única de criatividade. É um processo contínuo de exploração, aprendizado e melhoria. Claro que com a inovação vem a incerteza e o risco de falhar. Empreendedores sociais

fazem da inovação um processo organizacional, ou seja, uma prática contínua e sistematizada presente no dia-a-dia de sua ação.

Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis: Nenhuma organização dispõe exatamente da quantidade de recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de sua missão, tendo desta forma que recorrer a terceiros; contudo, observando a realidade das organizações que atuam sem finalidade lucrativa e em perspectiva de enfrentamento dos problemas sociais, esta limitação de recursos financeiros é muito mais latente, posto que em geral não possuem fonte de renda própria. Empreendedores sociais não permitem que seus limitados recursos os afastem da busca de suas visões. São habilitados a fazer mais com menos e a atrair recursos de terceiros. Usam eficientemente seus escassos recursos e os alavancam através de parcerias e colaboração com os outros. Exploram todas as opções de recursos, da filantropia pura aos métodos comerciais da economia. Eles não são limitados pelas normas do setor social nem por nenhum outro tipo de tradição. Encaram os riscos de forma calculada e administram as piores fases do trabalho, para reduzir os prejuízos que podem surgir de eventuais falhas.

Exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados: Clareza no relacionamento com os stakeholders⁴ e transparência na divulgação dos resultados atingidos denota aos empreendedores sociais um elevado nível de compromisso com as responsabilidades assumidas, além de gerar um precedente para a captação de outras parcerias e voluntários. Eles buscam promover reais melhorias para seus beneficiários e suas comunidades, bom como atrair retornos (sociais e/ou financeiros) para aqueles que apostam nas suas missões. Eles se fazem ter certeza de que conhecem corretamente as necessidades e os valores do seu público alvo e das comunidades onde estes estão situados. Em alguns casos isso requer uma conexão muito próxima com tais comunidades. Eles compreendem suas expectativas e os valores de quem neles "apostam", incluindo qualquer um que invista dinheiro, tempo, e/ou conhecimento para ajudá-los. Criar uma harmonia entre os valores dos investidores/apostadores e as necessidades da comunidade é um importante pedaço do desafio. Quando possível, os empreendedores sociais criam mecanismos de feedback semelhante aos do mercado, para reforçar sua transparência. Eles avaliam seu progresso em

⁴ Todos os atores que participam da rede de interferência direta ou indireta da organização.

termos de resultados sociais, financeiros e de gestão, e não simplesmente em termos de seu tamanho, produtos gerados ou processos. Eles também usam essas informações para fazer correções de curso de acordo com o necessário.

O empreendedorismo social pressupõe a passagem da condição de não-cidadão, para a condição de cidadão e deste para a condição futura de empreendedor social. Entretanto, Melo Neto e Froes (2002, p.11) afirmam que esta trajetória somente é passível de realização frente a uma educação permanente e criação de novos espaços e experiências de vida participativa, na verdadeira construção de um espaço público, capaz de despertar no coletivo o ímpeto pela cidadania, despertando um sentido de missão e um sonho de transformação em vistas à cidadania. Neste panorama, a comunidade torna-se protagonista e beneficiária de sua própria ação transformadora, tendo como base sustentadora de sua ação o empoderamento, estratégia de dotar a comunidade de capacidades e habilidades empreendedoras em busca de ação autônoma e protagônica; e uma educação emancipadora, também denominada “educação libertadora”.

Como condição primária a esta ação verdadeiramente transformadora, Melo Neto e Froes (2002) destacam a necessidade do surgimento de um novo paradigma no redesenho das relações institucionais entre comunidade, governo e empresas. Trata-se de um processo de transformação pautado no empoderamento, no qual a comunidade assume a mudança, sendo ao mesmo tempo protagonista e beneficiária da sua ação, e se articula com os demais seguimentos da economia – governo e empresas – como estratégia de fortalecimento.

O arranjo sinérgico entre comunidade-governo-empresas é destacado por Carvalho (2002) como o principal elemento na construção de sociedades sustentáveis. A competência no gerenciamento das ações conjuntas é capaz de promover ganhos muito mais intensos e vindouros para as comunidades beneficiárias das ações de empreendedorismo social. Sendo esta perspectiva amplamente compartilhada por Melo Neto; Froes (2002) quando afirma que:

(...) através de um projeto que consegue aglutinar parcerias sólidas, agora com entidades conveniadas reunidas sob a forma de ações convergentes e sob o arcabouço institucional de um único programa ou projeto social, e focadas essas ações na busca de soluções para um problema, aumentam as capacidades locais, antes dispersas em entidades e instituições distintas. (MELO NETO; FROES, 2002, p. 146)

A partir da concepção dos autores supra citados é lícito afirmar que há uma sinergia acumulada que reforça as capacidades institucionais e contribui para o aumento da sustentabilidade comunitária.

Nessa nova redistribuição de atribuições, a comunidade tornar-se a grande responsável em protagonizar o enfrentamento das mazelas sociais que lhes assola, abandonando a condição passiva, alimentada pelo assistencialismo e pela filantropia; adotando uma postura mais autônoma, conhecedora de seus deveres e direitos enquanto cidadãos e se fortalecendo na busca destes. A sociedade civil se organiza e se fortalece no sonho por melhores condições de vida e nesse percurso democratiza o “espaço público” garantindo acesso a todos. Da dinamização desse espaço, e da qualidade do processo participativo que dele emergiu, depende a formação de novos cidadãos.

A comunidade como um todo mobiliza-se, organiza-se e direciona seus esforços no combate a pobreza, miséria e seus desdobramentos; e todo esse processo de transformação é centrado na adoção e prática de estratégias e formas de “empoderamento” destas comunidades. Assume-se neste trabalho o conceito de empoderamento trazido por Pereira (2006), que descreve:

Empoderamento como uma ação coletiva desenvolvida pelos indivíduos quando participam de espaços privilegiados de decisões, de consciência social dos direitos sociais. Essa consciência ultrapassa a tomada de iniciativa individual de conhecimento e superação de uma situação particular (realidade) em que se encontra, até atingir a compreensão de teias complexas de relações sociais que informam contextos econômicos e políticos mais abrangentes. O empoderamento possibilita tanto a aquisição da emancipação individual, quanto à consciência coletiva necessária para a superação da “dependência social e dominação política”.

O empoderamento, porém, não deve significar um conceito puramente instrumental, orientado somente à obtenção de resultados eficientes, mas antes de tudo, constituir uma afirmação das possibilidades de realização plena dos direitos das pessoas. (PEREIRA, 2006)

Por fim, é possível afirmar que tais estratégias visam dotar a comunidade de capacidade e habilidades empreendedoras, conscientizá-las e mobilizá-las para as mudanças com base numa “educação libertadora”, sem no entanto violar suas culturas e tradições.

O outro pilar de sustentação deste novo paradigma das relações institucionais é o Governo, que assume papel de extrema importância no enfrentamento dos problemas sociais vivenciados pelas comunidades menos assistidas. As parcerias com entidades da sociedade civil organizada e empresas privadas conseguem dar a

este a mobilidade e agilidade necessária para a concretização das mudanças necessárias, visto que por meio do lançamento de editais, o governo transfere para às organizações privadas e do terceiro setor a execução dos planos de intervenção social, assumindo neste contexto o papel de grande agente financiador e fiscalizador das ações. A comunidade ganha com esta estratégia, pois consegue respostas mais rápidas e eficientes aos seus anseios de mudança de vida.

O último elemento articulador desse novo redesenho das relações sociais são as empresas privadas que apresentam, de maneira crescente, uma preocupação em assumir uma postura mais responsável e sustentável em suas ações. Temas como responsabilidade social, gestão ambiental, ética, entre outros, que antes eram completamente diminuídos diante da predominância pujante do lucro, passam agora a fazer parte das ações estratégicas de tais organizações. Percebeu-se que o modelo proposto pelo modo de produção capitalista, focado no consumismo exacerbado pode e vem trazendo sérios problemas para a humanidade, colocando à prova a própria dinâmica do sistema.

Buscar parcerias fortemente planejadas e articuladas entre os três setores da economia – governo, empresas e sociedade civil - torna-se condição primordial para a consecução dos objetivos de mudanças transformadoras na dimensão social e neste sentido Melo Neto, Froes (2002, p. 16) apontam como principais características deste modelo:

A) Atuação em rede de empreendedores sociais

O conceito de rede transformou-se, nas últimas duas décadas, em uma alternativa prática de organização que envolve tanto as formas de ação empresariais como as redes de organizações sociais. Trata-se de sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. Nogueira (2007)

Com estruturas flexíveis e cadenciadas, as redes se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.

Na dimensão social as entidades que se organizam em forma de redes, possibilitam processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação.

Na perspectiva de Nogueira (2007), as organizações em rede são bem sucedidas quando são capazes de gerar conhecimento e processar informação com eficiência, adaptar-se permanentemente e ser flexíveis para modificar seus meios de maneira rápida, assim como seus objetivos, afim de atender às rápidas transformações culturais, tecnológicas e institucionais, ou seja, a palavra de ordem é inovação.

No campo das organizações sociais o conceito de rede implica mudanças nos modos de gestão das políticas sociais. A rede é a linguagem dos vínculos, e a intersetorialidade, a articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações para alcançar efeito sinérgico em situações complexas, visando o desenvolvimento da sociedade e a superação da exclusão social. De acordo com Nogueira (2007, p. 363):

A concretização da ação intersetorial incorpora a compreensão compartilhada sobre finalidades, objetivos, ações e indicadores de cada programa ou projeto e também práticas sociais articuladas que acarretem impactos na qualidade de vida da população.

Este processo ganha consistência quando a população passa a ser sujeito, e não objeto de intervenção. O conceito de rede cria, assim, uma possibilidade de intervenção em que a participação articulada viabiliza a reconstrução da sociedade civil, a partir do surgimento de novas respostas aos problemas sociais, tornando mais eficaz a gestão social. As organizações em rede estabelecem acordos de cooperação e de aliança e reciprocidade. Essas novas práticas de cooperação constituem um meio de encontrar saídas para intervir na complexa realidade social.

As organizações que se articulam em formas de rede buscam estratégias que visam à eficiência e eficácia na gestão das políticas sociais, articulando Estado, mercado e sociedade, mas isso exige mudanças significativas nas práticas das organizações, tanto públicas como privadas, pois a possibilidade de participar não homogeneiza os interesses que permeiam as relações sociais.

B) Comunidade atua como protagonista das ações transformadoras

No modelo de transformação proposto pelo empreendedorismo social a comunidade alvo das ações assume papel protagônico na mudança de sua condição, ou seja, são continuamente estimuladas a adotar postura pró-ativa na resolução de suas mazelas sociais, saindo da condição passiva de simples beneficiária de ações assistencialistas e filantrópicas, que promovem benefícios passageiros e alimentam um forte círculo vicioso de dependência; e assumindo a responsabilidade pela busca de seus direitos enquanto cidadãos em prol do bem-estar comum.

O protagonismo comunitário rompe com os vínculos de dominação historicamente construídos, e por meio de uma educação libertadora que empodera seus atores sociais na conquista por melhores condições de vida, retira-os da condição de não-cidadão, completamente alheio aos seus direitos; transformando-os em cidadão, e por que não em empreendedores sociais.

C) Empoderamento

O empoderamento tem assumido significações que se referem ao desenvolvimento de potencialidades, aumento de informação e percepção, com o objetivo de que exista uma participação real e simbólica que possibilite a democracia.

Para Vasconcelos (2004), o empoderamento significa o aumento do poder, da autonomia pessoal e coletiva de indivíduos e grupos sociais nas relações interpessoais e institucionais, principalmente daqueles submetidos a relações de opressão, discriminação e dominação social. Um dos aspectos fundamentais do empoderamento diz respeito às possibilidades de que a ação local fomente a formação de alianças políticas capazes de ampliar o debate da opressão no sentido de contextualizá-la e favorecer a sua compreensão como fenômeno histórico, estrutural e político. Empoderamento, conforme Teixeira (2002), se associa a formas alternativas de se trabalhar realidades sociais, suporte mútuo, formas cooperativas, formas de democracia participativa, autogestão e movimentos sociais autônomos.

Tomado deste sentido, o empoderamento permite que os sujeitos tenham acesso e controle sobre si mesmos e sobre os meios necessários para subsistirem. Acredita-se também que ele é um meio de se criar condições e ampliar as capacidades dos sujeitos assumirem o controle sobre suas necessidades, produzir, criar, discernir e arcar com suas escolhas. Isso contribui, e é essencial para gerar as condições necessárias à criação e ao acúmulo de capital social⁵.

Por ser um processo que visa gerar a emancipação social e econômica dos sujeitos envolvidos, o empoderamento implica em assumir consciência (desenvolvimento da faculdade crítica) de suas capacidades e habilidades de forma individual e coletiva. Ao mesmo tempo também implica em conflitos e tomada de posição (não neutralidade). Neste sentido, devem ser priorizadas as interações horizontais dos indivíduos periféricamente situados no sistema social para a barganha coletiva no confronto com o centro monopolizador. É visível que não há criação e muito menos acúmulo de capital social sem que haja grupos sociais empoderados.

É necessário a consciência de que o empoderamento é mais um elemento que contribui para a superação das desigualdades sociais, mas não é o único. Fazer com que o agente interventor e os grupos se entendam mutuamente requer tempo e flexibilidade profissional, a postura do interventor é fundamental para o sucesso ou fracasso dos projetos que abordam o empoderamento.

As dimensões do processo de aquisição de poder estão ligadas ao desenvolvimento da percepção estrutural (consciência), que por conseguinte, é um processo fundamental para que se atinja a autoconfiança e, conseqüentemente, gerar a capacidade de negociação aliada à capacidade de reivindicação.

D) Busca de novos caminhos no combate à pobreza e degradação humana e ambiental: gestão social

O novo paradigma do Empreendedorismo Social emerge como uma forma inovadora de mudar as ações governamentais historicamente fundamentadas em “mecanismo velhos, burocráticos e monopolistas”, como afirma Drayton, Presidente da Ashoka *apud* Melo Neto e Froes, 2002. Segundo o mesmo autor, o Estado investi

⁵ Processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os atores da ação (TENÓRIO, 2008)

de forma errada na sociedade, pois fomenta projetos assistencialistas, clientelistas, populistas visando objetivos eleitorais, quando na verdade deveria buscar estratégias inovativas de atrelamento do Capital Econômico com o Capital Social, promovendo bem-estar à sociedade de maneira significativa e duradoura.

Este capital social somente é possível de ser alcançado por meio da conjugação de três elementos fundamentais: o associativismo, a mentalidade cívica e a confiança. Deste forma o empreendedorismo social atuaria como agente promotor da participação da comunidade, estimulando-a a ocupar novos espaços públicos. “A sociedade civil, consciente de seus direitos e deveres, torna-se apta ao exercício da cidadania e inicia a ocupação gradual desses novos espaços públicos” (MELO NETO; FROES, 2002, p.95)

Importa sublinhar, por outro lado que este capital social somente será promovido por meio de uma gestão social inovadora que aconteça com foco na demanda e necessidades sociais, não orientada para a finalidade econômica, uma gestão para além do Estado e a partir da própria sociedade, traduzindo-se em uma verdadeira democratização desta.

É lícito falar de uma práxis da gestão social, posto que sua metodologia de atuação encontra-se em fase de elaboração, e de muitas críticas. Seu propósito maior é uma gestão genuinamente comprometida com o social, incorporando práticas gerenciais de sucesso do campo privado, sem, no entanto, incorrer no excesso da instrumentalização do social. Na perspectiva de Silva Junior; Mâsih *et al* (2008), a gestão social possui como princípios fundamentais a postura ética na conduta, a valorização da transparência na gestão dos recursos e democratização das decisões e relações.

Sendo possível observar certa similitude com o conceito proposto por Tenório (2008) que afirma que gestão social é um processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os atores. Um espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm direito a fala, sem nenhum tipo de coação.

Utilizando-se das premissas de Habermas(1997) apud Tenório (2008) afirma-se que a legitimidade das decisões deve ter origem em processos de discussão, orientados pela inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum.

A seguir apresenta-se um quadro sintético que auxilia na edificação do conceito de gestão social, a partir de sua comparação com a gestão estratégica (privada):

Quadro 2 – Gestão Estratégica X Gestão Social

GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO SOCIAL
Atua determinada pelo o mercado	Atua determinada pela solidariedade
Competição	Concordância
O concorrente deve ser excluído	O outro deve ser incluído
Lucro é o seu motivo	A solidariedade é o seu motivo
Monólogo	Diálogo
Indivíduo	Coletivo

Fonte: Tenório (2008) adaptado pela autora

E) Desenvolvimento sustentável

Referência no tema, o socioeconomista Sachs (2002) defende uma abordagem holística e interdisciplinar na qual cientistas naturais e sociais trabalham juntos em favor do alcance de caminhos sábios para o uso e aproveitamento dos recursos da natureza, respeitando sua diversidade. Trata-se do desenvolvimento sustentável fundamentado em:

- Formar uma visão de futuro da sociedade humana em sua relação com a natureza e com a biosfera;
- Produzir com prudência ecológica e uso racional da natureza;
- Desenvolver uma gestão socialmente includente, ambientalmente sustentável e economicamente viável no âmbito microsociai;
- Superar a teologia do mercado;
- Superar a ecologia teológica e religiosa;

Os caminhos para o desenvolvimento sustentável segundo Sachs (2002), podem ser visualizados no quadro abaixo:

Quadro 3 – Critérios de Sustentabilidade de Sachs

1. Social	Pleno emprego, igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais, distribuição de renda.
2. Cultural	Respeito à tradição, inovação, projeto cultural nacional, autoconfiança combinada com abertura mundial.
3. Ecológico	Preservação dos recursos naturais, limitação dos recursos não renováveis.
4. Ambiental	Respeito aos ecossistemas naturais
5. Territorial	Melhoria do ambiente urbano, superação das disparidades inter-regionais.
6. Econômico	Autonomia na pesquisa científica e tecnológica, inserção soberana na economia internacional.
7. Político Nacional	Democracia, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar projetos nacionais.
8. Político Internacional	Controle efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios, proteção da biodiversidade, preservação do patrimônio global, cooperação internacional.

