

**CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EMPREENDEDORISMO E  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ESTRATÉGIA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO  
INTERNACIONAL DE COMUNIDADES EMAÚS**

**AUTORA: BEATRIS KEMPER FERNANDES**

**CURITIBA  
2006**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**BEATRIS KEMPER FERNANDES**

**ESTRATÉGIA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO  
INTERNACIONAL DE COMUNIDADES EMAÚS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em  
Administração do Centro Universitário Positivo –  
UnicenP

Orientador: Prof. Dr. Fernando A. Prado Gimenez

**CURITIBA**

**2006**

**Título: ESTRATÉGIAS EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA  
COMPARAÇÃO INTERNACIONAL DE COMUNIDADES EMAÚS**

*ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 7 DE DEZEMBRO DE 2006, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:*

- 1) Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez - UnicenP (Presidente);*
- 2) Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero - FGV/EAESP (Examinador);*
- 3) Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria José Barbosa de Souza – Univali (Examinadora);*
- 4) Prof<sup>a</sup>. Dra. Marie Anne Macadar Moron – UnicenP (Examinadora).*

*CURITIBA – PR, BRASIL*

*PROF. Dr. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO*

**CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EMPREENDEDORISMO E  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ESTRATÉGIA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO  
INTERNACIONAL DE COMUNIDADES EMAÚS**

**AUTOR: BEATRIS KEMPER FERNANDES**

**CURITIBA  
2006**

**BEATRIS KEMPER FERNANDES**

**ESTRATÉGIA EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO  
INTERNACIONAL DE COMUNIDADES EMAÚS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em  
Administração do Centro Universitário Positivo –  
UnicenP

Orientador: Prof. Dr. Fernando A. Prado Gimenez

**CURITIBA**

**2006**

**TÍTULO: “ESTRATÉGIAS EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA  
COMPARAÇÃO INTERNACIONAL DE COMUNIDADES EMAÚS”**

*ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 7 DE DEZEMBRO DE 2006, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:*

- 1) Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez - UnicenP (Presidente);*
- 2) Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero - FGV/EAESP (Examinador);*
- 3) Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria José Barbosa de Souza – Univali (Examinadora);*
- 4) Prof<sup>a</sup>. Dra. Marie Anne Macadar Moron – UnicenP (Examinadora).*

*CURITIBA – PR, BRASIL*

*PROF. Dr. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO*

## AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, agradeço a Deus pelas oportunidades que sempre tive na vida. Oportunidade de nascer na família em que nasci, de ser quem sou e como sou, de estudar, viajar, conhecer pessoas, viver tudo o que vivi. Oportunidade de entender as lições da vida e de muitas vezes conseguir expressá-las em palavras. Oportunidade de viver um longo e árido período em que desconhecia minha vocação. Oportunidade de descobrir que tudo o que passei me conduziu até aqui – porque era exatamente aqui que eu tinha que estar.

Traduzo em nomes minhas maiores gratidões: a meus pais, Dionísio e Monica, por tudo o que me têm ensinado; a meus irmãos, Luisa e Marcos, e toda a família pelo apoio; a minha sogra, Maria Aparecida, pela presença e amizade; aos meus amigos que souberam respeitar esta fase tão “anti-social”; aos meus colegas do Sesi pela torcida; a meus cães, Ira e Otto, pela paciência e pela presença constante na porta do escritório. Aos professores e colegas do Mestrado, em especial ao meu orientador, Fernando Gimenez, por ter conduzido esse processo de forma tão harmônica. Aos professores componentes da banca de defesa da dissertação, pelas melhorias propostas ao trabalho. A todo o pessoal do Emaús – Stéphane Melchiorri, Marthe Ibañez, Jacques Loch, Peter Teich, Rosi Jack, Jane Bain, Giorgio Salmistraro, Luis Tenderini, Erivânia Queiroz, Tânia Barbosa, e a todos os companheiros que me receberam tão bem e auxiliaram a compreender a vida nas comunidades. A São Miguel, companhia em todos os momentos, e ao sonho da Casa do Peregrino.

Ao Bruno, amor da minha vida, pelas contribuições fundamentais para este trabalho. Pelas mudanças que inspirou na minha vida e em mim, e para as quais me faltam palavras para agradecer.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	6
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	6
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	7
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	7
<b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 FILOSOFIA OU DIRETRIZES DA MATRIZ .....	10
2.2 CONTEXTO SOCIOAMBIENTAL LOCAL .....	13
2.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR .....	16
<b>2.3.1 Empreendedorismo e perfil do empreendedor</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3.2 Empreendedorismo social e perfil do empreendedor social</b> .....	<b>19</b>
2.4 FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA .....	25
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>35</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	35
<b>3.1.1 Perguntas de Pesquisa</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1.2 Variáveis em estudo e suas relações</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1.3 Definição constitutiva (D.C.) e operacional (D.O.) das variáveis</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1.4 Definição de outros termos relevantes</b> .....	<b>41</b>
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	41
<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2.2 População e amostragem</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.3 Coleta dos dados</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2.5 Tratamento dos dados</b> .....	<b>46</b>
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	48
<b>4. DESCRIÇÃO DO CASO</b> .....	<b>50</b>
4.1 EMAÚS INTERNACIONAL .....	50
<b>4.1.1 Histórico</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1.2 Diretrizes</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1.3 Estrutura do Emaús Internacional</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.4 Filosofia</b> .....	<b>63</b>
4.2 EMAÚS NA FRANÇA .....	67
<b>4.2.1 Emmaüs Liberté</b> .....	<b>67</b>
4.2.1.1 Contexto da comunidade de Paris .....	67
4.2.1.2 Perfil do empreendedor social .....	69
4.2.1.3 Estratégia .....	70
4.3 EMAÚS NO REINO UNIDO .....	71
<b>4.3.1 Emmaus Cambridge</b> .....	<b>74</b>
4.3.1.1 Contexto da comunidade de Cambridge .....	74
4.3.1.2 Perfil do empreendedor social .....	76
4.3.1.3 Estratégia .....	77
<b>4.3.2 Emmaus Greenwich</b> .....	<b>78</b>
4.3.2.1 Contexto da comunidade de Greenwich .....	78
4.3.2.2 Perfil do empreendedor social .....	78
4.3.2.3 Estratégia .....	79
4.4 EMAÚS NA NORUEGA .....	81
<b>4.4.1 Emmaus Svalene</b> .....	<b>82</b>

4.4.1.1 Contexto do grupo da Noruega.....	82
4.4.1.2 Perfil do empreendedor social .....	83
4.4.1.3 Estratégia .....	84
4.5 EMAÚS NO BRASIL .....	85
<b>4.5.1 Trapeiros de Emaús .....</b>	<b>87</b>
4.5.1.1 Contexto da comunidade de Recife .....	87
4.5.1.2 Perfil do empreendedor social .....	88
4.5.1.3 Estratégia .....	89
<b>4.5.2 Movimento Emaús Amor e Justiça .....</b>	<b>92</b>
4.5.2.1 Contexto da comunidade de Fortaleza.....	92
4.5.2.2 Perfil do empreendedor social .....	93
4.5.2.3 Estratégia .....	94
<b>4.5.3 Emaús Igualdade no Brasil.....</b>	<b>95</b>
4.5.3.1 Contexto da comunidade de Cachoeira Paulista.....	95
4.5.3.2 Perfil do empreendedor social .....	96
4.5.3.3 Estratégia .....	97
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>98</b>
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>133</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Inserção das dimensões do estudo no Campo Social.....	4
Figura 2: Relação entre as variáveis de estudo.....	36
Figura 3: Estrutura do Emaús Internacional.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos Empreendedores.....	19
Quadro 2: Empreendedorismo privado x Empreendedorismo social.....	21
Quadro 3: Comparação entre empreendedores privados e empreendedores sociais.....	21
Quadro 4: Conceitos sobre Empreendedorismo Social – Visão Internacional .....	23
Quadro 5: Conceitos sobre Empreendedorismo Social – Visão Nacional.....	24
Quadro 6: Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia.....	29
Quadro 7: Formação de estratégia para os empreendedores privados e sociais.....	32
Quadro 8: Categorias de análise – Diretrizes da Matriz.....	37
Quadro 9: Categorias de análise – Contexto Socioambiental Local.....	38
Quadro 10: Categorias de análise – Perfil do Empreendedor Social.....	38
Quadro 11: Categorias de análise – Formação de Estratégia.....	40
Quadro 12: Atividades desenvolvidas nos projetos da comunidade em Fortaleza.....	94
Quadro 13: Dimensão: Contexto Socioambiental Local.....	100
Quadro 14: Dimensão: Perfil do Empreendedor.....	104
Quadro 15: Dimensão: Formação de Estratégia.....	111

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o papel do empreendedor de franquias sociais como mediador em face das diretrizes da matriz e das pressões do contexto socioambiental local na formação de estratégia. Optou-se por realizar o presente estudo em diferentes unidades de uma mesma ONG – organização não-governamental internacional, considerando suas diretrizes como um elemento de controle para facilitar a comparabilidade dos casos em estudo, uma vez que a filosofia, a missão e as diretrizes são as mesmas para todas as unidades, apesar delas possuírem autonomia. O estudo de casos múltiplos foi realizado em sete unidades (quatro na Europa e três no Brasil) e procurou analisar as seguintes variáveis: a) diretrizes da matriz, b) contexto socioambiental local, c) perfil do empreendedor social, e d) formação de estratégia. O método principal de coleta de dados foi o de entrevistas semi-estruturadas, com os dados tratados por meio de análise de conteúdo e triangulação com fontes documentais. Os resultados do estudo demonstram que todas as variáveis influenciam a formação da estratégia, porém com diferentes pesos: as diretrizes da matriz são aplicadas, porém não são determinantes das estratégias; o contexto socioambiental local influencia as estratégias na medida em que apresenta oportunidades de atuação; o perfil do empreendedor social representou a maior força na formação da estratégia, pois as estratégias, via de regra, estavam relacionadas à criatividade, visão de oportunidade, menor aversão ao risco e incertezas, alerta a novas oportunidades devido a traços pessoais, redes sociais e conhecimentos anteriores, entre outras características.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Emaús. Estratégia. Franquia social.

## ABSTRACT

This study intends to analyze the social franchising entrepreneur's role as a mediator between headquarters guidelines and local context pressures for strategy formation. This study was made in different units of an international Non Profit Organization, taking its guidelines as a control element to assure comparability among cases, since their philosophy, mission and guidelines are the same, although they do have some independence. A multiple case study was conducted in seven units (four in Europe and three in Brazil) to investigate the following variables: a) guidelines from the headquarters, b) social and ambiental local context, c) social entrepreneur profile and d) strategy formation. The main method of data collection was semi structured interviews and the data were treated through content analysis and triangulation with documental resources. The study results showed that all the variables influence strategy formation, but in different degrees: the headquarters guidelines are applied, but they do not determine strategies; the local context influences strategies in the sense it shows opportunities for action; the social entrepreneur profile represented the biggest strenght in strategy formation, because strategies were usually related to criativity, opportunity view, risk and uncertainty avoidance, network and previous experiences, among other characteristics.

Key-words: Social entrepreneurship. Emmaus. Strategy. Social franchising.

## 1. INTRODUÇÃO

*“É comumente dito que a confusão reina no campo do empreendedorismo porque não há consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma” (Filion, 1999).*

No ideário de muitas pessoas está o sonho de ser dono de seu próprio negócio. A imagem de um bem-sucedido cidadão, com horário flexível e sem sofrer os mandos e desmandos de um patrão que enriquece à custa do trabalho dedicado de seu funcionário motiva muitos a se aventurarem a abrir um negócio.

Muitos o fazem por necessidade, motivados pela falta de alternativas de ocupação e renda; outros, por oportunidade, percebendo um nicho de mercado em potencial. Mas entre esses empreendedores, nem todos desenvolvem um plano de negócio, entram num ramo em que têm experiência, buscam orientação especializada para seu empreendimento e para as práticas de gestão. Com isso, números do GEM – Global Entrepreneurship Monitor, uma pesquisa internacional sob responsabilidade da London Business School e do Babson College e que tem como objetivo avaliar a evolução do empreendedorismo no mundo, demonstram que, na pesquisa publicada em 2005, 30% dos empreendedores entrevistados não tiveram qualquer tipo de orientação para iniciarem seu negócio. Muitas vezes isso se dá porque as pessoas envolvidas em atividades empreendedoras tendem a ter mais confiança em suas próprias capacidades. E no Brasil, comparativamente com outros países que responderam à pesquisa, essa característica parece ser ainda mais forte.

Outro aspecto que chama a atenção nos resultados da pesquisa do GEM é a baixa taxa de empreendedorismo social identificada no Brasil. No relatório da pesquisa consta que o brasileiro parece manifestar um compromisso prioritário com a sua sobrevivência antes de empreender com objetivos comunitários ou sociais.

Apesar de ser um campo de estudo relativamente recente, o empreendedorismo provoca em muitos estudiosos um desejo de aprofundar cada vez mais seu estudo, seja para poder sugerir um conceito melhor e mais abrangente do que os conceitos existentes, ou para entender o empreendedor e o alcance de um empreendimento. Quando se fala em empreendimentos sociais, a escassa literatura existente provoca ainda mais dúvidas quanto aos limites desse campo de estudo específico.

A relevância do tema pode ser sintetizada nesta afirmação:

A criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar (GEM, 2005, p.11).

Diversos economistas renomados vêm, há mais de um século, afirmando que o empreendedorismo é uma das mais importantes forças dinâmicas capazes de moldar a paisagem econômica atual, mas as causas e os impactos desse fenômeno são ainda muito mal compreendidos (GEM, 2002). Que dizer então do empreendedorismo social? Com uma quantidade muito menor de estudos nessa área, especialmente sobre os

impactos desse tipo de atividade no cenário econômico, já se faz possível, entretanto, perceber de forma empírica os resultados que determinados projetos sociais alcançam.

Pelo fato do empreendedorismo social estar normalmente associado às organizações sem fins lucrativos, componentes do chamado Terceiro Setor, será feita uma breve explanação sobre este tema. Rifkin (1997) afirma que há, nos Estados Unidos, 1,2 milhão de organizações sem fins lucrativos ou organizações não governamentais, que empregam cerca de dez por cento da força de trabalho remunerada dos Estados Unidos, movimentando quantias que poderiam posicionar este setor americano como a sétima maior economia do mundo. No Brasil, este número chega a 1,5 milhão de pessoas atuando nas entidades civis sem fins lucrativos, que em 2002 somavam 275.895 entidades registradas no CEMPRE – Cadastro Central de Empresas, do IBGE, representando cerca de 5% do universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, do Ministério da Fazenda (IBGE, 2004).

Com uma força de trabalho tão significativa e representando boa parcela da economia nacional, o Terceiro Setor pode ser definido como o “conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p.21), independentemente do Primeiro Setor (Governo) e do Segundo Setor (Mercado).

Neste contexto é importante ressaltar a função da Economia Solidária, na qual, em vez de competição entre os membros de uma sociedade, há cooperação, ou seja, “cada um desempenha uma atividade especializada da qual resulta um produto que só tem utilidade quando complementado pelos produtos oriundos de outras atividades” (SINGER, 2002, p. 9). Para que este sistema dê certo, é preciso ter alguns cuidados, como a organização igualitária de direitos e responsabilidades entre os que se associam (seja para produzir, comercializar ou consumir produtos ou obter crédito), e que a administração se dê sob a forma de autogestão, democraticamente (SINGER, 2002, p. 18).

Além de negociar, os empreendimentos de economia solidária necessitam também trocar conhecimentos, tecnologias e experiências (MANCE, 2000), o que se dá através da articulação em rede. Segundo Mance (2000, p. 24), “redes solidárias são uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por

ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável”.

As redes sociais são "um conjunto de nós conectados, e cada nó é um ponto onde a curva se intercepta. Por definição, uma rede não tem centro, e ainda que alguns nós possam ser mais importantes que outros, todos dependem dos demais na medida em que estão na rede” (CASTELLS, 1999). Assim, as redes sociais normalmente facilitam a articulação entre pessoas e organizações e ampliam os recursos, as oportunidades e as estratégias de ação dos componentes da rede, individualmente, e da rede como um todo.

Apesar do aprendizado do trabalho em rede, com a troca de experiência e a replicação de idéias bem sucedidas, Andion (2001) afirma que, embora as instituições sem fins lucrativos estejam se desenvolvendo e proliferando, “a gestão é ainda um campo inexplorado, seja pelos preconceitos ideológicos existentes, seja pela falta de uma fundamentação teórica adaptada à natureza dessas organizações”.

Uma forma das organizações se profissionalizarem é trabalhando em um modelo replicado de iniciativas de sucesso, através das chamadas franquias sociais. Elas podem ser conceituadas como a “forma de multiplicar iniciativas sociais bem-sucedidas, possibilitando sua implantação em novas comunidades, ampliando os resultados obtidos e gerando sustentabilidade do processo” (FUNDAÇÃO IOCHPE, 2004).

Embora o termo franquia seja muito conhecido no mundo privado e comercial, sua aplicação no setor social tem sido limitada, até o momento (CAN, 2006). Por esta razão as franquias sociais foram escolhidas como base deste estudo, cabendo perguntar quem é essa pessoa que inicia uma franquia social e o que ela tem em mente ao iniciá-la, uma vez que o lucro, nas organizações sem fins lucrativos, tem que ser completamente reinvestido na organização (CÓDIGO CIVIL, 2002). Uma entidade sem fins lucrativos não está proibida de realizar atividades econômicas que possam gerar receitas (por exemplo, uma entidade de ensino sem fins lucrativos), mas toda a receita obtida deve ser revertida integralmente na manutenção do seu objetivo social, e deve constar expressamente em seu estatuto a possibilidade de realizar as referidas atividades.

Muitos dirigentes trabalham sem ter remuneração, movidos mais pelo ideal do trabalho solidário do que por recompensas materiais. Assim, quais são as motivações do empreendedor social, e o que o diferencia do empreendedor de negócios? Como ele



monitora os resultados obtidos? Como planeja seu empreendimento? Como aplica as diretrizes da matriz franquadora? Como concebe as estratégias de seu negócio?

Este estudo pretende verificar a forma como são concebidas as estratégias pelo empreendedor de franquias sociais, lidando com as diretrizes da matriz e as pressões do contexto socioambiental local. Para tanto, serão examinadas as seguintes variáveis: filosofia ou diretrizes da matriz, contexto socioambiental local, perfil do empreendedor e forma de concepção da estratégia. Para representar a inserção do estudo no Campo Social, propõe-se a Figura 1, abaixo:

**Figura 1 - Inserção das dimensões do estudo no Campo Social**

O tema abordado neste trabalho encontra-se na interseção entre o Campo Social e as Redes Organizacionais. Parte-se do pressuposto que as franquias constituem um caso particular das redes organizacionais e as franquias sociais são um caso particular de franquia com finalidade social. O recorte desta pesquisa é analisar as franquias sociais sob o ponto de vista de variáveis intervenientes da formação de estratégia.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Considerando os aspectos citados anteriormente, o problema de pesquisa para este estudo é:

**De que forma o empreendedor de franquias sociais atua como mediador em face das diretrizes da matriz e das pressões do contexto socioambiental local na formação de estratégia?**

Optou-se por realizar o presente estudo em diferentes unidades de uma mesma ONG – organização não-governamental internacional, considerando suas diretrizes como um elemento de controle para facilitar a comparabilidade dos casos, uma vez que a filosofia, a missão e as diretrizes são as mesmas para todas as unidades, apesar das unidades possuírem uma certa independência.

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral deste trabalho é verificar de que maneira o empreendedor de franquias sociais atua como mediador entre as diretrizes organizacionais e o contexto local para definir as estratégias do empreendimento social.

Assim, procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as diretrizes estabelecidas pela matriz de franquias sociais;
- b) descrever as pressões do contexto socioambiental local;
- c) analisar o perfil do empreendedor de franquias sociais;
- d) verificar os tipos de estratégias adotadas em empreendimentos sociais.

### **1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA**

Com o intuito de comprovar de forma científica algumas dimensões do fenômeno do empreendedorismo social, propõe-se este estudo, para verificar de que forma as diretrizes da matriz de uma organização sem fins lucrativos são transferidas para suas unidades e de que forma essas unidades fazem as adaptações ao contexto local. Nesse processo, qual é o papel do empreendedor social? De que forma ele atua como um mediador entre essas duas pressões? De que forma traça as estratégias para seu empreendimento social?

O estudo contribui teoricamente, pois há poucos estudos que se voltaram para a compreensão destas questões. Assim, um estudo sobre o papel do empreendedor social pode ter grande relevância ao aprofundar a análise de suas características, ao compará-las com as de um empreendedor de negócios, e também ao tentar compreender de que maneira, nos casos estudados, ele lida com as pressões tanto da matriz quanto do contexto local para traçar as estratégias para o seu negócio.

Os resultados deste estudo poderão auxiliar outros empreendedores sociais que enfrentem situações semelhantes, bem como melhorar a forma de comunicação entre a matriz e suas unidades.

Além disso, ao se identificar a forma como alguns empreendedores sociais formulam as estratégias, poder-se-á auxiliar outros empreendedores sociais a atuarem de forma mais efetiva à frente de seus empreendimentos.

### **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Organizou-se este trabalho em seis capítulos, incluindo-se este. O primeiro compreende a introdução ao tema em questão e o problema de pesquisa a ser estudado, contemplando os objetivos geral e específicos, bem como as justificativas teórica e prática que darão suporte à pesquisa.

O segundo capítulo introduz o referencial teórico que fundamentará a pesquisa, organizada em quatro tópicos que abordam a revisão bibliográfica sobre as variáveis: a) diretrizes da matriz, b) contexto socioambiental local, c) perfil do empreendedor social,

e d) formação de estratégia.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e inclui as perguntas de pesquisa, a delimitação do campo de pesquisa, as variáveis, as definições constitutivas e operacionais, a definição da população e da amostra em estudo, o delineamento da pesquisa e a forma de coleta e tratamento dos dados primários e secundários.