Fonte: Nogueira (2007,p.364)

O pressuposto básico de qualquer projeto ou ação de empreendedorismo social é que as pessoas possam participar das atividades sociais, políticas, culturais, econômicas que afetam seu desenvolvimento e qualidade de vida.

O grande desafio do empreendedorismo social é a construção de sociedades sustentáveis, ou seja, uma sociedade com capacidade para encontrar e realizar novas alternativas para promover seu próprio desenvolvimento. Uma sociedade que sabe inovar em termos de ações de geração de emprego e renda e que busca novas formas de inserção social, caracterizando-se por elevado investimento no fator humano, como: alimentação, saúde, educação, capacitação profissional, alta empregabilidade. Tendo sempre como finalidade a geração do bem-estar comum.

São, portanto, características da sociedade sustentável, segundo Furtado (1999, p.94):

- Capacidade de improvisar, inovar e enfrentar seus problemas;
- Aptidão para buscar novas alternativas de desenvolvimento;
- Competência para inovar em busca de novas formas de inserção social;
- Competência para gerar por si só renda e emprego;
- Acesso a serviços públicos essenciais e a informações básicas para o exercício da cidadania;
- Capacidade de mobilizar-se em defesa de seus interesses;

- Aplicação de alto investimento no fator humano;
- Tendência a inversão e ao reinvestimento;
- Dotada de vontade política forte e com um projeto próprio de desenvolvimento;
- Dotada de alta mobilização e conscientização de seus membros;
- Capacidade de criar novas e diversas organizações sociais;

Arruda (2009, p.129), assim como Melo Neto e Froes (2002) também desenvolveu uma caracterização dos fatores estruturante deste novo modelo de desenvolvimento sustentável e de empreendedorismo social, que traz como elementos de intersecção a formação das parcerias e redes sociais, o protagonismo comunitário e o empoderamento, e como elementos novos:

- Implantação de trabalhos cooperativos, baseados em valores como a partilha, a complementação, a reciprocidade, a co-responsabilidade e a solidariedade;
- Uso do trabalhador individual e social como a unidade primordial de criação de valor;
- Democratização da propriedade, da gestão produtiva, da tecnologia, do crédito, da educação de qualidade e do acesso aos mercados;
- Transformação das empresas, sobretudo às de caráter social, em verdadeiras comunidades humanas;
- Adoção, prática e disseminação de uma educação libertadora;
- Incentivo à prática de formas cooperativas e associativas de propriedade e de gestão;
- Disseminação de práticas participativas de gestão;
- Adoção de um projeto comum de uma socioeconomia de solidariedade;
- Existência de um estado democratizado em condições de servir à sociedade;
- Programação de novos valores, atitudes, comportamentos e modos de relação;

A figura a seguir demonstra de maneira sintética como estes fatores estruturantes do desenvolvimento sustentável e do empreendedorismo social estão conectados em prol da promoção do bem-estar comum.

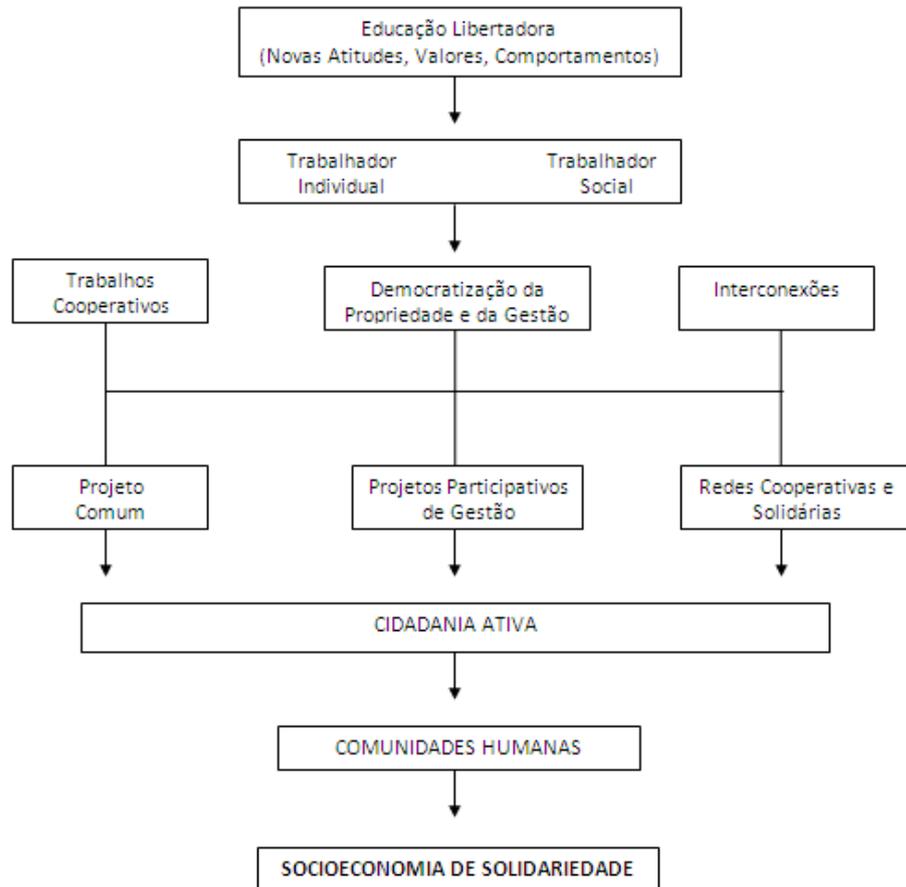


Figura 1 – O modelo de desenvolvimento sustentável

Fonte: Melo Neto e Froes (2002, p.98)

2.3 TRÁFICO HUMANO E EXPLORAÇÃO SEXUAL NA AMAZÔNIA

O enfrentamento do tráfico de pessoas vem se tornando uma prioridade na agenda política brasileira, sobretudo, a partir de 2006 quando foi promulgada a Política Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas. Este documento instituiu um Grupo de Trabalho com a responsabilidade de elaborar um Plano Nacional baseado em três eixos estratégicos: Prevenção ao tráfico, Atenção às vítimas, Repressão e Responsabilização.

O tráfico de pessoas é um fenômeno complexo e multifacetado que exige a atuação articulada de diferentes setores da sociedade, o que inclui as ações dos poderes executivo, legislativo e judiciário, assim como iniciativas desenvolvidas pelas organizações da sociedade civil. O fortalecimento das capacidades dos agentes públicos é, indubitavelmente, um aspecto fundamental para garantir a efetividade das ações de enfrentamento do tráfico de pessoas. Contudo, a sensibilização e a disseminação de informações para a sociedade como um todo e, principalmente, para os setores da população que se encontram em situação de maior vulnerabilidade, também desempenha um papel central. Discutir o tema tráfico de pessoas, suas diferentes dimensões, causas e conseqüências, bem como difundir informações sobre o que pode ser feito para fortalecer os mecanismos de prevenção e atendimento às vítimas, pode trazer uma contribuição importante ao enfrentamento desta grave violação dos direitos humanos.

O tráfico de pessoas é uma questão complexa, que não tem uma causa única. Ele é fruto de uma série de fatores que se relacionam às oportunidades de trabalho, aos fluxos migratórios, a busca por melhores condições de vida, as desigualdades sociais, de gênero, de classe e racial e a discriminação. É uma questão que coloca grandes desafios relacionados ao controle e fiscalização, à atuação da justiça, ao atendimento das vítimas e à prevenção. O enfrentamento do tráfico de pessoas demanda uma ampla articulação entre os órgãos estatais, organizações da sociedade civil e comunidade.

De acordo com o I Diagnóstico sobre Tráfico de Pessoas, as mulheres, sobretudo as jovens, são as maiores vítimas no Brasil⁶. Essas mulheres e meninas procuram em outras cidades e, muitas vezes, fora do Brasil, a realização do sonho

⁶ BRASIL, Secretaria Nacional de Justiça. I diagnóstico sobre o tráfico de seres humanos: São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Ceará. Brasília: Ministério da Justiça, 2004.

de uma vida melhor, onde possam resgatar a cidadania perdida na realidade social excludente que vivenciam em seu país ou onde possam ter acesso a bens e a uma situação econômica melhor. A presente pesquisa traz ainda dados reveladores como o fato de que o tráfico de pessoas subjaz à uma redução da “humanidade do outro”, que transforma a vítima em não-humanos, não detentores de direitos e não-iguais, e, portanto, naturalizam as violações de direitos humanos, sobretudo das mulheres e meninas.

O tráfico de pessoas tem suas raízes fortemente firmadas em fatores econômicos e sociais como o desemprego, a miséria, a falta de condições de vida digna, a busca por ascensão social e melhores oportunidades de trabalho, e também fatores culturais, que transformam as pessoas, em especial mulheres, crianças e adolescentes, em vítimas de diferentes tipos de exploração.

No Brasil, a desigualdade de gênero está fortemente entrelaçada com as desigualdades raciais. As mulheres negras são a maioria no grupo de pessoas mais pobres da população brasileira; e, em geral, assumem a responsabilidade de cuidar sozinhas dos filhos e filhas. É importante destacar também que, em função da discriminação, ainda existente, as mulheres enfrentam maiores dificuldades e têm um leque mais reduzido de oportunidades de trabalho. Estas dificuldades criam barreiras adicionais para a superação do cenário de pobreza. Diante esta situação, as propostas de trabalho em outras cidades e no exterior muitas vezes mostram-se como oportunidades para estas mulheres romperem com estas situações limitantes.

No Brasil, já existem políticas de enfrentamento do tráfico de pessoas. Em 2008, o Governo Federal lançou o Plano Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas⁷, contudo a legislação brasileira ainda está em fase de maturação e não é suficiente para coibir esta prática e é necessário fortalecer as ações de prevenção e de atendimento às vítimas.

De acordo com o Art. 3º do Protocolo de Palermo⁸, por tráfico de pessoas se entende:

o recrutamento, o transporte, a transferência, o alojamento ou o acolhimento de pessoas, recorrendo à ameaça ou uso da força ou a outras formas de

⁷ A publicação do Plano se deu através do Decreto nº 6.347, de 8 de janeiro de 2008.

⁸ Mais importante instrumento internacional para o enfrentamento do tráfico de pessoas. Denomina-se “Protocolo Adicional à Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional relativo à Prevenção, Repressão e Punição do Tráfico de Pessoas, em especial Mulheres e Crianças. Foi adotado pelas Nações Unidas em 25 de novembro de 2000, o Brasil passou a fazer parte deste Protocolo, reconhecendo suas disposições como vigentes em nosso país, apenas em 2004, quando foi publicado no Decreto Presidencial nº 5.017, de 12 de março de 2004;

coação, ao rapto, à fraude, ao engano, ao abuso de autoridade ou da situação de vulnerabilidade ou à entrega ou aceitação de pagamentos ou benefícios para obter o consentimento de uma pessoa que tenha autoridade sobre outra para fins de exploração. A exploração incluirá, no mínimo a exploração da prostituição de outrem ou outras formas de exploração sexual, o trabalho ou serviços forçados, escravidão ou práticas similares à escravidão, a servidão ou a remoção de órgãos.

(MIRANDA *et al*, 2009, p. 11)

O tráfico de pessoas é uma violação aos direitos humanos que já atingiu aproximadamente 2,5 milhões de mulheres, homens, crianças e adolescentes no mundo. Esta violação quase sempre vem acompanhada de outras violações como o cerceamento da liberdade, o trabalho forçado e escravo e a exploração sexual, condições estas que definem a situação de tráfico de pessoas.

Há casos nos quais os passaportes das vítimas são retidos e elas são submetidas a um regime de servidão por dívida⁹ para pagarem os custos da viagem (emissão de passaporte, passagem, etc.), ou seja, trabalham por um período de tempo sem receber nenhuma remuneração. Em outras situações mulheres e meninas, maiores vítimas do tráfico internacional para fins de exploração sexual, são enganadas quanto ao tipo de trabalho que realizarão no exterior. Recebem propostas falsas de trabalharem como modelos, dançarinas, garçonetes e trabalhadoras domésticas e acabam sendo colocadas em uma situação de exploração sexual.

Diversas são as finalidades do tráfico de pessoas, como trabalho doméstico, exploração de mão-de-obra barata em condições análogas à escravidão, entre outras. Contudo, o presente estudo irá dedicar-se exclusivamente ao tráfico para fins de exploração sexual em seguida aprofundando-se na realidade amazônica.

Existem três formas por meio das quais as pessoas podem se deslocar para dentro ou fora do país: migração, contrabando de migrantes e tráfico de pessoas. Essas três modalidades de deslocamento de pessoas possuem diferenças fundamentais.

A migração é o deslocamento de pessoas para residir em um outro lugar. A migração pode ser interna, no próprio país, ou internacional, para outro país. Migrar é uma direito humano. A Convenção Americana sobre Direitos Humanos (1992), art. 2 e 22 *apud* Miranda *et al*, (2009, p.13) estabelece que “toda pessoa tem direito de

⁹ ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Conferência Internacional do Trabalho. 89ª Reunião. Não ao trabalho forçado. Relatório Global do Seguimento da Declaração da OIT relativa a Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, 2001.

sair livremente de qualquer país, inclusive do seu próprio”, bem determina uma série de proibições relativas a práticas contrárias aos direitos internacionalmente reconhecidos como direitos das pessoas estrangeiras residentes (artigos 5,6,8,9 e 22).

O contrabando de migrantes ocorre quando pessoas são impedidas de entrar legalmente em um país e outras as ajudam (por pagamento ou não) para atravessar a fronteira. É considerada por muitos países uma forma irregular de migração. Nestes casos, os (as) migrantes podem ser deportados para seu país de origem.

Quando a migração consiste no deslocamento de pessoas por meio de engano, coerção, coação ou abuso da situação de vulnerabilidade, com o objetivo de exploração, fala-se em tráfico de pessoas.

A Sodireitos defende a idéia que os direitos humanos são universais, não importa onde no mundo as pessoas se encontram, se estão ou não estão em seu país de origem. Um (a) estrangeiro(a) ou migrante deve gozar os mesmos direitos que uma pessoa nativa, sem discriminação ou exceções.

Entretanto, na prática, não é isto que acontece: muitas pessoas sofrem violações de seus direitos por serem migrantes. São várias as violações que podem ocorrer com o migrante :

1. Ser obrigado pelas condições locais a migrar (falta de acesso a direitos básicos no lugar de origem, expulsão, fuga, tráfico de pessoas);
2. Querer migrar e ser barrado na fronteira ou ser deportado pela Policia do país para onde foi;
3. Ser explorado no lugar de destino (em um lar, em um relacionamento, em uma empresa, no mercado de sexo e até ser “escravo”);
4. Ser discriminado e excluído no lugar de destino (xenofobia), sem acesso a direitos básicos e sofrendo humilhações;
5. Ser discriminado e excluído depois de retornar ao seu lugar de origem (rotulado, sem acesso a direitos básicos ou a reparação de danos provocados na história de migração).

A migração deveria ser uma possibilidade de melhoria de qualidade de vida para as pessoas e suas famílias, de enriquecimento com o conhecimento de novas culturas e na realização de sonhos pessoais, de acesso a emprego e renda. Porém, muitas vezes corre o risco de ser transformada em história de violações. Estas

violações devem ser combatidas de todas as formas, e essa é a missão da Sodireitos.

A exploração sexual é uma das formas de exploração a qual as vítimas de tráfico de pessoas podem ser submetidas. Em muitas situações, a exploração sexual assume características de trabalho forçado¹⁰ e deve sempre ser considerada uma grave violação de direitos humanos.

Mulheres, crianças, homossexuais e transgêneros¹¹ podem ser vítimas da exploração sexual comercial. Este tipo de exploração ocorre quando se estabelece uma relação de mercantilização e abuso do corpo de uma pessoa com o objetivo de obter dela serviços sexuais. No caso de pessoas adultas, a prática da prostituição é considerada exploração sexual comercial ou prostituição forçada quando aparecem as características de trabalho forçado, como: cerceamento da liberdade, servidão por dívida, retenção de documentos, ameaça, etc. No caso de crianças e adolescentes, as situações de prostituição são sempre consideradas exploração sexual comercial.

Nas situações de exploração sexual, as vítimas são expostas a diferentes tipos de violência, como pressões psicológicas, maus tratos físicos, espancamentos, humilhações, difamações, calúnias, assédio sexual, estupro e assassinato.