O quarto capítulo apresenta o estudo de casos múltiplos, sempre com um contexto do país em que a comunidade estudada se encontra, seguido do contexto da comunidade, do perfil do empreendedor e da estratégia.

O quinto capítulo apresenta a análise dos dados e o sexto capítulo traz as conclusões do estudo.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

O Terceiro Setor tem como uma de suas características a atuação em rede, uma vez que, teoricamente, as instituições que o compõem têm objetivos sociais que transcendem questões de disputa por recursos ou poder. Assim, a atuação em rede se apresenta como uma alternativa para a sobrevivência e o fortalecimento das instituições através da troca de informações e experiências, num processo de colaboração.

Castells (1999) defende que a presença na rede ou a ausência dela, e ainda a dinâmica de uma rede em relação às demais, são fontes cruciais de dominação e transformação na sociedade. Algumas organizações ou instituições desempenham um papel estratégico na formulação das práticas sociais e da consciência social para a sociedade em geral, representando um nó que desempenha uma função chave na rede como disseminadora de informações ou centro de comunicação.

É dentro dessa lógica que se formam as franquias sociais, modelos replicados de iniciativas sociais bem-sucedidas que tiveram sua origem em um ponto da rede. Em alguns casos, a franqueadora se organiza como um centro de comunicação ao qual as franqueadas se remetem; em outros casos as franqueadas atuam em rede baseadas na replicação de um modelo, sem que haja detenção dos direitos da marca ou idéia por nenhuma instituição. Este segundo modelo segue a lógica do Terceiro Setor de disseminar práticas bem-sucedidas simplesmente pelo caráter social desta prática e pela ampliação da atuação em prol da transformação social.

Enquanto uma franquia tradicional é um “sistema de distribuição no qual um fornecedor concede à outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos ou serviços, conforme termos e condições pré-estabelecidos em comum acordo, durante um certo período de tempo, e numa área ou região específica” (SÓ FRANQUIAS, 2006), as franquias sociais, segundo Omnia (2006), são um “sistema pelo qual a organização sem fins lucrativos, detentora de uma marca com tecnologia social já testada e aprovada na prática, repassa seu conhecimento e sua experiência para uma empresa comercial ou outra instituição sem fins lucrativos, com o objetivo de implantar e desenvolver projetos de cunho social, de forma profissional e consistente”.

Uma das principais vantagens de uma franquia social é o fato de não ser preciso pagar as mesmas taxas (muitas vezes exorbitantes) pagas no caso das franquias

comerciais, e ainda assim receberem toda a transferência do *know-how* dessas instituições e também sua imagem, em muitos casos já consolidada e servindo como um atestado de idoneidade, o que facilita a gestão em muitos aspectos, inclusive na busca por parcerias ou recursos. Além disso, é normalmente um relacionamento ganha-ganha e garante uma certa padronização no nível de qualidade dos serviços prestados. No entanto, alguns cuidados devem ser tomados ao se optar por franquear uma iniciativa social ou se tornar um franqueado: é preciso haver alinhamento com a missão, capacidade para atender a demanda, aderência cultural e acesso a capital (SOCIAL EDGE, 2006).

Com o objetivo de fundamentar as categorias de análise do presente estudo, a revisão bibliográfica a seguir será apresentada em quatro seções, para melhor orientar o estudo de temas que auxiliarão na solução do problema de pesquisa proposto. A primeira seção procura aprofundar o estudo sobre a filosofia e as diretrizes da matriz de uma franquia social, caracterizando cada um desses elementos. A segunda seção apresenta a importância do contexto socioambiental em que o empreendimento se localiza. A terceira seção discute aspectos do perfil do empreendedor social. Finalmente, a quarta seção aborda a forma de concepção da estratégia.

## **2.1 FILOSOFIA OU DIRETRIZES DA MATRIZ**

Quando uma pessoa resolve iniciar um empreendimento social, precisa estar convencida da relevância de seu trabalho. O empreendedor social não deve ser considerado como sendo somente aquele que inicia um empreendimento social, mas também aquele que se identifica com um empreendimento e assume para si os riscos e responsabilidades de estar à frente do empreendimento, alavancando os recursos para sua sustentabilidade. Por trás deste desafio, principalmente no caso das franquias sociais, costuma existir uma filosofia que é transferida da matriz para cada uma das unidades.

A filosofia institucional é um enunciado permanente, formulado inicialmente pelo dirigente da organização, e trata dos seguintes tópicos (HAX; MAJLUF, 1991):

- 2 O relacionamento entre a instituição e seus *stakeholders* ou partes

interessadas – empregados, clientes, acionistas, fornecedores e as comunidades em que a instituição opera.

3 Uma declaração de objetivos gerais da expectativa de desempenho da instituição, expressa em termos de crescimento e lucratividade.

4 Uma definição das políticas corporativas básicas referentes a assuntos como estilo gerencial, políticas organizacionais, gestão de recursos humanos, políticas financeiras, marketing e tecnologia.

5 Uma declaração dos valores corporativos a respeito da ética, crenças e regras de comportamento pessoal e corporativo.

Hax e Majluf (1991) defendem que a filosofia corporativa deve significar unidade e um desafio vital a todas as unidades da organização, além de passar um sentido de ideais a serem alcançados e de servir como fonte de inspiração para as atividades diárias, tornando-se contagiante, motivadora, uma força na mesma direção da ética e dos valores institucionais, para que o colaborador compartilhe da mesma visão da instituição.

A idéia da filosofia é próxima à idéia de cultura organizacional, que pode ser definida como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1996, p. 22).

Segundo Deal e Kennedy (1982), valores são as crenças e conceitos básicos numa organização, que formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Eles representam a essência da filosofia da organização, fornecem um senso de direção comum para os colaboradores e um guia para o comportamento.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que as estratégias baseadas em valores tendem a se desenvolver gradual e cumulativamente, proporcionando uma orientação geral, mais do que um plano concentrado em poucos itens; por isso o consenso entre os membros da organização é importante.

Mintzberg *et al* (2000, p. 225), baseados em obras anteriores de Mintzberg dos anos 1979 e 1983, descreveram as organizações em termos de suas estruturas e de suas

relações de poder, como sendo de sete tipos: empreendedora, máquina, profissional, adhocracia, diversificada, política e missionária. Embora os autores defendam que nenhuma organização é puramente como descrito em cada um desses tipos, elas podem se aproximar muito dessa descrição.

A organização empreendedora caracteriza-se por ser simples, pequena, geralmente jovem, com uma estrutura informal e flexível, normalmente crescendo sob o controle do seu fundador. A organização máquina apresenta estrutura com cargos cada vez mais especializados e trabalho altamente padronizado, sendo normalmente encontrada em indústrias maduras e estáveis, com produção em massa. A organização profissional é comandada por profissionais altamente treinados, numa estrutura descentralizada, enquanto a organização diversificada opera como um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Na organização adhocracia existe uma coordenação de equipes e menos distinção entre a alta direção e todos os outros, e o poder é baseado em conhecimentos. As organizações políticas podem ser temporárias, em épocas de transformação, ou mais permanentes, mas em ambos os casos a organização não se baseia em nenhum sistema de poder estável.

No sétimo tipo, as organizações missionárias são dominadas por uma cultura forte e seus membros são encorajados a cooperar. Com isso, existe uma tendência a uma divisão frouxa do trabalho, pouca especialização e redução da distinção entre os cargos. O que mantém a organização unida são os valores e crenças em comum, e assim cada membro pode ter uma considerável liberdade de ação, caracterizando uma gestão descentralizada.

Mintzberg (1998, p. 322) defende que uma ideologia é caracterizada por um sistema de valores e crenças, sendo originada de um sentido de missão associado a uma liderança carismática, fazendo com que a organização possa criar sua própria configuração. Para o desenvolvimento de uma ideologia organizacional, Mintzberg (1998, p. 323) identifica três etapas: o sentido de missão na qual está baseada a ideologia, o reforço das tradições e mitos do passado da organização e o reforço da ideologia pelo processo da identificação dos novos membros com a cultura e ideologia do sistema organizacional.

As organizações missionárias formalizam uma pequena parcela de seu comportamento e utilizam o mínimo de sistemas de planejamento e controle, e também



utilizam pouco ou nenhum treinamento profissional externo. Assim, mantêm sistemas técnicos simples ou inexistentes (MINTZBERG *et al*, 2006, p. 198).

No caso das franquias sociais existe a cultura da matriz e da própria unidade, que também tem uma influência forte do empreendedor social local tanto na cultura quanto na forma de gestão da organização. Em muitos casos, apesar da força das diretrizes da matriz na definição das estratégias, a figura do empreendedor social e o contexto socioambiental local representam questões cruciais para o sucesso de qualquer empreendimento, seja ele social ou não. Na próxima sessão será abordada a influência do contexto na formação de estratégia das organizações sociais.

## **2.2 CONTEXTO SOCIOAMBIENTAL LOCAL**

O contexto é definido como o conjunto de elementos fora do controle do empreendedor que influenciarão o sucesso ou o fracasso do empreendimento, incluindo a macroeconomia, a estrutura tributária e reguladora, e o ambiente sociopolítico. O ambiente econômico, a política de impostos, os níveis de empregabilidade, avanços tecnológicos, e os movimentos sociais são exemplos de fatores contextuais que podem definir as oportunidades e riscos que um novo negócio enfrenta (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Embora o contexto envolva estas e outras variáveis, para efeitos deste estudo serão focadas apenas aquelas que aparentemente são as de maior influência nos empreendimentos sociais.

Dependendo de seu nível de complexidade e de outras variáveis, o contexto local pode possibilitar ou não o sucesso de um empreendimento. Mintzberg *et al* (2000, p.211) definem o ambiente como sendo “um conjunto de forças vagas ‘lá fora’ – na verdade, tudo o que não é a organização”, um “conjunto de relações abstratas”. Os autores agrupam algumas dimensões do ambiente:

- a) Estabilidade: variando de estável a dinâmico, de acordo com a quantidade de problemas que podem ocorrer inesperadamente.
- b) Complexidade: variando de simples a complexo, de acordo com o grau de exigência de conhecimentos.
- c) Diversidade de mercado: variando de integrados a diversificados, de

acordo com o tipo de exigências dos clientes por seus produtos ou serviços.

d) Hostilidade: variando de favorável a hostil, dependendo da concorrência, das relações da organização com sindicatos, governos e outros grupos externos, e da sua disponibilidade de recursos.

Um fator importante ao se tratar do contexto socioambiental é trazido por Whittington (1992), que afirma que o *embeddedness*, sendo identificado como a natureza, profundidade e extensão das ligações de uma pessoa a um ambiente, é um dos elementos que configuram o processo geral do empreendedorismo.

Jack e Anderson (2002, p. 467) afirmam que o fenômeno de *embeddedness* é aquele no qual o empreendedor está inserido no contexto local, o que aqui será traduzido por “vínculo”. Não é simplesmente uma questão de desenvolver redes de contato sociais, mas envolve a compreensão da natureza da estrutura, interpretando essa estrutura que cria novos laços, e mantendo tanto a ligação quanto a estrutura.

É no contexto local que as redes sociais passam a desempenhar um papel decisivo como estratégia para a sobrevivência e o sucesso de um empreendimento, seja ele de cunho social ou econômico. Inojosa (1998) afirma que a rede, na perspectiva dos movimentos sociais, tende a aparecer como ferramenta capaz de construir novas formas de agregação de interesses e reivindicação de demandas, destinada prioritariamente a auxiliar na construção de uma sociabilidade solidária. Whitaker (1993) complementa esse raciocínio ao afirmar que no âmbito dos movimentos sociais, cada elemento estabelece uma relação de interdependência com os demais, com ação cooperativa, poder de decisão descentralizado e interações regidas por regras e valores democráticos, sendo que esta união de elementos se dá de forma voluntária e não-compulsória.

Na rede, os integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, seja de forma direta ou através de um outro membro ligado à rede. Como resultado, há um conjunto formado por uma malha de múltiplos fios, que pode se expandir para os lados indefinidamente, sem que com isso um membro possa ser considerado central (WHITAKER, 1993).

Outro aspecto do contexto é apresentado por Oliver (1990) que, ao abordar as condições nas quais os relacionamentos que formam a rede se constroem, afirma que determinados fatores ambientais e interorganizacionais aumentam a probabilidade de diferentes contingências. Esses fatores são:

a) necessidade: ligações entre organizações de natureza legal ou regulatória, que normalmente não aconteceriam de maneira voluntária;

b) reciprocidade: cooperação e colaboração em relações intencionais que visam a objetivos mútuos;

c) assimetria: relações de poder e controle, tanto das organizações quanto dos seus recursos;

d) eficiência: orientação voltada prioritariamente para sua capacidade produtiva interna;

e) estabilidade: pressão para a formação de relações com o objetivo de vencer as incertezas ambientais;

f) legitimidade: justificativa da existência da organização no ambiente institucional em que ela está inserida.

As redes que permeiam as relações, especialmente das organizações do Terceiro Setor, estão calcadas na cooperação interorganizacional, identificando-se principalmente com o fator de reciprocidade, visto acima. Para tanto, a pessoa à frente do empreendimento deve fomentar em sua organização a cultura da colaboração, tendo em vista as vantagens de relacionamentos ganha-ganha e lembrando-se da influência que o empreendedor social costuma ter na cultura da organização.

As organizações da sociedade civil vêm ganhando maior consistência institucional e novas competências organizacionais. Percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e com empresas dispostas a realizar algum investimento social, estas entidades assumem 'status' mais elevado e devem estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para desempenhar seu papel na realização dos resultados que inspiraram a parceria (FISCHER, 2002, p. 36).

No caso das franquias sociais, já existe uma estrutura em rede, mas os franqueados devem buscar fortalecer a rede com outras instituições presentes em seu ambiente de atuação. Para isso, é preciso que o empreendedor da franquia social tenha alinhamento com essa diretriz e que fortaleça sua atuação local.

Na próxima sessão serão apresentados aspectos do empreendedorismo e do empreendedorismo social, com ênfase nas características dos empreendedores.

## 2.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Nesta seção serão analisados o empreendedorismo e o perfil do empreendedor, buscando-se as origens do tema.

### 2.3.1 Empreendedorismo e perfil do empreendedor

A existência do termo empreendedorismo provavelmente é derivada da palavra francesa *entrependre* e remonta ao século XVI:

No início do século dezesseis, os empreendedores eram definidos como franceses que se encarregavam de liderar expedições militares. O termo foi estendido por volta de 1700 incluindo contratistas que se encarregavam de construções para os militares: estradas, pontes, portos e fortificações. Na mesma época, economistas franceses também usaram a palavra para descrever pessoas que corriam riscos e suportavam incertezas a fim de realizar inovações. (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p.50).

Nos estudos sobre empreendedorismo existem várias escolas de pensamento e, entre elas, há muitas divergências quanto à definição do *empreendedor*. Alguns argumentam que o empreendedor é somente aquele que gera uma inovação, enquanto outros acreditam que o empreendedor é aquele que gera uma ação, sendo que esta pode ser proveniente ou não de uma inovação.

O empreendedorismo foi estudado inicialmente pelos economistas Cantillon e Say, nos séculos XVIII e XIX, respectivamente (Vieira, 2001). Uma das críticas da literatura a uma parte dos economistas é que estes não foram capazes de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores. A recusa dos economistas em aceitar modelos não-quantificáveis levou o universo do empreendedorismo a se voltar para os comportamentalistas (FILION, 1999). Estudos feitos por McClelland passaram a incluir traços de personalidade como fatores importantes para o empreendedorismo, o que fez com que o tema passasse a ser objeto de estudo também do campo da Psicologia.

McClelland (1972) procedeu estudos na área comportamentalista e procurou identificar o perfil dos empreendedores de sucesso. Ele argumentou que os empreendedores ou pessoas ocupando posições com status de empreendedores não precisam demonstrar um comportamento empreendedor o tempo todo. Ele diferenciou a *posição (status)* de empreendedor do *papel* empreendedor e diferenciou o

comportamento dos empreendedores do comportamento empreendedor. Por exemplo, com relação ao estado de alerta a novas oportunidades, o empreendedor não precisa necessariamente estar alerta o tempo inteiro, mas deve em alguns momentos demonstrar uma percepção diferenciada para novas oportunidades.

McClelland aprofundou estudos sobre a relação entre as necessidades de realização, poder e afiliação e o comportamento humano. A necessidade de realização pode ser definida como “o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha sido feito anteriormente” (MCCLELLAND, 1976, p.100). A necessidade de poder consiste na “necessidade de controlar o ambiente. Influenciar ou dirigir o comportamento de outros por sugestão, sedução, persuasão ou comando. Fazer os outros colaborarem. Convencê-los que sua opinião é correta” (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002, p.188). A terceira necessidade, de afiliação, é descrita como “o estabelecimento, manutenção ou renovação de uma relação afetiva positiva com uma outra pessoa” (MCCLELLAND, 1972, p.202). Pessoas com predominância deste tipo de necessidade são mais propensas a desejar a aprovação de outras (ATKINSON e WALKER, *apud* MCCLELLAND, 1972, p.203).

Filion (1991, p. 64) define o empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios”. Segundo o mesmo autor, é “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Entretanto, o conceito de empreendedor e suas características não são consenso entre os autores. Para melhor caracterizar o empreendedor, Goss (2005), em um artigo que comenta alguns pensamentos de Schumpeter, posiciona que existem vários tipos de comportamento empreendedor. Entre eles estariam: introduzir um novo produto, introduzir um novo método de produção, abrir um novo mercado, descobrir novas fontes de matérias-primas, e reorganizar uma indústria de uma nova maneira. Assim, Schumpeter amplia a visão do que seria inovação, expandindo a definição de empreendedorismo, não a focando apenas na criação de produtos inovadores.

Hoselitz *apud* McClelland (1972), afirma que um estudo sobre as opiniões dos economistas acerca do empreendedorismo conduz a resultados estranhos e algumas vezes contraditórios. Alguns autores identificam o empreendedorismo com a orientação para incertezas, outros com a coordenação de recursos produtivos, outros com a

introdução de inovações, e outros ainda com a provisão de capital. Schumpeter argumenta, rebatendo o último ponto, que o empreendedor por definição não tem tendência a correr riscos, função que ele reserva para os donos do capital. Seguindo essa distinção, Redlich (1958, p.177) faz uma divisão tripartite da função empreendedora em *capitalista* (por exemplo, aquele que supre a empresa de fundos e outros recursos não-humanos), *gerente* (por exemplo, o supervisor e coordenador de atividades de produção), e *empreendedor*, no sentido estrito do termo (como por exemplo aquele que planeja, inova e toma decisões num empreendimento produtivo).

Schumpeter (1934) afirma que uma característica dos empreendedores é a criatividade, uma vez que o empreendedor de sucesso é aquele que descobre oportunidades onde os outros não as vêem. Mintzberg (1973) defende que os empreendedores têm uma aversão menor ao risco e à incerteza e costumeiramente procuram por essas condições de incerteza, uma vez que é nessas situações que podem ter ganhos significativos.

Devido à relevância da figura do líder no pensamento empreendedor, os estudos sobre as características pessoais desse líder tomaram grande importância. Ardichvili *et al* (2003, p. 106) postulam que a capacidade do empreendedor de estar alerta para novas oportunidades depende de seus traços pessoais, suas redes sociais e seus conhecimentos anteriores. Um dos traços pessoais mais destacados dos empreendedores é o otimismo, pois aqueles mais otimistas conseguem julgar melhor suas capacidades, conhecimentos e o mercado. Ademais, os otimistas conseguem achar mais forças e oportunidades do que fraquezas em suas análises. Com relação às redes sociais, elas muitas vezes facilitam o acesso a novas oportunidades ou informações que podem ser transformadas em oportunidades. Os conhecimentos anteriores geralmente provêm a capacidade técnica para colocar em prática uma idéia ou a associação mental para solução de problemas que se apresentem.

Outra característica apontada por Cooper (1981) é que os empreendedores têm uma grande necessidade de realização e independência e acreditam que podem controlar seu próprio destino. Quando a oportunidade empreendedora escolhida está dentro do campo de conhecimento anterior do empreendedor, a probabilidade de sucesso é maior, pois, conforme afirmam Ardichvili *et al* (2003, p. 114), o empreendedor já tem conhecimento do mercado, das formas de atender esse mercado e também um conhecimento prévio dos problemas dos consumidores. Tudo isso o auxilia a diminuir a

curva de aprendizado e a ter um serviço ou produto de melhor qualidade e de acordo com as necessidades dos consumidores.

Com relação às experiências prévias do empreendedor, elas auxiliam na formação profissional e na construção da rede que poderá revelar oportunidades para possíveis empreendimentos, e também poderá determinar o sucesso do empreendimento. Se o empreendedor conhece e se relaciona com muitas pessoas, fica mais exposto a informações e contatos, o que o ajuda a identificar mais oportunidades, através da troca de informações.

Filion (1999) estudou as habilidades que uma pessoa deve ter ou desenvolver para ser um bom empreendedor, e que estão listadas no Quadro 1, abaixo.

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

**Quadro 1 – Características dos Empreendedores**

Fonte: Filion, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas, v. 39, nº 4, out/dez, 1999.

Mas serão estas características identificadas tanto em empreendedores privados quanto em empreendedores sociais? Na próxima sessão serão verificadas as principais semelhanças e diferenças entre empreendedores sociais e privados.