É válido ressaltar que exploração sexual comercial é diferente de prostituição. A prostituição não é crime e pode ser praticada por qualquer pessoa adulta, ou seja, acima de 18 anos. Já a exploração sexual comercial é crime e ocorre quando mulheres e homens entram de maneira forçada na prostituição, ou quando entram por vontade própria, mas são impedidos de sair. Esses dois casos são exemplos de prostituição forçada.

Na Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher em Beijing, (1995) foi acolhido o conceito de prostituição forçada como uma forma de violência, permitindo entender que a prostituição livremente exercida não representa violação aos direitos humanos. No Brasil a prostituição não é crime e é reconhecida como profissão no Código Brasileiro de Ocupações. (MIRANDA et al, 2009)

¹⁰ Trabalho forçado significa todo trabalho ou serviço exigido de uma pessoa sob a ameaça de sanção e para qual ela não tiver se oferecido espontaneamente.

¹¹ Transgênero se refere a pessoas que se identificam com ou vivem como o outro gênero, mas que podem, ou não, ter feito tratamento hormonais ou operação para mudança de sexo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma estrutura metodológica bem definida é condição *sine qua non* para a realização de uma pesquisa científica. Isso pode ser verificado nas palavras de Trujillo (1974 apud MARCONI; LAKATOS, 2009, p.44) quando afirma que:

Método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traça de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

A seguir apresenta-se o caminho escolhido para atingir os objetos preestabelecidos na elaboração dessa dissertação.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Partindo da concepção epistemológica e dos conceitos que formam seu pólo teórico, a pesquisa desenvolvida foi de natureza aplicada, visto que objetiva a produção de conhecimentos passíveis de serem aplicados na realidade prática, neste caso das organizações.

O grau de complexidade atingido pelas organizações, no atual cenário globalizado, exigiu da Ciência da Administração uma ruptura com paradigma positivista como modelo predominante no estudo dos fenômenos sociais, que colocava a ciência da administração como capaz de ser estudada sob a mesma ótica das ciências da natureza, ou seja, objetivamente.

A discussão gerada em torno da necessidade da imersão de um novo modelo de pesquisa em administração abre espaço ao paradigma interpretativista, que dá aos fenômenos sociais o nível de complexidade que lhes são inerentes. Busca-se um pensamento menos estruturado que reconheça a complexidade do objeto de estudo da administração e do ser humano enquanto sujeito organizacional.

As teorias interpretativistas defendem que o homem não pode ser estudado matematicamente, pois, ele é, de nascimento, um ser extremamente complexo, e por essa razão não responde linearmente aos mesmos estímulos. As tendências sinalizam para uma pesquisa multiparadigmática, para a teoria do conhecimento.

Levando em consideração tais aspectos, Oliveira (2007, p.40) enfatiza que: “fazer pesquisa não é acumular dados e quantificá-los, mas analisar causas e efeitos, contextualizando-os no tempo e no espaço, dentro de uma concepção sistêmica”.

Nesta perspectiva, o presente estudo desenvolveu-se com caráter qualitativo, visto que buscou as dimensões subjetivas do objeto de estudo, enfocadas na relação pesquisador e pesquisado, tendo como condição *sine qua non* não apenas entender, mas compreender os fenômenos sociais vivenciados. Outros pontos que corroboram com essa dimensão é o fato do estudo buscar entender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes, e para isso envolve contato direto do pesquisador com o objeto de estudo e obtém dados descritivos.

Como afirma Teixeira (2008, p.137):

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre teoria e dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. As experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados.

Segundo a autora supra citada, a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
- A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
- A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo;
- O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa, característica importante que lhe confere alto grau de flexibilidade e adaptação;
- A pesquisa geralmente integra mais de uma fonte de coleta de dados.

Esse vasto conjunto de características confere à pesquisa qualitativa o caráter holístico e “real” necessário à sólida compreensão dos fenômenos sociais, que se traduz no nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana.

Considerando a categorização de Gil (1999) no que tange aos níveis de profundidade da pesquisa social, este estudo tem caráter exploratório e descritivo.

O caráter exploratório, de acordo com o autor, é a primeira etapa de uma investigação mais ampla, e objetiva proporcionar uma visão geral do estudo, ou seja, possui um caráter aproximativo ao objeto da pesquisa. É habitualmente utilizado em pesquisas cujo tema é pouco explorado, como o caso do Empreendedorismo Social.

Esta fase da pesquisa tem como produto final o aprofundamento da compreensão de dada realidade social e a criação de uma problemática mais desenvolvida.

O caráter descritivo objetiva apresentar características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis. Nesta fase da pesquisa em específico, pretende-se fazer um estudo na ONG Sodireitos em busca de uma prática de Empreendedorismo Social em defesa dos direitos sexuais e migratórios e no enfrentamento ao tráfico de pessoas, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta e interpretação de dados.

Seguindo a classificação utilizada por Oliveira (2007), o método de abordagem utilizado na pesquisa foi do tipo Estudo de Caso, que o autor conceitua como uma estratégia metodológica do tipo exploratória, descritiva e interpretativa que permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como os processos administrativos.

O estudo de caso constitui-se em uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade a ser analisada, neste caso em específico a ONG Sodireitos. O método do caso, como também poder ser denominado, é muito adequado para a realização de pesquisa qualitativa, e comumente utilizado nos estudos da ciência da Administração, pois proporciona vivência de uma realidade em busca da solução de um problema real.

Para complementar a conceituação de estudo de caso torna-se imprescindível recorrer a Yin (2005) que afirma que esta é:

[...] a estratégia preferida quando colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Os aspectos acima descritos, quanto aos procedimentos metodológicos, convergem para uma pesquisa social que se constitui em um processo dinâmico de busca pela explicação ou compreensão dos fenômenos humanos observáveis, e neste sentido Chizzotti (2001, p.35) afirma que:

A realização de uma pesquisa não é um procedimento linear, estanque e mecânico, mas um processo duradouro de maturação de observações, análises, relações e sínteses, onde o pesquisador tende a se modificar no curso de suas descobertas e a reorientar suas posições ou hipóteses, previamente abraçadas

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo envolveu os atores participantes das ações da Sodireitos, que é uma organização não-governamental que atua na defesa dos direitos sexuais e migratórios na Amazônia com perspectiva de participação protagônica e solidária, composta por um conjunto de 13 pessoas, divididas entre 03 voluntários (Diretoria) e 10 funcionários (Equipe Técnica).

Ante a impossibilidade de estudar a totalidade dos atores envolvidos na pesquisa (população) fez-se necessária a seleção de um grupo, um subconjunto do universo (amostra) que possa oferecer dados representativos e significativos à mesma. Neste sentido utilizou-se como critério de seleção da amostra dois referenciais, a dimensão organizacional e os eixos de intervenção da ONG.

Quanto à dimensão, os entrevistados foram divididos entre público interno, composto pela diretoria e corpo técnico; e público externo, composto pelos atores da sociedade que estabelecem algum tipo de relação com a ONG, seja na condição de beneficiário, ou parceiro.

O outro referencial trata dos 05 eixos de intervenção estabelecidos como frentes de trabalho da ONG, sendo eles: Fortalecimento Institucional, Incidência Política, Atendimento, Prevenção e Pesquisa.

A partir do cruzamento destes dois referenciais, foram entrevistadas 06 pessoas que atuam diretamente no cumprimento da missão institucional da Sodireitos (dimensão interna), sendo: 01 Diretora Geral da ONG (ASPOS), e 01 Coordenador Administrativo, como representantes do nível estratégico da organização e do eixo Fortalecimento Institucional (AINM); 01 Socióloga, representante do eixo Incidência Política (DLF); 01 Assistente Social, representante do eixo Atendimento (PG); 01 Gestora de Recursos Humanos, representante do eixo Prevenção (CCC); e 01 Pesquisador Social, representante do eixo Pesquisa (MA). Os nomes entre parênteses referem-se às iniciais dos entrevistados, tal recurso objetiva preservar os sujeitos participantes da pesquisa.

Na dimensão externa foram entrevistados 04 pessoas que atuam como público atendido pela ONG e parceiros institucionais, sendo: 02 mulheres atendidas pela ONG, vítimas de exploração sexual e/ou tráfico humano, sendo que estas representam a dimensão externa do eixo Atendimento; e 02 representantes da comunidade e participantes do projeto “Direitos & Comunidades”, dimensão externa

do eixo Prevenção. Os eixos Fortalecimento Institucional e Pesquisa não se aplicam a dimensão externa da pesquisa. No planejamento da pesquisa havia sido definido que 02 representantes da SJUDH - Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos, órgão estatal que possui estreitos laços de articulação em redes com a Sodireitos, seriam entrevistados a fim de garantir a representatividade da dimensão externa do eixo Incidência Política, porém uma mudança de diretoria no órgão dificultou o acesso ao espaço para a realização da entrevista, que acabou por não ser realizada.

Para melhor visualização deste processo de seleção dos protagonistas da pesquisa, ver quadro abaixo:

Quadro 4 – Sujeitos da Pesquisa

EIXO DE ATUAÇÃO	DIMENSÃO INTERNA	DIMENSÃO EXTERNA
	EQUIPE SODIREITOS	PARCEIROS/BENEFICIÁRIOS
Fortalecimento Institucional	Diretora Geral Coordenador Administrativo	Não se aplica
Incidência Política	Socióloga	Não consegui realizar
Atendimento	Assistente Social	02 Mulheres vítimas do tráfico humano e/ou exploração sexual
Prevenção	Gestora de Recursos Humanos	02 Representantes do programa “Direitos & Comunidades”
Pesquisa	Pesquisador social	Não se aplica

Fonte: Autora da Pesquisa (2010)

3.3 COLETA DE DADOS

Um importante passo ao apresentar os métodos e técnicas adotados na etapa da coleta de dados é descrever as estratégias de entrada no campo, que se refere ao momento da pesquisa em que a estratégia metodológica precisa ser capaz de possibilitar uma aproximação, um envolvimento do pesquisador com os sujeitos

da pesquisa, neste caso entre mim e os atores internos e externos que vivenciam a dinâmica organizacional da Sodireitos.

O primeiro contato com a organização se deu durante uma oficina de planejamento das ações de 2010 para as redes que compõe o programa Direitos & Comunidades. A partir da realidade vislumbrada naquele contexto de comunidade emergiu a possibilidade de utilizar a dinâmica da organização como ambiente de estudo sobre sua prática empreendedora social. Dado é o nível de autonomia, flexibilidade e transparência na ONG que no mesmo dia já recebi a autorização, ainda que verbal, para realizar a pesquisa.

Brotava então, uma relação próspera entre pesquisadora e lócus, onde fazia questão de deixar claro à organização minha intenção de participar da ONG, não apenas como alguém que chega retira o que é de seu interesse, e vai embora; mas sim, como uma colaboradora, que por meio da presente pesquisa tem o desejo explícito de dar sua contrapartida contribuindo na gestão da entidade.

Minayo (2001) destaca duas considerações importantes acerca da entrada no campo: a aproximação pode ser facilitada por meio daqueles que mantém ou mantiveram contatos com os sujeitos da pesquisa e a necessidade de apresentação da proposta de estudo aos envolvidos, evidenciando um processo de troca e esclarecendo as possíveis repercussões da pesquisa.

Neste sentido enfatizo o papel fundamental da Sra. Simone Fonseca, sócio-fundadora da ONG e atual integrante do conselho fiscal, responsável por me apresentar à organização, e desta forma facilitar a penetração no lócus. Porém, a segunda etapa de imersão no campo, referente a estratégia de apresentação da proposta da pesquisa não foi realizada, por desconhecimento da pesquisadora, e teve como reflexo certo receio e desconfiança dos entrevistados sobre o que se tratava o estudo, e conseqüentemente em participar das entrevistas. Entretanto essa primeira impressão era progressivamente diluída já no primeiro contato da entrevista quando o entrevistado era convidado a ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Ver Apêndice D), documento este que apresentava o tema, o objetivo geral da pesquisa assim como as condições básicas em que esta se daria, como o consentimento quanto ao uso do gravador, a posterior transcrição da entrevista e envio para confirmação do texto. Ao final das entrevistas, cada um recebia um brinde (uma caneta), como forma de agradecimento pela participação no estudo, e o que era para ser um “muito obrigada”, cabo por transformar-se em uma

elemento de motivação aos que ainda não haviam participado do processo, e aos que não estavam dentro da amostra.

Em outros momentos, anteriores ao desenvolvimento da pesquisa, foi estabelecida uma dinâmica de participação ativa na ONG, em 09 de fevereiro de 2010 participei de um grupo de discussão sobre “A capacidade de transformação social pela via dos movimentos populares”; em 27 de março do mesmo ano vivenciei a experiência de me tornar sócia da ONG durante a realização de sua Assembléia Geral; além dos encontros mensais com a coordenadora do programa Mudando de Vida para discutir algumas diretrizes do programa voltadas ao empreendedorismo.

A observação participante das ações desenvolvidas pela Sodireitos foi de grande contribuição para a construção e amadurecimento dos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa.

A observação na pesquisa qualitativa é discutida na academia por uma gama de autores que a sinalizam como forma importante na perspectiva para captar a realidade empírica, nesta pesquisa destaco os seguintes autores, Minayo (2000), Triviños (1987), e Lüdke e André (1986) pela gama de estudos produzidos e por convergirem com minha percepção sobre esse tipo de técnica. Nessa técnica é fundamental atentar para um planejamento em relação ao campo, ao que se quer observar e de que forma será feita a observação. Permite um acompanhamento das experiências dos sujeitos e a percepção dos sentidos e significados que dão à realidade e as suas próprias ações (Lüdke e André, 1986). Essa técnica é geralmente utilizada na pesquisa qualitativa para coleta de dados. Parte-se do princípio que o pesquisador coleta dados participando do grupo, da vida cotidiana das pessoas.

Minayo (2001) destaca que a observação participante se concretiza no contato direto com o fenômeno observado, nesse caso, o pesquisador estabelece uma relação próxima com os observados, podendo modificar-se e ser modificado pelo processo (movimento dialético). Esse processo envolve possibilidades ou não de aceitação do observador no grupo, o que vai ser decisivo nesse procedimento metodológico. O fato de demonstrar elevado grau de interesse em participar das atividades e contribuir qualitativamente com a Sodireitos, dispondo-se inclusive em desenvolver um trabalho voluntário em uma das etapas de formação do projeto Mudando de Vida favoreceu a aplicação da técnica, e garantiu relevantes contribuições para a pesquisa. Porém, como dito anteriormente, a falta de uma

apresentação formal do meu papel dentro da ONG e do contato direto com alguns de seus integrantes veio em alguns momentos bloquear acesso a reuniões e participação na pesquisa-ação realizada com o grupo de mulheres.

A observação participante foi acompanhada da técnica de entrevista semi-estruturada. Para Triviños (1987) essa técnica é um dos principais meios para coleta de informações necessárias à pesquisa, uma vez que valoriza a presença do pesquisador, oferece possibilidades para que os entrevistados sintam-se livres, e manifestem espontaneidade, o que enriquece a pesquisa. É importante que a entrevista parta de questionamentos básicos, sempre apoiados em referencial teórico e nos pressupostos da pesquisa, abrindo caminhos para novas interrogações à medida que as respostas vão sendo lidas e interpretadas.

Para efeitos desta pesquisa foram elaborados 03 (três) tipos diferentes de instrumentos de coletas de dados, no Apêndice A encontra-se o modelo utilizado para os 06 (seis) integrantes do público interno da Sodireitos, no Apêndice B o roteiro aplicado às 02 (duas) mulheres atendidas pela ONG e no Apêndice C as perguntas realizadas às 02 (duas) mulheres representantes da comunidade.

A entrevista semi-estruturada foi realizada contando com o auxílio de um gravador no auxílio à sistematização dos dados coletados durante esta fase. Para Schraiber (1995):

É indicado o uso do gravador na realização de entrevistas para que seja ampliado o poder de registro e captação de elementos de comunicação de extrema importância, pausas de reflexão, dúvidas ou entonação da voz, aprimorando a compreensão da narrativa.

Foi realizada ainda uma pesquisa documental, que segundo Oliveira (2007, p.69) “caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico”, ou seja, são fontes primárias de informação, dados originais, a partir dos quais o pesquisador tem uma relação direta com os fatos a serem analisados. Nesta pesquisa em particular foram analisados os seguintes documentos: o Estatuto da Sociedade e suas alterações; a Carta de Direitos Sexuais, o site da Sodireitos; o Relatório síntese do Planejamento Estratégico da Sodireitos 2010, Avaliação do Plano Operacional 2009 e Plano Estratégico 2010; o Relatório do Tráfico Humanos para Exploração Sexual – PESTRAF; o projeto do programa Mudando de Vida; e a Pesquisa tri-nacional sobre tráfico de mulheres do Brasil e República Dominicana para o Suriname.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis. A tarefa de análise implica, num primeiro momento, na organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando-as e buscando identificar tendências e padrões relevantes (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 45)

Em pesquisas de caráter social, a análise dos dados busca revelar as mensagens implícitas em todo o material levantado, superar as evidências, revelar suas contradições e identificar o que foi silenciado no processo.

Como forma de dar vida as informações levantadas durante todo o processo de pesquisa me voltarei às necessárias correlações entre o vivido, o observado, o dito e o não dito e o produzido em sua dimensão cultural. A idéia central será correlacionar tais informações com o referencial teórico construído, objetivando analisar a prática de Empreendedorismo Social na Ong Sodireitos em defesa dos direitos sexuais e migratórios.