### **2.3.2 Empreendedorismo social e perfil do empreendedor social**

O empreendedorismo social se manifesta especialmente nas organizações sem fins lucrativos, que compõem o Terceiro Setor. O Terceiro Setor se formou como uma proposta para geração de transformações sociais positivas, num vácuo deixado pelo Estado ao não suprir a população com serviços básicos, e busca oferecer à população mais necessitada e excluída oportunidades de obter recursos para sua sobrevivência, resgatar sua auto-estima, desenvolver-se e fortalecer seus direitos de cidadãos.

Leadbeater (1997) atribui o aumento do número de empreendimentos sociais à ineficiência do Estado em prover condições de acesso da população a questões prioritárias ao bem-estar social, especialmente nos países industrializados.

Guiadas por uma lógica diferente da praticada pelo mercado, as instituições do Terceiro Setor preocupam-se com recursos para a continuidade de suas atividades, mas não pretendem ter a noção de concorrência vigente no mundo capitalista, e seu objetivo principal não é o lucro, mas a melhoria da qualidade de vida de seu público beneficiário. Para isso, é preciso haver envolvimento das pessoas na luta pelo bem comum, conforme demonstra o trecho abaixo:

Observando a consolidação da democracia norte-americana, Tocqueville já afirmava, no Século XIX, que uma das formas de impedir que o regime democrático liberal se degenere é a união dos indivíduos por meio do associativismo. Para este autor, as associações seriam verdadeiras escolas de civismo e também uma forma de expressão dos diversos interesses da sociedade, incluindo os interesses das minorias. A participação em atividades políticas e comunitárias locais reforçaria o civismo, a autonomia e a capacidade do cidadão de intervir na realidade. (IBGE, 2004).

As associações e as fundações são as figuras jurídicas aceitas como entidades sem fins lucrativos, de acordo com o Novo Código Civil, aprovado em 2002. Nessas instituições, costuma predominar o idealismo da transformação social, por menor que seja, e é ela que norteia suas atividades, com resultados qualitativos muito diferentes dos que motivam as atividades de empresas com finalidade lucrativa. Assim, pode-se esperar que o perfil do empreendedor de uma iniciativa sem fins lucrativos, o chamado empreendedor social, seja diferente do perfil do empreendedor de negócios. Porém, também existem semelhanças.

Embora o termo empreendedorismo social tenha sido usado pela primeira vez apenas em 1980 por William Drayton, fundador da Ashoka (instituição que oferece apoio a pessoas que trabalham para promover mudanças sociais), só recentemente o termo começou a ser difundido no Brasil (OLIVEIRA FILHO *et al*, 2005). Melo Neto e Froes (2002) afirmam que o que diferencia o empreendedorismo social do empreendedorismo privado é que aquele “não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida)”. Segundo os mesmos autores, o empreendedor social é o tipo de líder que aplica aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios aplicam à geração de riqueza.



Dees (1998) afirma que os empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século e cita como suas características: a) a adoção de uma missão voltada para a criação e manutenção do valor social; b) a identificação e a apropriação de novas oportunidades de empreendimentos que viabilizem a continuidade da missão da organização; c) o engajamento ao processo de inovação constante; d) a ação independente da limitação de recursos; e) a demonstração de um rigoroso compromisso com a prestação de contas para as partes interessadas.

Convém ressaltar a importância da credibilidade que o empreendedor social deve ter para conseguir exercer seu trabalho e convencer ou agregar pessoas em torno da causa (WADDOCK; POST, 1991), muitas vezes de forma voluntária. Este aspecto é relevante porque o empreendedor social precisa fazer com que as pessoas se sensibilizem pela causa e passem a apoiá-la.

Melo Neto e Froes (2002) defendem que a medida de sucesso do empreendimento, para o empreendedor social, é o impacto social. O foco está nos problemas sociais, para os quais se busca soluções a curto, médio e longo prazos. Já no empreendedorismo privado prevalecem os objetivos do negócio: aumento de vendas, maior participação no mercado, busca do lucro e retorno do investimento. O quadro abaixo resume as diferenças entre os dois tipos de empreendedorismo, segundo estes dois autores:

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

**Quadro 2 – Comparação entre Empreendedorismo Privado e Empreendedorismo Social**

Fonte: MELO NETO, F.P.; FROES, C. Empreendedorismo Social – A Transição para a Sociedade Sustentável. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.

Os autores defendem que existem diferenças tanto em termos da forma de empreender, sendo que no caso do empreendedorismo privado isso se dá individualmente ou envolvendo somente os sócios, e no social existe maior agregação de pessoas em torno de um objetivo que visa suprir a comunidade de bens e serviços que combatam os problemas sociais, enquanto no caso privado, o objetivo é suprir o mercado. Enquanto os resultados do empreendimento privado são avaliados principalmente de acordo com o lucro, no social é avaliado o impacto social. Por fim, o

empreendedorismo privado visa atender aos clientes e ampliar o negócio, enquanto o social visa promover pessoas em situação de risco social. O quadro a seguir traz uma análise de Thalhuber (2001) sobre as características dos dois tipos de empreendedores:

<b>Empreendedor privado</b>	<b>Empreendedor social</b>
1. Força está na experiência pessoal; conhecimento e energia	1. Força está na sabedoria e experiência coletiva da organização
2. Foco em ganhos financeiros de curto prazo	2. Foco na construção de capacitação organizacional a longo prazo
3. Não há limites para tipo de idéias ou negócios	3. Idéias/negócios baseados nas competências centrais e missão da organização
4. Lucro é um fim	4. Lucro é um meio
5. Lucro embolsado e/ou distribuído para acionistas	5. Lucro é injetado novamente na organização
6. Arrisca ativos pessoais e/ou do financiador	6. Arrisca ativos organizacionais, imagem e confiança pública

**Quadro 3 – Comparação entre empreendedores privados e empreendedores sociais**

Fonte: THALHUBER, Jim. Merging mission, market and money: A nonprofit's guide to social entrepreneurship, 2001.

Para este autor, assim como para Melo Neto e Froes (2002), existe diferença na forma de empreender, sendo que no empreendedorismo privado a ação se dá de forma individual e focada no lucro, enquanto no social há agregação de pessoas em torno de um objetivo comum. No caso do empreendedorismo privado, o lucro é distribuído entre os acionistas ou revertido para o proprietário da empresa social, enquanto no social ele é uma maneira de se atingir a um fim, sendo reinvestido na organização. Novamente surge a questão da credibilidade, pois a imagem da organização e do próprio empreendedor é posta à prova tanto ao prestar contas como ao demonstrar se os objetivos foram atingidos.

Dreher e Schmidt (2005, p. 65) aplicaram uma entrevista com os fundadores de dez organizações da sociedade civil de Toledo – PR, procurando identificar neles características já apontadas por outros autores como sendo dos empreendedores, como a iniciativa e busca por oportunidades, persistência, comprometimento, correr riscos calculados, buscar informações, entre outras. As conclusões do estudo foram que “o perfil e o processo de empreendedorismo são geralmente similares nos diversos movimentos empreendedores e em variadas situações e que o diferencial está no tipo de empreendimento resultante desse processo”.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) definem o empreendedorismo social como sendo a atividade inovadora, criadora de valor social que pode acontecer no ou através do setor sem fins lucrativos, de negócios ou governamental. Eles oferecem algumas variáveis que influenciam a formação de novos empreendimentos sociais: a) a

falência do mercado, que ao mesmo tempo em que pode significar uma ameaça ao empreendedor de negócios, pode significar uma oportunidade para o empreendedor social; b) a missão, que pode representar diferenças significativas na forma de conduzir os negócios em diversos setores da organização; c) a mobilização de recursos, tanto humanos quanto financeiros, pode variar, dependendo do setor a que a organização pertence (com ou sem fins lucrativos); d) a avaliação do desempenho, que no setor sem fins lucrativos é mais qualitativa do que no setor com finalidade lucrativa, onde é mais tangível e quantificável. Assim, a avaliação do impacto social é um diferenciador dos dois tipos de atividade, complicando a prestação de contas e as relações com as partes interessadas.

MacMillan (2006) define o empreendedorismo social como um “processo no qual a criação de uma nova empresa leva ao aumento da riqueza social de modo a beneficiar tanto a sociedade quanto o empreendedor”. Já Hartigan (2006) define o empreendedor social como “um tipo diferente de líder social que, entre outras coisas, aplica soluções práticas a problemas sociais através da combinação da inovação, disponibilização de recursos e oportunidades. A inovação de um empreendedor social pode estar em um novo produto, serviço ou abordagem para um problema social. E este empreendedor concentra-se principalmente na criação de valores sociais, a despeito de sua empresa ser legalmente constituída como lucrativa ou não; além de se reportar totalmente à entidade à qual serve”. O quadro abaixo apresenta o empreendedorismo social numa visão internacional:

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>ENTENDIMENTO</b>
School Social Entrepreneurship – SSE – Reino Unido	É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários (...). Empreendedores sociais nunca dizem ‘não pode ser feito’.
Canadian Center Social Entrepreneurship – CCSE – Canadá	Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social (...), indivíduos que (...) combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.
Found Schwab – Suíça	São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de idéias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver

	os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. (...) características comuns aos empreendedores sociais: apontam idéias inovadoras e vêem oportunidades onde outros não vêem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social.
The Institute Social Entrepreneurs – ISE – Estados Unidos	São executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.
Ashoka – Estados Unidos	São indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história.
Erwing Marion – Kauffman Foundation	Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos.

**Quadro 4 - Conceitos sobre Empreendedorismo Social – Visão Internacional**

Fonte: OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias. Tese – Universidade Estadual Paulista – Unesp – Franca, 2004.

Muitas das características apontadas pelos autores listados acima são semelhantes às identificadas nos empreendedores privados (criatividade, propensão a correr riscos calculados, visão, determinação, inovação, identificação de oportunidades), enquanto outras parecem diferir deles: a orientação para causas sociais, sem visar necessariamente o lucro, e o fato de terem como principal motivação a melhoria na qualidade de vida das pessoas da comunidade. O quadro abaixo traz o conceito de empreendedorismo social numa abordagem nacional.

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEITO</b>
Leite ( <i>apud</i> Oliveira, 2004)	O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. (...) São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita.
Ashoka Empreendedores Sociais e Mackinsey e Cia INC (2001)	Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, capacidade de sonhar e uma habilidade para o imprevisto.
Melo Neto e Froes (2001)	Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo

	paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio (...), trata-se sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia.
Rao ( <i>apud</i> Oliveira, 2004)	Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro.
Rouere e Pádua ( <i>apud</i> Oliveira, 2004)	Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores, cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.

**Quadro 5 - Conceitos sobre Empreendedorismo Social – Visão Nacional**

Fonte: OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias. Tese – Universidade Estadual Paulista – Unesp – Franca, 2004.

Os autores brasileiros citados por Oliveira (2004) no quadro acima apontam principalmente as diferenças do perfil dos dois tipos de empreendedores, sendo citados: a missão social, a aplicação dos recursos em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário, a criação de valor pela inovação, a estratégia de buscar parcerias com a comunidade, o poder público e o setor privado. Além disso, são citadas características que podem ser comuns, como a paixão pelo que faz, a clareza, a confiança pessoal, os valores centralizados, a boa vontade de planejamento, a capacidade de sonhar e a habilidade para o imprevisto. Vale lembrar que as características acima também devem se aplicar ao empreendedor de franquias sociais, objeto deste estudo.

A partir das idéias expostas acima, parte-se do pressuposto que o perfil, filosofia e contexto influenciam a formação de estratégias. Sendo assim, a próxima sessão abordará esta última variável.

## **2.4 FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA**

Retomando o propósito deste trabalho, que é identificar a maneira pela qual um empreendedor de franquia social traça as estratégias para seu negócio atuando como um mediador entre as pressões das diretrizes da matriz e do contexto local, busca-se em Mintzberg e Quinn (2001) subsídios para compreender de que forma se dá a formulação das estratégias nos empreendimentos sociais:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que

determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Numa outra definição, proposta por Fernandes e Berton (2005, p.7), estratégia empresarial é o “conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. As estratégias são formuladas pela visão do líder, que sofre grande influência de intuições, julgamentos, sabedoria, experiência e critérios”.

Para atingir o que foi planejado como estratégia da organização, o líder e a equipe profissional dos empreendimentos sociais precisam fazer uso de ferramentas gerenciais, assim como acontece com as organizações do mercado. Entretanto, para Drucker (1999), “somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou suas maiores necessidades específicas”.

De acordo com Mintzberg *et al* (2000), as ações empreendedoras são decididas por um líder único que direciona a empresa através de uma visão compartilhada com todos. Pelo fato do líder ter um papel fundamental nas empresas, centralizando o poder, suas características pessoais podem influenciar fortemente as estratégias das organizações, devido a suas intuições, julgamentos, sabedoria, experiência e critérios. Esta definição eleva esse líder empreendedor a uma condição na qual ele não somente vê o futuro para traçar estratégias, mas vai além, com a capacidade de prever intuitivamente as discontinuidades e, a partir daí, criar uma estratégia vencedora.

Drucker (2005, p. 211) afirma que a inovação é a melhor maneira de preservar e perpetuar a organização, e que essa noção deve ser claramente compreendida por toda a empresa. Ele atesta que deve existir uma política sistemática de abandono de tudo o que for antiquado, obsoleto, que não for produtivo, bem como os erros, fracassos e esforços mal direcionados. Ele prossegue dizendo que a cada três anos, aproximadamente, a empresa deve colocar em xeque cada produto, processo, tecnologia, mercado, canal de distribuição e as atividades de cada funcionário, para

verificar sua validade, pois cada um deles tem expectativa de vida limitada.

Estas afirmações entram em choque com o que costuma ser praticado por organizações sem fins lucrativos, e especialmente pelas franquias sociais pesquisadas no presente trabalho, pois elas empregam pessoas marginalizadas, com histórico problemático e baixa qualificação profissional, e seu produto é a reciclagem de bens materiais que são considerados inservíveis pela parcela da população de maior poder aquisitivo. A própria capacidade dos moradores das comunidades de lidar com mudanças é bastante prejudicada, devido a seu histórico pessoal, comumente vinculado a perdas. Essa discrepância demonstra uma das principais diferenças entre instituições do mercado e do Terceiro Setor, sendo que no primeiro caso se almeja a máxima eficiência, e no segundo a forma menos sistematizada pela busca por resultados acaba gerando uma maior dependência por recursos externos, e não somente aqueles gerados através do próprio trabalho.

A partir do estudo da formação de estratégia, convém ser analisada a maneira de tomada de decisão em empreendimentos tanto com quanto sem fins lucrativos. Mintzberg *et al* (2000, p.123) afirmam que a decisão “às vezes é uma elaboração artificial, psicológica, que imputa compromisso com a ação. Para indivíduos, bem como para organizações, o compromisso não precisa preceder a ação; ou, talvez mais comum, qualquer compromisso que precede a ação pode ser vago e confuso”.

O compromisso é o resultado mais importante da identificação e da internalização dos objetivos (COHEN; FINK, 2003, p. 259). Quando isso acontece e existe um processo decisório compartilhado entre o líder e a equipe, as pessoas se sentem mais responsáveis por suas ações e decisões devido ao sentido de pertencimento e alinhamento com os objetivos. Neste tipo de processo o aprendizado é maior do que quando as decisões são tomadas de forma centralizada pelo líder, pois as pessoas têm a oportunidade de questionar, opinar, consensar.

Quando a realização de um objetivo depende menos da disciplina dos que dela participam do que do engajamento consciente de todos na ação, menos cabe comandar e controlar o que os outros fazem ou deixam de fazer: tem que se contar é com a lealdade de cada um para com todos, baseada na corresponsabilidade e na capacidade de iniciativa de cada um, e a organização pode ser feita numa estrutura em rede, horizontal. (WHITAKER, 1993, p. 3).

Mintzberg *et al* (2000, p.143) afirmam que há dois tipos de estratégia: a deliberada e a emergente. Enquanto “a estratégia deliberada foca o *controle* –

certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação –, a estratégia emergente (informal) focaliza o *aprendizado* – vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções”. Os autores afirmam ainda que essa estratégia emergente permite o aprendizado estratégico na organização, que reconhece sua capacidade de experimentar.

A tomada de decisões envolve as fases de identificação da necessidade de decisão, de desenvolvimento de soluções e de seleção de uma delas (MINTZBERG; QUINN, 2001). Ela pode pertencer a uma das duas categorias propostas por Mintzberg (1995, p. 108) com relação à descentralização nos processos de tomada de decisão: quando a dispersão vertical do poder formal acontece em descida na linha de autoridade de uma instituição, é chamada de descentralização vertical; já quando pessoas que não são os administradores controlam os processos decisórios de forma ampla, o processo é chamado descentralização horizontal. Entretanto, mesmo nas organizações com descentralização horizontal pode ocorrer uma centralização do poder. Mintzberg (1995, p. 117) afirma que “a descentralização é completa quando o poder é baseado, não na posição ou conhecimento, e sim na associação. Se todos participam igualmente na tomada de decisão, então a organização é democrática”.

As atitudes de muitos gerentes com relação a delegação e confiança estão se tornando mais flexíveis e participativas. O que devia ser feito está se tornando obrigação: receitas idealistas se tornaram regras econômicas para sobrevivência e sucesso (MILES; SNOW 1994, p.194). Isso faz com que os gestores, sejam eles de organizações com ou sem fins lucrativos, tenham que aprender a descentralizar as decisões, empoderando suas equipes de forma a tornar as pessoas mais comprometidas e co-responsáveis pelo sucesso do negócio.

Um modelo de descentralização horizontal é o das organizações tipo “teia de aranha”, que funciona sem muita autoridade formal ou hierarquia. Cada nó da teia contém todo o conhecimento acumulado da organização e normalmente funciona sem interações de autoridade formal. Quando existe um centro na teia, ele coleta e transfere as informações que circulam entre os nós, pois cada nó deve, para sua eficácia, estar a par das informações e recursos que todos os outros nós possam conter (QUINN, 1996, p.118).

Com relação à identificação de estratégias pelo empreendedor, Ardichvili *et al* (2003, p. 113) afirmam que o reconhecimento e o desenvolvimento de uma



oportunidade são influenciados por alguns aspectos: o estado de alerta do empreendedor para as oportunidades, informações e conhecimentos prévios, a rede de contatos, alguns traços de personalidade, como otimismo, eficácia e criatividade, além do tipo de oportunidade. É importante considerar ainda a influência das experiências de vida na formulação de estratégias empreendedoras (KISFALVI, 2002, p. 489).

Tais estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos no passado e somente mais tarde aparecem como planos para o futuro (MINTZBERG, 1990). Novamente se ressalta a importância das experiências prévias na vida do empreendedor para a formação de estratégias em seu negócio. A partir do quadro abaixo, desenvolvido por Gimenez (2000), baseado em Mintzberg *et al* (2000), pode-se perceber que há diferentes formas de se conceber a estratégia:

ESCOLA	DESCRIÇÃO	PRESSUPOSTOS
<b>DESIGN</b>	Formação de estratégia é um processo conceitual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Um processo de pensamento consciente e controlado</li> <li>2. O executivo principal é “O Estrategista” (responsável pelo controle e consciência)</li> <li>3. Modelo de formação de estratégia simples e informal</li> <li>4. Estratégias são o resultado de “design” criativo</li> <li>5. Estratégias abrangentes, explícitas e articuladas</li> <li>6. Implementação segue a formulação</li> </ol>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Formação de estratégia é um processo formal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processo controlado, consciente e formal decomposto em etapas</li> <li>2. Baseado em “check-lists” e técnicas</li> <li>3. O executivo principal tem a responsabilidade pelo processo global em princípio; assessores de planejamento são responsáveis pela execução na prática</li> <li>4. Estratégias abrangentes explicadas e então implementadas através de atenção detalhada para com objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais</li> </ol>
<b>POSICIONAMENTO</b>	A formação de estratégia é um processo analítico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégias são genéricas, mais especificamente posições tangíveis e comuns no mercado</li> <li>2. O mercado é econômico e competitivo</li> <li>3. Processo analítico baseado em cálculos</li> <li>4. Estratégias podem levar a outros tipos de estratégias (funcionais) e podem definir grupos estratégicos em indústrias</li> <li>5. Analistas têm um papel central no processo, mas os administradores controlam oficialmente as escolhas</li> <li>6. Estratégias abrangentes a ser articuladas e implementadas</li> </ol>
<b>EMPREENDEDORA</b>	A formação de estratégia é um processo visionário	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estratégia é uma perspectiva na mente do líder (um sentido de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização)</li> <li>2. Processo semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder</li> <li>3. Controle rígido da formulação e implementação pelo líder</li> <li>4. Visão estratégica maleável e estrutura responsiva e simples</li> <li>5. Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência</li> </ol>
<b>CULTURAL</b>	Processo baseado em prescrições normativas sobre como implementar estratégias formuladas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns</li> <li>2. Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões</li> <li>3. Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns</li> <li>4. Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente</li> <li>5. Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia</li> </ol>
<b>COGNITIVA</b>	A formação de estratégia é um processo mental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista</li> <li>2. Estratégias são perspectivas ou conceitos</li> <li>3. Processo de formação de estratégia é enviesado pelas capacidades cognitivas restritas</li> <li>4. Estratégias são difíceis de alcançar, não-ótimas quando alcançadas, e difíceis de mudar</li> <li>5. Estrategistas variam amplamente em seus estilos de formação de estratégia</li> </ol>
<b>AMBIENTAL</b>	A formação de estratégia é um processo passivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente dita a estratégia</li> <li>2. Não há nenhum processo ou estrategista interno</li> <li>3. Estratégias são posições ou nichos</li> </ol>
<b>DE APRENDIZAGEM</b>	A formação de estratégia é um processo emergente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo</li> <li>2. Formulação e implementação são inseparáveis</li> <li>3. Um sistema coletivo de aprendizagem</li> <li>4. As ações são entendidas em retrospecto</li> <li>5. O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica</li> <li>6. Estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas</li> </ol>
<b>POLÍTICA</b>	A formação de estratégia é um processo de poder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O processo é fundamentalmente político</li> <li>2. Estratégias tomam a forma de tramas e não de perspectivas</li> <li>3. Não há nenhum ator dominante interno, mas sim grupos</li> <li>4. Externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas</li> <li>5. Conflitos interno acontecem em tempos de grandes mudanças</li> <li>6. Internamente, a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência</li> </ol>
<b>DE CONFIGURAÇÃO</b>	A formação de estratégia é um processo episódico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamentos de organizações são melhor descritos como configurações de dimensões relacionadas a estado e tempo</li> <li>2. O processo pode ser qualquer um dos anteriores, de acordo com tempo e contexto</li> <li>3. Há ciclos de vida na formação de estratégia</li> </ol>

**Quadro 6 – Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia**

Fonte: GIMENEZ, F. A. P. O Estrategista na Pequena Empresa. Maringá : edição do autor, 2000.