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, buscando sempre traçar um paralelo entre os resultados obtidos empiricamente e as teorias já existentes.

As entrevistas foram gravadas, e transcritas por um elemento externo a pesquisa, a fim de evitar juízo de valor da pesquisadora no tratamento dos dados. Uma aproximação com a análise de conteúdo foi utilizada neste processo, posto que aos dados extraídos foram aplicados um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Bardin (1977)

Outro procedimento a ser utilizado para análise dos dados são as categorias analíticas, “..que devem derivar de teorias que já foram previamente aceitas e que impeçam, o mínimo possível, julgamentos, opiniões do senso comum, preconceitos, etc...”(GIL, 1999,. p.122)

4 ANÁLISE DA ATUAÇÃO SÓCIO EMPREENDEDORA DA ONG SODIREITOS

O objetivo desta seção é descortinar a prática gerencial da Sodireitos em busca de elementos que possam configurar a ONG no campo das organizações que adotam o empreendedorismo social como eixo norteador de suas ações de enfrentamento aos problemas sociais existentes. Neste sentido, serão correlacionados os discursos dos sujeitos entrevistados, as fontes de informações secundárias, e os resultados das observações realizadas, com as categorias de análises apresentadas na seção que trata do referencial teórico.

A Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia – Sodireitos - fundada em 2006 é uma associação de direito privado, sem fins econômicos, com finalidade pública, não partidária, democrática, pluralista, com atuação em todo território nacional, com sede na Rua 28 de setembro, 503, bairro Reduto e foro na cidade de Belém – Pará, que atua na luta pela defesa e garantia dos direitos humanos, em especial dos direitos sexuais e direitos migratórios na Amazônia.

Ao defender os direitos migratórios, a organização entende que cada pessoa precisa viver com dignidade, onde quiser, ir e vir sem ter seus direitos violados, já que sua dignidade humana é universal. E na defesa dos direitos sexuais, afirma a necessidade de toda pessoa - independente da classe, faixa etária, gênero ou orientação sexual - viver sua sexualidade de tal maneira que enriqueça sua vida, afirme sua identidade, garanta prazer e dignidade, livre de qualquer forma de preconceito e violência.

A Sodireitos surge a partir de um grupo de sócios com trajetória de 10 anos na luta pela causa dos direitos humanos no Estado do Pará e na Amazônia, com larga experiência e know-how no enfrentamento das violações de direitos humanos, além de serem protagonistas na luta contra o tráfico de pessoas na região Amazônica, coordenado pesquisas (Prestraf¹²), realizando trabalhos de intervenção (Jepiara¹³) e atuando em redes nacionais e internacionais para influenciar políticas públicas. São oriundos de movimentos de mulheres (GMB¹⁴, Moprom¹⁵), de prostitutas (GEMPAC¹⁶), de direitos da criança e adolescente (CEDECA - Emaús¹⁷,

¹² Pesquisa Nacional sobre o Tráfico de Mulheres, Crianças e Adolescentes

¹³ Projeto de combate a exploração sexual infanto- juvenil

¹⁴ Grupo de Mulheres do Bengui

¹⁵ Movimento de Promoção da Mulher

¹⁶ Grupo de Mulheres da Área Central

Rádio Margarida, Ministério Público da Infância, Conselho Tutelar, UNIPOP¹⁸) e direitos humanos (FASE¹⁹ e SDDH²⁰), o que traz múltiplos olhares e possibilidades de atuação para dentro da Sodireitos. Essa pluralidade no debate da criação da Sodireitos viria em muito contribuir para a definição do formato que esta organização viria ter e na definição clara sobre seu campo de atuação.

O núcleo, que hoje forma a equipe técnica da organização, em sua maioria atuava no Cedeca Emaús, que durante o desenvolvimento de um programa de enfrentamento a violência sexual contra crianças e adolescentes e ao tráfico de pessoas, denominado Jepiara, identificou uma nova demanda social, não contemplada pelo projeto, que era trabalhar a defesa dos direitos sexuais²¹ e migratórios na Amazônia com foco homens e mulheres adultas.

A partir desta lacuna observada no campo das organizações sociais atuantes na Amazônia, surge a necessidade de aprofundar a discussão sobre a temática e começar a pensar a possibilidade de criar uma organização independente que tratasse das questões relativas à exploração sexual e tráfico de pessoas levando em consideração as peculiaridades do cenário amazônico que influenciam esse contexto, como a realidade dos rios, das fronteiras, dos ribeirinhos, dos índios, da soja, do arroz, do garimpo, dos grandes projetos ou seja, do próprio modelo de exploração econômica proposto para a região, que historicamente prioriza a utilização da mão de obra masculina, colocando a mulher em condição desigual na ocupação destes postos de trabalho, na maioria das vezes tendo que utilizar o seu corpo como forma de garantia de subsistência. Não menos importante, não de se considerar neste conjunto de elementos que motivam a exploração sexual e o tráfico de mulheres na Amazônia dois elementos: o sonho da amazônida pelo príncipe encantado estrangeiro, e o fetiche deste pelos encantos da mulher cabocla.

O desafio estaria lançado. Como construir uma nova proposta de enfrentamento partindo desta realidade?

Então, surge a Sodireitos!

¹⁷ Centro de Defesa da Criança e do Adolescente

¹⁸ Instituto Universidade Popular

¹⁹ Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional

²⁰ Sociedade Paraense de Defesa de Direitos Humanos

²¹ O direito à sua sexualidade, direito à integridade do seu corpo, dignidade sexual, sexualidade saudável e prazerosa, espontânea e que contribua para uma realização e sua função de identidade.

Um organização com dificuldades de ordem financeira e material, mas que anuncia um fortalecimento no debate, na prática e no sonho de um mundo melhor. As primeiras atividades da ONG aconteceram na sala da casa de uma das sócias fundadoras, cada um ia levando uma mesa, uma cadeira, e aos poucos as coisas iam se ajustando. Até este momento, toda a mão-de-obra disponível era voluntária, desprovida de qualquer remuneração, até que o primeiro projeto aprovado – Projeto Amanauara, que tinha como frentes de atuação a articulação em redes para levar conhecimento à comunidade, o atendimento psicossocial e jurídico e a incidência política, que conseguiu remunerar 01 assistente social e 01 estagiária.

As reflexões sinalizam para uma atuação fortemente empreendedora na dimensão social, pois como afirma Dess (2001) os empreendedores sociais vêem possibilidades no lugar de problemas, e para provocar mudanças na sociedade não se limitam aos recursos que têm no momento.

Sobre este processo de criação da organização, é possível observar as três características que Hashimoto destaca na caracterização do empreendedorismo: inovação, capacidade de assumir riscos e autonomia.

O fator **inovação** é possível visualizar na identificação de uma nova demanda social, até então inexplorada pelas ONG's atuantes no Pará e na forma extremamente profissional com a organização foi estruturada, trazendo o que há de mais eficiente na gestão das organizações com finalidades lucrativas (2º setor) para a gestão do social, como: gestão participativa, planejamento estratégico, foco na gestão com pessoas, entre outros, que em momento oportuno serão devidamente explorados.

A postura de vanguarda assumida pela Sodireitos pode ser notada na fala de ASPOS, Diretora Geral da ONG, quando diz:

Só atender crianças e adolescentes (CEDECA-Emaús) não era suficiente, pois começaram a chegar inúmeras denúncias de tráfico de mulheres adultas e agente não podia atender porque fugia da missão do Emaús, que era atender crianças e adolescentes. (...) Percebíamos ainda que as inúmeras ligações de denúncias de tráfico de mulheres que estavam migrando para o Suriname, para a Guiana, não havia qualquer instituição pública ou privada que pudesse dar o suporte adequado a essas pessoas, porque ninguém enxergava essa situação.

Quanto a **capacidade de assumir riscos**, a Sodireitos já nasce com elevado nível de ousadia, pois adentra em um campo inexplorado na realidade Amazônica, que é a defesa do direitos sexuais e migratórios; portanto, com pouca divulgação, sem dados estatísticos sobre a realidade local, falta de apoio e fragilidade nas

políticas governamentais. Contudo, essa característica empreendedora está associada ao planejamento, pois pressupõe-se que este risco seja calculado, medido, mensurado, o que somente é possível por meio de dados, informação, e conhecimento. E foi essa a primeira decisão tomada coletivamente na Sodireitos. Seus sócio-fundadores entenderam naquele momento que era necessário mapear a realidade a qual estavam adentrando e decidiram realizar uma pesquisa internacional sobre o tráfico de pessoas, intitulada PESQUISA TRI-NACIONAL SOBRE TRÁFICO DE MULHERES DO BRASIL E DA REPÚBLICA DOMINICANA PARA O SURINAME: Uma intervenção em rede, que tem por objetivo apresentar em primeira mão a realidade do tráfico de mulheres do Norte do Brasil e da República Dominicana para o Suriname.

Outro fator importante a ser destacado nesse contexto foi a ousadia de seus sócio-fundadores que abandonaram a empregabilidade garantida no CEDECA Emaús e migraram em busca de seu sonho, num contexto de ONG's, onde a empregabilidade é buscada por meio de aprovação de projetos, busca de parceiros, patrocinadores, ou seja, os próprios atores são responsáveis por garantir sua geração de emprego.

Na perspectiva da atuação **autônoma** da organização, percebe-se que a mesma possui liberdade na definição de seus objetivos, decidindo livremente sobre os recursos, as estratégias de atuação e as oportunidades relevantes. Um exemplo disto foi a realização em junho de 2008 de uma Oficina de Planejamento Estratégico Institucional 2008-2011, quando por meio de um modelo de gestão participativa a equipe da Sodireitos realizou a construção de suas premissas institucionais: conceitos x ações, missão, visão e princípios; seguida de uma análise do contexto interno e externo da organização e definição de metas, estratégias e objetivos para o referido período. Segundo o relatório gerado a partir desta oficina, a Sodireitos discuti suas ações estratégicas desde o início de sua criação, e no ano de 2008 realizou um monitoramento do seu plano operacional do ano anterior que avaliou a necessidade de realizar uma vivência que viesse discutir de forma mais aprofundada sua proposta estratégica para seu desenvolvimento institucional.

A fala de CCC, Eixo Prevenção – Público Interno elucida o elevado grau de autonomia que a Sodireitos prima por preservar:

A Sodireitos é uma associação apartidária, então isso facilita com que nós possamos fazer articulações com secretarias, então a gente tem posicionamento, consegue fazer monitoramento sem ter essa pressão ou sem estar atrelada a alguma relação política partidária, isso favorece muito a atuação, favorece um processo de transparência da instituição, nos posicionamentos, naquilo que acredita e defende.

A organização entende que os vínculos partidários, articulação com empresas do 2º setor e dependência financeira são elementos que podem se transformar em limitadores para o atingimento de sua missão institucional se não bem administrados.

Após um longo período de discussão e debates sobre que estrutura teria essa organização, definiu-se como MISSÃO da Sodiretos a luta pela defesa e garantia de direitos humanos na Amazônia com ênfase nos direitos sexuais e migratórios, na perspectiva da participação protagônica e da solidariedade. Como sua VISÃO DE FUTURO ser referência no enfrentamento ao tráfico de pessoas e na difusão pela garantia dos direitos sexuais e migratórios na Amazônia. E como PRINCÍPIOS a Não discriminação, Solidariedade, Participação democrática, Ética sócio-ambiental e sustentável, Respeito à equidade de gênero, raça, etnia, classe, orientação sexual, profissão e origem.

De acordo com o Artigo 4º do Estatuto da Sodireitos, a mesma tem, como objetivos:

1. Participar na construção da concepção dos direitos sexuais enquanto direitos humanos e difundir esta concepção;
2. Fomentar práticas educativas de reconhecimento e de valorização dos direitos humanos, com ênfase nos direitos sexuais nas instituições de ensino formal e não formal;
3. Criar e executar metodologias de enfrentamento da violência sexual;
4. Incentivar e acompanhar ações protagônicas para defesa dos direitos sexuais na Amazônia;
5. Estimular e coordenar intervenções, articuladas em rede, para enfrentamento das violações dos direitos sexuais;
6. Fomentar a criação de políticas públicas de promoção e defesa dos direitos sexuais;
7. Desenvolver ações voltadas para sensibilização e mobilização da sociedade contra todas as formas de violência sexual e na promoção dos direitos sexuais;
8. Elaborar estudos e pesquisas sobre violações e promoção de direitos humanos, especificamente direitos sexuais que fundamentem ações de mobilização, sensibilização e elaboração de políticas públicas na Amazônia;
9. Pautar o tema tráfico de seres humanos na região articulando e mobilizando esforços governamentais e não governamentais;
10. Sensibilizar e subsidiar atores do sistema de justiça e segurança e da rede de proteção para a intervenção qualificada frente à questão do tráfico de seres humanos e violência sexual;
11. Promover o controle social através de participação em espaços estratégicos de participação e deliberação de políticas públicas;

12. Promover a defesa dos interesses e direitos humanos, com ênfase nos direitos sexuais, de crianças, adolescentes, jovens e adultos, mulheres e homens, independente da sua orientação sexual, raça, classe e etnia, na Amazônia.

Para o cumprimento de sua missão institucional a Sodireitos criou 5 eixos estratégicos de atuação, que são: Atendimento, Fortalecimento Institucional, Incidência Política, Pesquisa e Prevenção.

Atendimento – Acolhe, orienta e apóia pessoas e famílias com direitos violados em processos de migração, tráfico de pessoas e violência sexual. Ajuda na localização de pessoas desaparecidas durante a migração. O objetivo deste eixo é trazer o público alvo para dentro da organização a fim de fomentar debates e juntos pensar alternativas para a garantia de seus direitos básicos.

Pesquisa – Realizar pesquisas sobre direitos migratórios e sexuais envolvendo a comunidade e organizações da sociedade civil. Visa intervir na realidade social a partir de mudanças nas políticas públicas e mudanças de concepções, de convivências, de formas de organização das comunidades. Para a Sodireitos o conhecimento é uma importante arma no enfrentamento dos complexos problemas sociais, logo, estudar, pesquisar e publicar são práticas comuns neste eixo de atuação.

Uma estratégia interessante utilizada neste eixo, em parceria com o eixo atendimento, é a utilização das próprias mulheres atendidas pela ONG como agentes de pesquisa, de conhecimento, onde estas se tornam pesquisadoras, protagonistas do conhecimento, do seu conhecimento de uma forma sistematizada e organizada.

Incidência política – É responsável por contribuir na elaboração de políticas públicas e realizar o controle social, através de uma ampla articulação com a sociedade civil organizada e organismos governamentais e internacionais. Trata-se do eixo responsável em levar o conhecimento produzido na organização aos responsáveis pela elaboração de políticas públicas e/ou aos que estão no centro das decisões políticas, sejam elas em nível local, nacional ou internacional. Uma estratégia para garantir a eficácia deste eixo estratégico da Sodireitos é atuação conjunta com outras organizações da sociedade civil, posto que o coletivo se

fortalece na busca por seus direitos, sendo estes não apenas na dimensão da sexualidade e da migração, mas sim tendo como pano de fundo os direitos humanos e o desenvolvimento da Amazônia.

Prevenção – Promover junto com a comunidade, palestras, oficinas, encontros, campanhas, materiais informativos e formação para o enfrentamento da violência sexual e do tráfico de pessoas e garantia dos direitos sexuais e migratórios. Este eixo tem como base de atuação a comunidade que vive a imigração, a exclusão, a violência e objetiva articular o processo de mobilização em vista à emancipação social.

Fortalecimento Institucional - Garantir a sustentabilidade financeira, técnica e política da Sodireitos. Trata-se de um eixo de atuação com o olhar para dentro da organização, enfocando variáveis como: planejamento estratégico, clima organizacional, auto-gestão, comunicação, sempre objetivando desenvolver uma estrutura gerencial que dê conta da missão institucional.

A estrutura organizacional da Sodireitos por ser visualizada por meio o organograma a seguir apresentado.