Analisando-se os pressupostos das dez escolas, optou-se por delimitar o campo de estudo na perspectiva de três escolas (escola empreendedora, de aprendizagem e

cultural), como ângulo de análise do fenômeno da formação de estratégia no caso das franquias sociais por considerar-se que as organizações sociais muito se aproximam da Escola Empreendedora, com fortes traços das duas outras escolas priorizadas neste estudo.

Apesar das evidentes diferenças, ao se analisar as premissas da Escola Empreendedora, segundo Mintzberg *et al* (2000), percebe-se que existe grande similaridade entre ambos os tipos de empreendedorismo (de negócios e social):

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.

2. O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

3. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.

4. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.

5. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

Já as premissas da Escola de Aprendizagem, segundo Mintzberg *et al* (2000), demonstram que:

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo de tempo no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal

aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.

3. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação.

4. O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

5. As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Por fim, as premissas da Escola Cultural serão listadas abaixo:

1. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.

2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.

3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.

4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).

5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Com o intuito de sintetizar as idéias expostas acima, propõe-se o Quadro 7, abaixo, que identifica algumas formas de conceber estratégia do empreendedor privado e do empreendedor social.

Proposições	Concepção de estratégia –	Concepção de estratégia –
-------------	---------------------------	---------------------------

	<b>empreendedor privado</b>	<b>empreendedor social</b>
<b>Escola Empreendedora</b>		
A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.	O líder costuma ser um visionário e dar vida à organização, direcionando a empresa através de uma visão, normalmente compartilhada com todos.	O líder costuma ser um visionário e dar vida à organização, direcionando-a através de uma visão, normalmente compartilhada com todos, numa espécie de “filosofia” do trabalho social. Seu idealismo e visão de longo prazo costumam servir de inspiração para o grupo.
O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, se necessário.	O processo é semelhante ao do surgimento de uma visão, sem muita explicação lógica, mas fortemente embasado nas experiências de vida do empreendedor. O líder normalmente tem necessidade de centralizar os processos e exercer controle, para se certificar de que tudo sairá conforme planejado.	O processo é semelhante ao do surgimento de uma visão, sem muita explicação lógica, mas fortemente embasado nas experiências de vida do empreendedor. O líder normalmente leva em consideração os desejos e idéias de sua equipe, adaptando suas estratégias à opinião do grupo.
A visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.	O líder está sempre atento a informações e oportunidades, portanto, aberto a ajustes na estratégia que propõe.	O líder está sempre atento a informações, oportunidades e necessidades do público-alvo, portanto, aberto a ajustes na estratégia que propõe.
A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.	O fortalecimento do empreendimento com este tipo de estratégia é fundamental num processo de expansão com segurança.	A concorrência entre empreendimentos sociais existe principalmente na busca por recursos, mas em geral existe maior troca de experiências entre instituições congêneres, o que faz com que a colaboração seja mais forte que a ameaça.
<b>Escola de Aprendizagem</b>		
A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo de tempo no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.	O controle do líder existe, porém o ambiente mutável das organizações promove maior velocidade e autonomia às mudanças. O planejamento das estratégias passa a ser uma meta que serve para orientação dos rumos desejados para a organização.	O controle da estratégia se dá por parte do grupo, porém o ambiente mutável das organizações promove maior velocidade e autonomia às mudanças. A adaptação às mudanças do ambiente é mais comum do que a implementação de estratégias planejadas para a organização.
Embora o líder também deva aprender e, às vezes, possa ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.	O líder exerce seu controle ao ditar os rumos previstos para a organização, mas faz as devidas adaptações de curso conforme aprende com os acontecimentos.	O grupo, sob comando do líder, aprende e compartilha o conhecimento de acordo com os acontecimentos.
Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação.	A reflexão acerca dos acontecimentos leva o líder e sua equipe a fazer adaptações nos rumos previstos para a organização.	A reflexão acerca dos acontecimentos leva o líder e sua equipe a fazer adaptações nos rumos esperados para a organização.
O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.	O controle do líder quanto à formulação e implementação de estratégias é mais flexível e aberto a mudanças e ajustes.	O controle do líder se dá na articulação dos processos coletivos de aprendizagem quanto à formulação e implementação de estratégias, fazendo os devidos ajustes.
As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.	O processo de aprendizagem é marcante, e o líder age pautado por reflexões acerca dos acontecimentos passados para traçar suas estratégias.	O processo de aprendizagem é marcante, e o líder age pautado por reflexões acerca de acontecimentos passados para traçar suas estratégias. Desta forma, o grupo corre menos riscos de errar, considerando os resultados de ações realizadas.
<b>Escola Cultural</b>		
A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.	As características do grupo na organização são fortes determinantes da forma de traçar estratégias.	O caráter descentralizado de tomar decisões e o compartilhamento de experiências determinam a forma de traçar estratégias.
Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.	A cultura organizacional tende a ser mais forte do que as convicções iniciais dos indivíduos que formam a organização, e acabam por aculturá-lo.	A filosofia por trás da atuação no campo social tende a pregar valores humanitários, envolvendo o indivíduo na causa da instituição social.
Portanto, os membros de uma organização	Existem uma espécie de dogma por trás da	A filosofia humanitária justifica muitas

podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.	maneira como algumas coisas são feitas, sem serem questionadas, porque fazem parte da cultura organizacional.	decisões, acabando por enfraquecer o foco em resultados de muitos projetos sociais, que em alguns casos assumem um caráter assistencialista.
A estratégia é melhor descrita como deliberada, pois assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.	Muitas decisões acabam privilegiando o todo organizacional, sendo muitas vezes impostas ao grupo.	O cunho social dos projetos sociais demanda decisões que privilegiem o coletivo.
A cultura e a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva global da organização.	Muitos processos decisórios perdem agilidade ao esbarrarem em questões culturais que puxam para o tradicionalismo na forma de continuar fazendo as coisas.	A experiência sedimentada e a preocupação com questões cotidianas incentivam a perpetuação da mesma forma de fazer as coisas, e as mudanças ocorrem quando é necessário ousar para buscar melhores resultados.

#### **Quadro 7 – Formação de estratégia para os empreendedores privados e sociais**

Ao se analisar a influência do contexto local para a formação de estratégias, e conforme visto na sessão anterior, Oliver (1991, p.152) propõe cinco tipos de respostas dadas pelas organizações para as pressões socioambientais, as quais serão analisadas a seguir:

- Quando a resposta estratégica se dá de forma submissa, a organização pode conformar-se às pressões ambientais, adotando comportamentos reativos de aceitação, imitação ou mimetismo ou ainda de obediência consciente aos valores e normas impostos. A organização pode adotar tal padrão devido a sua necessidade de legitimação, ou por medo de sanções, ou ainda pela esperança de conseguir recursos.

- A estratégia de acordo é comum em ambientes onde ocorrem conflitos de autoridade, e é quando a organização utiliza táticas que tentam equilibrar, pacificar ou barganhar, para que a organização consiga atender, ao mesmo tempo, às expectativas institucionais e às suas próprias demandas.

- Na estratégia de fuga do confronto, a organização tenta evitar se conformar às pressões institucionais, utilizando táticas de evitar, dissimular, distanciar ou escapar.

- Organizações desafiantes resistem publicamente às pressões institucionais que divergem de seus interesses. Trata-se de uma resposta estratégica mais ativa, que imprime resistência por meio de diferentes táticas: rejeitar, desafiar e atacar.

- Organizações que respondem às pressões institucionais utilizando a estratégia da manipulação buscam mudar padrões estabelecidos no ambiente da organização, procurando acrescentar novos padrões e normas, ou tentando ajustá-los aos seus interesses, através das táticas de cooptar, influenciar ou controlar.

Oliver (1991) defende que as respostas estratégicas às pressões institucionais

dependem dos seguintes fatores: por que elas são exercidas; quem as está exercendo; quais são as pressões; como elas estão sendo exercidas; e onde elas ocorrem.

Lembrando que o objetivo central deste trabalho é identificar de que forma o empreendedor de franquias sociais atua como mediador em face das diretrizes da matriz e das pressões do contexto socioambiental local na formação de estratégia, buscou-se revisitar a literatura de uma forma que permitisse responder a este problema e às perguntas de pesquisa que serão apresentadas na próxima sessão, juntamente com os procedimentos metodológicos que orientaram a presente investigação.

### **3. METODOLOGIA**

O presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para verificação das variáveis de pesquisa propostas para este estudo.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Esta seção apresenta as perguntas de pesquisa relativas aos objetivos geral e específicos, as variáveis de análise em estudo, bem como suas definições constitutiva e operacional.

##### **3.1.1 Perguntas de Pesquisa**

Com o intuito de obter respostas para o problema citado anteriormente, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

*Pergunta 1:* Quais as diretrizes da matriz de uma franquia social?

*Pergunta 2:* Quais as pressões do contexto socioambiental local dos empreendimentos sociais?

*Pergunta 3:* Quais as características do empreendedor social?

*Pergunta 4:* Que tipo de estratégias o empreendedor social concebe e como implanta as estratégias do empreendimento social?



### 3.1.2 Variáveis em estudo e suas relações

Considerando a problemática de pesquisa envolvida neste estudo, foram contempladas quatro variáveis de análise, sendo:

- a) duas variáveis independentes: diretrizes da matriz e contexto socioambiental local;
- b) uma variável dependente: formação de estratégia;
- c) uma variável de mediação: Perfil do empreendedor, incluindo biografia, características e valores.

A relação entre as variáveis é apresentada na Figura 2 e fundamenta-se na teoria apresentada no capítulo precedente.

**Figura 2: Relação entre as variáveis de estudo**

### 3.1.3 Definição constitutiva (D.C.) e operacional (D.O.) das variáveis

Sendo *variável* tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias (GIL, 2002, p.32), propomos as seguintes variáveis para o estudo em questão:

#### **Filosofia/diretrizes da matriz**

D.C.: unidade e desafio vital a todas as unidades da organização, passando um sentido

de ideais a serem alcançados e de servir como fonte de inspiração para as atividades diárias, se tornando contagiante, motivadora, uma força na mesma direção da ética e dos valores institucionais, para que o colaborador compartilhe da mesma visão da instituição (HAX; MAJLUF, 1991).