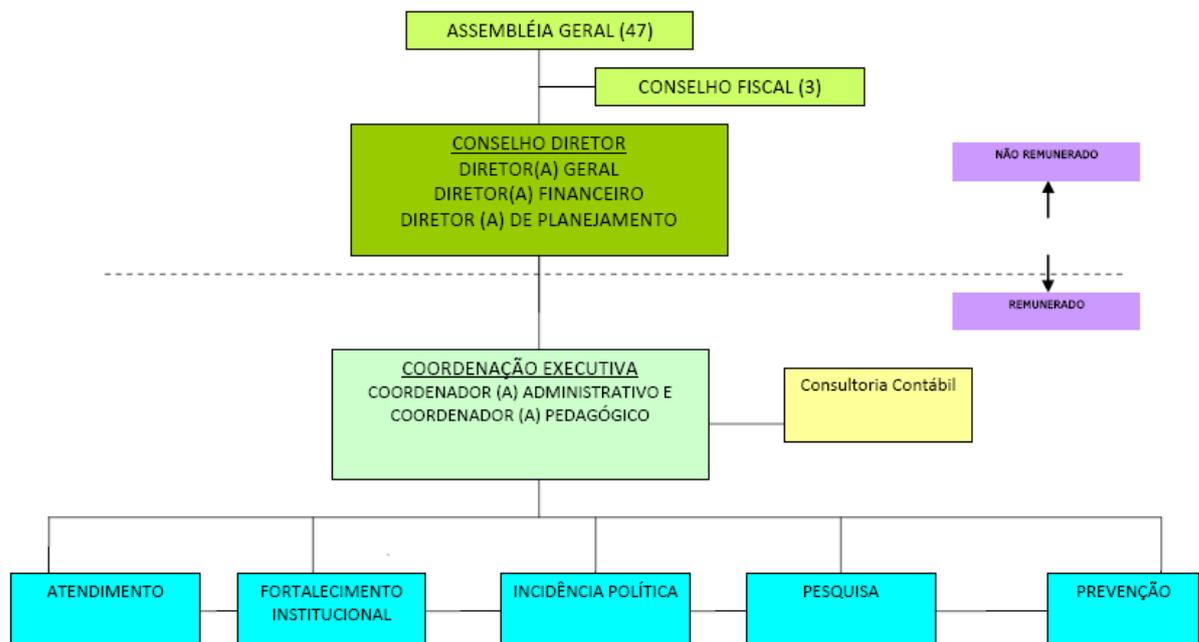


FIGURA 2 – Organograma Sodireitos

FONTE: Site da Sodireitos

Trata-se de uma representação gráfica que demonstra a forma como o trabalho é dividido dentro da organização. Para melhor compreensão da finalidade e atribuições de cada um desses elementos que compõe a estrutura formal da organização faz-se necessário recorrer a alguns artigos do Estatuto da ONG

Artigo 18 - São órgãos da Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia:

- a) *Assembléia Geral;*
- b) *Conselho Diretor;*
- c) *Conselho Fiscal;*
- d) *Coordenação Executiva;*
- e) *Colegiado Interdisciplinar.*

§ 1º – Os ocupantes dos cargos referentes às letras “b, c,” serão preenchidos através de eleição pela Assembléia Geral convocada para este fim e em nenhuma hipótese poderão receber qualquer remuneração ou outro benefício pelo exercício de suas funções.

Artigo 20 – São atribuições da Assembléia Geral:

I – Em reuniões ordinárias:

- a) *Eleger e destituir o Conselho Diretor;*
- b) *Eleger e destituir os membros efetivos e suplentes do Conselho Fiscal;*
- c) *Apreciar o plano de trabalho anual apresentado pela Coordenação Executiva;*
- d) *Apreciar anualmente a prestação de contas;*
- e) *Aprovar alterações do Estatuto da entidade*
- f) *Aprovar a admissão de novos membros associados*

II – Em reuniões extraordinárias: discutir, rejeitar ou aprovar os assuntos que levaram à sua convocação.

Artigo 22 – O Conselho Diretor é o órgão de direção e de representação da Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia. O Conselho Diretor será composto por 03 membros, eleitos em assembléia, não integrantes do Conselho Fiscal e da Coordenação Executiva.

Artigo 23 – O Conselho Diretor, com mandato de três anos será composto de:

- a) *Diretor(a) Presidente;*
- b) *Secretário(a) Geral;*
- c) *Tesoureiro(a);*

Artigo 28 – O Conselho Diretor tem como atribuição:

- a) *Representar politicamente a Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia;*
- b) *Acompanhar a relação da Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia com o conjunto da Sociedade Civil e dos Poderes Públicos;*
- c) *Acompanhar, supervisionar e monitorar a Coordenação Executiva;*
- d) *A responsabilidade administrativa e financeira da Sodireitos, podendo atribuir, através de instrumentos legais, à Coordenação Executiva sua gestão;*

- e) *Propor à Assembléia Geral a alienação de bens móveis e imóveis da Sociedade de Defesa dos Direitos Sexuais na Amazônia, bem como a imposição de ônus sobre tais bens;*
- f) *Subsidiar a Coordenação Executiva sobre assuntos atinentes às diretrizes da instituição, ao seu projeto pedagógico e à sua política de pessoal e financeira;*
- g) *Acompanhar criticamente a realização do planejamento anual e a execução do respectivo orçamento elaborado pela Coordenação Executiva e pelo Colegiado Interdisciplinar;*
- h) *Nomear os membros da Coordenação Executiva.*

Artigo 32 – A Coordenação Executiva é um órgão de gestão responsável pela execução das diretrizes da Organização. Os membros da Coordenação Executiva serão escolhidos dentre os funcionários que integram a Equipe Técnica e terão mandato de três anos, podendo ser renovável por igual período.

Parágrafo Único: Os membros da Coordenação Executiva serão indicados pelo Conselho Diretor e referendados pela Assembléia Geral.

Artigo 33 – A Coordenação Executiva, nomeada pelo Conselho Diretor, será composta de:

- a) *Secretário(a) Executivo;*
- b) *Coordenador(a) Pedagógico;*
- c) *Coordenador(a) Administrativo Financeiro.*

Artigo 39 – O Conselho Fiscal, será constituído por 3 (três) membros efetivos e 1 (um) suplente, eleitos em Assembléia Geral por um período de 3 (três) anos. A ele compete:

- a) *Examinar e emitir parecer sobre as contas da entidade;*
- b) *Encaminhar o parecer à apreciação da Assembléia;*
- c) *Requerer ao Conselho Diretor a convocação de Assembléia Geral Extraordinária sempre que forem constatadas irregularidades em assuntos relacionados à sua área de atuação, não resolvidos em nível do Conselho Diretor, podendo, em caso de recusa, fazer a convocação, assinando o Edital;*
- d) *Emitir parecer e sugerir medidas sobre qualquer atividade econômica, financeira, contábil e operações patrimoniais da entidade.*

§ 1º – O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente a cada semestre e extraordinariamente quando convocado pelo Conselho Diretor.

§ 2º – O Conselho Fiscal deliberará por maioria simples.

A estrutura apresentada por meio deste organograma apresenta características de uma hierarquia linear, e autoridade e comunicação formais entre os diferentes níveis da organização. Contudo, durante o período de observação na ONG, foi possível identificar que a mesma não traduz a realidade vivenciada pela Sodireitos, posto que a concepção clássica de gestão trazida por este organograma conflita com o elevado nível de flexibilidade e participação na gestão. Tal

constatação é reiterada na fala da Diretora Geral quando afirma: “Não funcionamos de forma hierarquizada, criamos competência e tomamos decisões que são em sua grande maioria tomada de forma coletiva, são discutidas”

Resumidamente, é possível destacar algumas características do estilo de gestão gerencial adotado na organização que nos revelam tal contraste:

- A ONG possui como elemento balizador de suas ações as pessoas que tenham vivido situações de violação de direitos na dimensão da sexualidade e da migração, contudo, esses atores sociais não aparecem nesta representatividade de poder. Observa-se muito claramente a forte influência que todos os *stackholders* possuem na direção das ações estratégicas da entidade, logo estes deveriam aparecer, assim como ocupar posição de destaque, na formatação da estrutura.
- A comunicação é bastante flexível e fortemente marcada pela informalidade, onde os laços de afetividade estabelecidos pelas pessoas que compõem a organização contribuem sobremaneira para o florescer de um bom clima organizacional, marcador pelo respeito entre as pessoas, pela ajuda mútua e pelo fortalecimento coletivo em busca de um objetivo comum. A comunicação é percebida como elemento sinérgico na dinâmica da organização que produz ganhos em eficiência organizacional.
- O mundo contemporâneo interpreta as organizações como verdadeiros organismos vivos, que precisam aprender a tornar-se flexíveis e a mudar para se manterem competitivas, inclusive as organizações atuantes da dimensão social. Neste “novo” contexto corporativo, a gestão participativa pretende transformar as pessoas em parceiros do negócio. É a evolução do processo democrático. A matéria prima dessa forma de gestão está nas pessoas e o que esta postura envolve de desafios e barreiras. A gestão participativa pressupõe envolvimento e busca incessante do consenso em torno de objetivos estipulados. Tanto os rumos estratégicos, quanto os operacionais da Sodireitos são definidos de maneira colegiada, onde seus membros possuem um espaço amplo e democrático para propor, fazer críticas e/ou dar sugestões. Nesta perspectiva, a estrutura outrora apresentada não contempla elevado grau de democracia organizacional experienciado na ONG e contrasta com a hierarquia linear apresentada.

Observando a prática gerencial da Sodireitos torna-se perceptível a progressiva superação dos modelos de administração tradicionais e arcaicos, forjados por princípios mecanicistas, racionais e cartesianos, para que visões novas, alicerçadas na perspectiva da valorização humana, sejam assumidas como referenciais norteadores da gestão organizacional. Essa gestão, em construção permanente, balizar-se-á no exercício efetivo da participação, na formação de lideranças democráticas, no desenvolvimento e incentivo permanente à criatividade, à construção e busca do conhecimento, ao trabalho em equipes e à inclusão como condição intransigente desse processo, que precisa ser traduzido na superação das velhas linhas hierarquizadas, alimentadas pelo centralismo, pelas verdades prontas, únicas e prepotentes, por círculos que sejam erguidos pela garantia de diretos, pela confiança mútua entre as pessoas, pelo rejuvenescimento das relações cidadãs.

Ocorre na Sodireitos um contínuo processo de resignificação organizacional, na expectativa de produzir um fortalecimento das práticas que deram certo e readequar aquelas que não estejam contribuindo para o atingimento de sua missão. A fonte que alimenta essa práxis gerencial é a paixão, a dedicação, a crença na mudança, a fé, e o amor ao próximo, que desperta nos integrantes da Sodireitos um comportamento totalmente desafiador ante ao desejo de transformar os sistemas responsáveis pelos descompassos sócio-econômicos, ambientais e políticos, e empoderar aqueles que são vítimas de tal sistema para que busquem a equidade social.

Essa humanização na forma de conduzir suas ações atribui à Sodireitos uma boa avaliação de seus *stackholders*, isso pode ser evidenciado na fala de SBSS, do Eixo Atendimento – Público Externo quando afirma:

Eu gosto de todos eles, por que todos são muito legais com a gente, muito amorosos, acolhe muito bem a gente, pelo jeito deles tratarem a gente, eu gostei muito daqui, eu me sinto muito bem aqui, eles sempre dão atenção pra gente, eles não são assim de excluir a gente pelo que a gente foi no passado, pelo que a gente passou, não, eles são sempre agradáveis com a gente. Eu gosto de vim pra cá por causa do jeito que eles tratam a gente.

Todas as pessoas entrevistadas que fazem parte do corpo técnico da Sodireitos, total de 6 pessoas, apontaram como diferencial da organização a criação e o desenvolvimento do eixo Fortalecimento Institucional, responsável em garantir um olhar especial para dentro da organização, enfocando sua saúde financeira e

orçamentária, preocupando-se em proporcionar um espaço de trabalho organizado, em ter um ambiente de trabalho satisfatório para as pessoas que ali estão. E nessa perspectiva a organização inova, quando prioriza sua gestão como eixo de atuação estratégica, posto que a grande maioria das ONGs, ainda muito pautadas na dimensão da militância política, perde o foco de sua atuação.

A Sodireitos compreende que seu corpo técnico vivencia cotidianamente situações de elevado desgaste emocional, gerado pela angústia da procura de alguém que sumiu, pela dor de ter que trazer alguém morto do exterior, pela necessidade de amparar a família das vítimas de violência, por conviver com os depoimentos das condições subhumanas em que estas mulheres se encontram ao retornarem da condição do tráfico, entre tantas outras situações, e que certamente corroem a estrutura emocional dos que ali trabalham, por isso a ONG se preocupa em proporcionar ao seu corpo técnico o suporte psicológico necessário para a superação dessa realidade.

O Fortalecimento Institucional se preocupa em dar um suporte para esses técnicos que enfrentam essa barra: acompanhamento psicológico. Nós da Sodireitos percebemos essa necessidade no ano de 2009, quando pagamos 6 (seis) meses para uma consultora trabalhar com a equipe, trabalhar todos os problemas internos da equipe, os relacionamentos. Tratava-se de uma psicóloga especialista em grupos, e estava ali para identificar os curto-circuitos do trabalho da equipe, pois apesar da proposta de horizontalidade de nossa estrutura organizativa, há muitos interesses em jogo, ideologias e também muito problema de comunicação. Foram seis meses de trabalho com enfoques individuais e coletivos, mas ao final tivemos um resultado surpreendente, crescemos muito enquanto organização.

O depoimento acima realizado por ASPOS, Diretora Geral da ONG pode ser reiterado na fala de CCC, Eixo Prevenção – Público Interno, quando diz:

Eu participei de duas outras ONGs e percebi a inexistência da área de fortalecimento institucional. De estratégias que se focassem em de investir no desenvolvimento de cada técnico, na importância de pensar a estrutura da instituição, de ter um plano de mobilização de recursos, de ter essa preocupação, de não confundir a militância com o profissionalismo, desse desejo de se estruturar, de se organizar, de não se ter essa relação gelatinosa de tudo pode, de qualquer forma, de ter processos que organize, que pode registrar as informações, eu acho que tudo isso a gente consegue trabalhar dentro do eixo de Fortalecimento Institucional na Sodireitos. Eu acho muito positivo também para instituição, é uma facilidade isso porque hoje eu estou na prevenção mais de repente em outro momento não estaria e se alguém quisesse atuar na área, se quisesse conhecer um pouco de como foi o trabalho, ela tem esse registro e isso é muito positivo porque facilita o trabalho de quem entra.

Diante o exposto percebe-se que a organização está em consonância com os novos paradigmas da ciência da administração, apropriando-se dos conceitos mais modernos de gerenciamento e principalmente colocando o ser humano em posição de destaque para o atingimento de seus objetivos. Traduzindo uma das falas da Diretora Geral da ONG, ela expõe “Uma ONG que não tem outro capital a não ser o humano, precisar ter isso muito bem azeitado”.

É válido ressaltar que essa qualidade na gestão também é percebida por seus *stakeholders*, veja o que diz APLO, Eixo Prevenção – Público Externo:

Eu percebo que a Sodireitos trabalha em prol daquilo que ela realmente quer constituir que é a garantia dos direitos (...). Eles dispõem do espaço para discussão, atuam enquanto profissionais. (...) A gente acaba tendo um aprendizado muito maior e a gente acaba tendo uma troca de experiência muito boa. Quem dera que toda instituição tivesse como modelo a Sodireitos, acho que todos os funcionários estariam satisfeitos.

MA, Eixo Pesquisa – Público Interno historiciza o início dessa organização afirmando que a ONG se fundou sem gestão, por conta da ausência de trabalhadores, e os poucos tentavam se organizar, fazer prestação de contas, garantir recursos e se estruturar. Segundo o técnico, a forma de gestão inicialmente era excessivamente democrática, igualitária e participativa, contudo com o crescente nível de complexidade que a organização conquistava e as mudanças no quadro de pessoal, exigiram uma especialização maior da ONG, pois começaram a perceber a necessidade de um setor de gestão, dentro da própria organização, que desse conta também do olhar administrativo. Havia uma necessidade latente em se investir em tentativas de uma comunicação que facilitasse os processos de gestão, posto que o modelo de trabalho baseado em Projetos incorre em um grande risco de fragmentação, de pessoas que tendem a trabalhar isoladamente porque se dedicam a um processo específico. Hoje a organização se vê muito bem estruturada, com processos de relatoria bem definidos e prestação de contas alinhadas, faltando apenas, na visão deste coordenador, a criação de um modelo ou uma cultura que lhes permitam solidificar a integração entre os vários projetos desenvolvidos dentro da ONG.

É possível destacar na prática gerencial da Sodireitos inúmeros elementos que remetem a uma prática social com características empreendedoras, dentre as quais ressalta-se a preocupação em garantir mudanças efetivas, profundas, transformadoras na condição de vida das pessoas, como afirma Melo Neto e Froes

(2000), conferindo-lhes conhecimento e confiança na luta por uma vida com dignidade humana.

O caminho trilhado pela ONG para atingir esse objetivo, não se baseia em uma postura paternalista de assumir as responsabilidades do Estado, mais sim de atender, acolher e encaminhar essas pessoas para as redes de serviços, como o CRAS – Centro de Referência da Assistência Social, o Pró-Paz, o Conselho Tutelar (em caso de crianças e adolescentes). A função da ONG é acionar a rede de serviços, fazendo os encaminhamentos de acordo com as situações específicas é o que se chama de Sistema de Garantia de Direitos. Este processo traduz-se na fala de CCC, Eixo Prevenção- Público Interno:

Nós fazemos alguns trabalhos que exigem um acompanhamento mais de perto da Psicóloga ou da Assistente Social. Há casos de acompanhamento psico-social, visitas domiciliares, mas a maioria dos casos são encaminhados para redes de serviços. Nós também temos esse papel de cobrar, de exigir que esses serviços sejam oferecidos com qualidade, então nós fazemos o monitoramento das políticas buscando isso, visando que o serviço seja oferecido com qualidade e que eles tenham informações quando eles se depararem com casos de tráfico, eles consigam saber e ver de que forma poderiam estar encaminhado a situação.

Observa-se na fala da técnica três preocupações, a primeira delas é em garantir que essas pessoas atendidas pela ONG tenham atendimento de qualidade quando da necessidade de recorrer à rede pública de serviços; o segundo é promover essa conscientização na comunidade, que por conta de fatores como baixa escolaridade, pouco esclarecimento, e consentimento da condição de inferioridade a que são subjugadas, desconhecem completamente seus direitos, permanecendo inerte a sua condição de violação; e por fim, existe a preocupação em esclarecer aos próprios órgãos que compõe as redes de serviços, como encaminhar os casos de exploração sexual, tráfico de pessoas, violação de direitos migratórios que venham surgir. Essa dificuldade dá-se por conta do pouco conhecimento que a sociedade possui sobre esses graves problemas que assolam nossa região.

É possível destacar na atuação da Sodireitos o que Hartigan; Elkington (2009) denominam de Comportamento Desarrazoado, ou seja, processo pelo qual são descartadas as formas mais antigas e ultrapassadas de raciocínio e novas são concebidas e desenvolvidas objetivando transformações de alta intensidade na busca da equidade social. Este comportamento objetiva atingir uma alavancagem social maior do que a filantropia e as ações das ONG's convencionais, posto o

estágio atual de mudanças vigorosas, profundas e penetrantes que estão transformando as economias, as culturas e a percepção das pessoas de si e de suas crenças exige uma libertação aos paradigmas mais antigos e obsoletos estimulando o empreendedorismo social à adotar as mesmas características de todos os empreendedores – a saber, inovação, engenhosidade, praticidade e oportunismo. Os empreendedores sociais regozijam-se em descobrir novos produtos ou serviços, ou novas abordagens.

Um pergunta premente que invariavelmente surge, principalmente quando os empreendedores empresariais bem-sucedidos encontram-se com os empreendedores sociais, é: Qual é a sua motivação? Que segundo os autores acima citados, pode ser traduzida por: “Se você foi tão inteligente ao ponto de conseguir o que conseguiu, por que não usou o seu talento para gerar dinheiro?” David Green, uma dos maiores exemplos de inteligência empreendedora social do mundo, respondeu espirituoso a essa indagação?

“Meus motivos são puramente egoísta. Penso que fui colocado na terra por um período muito breve. Poderia colocar meus talentos para ganhar muito dinheiro, mas onde estaria eu no final da vida? Prefiro ser lembrado por ter dado uma contribuição significativa para melhorar o mundo para o qual eu vim a ter ganhado milhões.

Contemplando a dinâmica da Sodireitos, levando em consideração seu histórico de formação e atuação, é lícito afirmar que a mesma apresenta fortes indicadores que sinalizam para uma ação fortemente empreendedora na perspectiva social, por investir da construção de uma rede concreta de intervenção direta, de mobilização e pressão política, assegurando as vozes das pessoas envolvidas.

Perguntou-se aos atores internos da Sodireitos se eles achavam que a organização tinha características empreendedoras, e a totalidade deles afirmou que sim, ressaltando que nenhum deles tinha conhecimento sobre o conceito de empreendedorismo social, mas apenas de empreendedorismo.

Num outro momento foi solicitado que eles destacassem adjetivos que caracterizem a ação da ONG, o resultado está organizado no quadro abaixo, que apresenta na primeira coluna os adjetivos e a quantidade de incidências e ao lado destacam-se trechos das falas dos entrevistados (sejam eles componentes do público interno ou externo) que corroboram com as características apontadas.

Quadro 5 – Adjetivação da Sodireitos

ADJETIVOS	TRECHOS
Desafiadora (3)	<p>“Ela é desafiadora porque nós entramos com uma temática nova, nós buscamos incidir nela politicamente, propor e aí quando conseguimos elaboração de um plano, nós fomos e monitoramos. É desafiadora porque ela procura atuar em rede, procura se fortalecer com outras organizações, porque até o momento não se articulou com nenhum partido político, então acho que desafiadora fica muito forte, muito presente. (...) Desafiadora é uma palavra que fica muito forte por conta da história de como iniciou, dos processos que nós vivenciamos, foram etapas de muitas descobertas, de organizar a instituição e aí é um desafio muito grande.”</p> <p>(CCC, Eixo Prevenção – Público Interno)</p>
Envolvente	<p>“Ela consegue ser envolvente. A gente tá vivenciando um momento bem interessante do desenvolvimento das mulheres dentro da Sodireitos, é muito legal quando as mulheres dizem eu faço parte da Sodireitos, acho que a Sodireitos consegue dar oportunidade de trazer as mulheres.”</p> <p>(PG, Eixo Atendimento – Público Interno)</p>
Atrevida e Audaciosa (5)	<p>“A Sodireitos quer fazer tanto com tão pouco” (ASPOS, Diretora Geral – Público Interno)</p> <p>“Visamos quebrar pré-conceitos, dissolver tabus, pois falar de direitos sexuais e imigração, é falar de uma temática que a sociedade não gosta de falar e quando fala é de maneira muito preconceituosa” (DLF, Eixo Incidência Política – Público Interno)</p>
Inovadora (2)	<p>“(…) queremos mudar a realidade social a partir de mudanças nas políticas públicas e mudanças na base, na sociedade, na comunidade, de convivência, de concepções, de organizações.”</p> <p>“(…) acreditamos num outro pra modelo pra Amazônia focado no bem estar e na sustentabilidade da população, (MA, Eixo Pesquisa – Público Interno)</p> <p>“Um diferencial da organização é que ela faz pesquisa, porque a pesquisa ela mostra quais são as necessidades, quais são as dificuldades onde a gente precisa estar trabalhando, eu acho que uma instituição que trabalha com pesquisa é uma instituição que sempre vai procurar estar de acordo com as necessidades, estar de acordo com a realidade, são pontos que são muito importantes.” (CCC, Eixo Prevenção – Público Interno)</p>
Competente	<p>“ A Sodireitos tem <i>knowhow</i> para fazer o que se propõe” (ASPOS, Diretora Geral – Público Interno)</p> <p>“Nós temos uma base de conhecimentos e de prática inegável pra qualquer debate, então nesse momento a gente tem uma política de divulgação, de inserção, então nesse momento nós temos eu acho um certo peso político, é pequeno mas nós somos referência nesse sentido.” (MA, Eixo Pesquisa – Público Interno)</p>
Jovem	<p>“É uma criança em crescimento, uma criança que não só ensina como também está aberta a aprender, ela é bem novinha só tem 3 ou 4 anos, mas com esses anos que ela possui são anos bastantes fundamentados” (JSS, Eixo Prevenção – Público Externo)</p>
Pró-ativa	<p>“Elaboramos um Plano de Mobilização de Recursos para garantir a sustentabilidade financeira e operacional da ONG para os próximos períodos.</p>

	Precisamos buscar novas parcerias e fontes alternativas de recursos” (AINM, Eixo Fortalecimento Institucional – Público Interno)
Comprometida	“a gente tem a voz da participação, então eu acho isso muito legal, ter uma organização onde a gente pode estar construindo junto com eles.” (JSS, Eixo Prevenção – Público Externo)
Pioneira	“Tratamos de um assunto ainda pouco explorado. Direitos Sexuais é uma temática que surge nos últimos anos da década de 80. É um direito com pouco documentos internacionais escritos” (DLF, Eixo Incidência Política – Público Interno) “Minha avaliação pessoal nesse primeiro momento é que a maioria das questões que nós discutimos no projeto Direito e Comunidade, eu ainda não tinha atentado pra ele, de inicio foi uma discussão nova e aí a partir dessa provocação, porque é uma provocação que é feita, né? Tu começa a buscar outras informações, outros dados, outros fatos, olhar um pouco pra essa questão mais ao seu redor” (JSS, Eixo Prevenção – Público Externo)

Fonte: Autora da Pesquisa (2010)

Há ainda outros elementos basilares responsáveis pelo ajustamento da Sodireitos como uma organização que atua na linha do empreendedorismo social, buscando a criação de valor social, desafiando causas até então intratáveis, tentando livrar-se das restrições da ideologia ou da disciplina, e tendo como paixão a luta pelo enfrentamento dos problemas sociais.

Os esforços da ação empreendedora são transformadores, não paliativos, com força para catalisar e moldar o futuro. Nessa direção, é possível destacar na dinâmica da Sodireitos as seguintes ações socialmente empreendedoras:

A luta pela garantia de Direitos Humanos: As articulações estratégicas elaboradas pela Sodireitos têm como fio condutor a defesa dos direitos humanos e como nicho social a garantia dos direitos sexuais e migratórios. Observa-se contudo, neste campo de atuação certa fragilidade da legislação e uma atuação ineficiente no combate à violação dos direitos sexuais e migratórios, têm-se, por exemplo, o art. 6º do Protocolo de Palermo que enumera uma série de medidas que os Estados-Parte devem tomar em relação às vítimas do tráfico internacional de pessoas, como por exemplo, o fornecimento de assistência médica, psicológica e material, oportunidades de emprego, alojamento adequado, dentre outras. Contudo, apesar desta previsão de assistência às vítimas, o que se observa na prática é um absoluto descumprimento dessa garantia de direitos humanos, onde grande parte das vítimas

é tratada como migrantes irregulares e deportadas para seus países de origem sem receber qualquer apoio médico, psicológico e material.

Foi o que aconteceu com LLP Eixo Atendimento- Público Externo, que em entrevista nos revelou que migrou para Portugal em busca de melhores oportunidades de vida e foi deportada do país, pois estava com documentação irregular. O grande problema ocorrido, segundo a entrevistada foi a forma como tudo isso aconteceu, segundo a mesma “eu acho que o jeito da deportação foi o grande problema. Ficar presa junto com as pessoas que cometeram crimes graves, que mataram, roubaram, e as ofensas verbais, são situações que ferem os nossos direitos”. A entrevistada se diz completamente consciente de seu ato migração irregular, porém se sentiu muito humilhada da forma como foi deportada.

Muito mais comum do que se imagina, o tráfico de mulheres no Brasil (considerando o tráfico internacional, para fora do país e para dentro do país, e o tráfico interno, dentro do próprio país) é uma realidade muito presente em nosso cotidiano. Na primeira pesquisa nacional realizada sobre o assunto a Pesquisa sobre tráfico de mulheres, crianças e adolescentes para fins de exploração sexual – PESTRAF (Leal, 2002) foi possível construir uma geografia das 241 rotas existentes no país, o que tornou a pesquisa em um grande marco no agendamento do tema e na mobilização social e política.

Percebe-se esta elevada incidência da migração na fala de LLP quando diz: “falar sobre imigração que é uma coisa que desde pequena eu já vejo, minha mãe viajou pela primeira vez quando eu tinha 4 anos, eu já fui, toda a minha família é imigrante, então, é uma coisa que já está na minha vida há bastante tempo.”. Apesar da entrevistada falar de migração, e não de tráfico, ficou muito claro em seu depoimento que tratava-se de caso de exploração sexual, o que ocorre é que a mulher traficada nem sempre se reconhece como vítima de um crime, dada sua construção subjetiva de aceitar o subjugo.

Ser cidadão é ter consciência de que é sujeito de direitos e deveres. Direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade, enfim, direitos civis, políticos e sociais. Contudo, muitas vezes as pessoas por desconhecimento de seus direitos acabam por não se reconhecer como vítima de uma violação destes. Neste caso em específico, ela sente-se no máximo explorada ou percebe-se apenas como uma trabalhadora migrante que teve má sorte, ao entrar numa aventura que dera errado.

Um exemplo disso é o depoimento de JSS, integrante de uma das organizações participante do Programa Direitos & Comunidades que afirma:

Não tinha muita noção do que era o tráfico de pessoas, então participamos do módulo específico sobre o assunto, e aí que eu acho que caiu a ficha, quando percebi que inclusive eu tinha participado, tinha sofrido, tinha sido traficada, tinha todo um processo que eu não me dava conta que era um processo de tráfico realmente que se encaixava em uma situação de tráfico. Inclusive é uma coisa que hoje eu venho a estudar um pouco mais, entender um pouco mais, tentar dividir isso com outros companheiros da Juventude Cabocla.

Munir essas pessoas de informações que as libertem da condição de vítimas, empoderando-as na luta pela garantia de seus direitos em qualquer lugar do mundo é a missão institucional da Sodiretos. Como afirma o coordenador do Eixo Pesquisa – Público Interno, relativo às questões de direitos sexuais:

Eu tenho direito de me prostituir ou de me vender, mas ninguém tem o direito a me forçar a fazer isso. Essa luta contra o tráfico tem a ver com a possibilidade das pessoas migrarem ou ficarem no mesmo lugar, mas também com essa autonomia de direito sobre o seu corpo. Então é isso que agente trabalha: os direitos sexuais, como esse direito a sua sexualidade de forma saudável, própria e com dignidade.

Diferentemente do olhar preconceituoso lançado pela camada conservadora da sociedade sobre estas mulheres, a Sodiretos possui a plena compreensão de que são personagens de um drama iniciado em uma situação de necessidade, que pode ser a primeira gravidez ou mais uma gravidez; uma situação de pobreza extrema; falta de dinheiro, de perspectivas, de oportunidades; uma separação do companheiro; filhos para criar sozinhas; a perda da mãe; um estupro; um namoro com um estrangeiro; histórias de encantamento com o “caso de uma amiga”, que se deu bem e ganhou muito dinheiro. As palavras de uma das mulheres atendidas pela ONG confirma tal afirmativa: “a gente viajou porque não tinha expectativa por aqui.”

Esses fatores associam-se a dimensões subjetivas: ao desejo de aventura; à busca de outras formas de vida, de romper com uma vida limitada, de buscar a liberdade, de fuga das oportunidades de trabalho degradantes, que em geral são as únicas opções que há no seu Brasil.

Como já dito, trata-se de uma realidade em expansão e da qual pouco se sabe. De caráter velado, como todo crime, principalmente neste caso que envolve preconceito, negação e visão moralista. Não se tem o número de vítimas, tampouco a dinâmica de ação e organização das redes criminosas. Por outro lado muito

facilmente se encontram vítimas ou pessoas que conhecem uma vítima, ou que têm algum “caso” para contar. Acaba-se por descobrir que não é tão velado assim.

O **Empoderamento** é outro elemento fortemente presente na realidade analisada. A Sodireitos busca em suas ações proporcionar conhecimentos suficientes para que as pessoas em condições de vulnerabilidade social reconheçam-se quanto cidadão detentores de direitos e obrigações, tenham domínio sobre os serviços de proteção social básica e possuam condições de realizar uma luta autônoma em busca de seus direitos.

Fazendo uso de um conhecido dito popular, era comum dizermos que uma ação social eficaz era aquela em que você não dava o peixe, mas sim ensinava a pescar. A Sodireitos, fazendo uso da lógica que o empoderamento com o único caminho capaz de produzir mudança efetiva e perene na vida das pessoas, entende que o importante não é ensinar a pescar, mas sim ensinar a construir a vara.

No Programa Mudando de Vida é possível perceber a clara intenção de empoderar seus sujeitos a partir de seu objetivo geral que é “Contribuir no empoderamento e protagonismo das mulheres que estão em condição de tráfico de pessoas para que tenham possibilidades de se desvencilhar desta situação”. Através do atendimento da Sodireitos, que oferece acolhimento, atenção e orientação, as mulheres e suas famílias compreendem melhor a situação em que estão envolvidas e tem mais consciências dos riscos, conhecendo também alguns direitos e as organizações que podem apoiá-las.

Entretanto mesmo com os encaminhamentos à rede de serviços públicos existentes, nenhuma mulher que passou pela entidade até o ano de 2009, conseguiu se desvencilhar totalmente da rota de tráfico de pessoas. Algumas, inclusive voltaram a viajar para o Suriname, tendo que se submeter, novamente, às regras do tráfico de mulheres, à prostituição, aos garimpos e a relações exploradoras com homens no exterior.

O que lhes faltava, segundo o projeto Mudando de vida, é um apoio mais estrutural que permita condições mínimas de viver dignamente no país de origem, dando-lhes efetiva condição de reintegração social.

Um dos objetivos específicos do projeto (o terceiro) trata designadamente desta intenção de fomentar o empoderamento entre as mulheres participantes do programa: “Estabelecer processo de organização do grupo de mulheres em situação de tráfico de pessoas” e tem como desmembramento duas ações:

- 1) Promover formação política e cidadã das mulheres atendidas;
- 2) Incentivar mulheres atendidas para participar da pesquisa-ação da Sodireitos.

Ambas possuem como resultados esperados a geração de um grupo de mulheres empoderadas e envolvidas na luta pelos direitos humanos. O depoimento de SBSS, Eixo Atendimento-Público Externo já sinaliza a eficácia do programa:

De primeiro, logo quando eu vim pra cá (Sodireitos), eu ainda falava em toda reunião que se tivesse uma outra proposta pra eu voltar pro Suriname eu ia, eu dizia que eu ia, eu agarrava com todas as minhas forças. E hoje em dia, depois que eu entrei na Sodireitos eu já vejo assim com outros olhos, eu já tenho alguma expectativa de vida melhor. Se alguém dissesse toma o teu dinheiro, tua passagem pra ti voltar pro Suriname, sem ser pra te prostituir, eu acho que já não pensava do jeito que eu pensava anterior. Agora depois que eu tô na Sodireitos, que eu já tô vendo uma expectativa melhor pra minha vida, o que eu mais queria era poder aprender alguma coisa, aprender pra mim poder trabalhar pra mim, dá uma coisa melhor pro meu filho, até melhor ainda se um dia voltar a me prostituir, trabalhar com outra coisa. Hoje em dia eu já vejo outra expectativa, já um pouco mais lá em cima, aqui vai ser a minha salvação, aqui no Brasil.

No programa desenvolvido pelo Eixo Prevenção, denominado Direitos & Comunidades, o elemento de destaque é o **Protagonismo Comunitário**, onde é possível perceber com nitidez um estímulo a democratização das práticas sociais e da cidadania a partir dos próprios atores que integram as comunidades.

A partir da identificação dos bairros de maior incidência de tráfico de pessoas em Belém – que são Benguí, Tapanã, Distrito de Icoaraci, Outeiro, Guamá, Condor e Jurunas, a Sodireitos elaborou um projeto objetivando difundir informações e planejar ações de intervenção de enfrentamento a violência sexual e ao tráfico dentro das suas comunidades, onde o público alvo são as lideranças comunitárias, os representantes de associações de moradores, da Pastoral da Criança, e dos serviços que são presentes nos bairros.

Este programa, iniciado em 2009 foi o primeiro contato direto da ONG com a comunidade. A primeira etapa compreendia formação em módulos, cinco dias na semana, todas as tardes, durante sete meses, tendo como temas principais: Família em contexto de comunidade; o que são Direitos Sexuais e a violação desses direitos; Tráfico de Pessoas; e Mobilização social e ação em rede. O objetivo era promover nos diferentes atores a capacidade de se enxergar no contexto de sociedade e refletir sobre a forma como cada uma das organizações presentes poderia contribuir para ação de enfrentamento no bairro.

Após esta importante fase de ambientação com a nova temática, criou-se o lastro necessário para passar para o próximo passo, que era a elaboração pela comunidade de um plano de trabalho para cada um dos bairros, como é possível observar nas palavras de CCC, Eixo Prevenção – Público Interno e coordenadora do programa:

Eles desenvolveram um trabalho na comunidade, organizarão um seminário, fizeram ação social e aí foi muito a partir daquilo que eles identificavam que era importante pra cada bairro, então cada rede, fez uma ação durante três meses, teve ação contra a violência sexual na rua, outra ação foi voltada para os professores, outra foi uma ação social. Algumas preocupações eram latentes: Será que eles se sentiram enquanto rede? Se a Só Direitos saísse como é que eles iriam ficar? Será que eles iriam permanecer atuando dessa forma?

No ano de 2009 a ideia era fomentar e/ou fortalecer redes de apoio, aglutinando em um espaço democrático de discussão as lideranças comunitárias juntos com os representantes de cada serviço, como as escolas, os CRAS, os Conselhos Tutelares. A importância de reunir os dois públicos dava-se pela necessidade de um conhecer a realidade do outro, sua estrutura, serviços ofertados, assim como suas limitações de recursos, segundo a coordenadora do programa : “a gente percebia que as pessoas não conheciam o papel de cada organização.” Desta fase do projeto foram criadas as redes de atuação comunitárias, denominadas TABEN, composta pelos bairros Benguí e Tapanã; CONJUGAR, para o Condor, Jurunas e Guamá; e ICOUTE para Icoaraci e Outeiro.

A partir de um pleito dos próprios integrantes do Programa Direitos & Comunidades foi realizada uma oficina de elaboração de projetos, pois eles sentiram a necessidade de ter um recurso pra poder desenvolver as atividades nas comunidades. O estágio atual do programa é acompanhar as ações planejadas pelas redes para o ano de 2010.

Este cenário em que a comunidade deixa de ser um simples beneficiário da qual sua condição de miserável lhe credencia e passar a adotar postura intervencionista e protagônica pode ser ressaltado no discurso das integrantes do programa:

A Só Diretos ela veio justamente para que a gente conhecesse realmente a realidade do Distrito que a gente atua, que no caso é Icoaraci. Então a parti da Só Direitos nós fizemos um curso de formação, nós conhecemos varias entidades existentes, (...) a gente passou ater conhecimento do trabalho das outras entidades do distrito e passamos a trazê-las para próximo do CRAS, o que certamente rendeu uma melhoria na qualidade dos nossos serviços

ofertados, porque como a gente passou a conhecer mais a realidade das comunidades existentes no território. (APLO)

Fizemos o planejamento da rede e desenhamos algumas ações, realizamos algumas ações mais localizados nos bairros do Benguí e Tapanã. Não tínhamos idéia se iria continuar o projeto ou não, mas mesmo assim decidimos que a rede iria continuar, independente se iria continuar o projeto ou não, aí continuamos fazendo algumas ações até o final do ano (2009), aí no início desse ano (2010) na verdade a parceria é mais de fortalecimento da rede, já não é mais um projeto dentro da Só Direitos, mas uma parceria entre a Rede Benguí e Tapanã e a Organização. (JSS)

Observa-se na segunda fala que o empoderamento gerado pelas fases anteriores do programa já credenciam a comunidade em falar sobre uma atuação autônoma, livre e protagônica, conduzindo ao tão almejado estágio de **Emancipação Social**, que se traduz no fortalecimento da resistência frente ao projeto político dominante e a articulação de movimentos sociais mais amplos, de âmbito internacional, capazes de produzir um poder político verdadeiramente cidadão, que controle os subsistemas da economia e da administração pública.

Nesse contexto de emancipação social é pertinente destacar na ONG a forma diferenciada de atingir tal estágio, pois a mesma busca não ser superficial, filantrópica e tão pouco fazer o dever que é do Estado, mas sim dar os subsídios necessários para que os atores sociais busquem sua condição de humanização de vida em sociedade.

LLL e SBSS, mulheres atendidas pelo projeto Mudando de Vida, legitimam o exposto em seus depoimentos (respectivamente): “A Sodireitos ajuda, não dando assim, mas levando caminhos pra nós conseguirmos o que queremos, tipo: montar seu negócio, ter casa essas coisas, cursos.”. “Tem contribuído pra minha vida não financeiramente, mas pela força que eles tão dando pra gente, né!

A esperança e a utopia de realizar um projeto social, que realmente supere a malvadez intrínseca ao capitalismo (hoje ainda mais desumano e excludente), reside no fato de que a história é feita pelos seres humanos e não está pré-determinada por nenhuma lei ou destino invisível e/ou incognoscível aos humanos, e certamente o meio para se atingir esse fim é a fomentação de uma **Educação Libertadora**, baseada na prática crítico-educativa proposta por Paulo Freire, que tem por objetivo servir de importante instrumento de emancipação do homem diante da opressão, pois, ela aponta no sentido da intervenção prática no ambiente do cotidiano escolar, de forma dinâmica, transformadora, considerando, a todo instante, a realidade concreta, singular e peculiar de cada educando. A proposta de Freire sempre primou

por considerar as experiências que cada educando já traz de seu ambiente extra-escola, utilizando-as para estimular uma nova práxis educacional. Isso, em última instância, contraria o modelo de educação proposto pelos opressores: uma educação sem arestas, que desconsidera as diferenças entre os sujeitos, as desigualdades sociais, as características próprias de cada indivíduo, enfim, afirma supostamente iguais os diferentes. (FREIRE, 2000). Como exemplos dessa prática destacamos as seguintes falas:

(...) dentro da pesquisa que a gente trabalha, envolvemos o próprio público alvo, no trabalho de produção do conhecimento, então se tornam pesquisadoras, protagonistas do conhecimento, do seu conhecimento, de uma forma sistematizada e organizada.

(...) a gente vai para a comunidade, para que esse debate não fique só entre nós, mais que isso seja um debate que tem sua base também na comunidade, que vive a imigração, a exclusão, e a violência. O objetivo é articular um processo de mobilização a partir do que é produzido de conhecimento no grupo.

(MA, Eixo Pesquisa- público interno)

A fala de MA reafirma a lógica Freiriana de que a educação verdadeiramente libertadora dever ser feita considerando os aspectos da realidade cotidiana dos sujeitos em volvidos e deve ser construída de tal forma que integralizem os educandos na busca pelo saber, transformando-os em protagonistas na edificação de seu conhecimento.

Ano passado, a partir da provocação de um módulo que nós fizemos no projeto (referindo-se ao Direitos & Comunidades), organizamos no Benguí uma semana de enfrentamento a violência sexual contra crianças e adolescentes, foi a primeira e esse ano inclusive já estamos organizando a segunda para o período do dia das crianças, (...) esses módulos fizeram agente despertar para essa questão da luta contra a violência sexual.

(ISS, Eixo Prevenção – público externo)

Destaca-se no discurso deste sujeito a expressão “provocação”, que sinaliza um modelo de educação pautado na lógica do percurso reflexivo, onde o conhecimento parte da realidade concreta do homem, este reconhece o seu caráter histórico e transformador, como consequência tem-se à possibilidade de formar sujeitos ativos, críticos e não domesticados. (FREIRE, 2000)

Igualmente aos demais elementos já citados, **Inovação** se constitui em forte sinalizador que credencia as ações da Sodireitos como um caso de empreendedorismo social, e isto é observado na maneira diferenciada que a ONG busca para tratar os problemas sociais alvo, fugindo do paliativo e do convencional.

As propostas de trabalho da ONG por serem inovadoras, são também desafiadoras, como é o caso do programa Mudando de Vida, que dentre suas várias ações deseja: incentivar a melhoria da escolaridade das mulheres atendidas, promover formação e qualificação profissional, apoiar ações empreendedoras, estabelecer parcerias com governos e entidades para possibilitar o acesso à moradia.

Nas palavras de AIMN – Eixo Fortalecimento Político é possível inferir uma preocupação constante da gestão superior da ONG em desenvolver um modelo de gestão que prime pela inovação como forma de aprimorar processos e criar novas estratégias de enfrentamento às demandas sociais.

Depoimentos que reforçam a ideia de uma atuação diferenciada da ONG é o de ISS – Eixo Prevenção – público externo e da SBSS – Eixo Atendimento – público externo que assinalam respectivamente:

(...) pela experiência que eu tenho com outras organizações não governamentais, tem uma coisa na Sodireitos que me chamam muita atenção: é em relação a aproximação das pessoas, um traço mais humano, é uma coisa que mesmo dentro das outras organizações tu não vê muito, só vê uma coisa mais técnica, mais fria (...) e isso é fala geral, é uma fala que agente sempre comenta quando se encontra, todo mundo comenta a mesma coisa, as pessoas são muito atenciosas, tu vais lá e te sente bem.

Eu gosto de todos eles, por que todos são muito legais com a gente, muito amorosos, acolhe muito bem a gente, pelo jeito deles tratarem a gente, eu gostei muito daqui, eu me sinto muito bem aqui, eles sempre dão atenção pra gente, eles não são assim de excluir a gente pelo que a gente foi no passado, pelo que a gente passou, não, eles são sempre agradáveis com a gente. Eu gosto de vim pra cá por causa do jeito que eles tratam a gente.

Essa busca constante pela inovação tem como fim maior a geração de **Impacto Social** significativo na vida das pessoas atendidas pela ONG, busca-se transformar esses sujeitos de direitos violados em verdadeiros cidadãos, posto que esta é a condição preliminar para uma ação transformadora. É possível perceber que as ações propostas pela Sodireitos apontam para este caminho quando SBSS, uma das mulheres atendidas pela ONG e atualmente participante do programa Mudando de Vida discorre sobre os impactos que sua participação nas atividades das organizações tem produzido em sua vida:

Mudou tudo, o meu jeito de pensar, mudou meu jeito de agir. Em cada reunião, cada atividade, cada entrega de relatório aprendo uma coisa nova. Quero me empenhar cada vez mais, aprender mais, porque eu aprendendo posso ajudar uma amiga minha, que quando entrar vai ter a mesma dificuldade que eu tinha quando entrei, eu posso apoiar ela, explicar as coisas direito para ela.

Quando perguntado à mesma entrevista se ela indicaria a Sodireitos à outras pessoas ela respondeu “com certeza”, assim como afirmou já ter levado duas amigas até a ONG, ela afirma:

Se a pessoa que eu falar se interessar eu trago é mesmo, porque eu sei que aqui ela vai aprender o que eu tô aprendendo, não vai ficar pensando que sair do nosso país é a solução de vida nossa, ela tem que ver que aqui a gente pode viver uma vida boa, basta a gente batalhar, esquecer o que “agente passamo” e correr atrás.

SBSS destaca a preocupação da ONG em quer ajudar “de tudo que é maneira”, demonstrando a intenção da mesma em amparar de maneira sistêmica as vítimas atendidas e declara que após as experiências vivenciadas no grupo não deseja mais deixar o país em busca de melhores condições de vida, afirma que percebeu que seu futuro é aqui no Brasil.

A outra entrevistada do Eixo Atendimento - Público Externo, LLP dá destaque às ações da Sodireitos na perspectiva de contribuição para uma melhor formação profissional e geração de novas expectativas sobre a vida. Quando questionada se a ONG atendia aos seus anseios ela responde:

Atende porque ela ajuda na perspectiva de melhorar de vida, fazer cursos, por exemplo. Agente viajou por que não tinha expectativa por aqui, por que não tinha possibilidades de fazer cursos, de arranjar trabalho, então agora ela tá ajudando desse lado (...) Sim, porque ela vai ajudar agente, a reestruturar de novo a nossa vida aqui, fazendo cursos, participando de trabalhos, ajudando no lado psicológico, tem também esse lado das reuniões que a proposta é bem interessante.

Observa-se por parte dessas mulheres um depósito de grande esperança no sentido de uma mudança de vida qualitativa a partir do apoio concedido pela Sodireitos. Economicamente os reflexos ainda são sutis, posto que na atual fase do projeto ela recebem apenas uma ajuda de custo no valor de R\$ 120,00 e mais vale transporte, contudo as mudanças percebidas na esfera do fortalecimento cognitivo, psicológico, no aumento da auto-estima, da valorização pessoal, amadurecimento do grupo, do empoderamento são claramente perceptíveis a partir do discurso dessas mulheres e da assistente social responsável pelo acompanhamento das mesmas, PG – Eixo Atendimento – Público Interno.

Na concepção de Nogueira (2007) este impacto social somente poderá ser reproduzido em escala geométrica, atingindo assim um número maior de beneficiários, se acontecer em formato de **Organizações em Redes** com estruturas

flexíveis e cadenciadas, estabelecidas por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo.

No presente lócus de estudo, existe um eixo de atuação estratégico específico em levar o conhecimento produzido pela ONG, por meio de suas pesquisas e discussões sobre direitos sexuais e migratórios, até os tomadores de decisões ou os envolvidos no processo de mudanças ou de elaboração de políticas públicas – Eixo Incidência Política. Busca-se uma atuação nas esferas tanto internacional, nacional e local objetivando encontrar espaços onde seja possível influenciar, sozinho, mais em geral em conjunto com outras organizações da sociedade civil na garantia dos direitos humanos.

Ressalta-se que a Sodireitos em sua articulação em rede não discute apenas direitos sexuais e migratórios, mas sim qualquer forma de direito humano. “Discutimos toda a Amazônia, sobre desenvolvimento, sobre o ribeirão, tudo o que tenha a ver com migração. Na verdade, os grandes panos de fundo são os direitos humanos e o desenvolvimento local” diz, DLF, Eixo Incidência Política – Público Interno.

Outra expressão de organização em Rede percebida na dinâmica da Sodireitos se dá meio do Eixo Prevenção, com o Projeto Direitos & Comunidades que tem por objetivo estimular que diversas organizações com atuação comunitárias se articulem em Rede e desenvolvam ações de prevenção à violência sexual e ao tráfico de pessoas.

O discurso de APLO, Eixo Prevenção – Público Externo é possível observar uma pouca da atuação do projeto:

Agente está trabalhando e tá justamente formando os atores dessa sociedade que são as entidades comunitárias, que são as pessoas responsáveis em tá mobilizando as lideranças comunitárias, estimulando as pessoas a começarem a perceber onde estão os seus direitos. O Direitos & Comunidades foi importante para que as diferentes organizações não governamentais e as organizações institucionais se conhecessem e comesçassem a trabalhar articuladas, uma conhecendo a outra, uma sabendo para onde direcionar as pessoas atendidas, dependendo do caso.(...) a Só Direitos ela veio ser um elo de ligação entre o institucional e o comunitário através do projeto Direito e Comunidade.

Conduto apesar as destacadas características que aproximam a Sodireitos do empreendedorismo social, alguns pontos merecem ressalva, a exemplo do aspecto referente ao **Redesenho das Relações Institucionais**, que pressupõe uma articulada mobilização de parcerias entre os três setores econômicos, governo, empresa e organizações do terceiro setor, mas observa-se no discurso dos atores

entrevistados, sejam internos ou externos, é um forte intercâmbio da ONG com outras entidades sociais e com representantes da esfera pública, porém nenhuma articulação com a iniciativa privada, destacada na totalidade das falas dos atores internos entrevistados, que apresentam posturas diferenciadas, sendo que uns acreditam que esta é uma possibilidade inviável por conta das próprias contradições produzidas pelo modelo, como é o caso de MA que descreve que

(...) com o setor mais produtivo, o econômico da sociedade não temos uma relação direta, até por conta da nossa crítica a esse modelo de mercado, A forma como ele funciona complica um pouco em tentar parcerias ou tentar se vincular, tem necessariamente alguns segmentos que a gente tem que atuar, que são setores de viagem, de turismo, que tem a ver com migração, que tem haver também com o tráfico e transporte, mas a nossa relação é muito distante, passando informações para eles, a gente não tem o costume de envolvê-los em discussões.

Outros, por sua vez que confirmam o olhar pouco receptivo para este segmento da sociedade, como revela o depoimento de CCC, Eixo Prevenção – Público Interno

O segundo setor, a Só Direitos tem uma resistência de estar trabalhando com as empresas, até porque eu acredito a gente só vai se voltar pra essa área se não ter mais jeito, se não tiver mais cooperação internacional. Porque no processo de elaboração do plano de mobilização nós acabamos tocando numa dessas formas de captar recursos que seria as empresas, e aí o grupo, envolvendo o conselho, disse que ainda não é o momento porque a Só Direitos, como uma organização nova precisa ter muito cuidado pra ver se os princípios da empresa são os mesmos que a Só Direitos tem, os valores, como é que a gente pode tá lidando com esse trabalho, então acho que eu ainda vejo enquanto desafio estar estudando mais, tá vendo de que forma pode estar fazendo a articulação. Hoje não temos nem um tipo de parceria com o segundo setor, então assim volto a dizer: acredito que é mais resistência pelo não conhecimento.

Uma das questões do roteiro de entrevista aplicada ao público interno da Sodireitos versava sobre as dificuldades vivenciadas pela ONG no cumprimento de sua missão institucional, nesta direção destaca-se na fala dos autores: a falta de estabilidade do emprego, em virtude da dependência externa de recursos; a dificuldade financeira da organização, que por algumas vezes restringe sua atuação, sendo essa a dificuldade sinalizada por 100% dos entrevistados; o isolamento no debate; o quadro reduzido de colaboradores diante a o grande número de ações; a ausência de uma rede de serviços públicos especializa para tratar direitos sexuais e tráfico de pessoas; e a realidade complexa do tema.

Outro aspecto limitante para a ONG, destacado na fala de seus atores internos, têm sido a retirada de alguns financiadores internacionais, e quando

perguntados àqueles sobre o motivo deste feito, eles apontam o elevado grau de desenvolvimento econômico vivenciado pelo Brasil nos últimos anos colocando-se em posição de destaque no cenário financeiro internacional, logo questionam-se: “por que investir em um país que tem recursos, que inclusive investe no mundo todo, tem suas empresas no mundo, então não teria necessidade de cooperação internacional para a área social e a mesma visão recai sobre a Amazônia” afirma MA, segundo o mesmo entrevistado na Amazônia o investimento ao máximo é para garantir reservas ecológicas ou alguns investimentos para economia solidária, é o que ele chama de “Ilhas de consciência moral”.

Para o fortalecimento da prática empreendedora social da Sodireitos sugere-se atentar para alguns pontos importantes que podem contribuir qualitativamente no atingimento de sua missão institucional, que são:

- a) Fazer uso da mão-de-obra voluntariada, pois não existe um programa específico dentro da ONG que trabalhe a atração de pessoas para desenvolver o voluntariado. Os próprios sócios da ONG são pouco demandados, falo isso por minha própria vivência, pois desde o convite oficial realizado na assembléia geral em 27/03/2010, quando me tornei sócia, não fui mais convidada a desenvolver qualquer ação especificamente na ONG;
- b) Focalizar ações pautadas na criação de um sólido fundo de reserva que possa garantir à organização uma sustentabilidade financeira;
- c) Estimular entre as mulheres participantes o senso de coletividade na ação empreendedora, fazendo-as perceber que se somarem os recursos recebidos pelo programa e empreenderem com perspectiva associativista terão mais chances de crescimento no negócio. Apesar de essa possibilidade estar presente no texto do projeto, durante conversa com PG do Eixo Atendimento – Público Interno, percebeu-se a predominância do empreendedorismo individual, pautado na lógica predominante do capital, tão criticado pela própria ONG.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo social se apresenta como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando uma forte diferença entre a gestão social tradicional, abalizada em ações filantrópicas e assistencialistas e uma gestão empreendedora que busca a inovação na solução de problemas e causas sociais.

Apesar das similitudes com outros termos, como empreendedorismo privado e responsabilidade social, o empreendedorismo social possui formatação própria, destacando em seu bojo de atuação um modelo de desenvolvimento comunitário sustentado e integrado. É um novo paradigma de intervenção social que apresenta um novo olhar sobre as estratégias de enfrentamento dos problemas sociais para além da solidariedade assistencialista.

Os resultados dessa pesquisa nos permitem afirmar que em seus 4 anos de atuação, a Sodireitos tem desenvolvido forte capacidade inovadora de empreender estratégias de ação na defesa dos direitos sexuais e migratórios na Amazônia, ou seja tem atuado dentro da dimensão do empreendedorismo social, intencionando afetar profundamente a realidade social de maneira inovativa, emancipadora e transformadora.

É lícito afirmar que a experiência de atuação socialmente empreendedora da Sodireitos trouxe avanços concretos, limites reflexivos e encaminhamentos propositivos. Todos esses elementos são impressões que devem ser problematizadas a partir da realidade do grupo e das suas inquietações e demandas. No âmbito dos avanços concretos, percebe-se que a organização possui em sua dinâmica gerencial e estratégias de atuação elementos que marcadamente lhes situam no âmbito do empreendedorismo social, como: a) inovação, b) capacidade de assumir riscos, c) autonomia na gestão, d) defesa dos direitos humanos, e) estímulo ao empoderamento e protagonismo comunitário, f) luta por uma emancipação social, g) fomento à educação libertadora, h) geração de impacto social profundo, e i) modelo de organização em rede.

A partir dessas considerações sobre a atuação da Sodireitos, foi possível detectar limites que colaboram para essas reflexões. São eles: a) dificuldade de articular ações que integrem a iniciativa privada; b) falta de estabilidade do emprego, em virtude da dependência externa de recursos; c) dificuldade financeira da

organização, que por algumas vezes restringe sua atuação; d) o isolamento no debate; o quadro reduzido de colaboradores diante a o grande número de ações; e) a ausência de uma rede de serviços públicos especializada para tratar direitos sexuais e tráfico de pessoas; e f) realidade complexa do tema.

Quanto aos encaminhamentos propositivos, são apresentados aspectos que se destacam pela sua pertinência e esforço em fazer com que o debate avance e ganhe, cada vez mais, a importância enquanto um novo paradigma de intervenção social. Diante desse contexto, os encaminhamentos seriam: a) criar estratégias de mobilização de mão-de-obra voluntária na organização, b) focalizar ações pautadas na criação de um sólido fundo de reserva que possa garantir à organização uma sustentabilidade financeira, e c) estimular entre as mulheres participantes o senso de coletividade na ação empreendedora.

Como elementos facilitadores do processo de construção da presente pesquisa são possíveis destacar: a) enorme receptividade das pessoas que integram organização, sempre demonstrando-se acessíveis e dispostas a contribuir, diferentemente da primeira experiência de pesquisa vivenciada em organização da iniciativa privada que culminou inclusive com a mudança do tema e lócus desta dissertação e b) o encantamento que o tema gerou na pesquisadora. Como dificuldade identifico a) a jovialidade da temática empreendedorismo social que ainda possui pouca produção em nível nacional e muito do que é produzido no país advêm de influências estrangeiras.

Ao concluir esta dissertação, sugere-se que estudos posteriores possam resgatar a temática, analisando-a sobre outras perspectivas, como é o caso de avaliar o impacto gerado na vida das pessoas beneficiadas pela ação do empreendedorismo social, ou ainda realizar um estudo comparativo sobre empreendedorismo social e algum de seus elementos constituintes, como: organização em redes, empoderamento, educação libertadora, emancipação social, e protagonismo comunitário.

Este trabalho pode ser finalizado com o pensamento de Paulo Freire “Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso, eu amo as gentes e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e amo o mundo, que eu brigo para que a justiça social se implante antes da caridade.”

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Marcos & BOFF, Leonardo. “**Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos**”. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2000.

Ashoka. **Empreendedor(a) Social Ashoka**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/empreendedor-social>>. Acesso em: 25 maio 2010.

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

Banco Central do Brasil. **Indicadores Econômicos de 7 de abril de 2010**: Produto Interno Bruto e taxas médias de crescimento. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 13 abr 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Omar. **Teoria das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007

CARVALHO, E. **No gerenciamento de ação conjunta, a chave da parceria**. Boletim Ashoka, fevereiro, 2002.

CATANI, Afrânio Mendes. **O que é Capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1999. (Coleção Primeiros passos; 4)

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DEGEN, Ronald Jea. **Empreendedorismo**: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. Revista de Ciências da Administração, V. 10, n. 21, maio/agosto de 2008. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7869>. Acesso em: 29 jul. 2010.

DESS, J. Gregory. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. 1998.

DRUCKER, F.Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. 24ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

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

GAIGER, Luiz Inácio Germany. **Associação econômica dos pobres como via de combate às desigualdades**. *Cad. CRH*, 2009, vol.22, nº 57, p. 563-580. ISSN 0103-4979.

GIL, Antônio.C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Sandra Lurime. **Um diálogo entre Weber e Habermas sobre racionalidade**. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Universidade Federal do Pará, Belém, 2009

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. **Empreendedores sociais**: Um exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

HAZEU, Marcel et al. **Pesquisa tri-nacional sobre tráfico de mulheres do Brasil e da República Dominicana para o Suriname**: uma intervenção em rede. Belém: Sodireitos, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2009.

LEADBEATER, Charles. The rise of the social entrepreneur. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/8224774/The-Rise-of-the-Social-Entrepreneur-Charles-Leadbeater-DEMOS-1997>. Acessado em 15 abr. 2010.

LEAL, Maria Lúcia, LEAL, Maria de Fátima P., orgs. **Pesquisa sobre Tráfico de Mulheres, Crianças e Adolescentes para fins de Exploração Sexual Comercial -**

PESTRAF: Relatório Nacional - Brasil / Maria Lúcia Leal e Maria de Fátima Leal, organizadoras. Brasília: CECRIA, 2002.

LUDKE, Menga e ANDRE, Marli. **Pesquisa em educação:** abordagem qualitativa. São Paulo: EPU, 1986.

MARTIN, Roger L; OSBERG, Sally. **Social entrepreneurship:** the case for definition. Stanford Social innovation review. Spring, 2007.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo Social:** A transação para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MIRANDA, Adriana Andrade *et al.* **Cidadania, direitos humanos e tráfico de pessoas** – Manual para promotoras legais populares. Brasília: Organização Internacional do Trabalho – OIT, 2009.

MOTA, Fernando C Prestes. **Teoria das Organizações:** Evolução é Crítica. 2. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o séc. XXI.** São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social:** atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias.

_____. **Empreendedorismo Social:** fundamentos e estratégias. Franca – SP: Unesp, 2004 (tese de doutorado)

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PAULA, Ana Paula Paes. **Teoria Crítica nas Organizações.** São Paulo: Thomson Learning, 2008. Coleção Debates em Administração.

PEREIRA, Ferdinandi Cavalcanti. **O que é empoderamento (empowerment).** SAPIÊNCIA – Informativo Científico da FAPEPI, Teresina, nº 8, ano III, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD Brasil. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens>. Acessado em: 13 abr. 2010.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SCHRAIBER, L. B.: **Pesquisa qualitativa em saúde:** reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica Rev. Saúde Pública vol.29 no.1 São Paulo Feb. 1995

SILVA JÚNIOR, Jeová; MÂSIH, Rogério Teixeira *et al.* **Gestão Social:** práticas em debates, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SCHUMPETER, Joseph - **The Theory of Economic Development.** Oxford: Oxford University Press, 1978.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias:** acadêmica, da ciência e da pesquisa. 5.ed. Petrópolis, RR: Vozes, 2008.

TEIXEIRA, M. B. **Empoderamento de idosos em grupos direcionados à promoção da saúde.** 2002. Mestrado - Fundação Osvaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re)Visitando o conceito de gestão social.** Pg. 39-55. In: SILVA JÚNIOR, Jeová; MÂSIH, Rogério Teixeira *et al.* **Gestão Social:** práticas em debates, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, E. **O poder que brota da dor e da opressão:empowerment, sua história, teorias e estratégias.** Paulus: Rio de Janeiro, 2004.

WEBER, Max. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo.** 2ª ed. São Paulo, Ed. Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

<http://www.nationalcenterforsocialentrepreneurs.org/> em 24/06/2010

**APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas Semi-estruturadas:
Dimensão interna: Equipe Sodireitos**

1. Identificação

1.1 Nome: _____

1.2 Idade: _____

1.3 Gênero: _____

1.5 Escolaridade: _____

1.6 Curso: _____

2. Participação na Sodireitos e compreensão de suas esferas de atuação:

2.1 Há quanto tempo você participa das ações da Sodireitos?

2.2 Que cargo você ocupa atualmente na Sodireitos?

2.3 Você é sócio-fundador na ONG Sodireitos? () Sim () Não

Caso afirmativo historicize o processo de formação da ONG e sua participação nele.

2.4 O que é a ONG Sodireitos? Quais os seus objetivos?

2.5 Como você caracteriza o cenário econômico, político e social de atuação da Sodireitos?

2.6 Atualmente quem é o público acolhido pela Sodireitos?

2.7 Quais as estratégias adotadas pela Sodireitos para o enfrentamento dos problemas sociais vivenciados pelo seu público alvo?

3. Sobre a gestão organizacional:

3.1 Quais as principais facilidades e dificuldades encontradas no cumprimento da missão institucional da ong?

3.2 Como acontece a Gestão da Sodireitos?

3.3 Como a Sodireitos se posiciona no campo das relações institucionais?

4. Dimensão empreendedora da organização:

4.1 Destaque adjetivos que possam sintetizar a atuação social da Sodireitos?

4.2 Você considera a Sodireitos como uma organização que atua na dimensão empreendedora? Por quê?

**APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas Semi-estruturadas:
Dimensão externa: Mulheres atendidas**

1. Identificação

1.1 Nome: _____

1.2 Idade: _____

1.3 Escolaridade: _____

1.4 Profissão: _____

1.5 Estado Civil: _____

1.6 Possui filhos? () Sim () Não. Quantos? _____

2. Vínculo e nível de participação na Sodireitos:

2.1 Como você teve conhecimento das ações da Sodireitos? E que fatores lhe trouxeram até aqui?

2.2 Há quanto tempo você participa das ações da Sodireitos?

2.3 Você participa de algum projeto na ONG? Qual? E como isso acontece?

2.4 Com que frequência você frequenta a sede da ONG?

2.5 Como se dá seu relacionamento com os colaboradores da ONG?

2.6 Como se dá seu relacionamento com as mulheres que são atendidas pela ONG?

1. Avaliação do impactos das ações nos beneficiários

3.1 Você já participou de cursos, treinamentos, eventos ou palestras promovidos pela ONG? Quais?

3.2 As ações propostas pela ONG atende as suas expectativas? Por quê?

3.3 O que mudou em sua vida após a participação na ONG?

4 Avaliação das ações da ONG:

4.1 Você percebe que sua opinião é importante na definição das ações da ONG? Poderia dar exemplo?

4.2 Vocês são estimuladas ao trabalho coletivo? Poderia dar exemplo?

4.3 Destaque pontos fortes na atuação da Sodireitos;

4.4 Destaque pontos fracos na atuação da Sodireitos;

**APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas Semi-estruturadas:
Dimensão externa: Comunidade**

1. Identificação

- 1.1 Nome: _____
- 1.2 Idade: _____
- 1.3 Escolaridade: _____
- 1.4 Profissão: _____

2. Vínculo e nível de participação na Sodireitos:

- 2.1 Qual o objetivo da organização que você atua?
- 2.2 Quais os interesses comuns entre a Sodireitos e sua organização? Como elas se articulam?
- 2.3 Cite benefícios gerados a partir da parceria da Sodireitos com a Organização.

3 Avaliação do impactos das ações nos beneficiários

- 3.1 As ações propostas pela ONG atende as suas expectativas? Por quê?
- 3.2 O que mudou em sua organização após a participação na ONG?

4 Avaliação das ações da ONG:

- 4.4 Destaque pontos fortes na atuação da Sodireitos;
- 4.5 Destaque pontos fracos na atuação da Sodireitos;
- 4.6 Avalie o projeto Direitos & Comunidades;

APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMO MODELO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, SOCIAL E SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DA ONG SODIREITOS

Vimos, por meio deste Termo, convidá-lo (a) a participar da pesquisa de dissertação de mestrado, intitulada **Empreendedorismo Social como modelo de desenvolvimento humano, social e sustentável: Um estudo da ONG Sodireitos**, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Minter da Universidade do Rio Grande do Norte (UFRN), tendo como orientador o Prof^o. Dr^a. Mauro Alexandre Lemanuel. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a prática de Empreendedorismo Social na Ong Sodireitos em defesa dos direitos sexuais e migratórios.

Esclarecemos que sua participação será por meio de entrevista, cujo instrumento foi elaborado por nós a respeito do tema em estudo. Para o registro das respostas, utilizaremos um gravador.

Informo que seus nomes verdadeiros serão ocultados no texto da dissertação.

As entrevistas concedidas serão posteriormente transcritas e devolvidas para os sujeitos entrevistados quando serão lidas para aprovação ou não do texto, acréscimos e explicações de trechos que expressem ambigüidades. Convém esclarecer que as imagens só serão utilizadas mediante aprovação dos sujeitos. E que os mapas desenhados pelos sujeitos da pesquisa serão selecionados pela relevância para o estudo, e que serão respeitadas suas autorias.

Pesquisadora
GISELLE ALVES SILVA
(91) 8218-7646

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,, declaro que li as informações sobre a pesquisa e que me sinto perfeitamente esclarecido (a) sobre o conteúdo da mesma. Declaro, ainda, por minha livre vontade, que aceito participar, cooperando com a coleta de informações necessárias para a realização da mesma.

Belém, ____/____/____

ASSINATURA DO SUJEITO DA PESQUISA

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](#)