D.O.: foi operacionalizado por meio do levantamento do relacionamento entre a instituição e seus *stakeholders* (partes interessadas), da declaração de expectativa de desempenho da instituição, da definição das políticas corporativas básicas, da declaração dos valores corporativos a respeito da ética, crenças, e regras de comportamento pessoal e corporativo, e ainda dos valores da organização e sua aplicação. Estes aspectos foram identificados por meio de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas com membros da matriz e com dirigentes das unidades em estudo. O quadro abaixo demonstra a aplicação dessas variáveis:

Dimensão	Características	Descrição
	Relacionamento entre a instituição e seus <i>stakeholders</i>	Relacionamento da instituição com todas as partes interessadas: empregados, clientes, acionistas, fornecedores e as comunidades em que opera.
	Declaração de expectativa de desempenho da instituição	Voltada para os objetivos da organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.
	Definição das políticas corporativas básicas	Refere-se a assuntos como estilo gerencial, políticas organizacionais, gestão de recursos humanos, políticas financeiras, marketing e tecnologia.
	Declaração dos valores corporativos a respeito da ética, crenças e regras de comportamento pessoal e corporativo	Representam a essência da filosofia da organização, fornecem um senso de direção comum para os colaboradores e um guia para o comportamento.
	Valores da organização	Conjunto de crenças que definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização.

**Quadro 8: Dimensão de análise – Diretrizes da Matriz**

### Contexto socioambiental local

D.C.: conjunto de elementos fora do controle do empreendedor que influenciarão o sucesso ou o fracasso, incluindo macroeconomia, a estrutura tributária e reguladora, e o ambiente sociopolítico. O ambiente econômico, a política de impostos, os níveis de empregabilidade, avanços tecnológicos, e os movimentos sociais são exemplos de fatores contextuais que podem definir as oportunidades e riscos que um novo negócio enfrenta (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

D.O.: foi operacionalizado por meio das categorias: localização, estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade, tendo sido ainda feita análise documental de dados secundários do contexto ambiental do setor em estudo. O Quadro abaixo explora a aplicação de cada variável desta dimensão.

Dimensão	Características	Descrição
	Localização e características do ambiente	Densidade demográfica, perfil socioeconômico, características do mercado e da concorrência.

	Estabilidade	Variando de estável a dinâmico.
	Complexidade	Variando de simples a complexo.
	Diversidade de mercado	Variando de integrados a diversificados.
	Hostilidade	Variando de favorável a hostil

**Quadro 9: Dimensão de análise – Contexto Socioambiental Local**

### Perfil do empreendedor social

D.C.: características de alguém que tem idéias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico (ASHOKA, 2006).

D.O.: foi operacionalizado através das seguintes categorias: criatividade, ver oportunidades onde outros não vêem, menor aversão ao risco e à incerteza, alerta a novas oportunidades, otimismo, necessidade de realização e independência, crença no controle do próprio destino, existência de um fato importante que tenha feito repensar os objetivos de sua vida, força está na sabedoria e experiência coletiva da organização, foco na construção de capacitação organizacional no longo prazo, idéias/negócios baseados nas competências centrais da organização, lucro como meio e injetado novamente na organização, e arriscar ativos organizacionais, imagem e confiança pública. Estas categorias foram identificadas nos empreendedores estudados mediante entrevista semi-estruturada.

Dimensão	Características	Descrição
	Criatividade	Permite identificar novas oportunidades e encontrar soluções rápidas e inovadoras para problemas.
	Vê oportunidades onde outros não as vêem	Têm criatividade e um certo <i>feeling</i> para oportunidades inovadoras.
	Menor aversão ao risco e incertezas	Agem sem muito planejamento, baseados na intuição, em mercados desconhecidos e sem certeza de sucesso.
	Alerta a novas oportunidades devido a traços pessoais, redes sociais e conhecimentos anteriores	O estado de alerta é característico dos empreendedores, que utilizam suas experiências e os contatos para mobilizar e realizar seus projetos.
	Otimismo	Uma espécie de resiliência ou resistência perante obstáculos renova a determinação por atingir objetivos.
	Necessidade de realização e independência	Dificuldade em seguir regras que não fazem sentido. Buscam a realização no exercício de suas funções.
	Acredita poder controlar o próprio destino	A determinação é tamanha, que acreditam que a vontade é capaz e suficiente para realizar seus projetos.
	Fato importante fez pensar nos objetivos de vida	Acontece ruptura ou fato marcante que muitas vezes acaba por mudar o rumo pessoal e/ou profissional.
	Força está na sabedoria e experiência coletiva	A sabedoria do grupo é maior do que a do líder.
	Foco na capacitação organizacional a longo prazo	Visam a continuidade do projeto e a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos.
	Idéias/negócios baseadas nas competências centrais e missão da organização	Apesar das dificuldades que podem enfrentar, jamais abrem mão de suas convicções e da razão principal de seu trabalho.
	Lucro é um meio	Empreendimento visa lucro como forma de continuar suas atividades, não como finalidade do negócio.
	Lucro é injetado novamente na organização	A distribuição dos rendimentos visa melhorar a qualidade de vida, de forma a poder atender mais e melhor a população-alvo.
	Arrisca imagem, confiança e ativos organizacionais	Propensão a correr riscos devido a forte intuição.

**Quadro 10: Dimensão de análise – Perfil do empreendedor social**

## **Estratégias Organizacionais**

D.C.: conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. As estratégias são formuladas pela visão do líder, que sofre grande influência de intuições, julgamentos, sabedoria, experiência e critérios (FERNANDES; BERTON, 2005).

D.O.: foram identificadas a partir da aplicação das premissas das escolas empreendedora, de aprendizagem e cultural, a saber:

*Escola Empreendedora:* estratégia é perspectiva na mente do líder; processo semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder; promoção da visão de forma decidida e controle da implementação, controle rígido da formulação e implementação pelo líder; visão estratégica maleável e estrutura responsiva e simples; estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência.

*Escola da Aprendizagem:* controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo; formulação e implementação são inseparáveis; um sistema de aprendizagem em que todos aprendem; as ações são entendidas em retrospecto; o papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica; estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas.

*Escola Cultural:* processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns; estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões comuns; coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns; organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente; perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia.

Dimensão	Características	Descrição
	Estratégia é perspectiva na mente do líder (sentido de direção a longo prazo, visão do futuro)	O líder conduz a organização e sua equipe de forma a ver concretizada sua visão para o futuro.
	Processo semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder	O líder vê o futuro da organização, embora muitas vezes não saiba explicar como pode ter essa certeza.
	Controle rígido da formulação e implementação pelo líder	Baseado em uma filosofia, seja própria ou advinda das diretrizes da matriz, o líder é firme na direção a ser tomada, pois conhece os objetivos a atingir.
	Visão estratégica maleável e estrutura responsiva e simples	Foco maior nos resultados do que nas ferramentas de controle garante prioridade às ações.
	Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência	Concorrência menos agressiva entre empreendimentos sociais, com troca de experiências visando o aprendizado e o incremento dos resultados.
	Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo	Variáveis muito dinâmicas inviabilizam o controle deliberado vertical, privilegiando em seu lugar uma estratégia de controle emergente.
	Formulação e implementação são inseparáveis	O processo de formação da estratégia acontece e se renova constantemente, conforme vai sendo posto em prática.
	Um sistema coletivo de aprendizagem	As informações são compartilhadas por todos. A organização aprende e cria suas próprias estratégias.
	As ações são entendidas em retrospecto	Como o aprendizado acontece principalmente a partir dos erros e acertos, sem planejamento formal, muitos acontecimentos são compreendidos depois de já terem ocorrido, e daí se tiram as lições.
	O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica	O aprendizado acontece em todos os níveis e de forma descentralizada; cabe ao líder articular o conhecimento para que todos possam compartilhá-lo.
	Estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas	A formação da estratégia se baseia em acertos e erros do passado, aplicando esses conhecimentos no planejamento de ações futuras.
	Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns	Forte influência dos valores do líder ou das diretrizes da matriz, com sua filosofia como pano de fundo para as ações.
	Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões comuns	Visão do futuro calcada em desejos, mais do que em planejamento. Estratégia muitas vezes responsiva diante de acontecimentos externos.
	Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns	Frouxidão nas diretrizes da matriz pode acarretar controle suficiente para cumprir com as exigências mínimas, mas não como prática cotidiana.
	Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente	Líder percebe oportunidades mesmo em ambientes instáveis.
	Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia	As ações do cotidiano não perdem de foco os resultados esperados, fortemente ligados à ideologia por trás das atividades.

**Quadro 11: Categorias de análise – Formação de Estratégia**

Foi procedida análise documental dos dados secundários e análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes dos empreendimentos sociais em estudo. A análise de conteúdo deu-se à medida que foram criadas categorias analíticas e investigou-se o discurso das entrevistas à luz de tais características. O quadro 11 explora a aplicação de cada variável desta dimensão.

### **3.1.4 Definição de outros termos relevantes**

Para melhor compreensão dos conceitos utilizados no presente estudo, faz-se necessária a explicitação dos seguintes termos:

Terceiro Setor: espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista que são voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos que sejam gerados nesse processo (ALVES, apud MELO NETO E FROES, 2001).

Redes Sociais: “conjunto de nós conectados, e cada nó é um ponto onde a curva se intercepta. Por definição, uma rede não tem centro, e ainda que alguns nós possam ser mais importantes que outros, todos dependem dos demais na medida em que estão na rede” (CASTELLS, 1998)

Franquia Social: forma de multiplicar iniciativa social bem-sucedida, possibilitando sua implantação em novas comunidades, ampliando os resultados obtidos e gerando sustentabilidade do processo (FUNDAÇÃO IOCHPE, 2006).

ONG - Organização Não Governamental: organização privada não lucrativa (ABONG, 2006).

## **3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Esta seção apresenta os aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, população e amostragem, coleta de dados, facilidades e dificuldades no processo de coleta dos dados, e tratamento dos dados.

### **3.2.1 Delineamento da pesquisa**

A abordagem metodológica adotada é predominantemente qualitativa. A pesquisa qualitativa “parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.58).

O emprego da metodologia qualitativa no estudo da forma de atuação do empreendedor social como mediador entre diferentes pressões parece ser o mais indicado porque permite analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão do contexto da organização e dinâmica das interações grupais pelos seus significados para as pessoas. A perspectiva de estudo é transversal, pois os dados foram coletados em um ponto do tempo de forma a descrever as instituições nesse determinado momento (RICHARDSON, 1999).

A escolha da organização sem fins lucrativos francesa Emaús para executar o estudo de caso deveu-se à característica de trabalho em rede entre seus membros, à configuração de uma matriz e diversas franquias sociais em mais de 40 países e ao interesse pessoal da pesquisadora no tema moradores de rua, bem como a contatos pessoais que facilitaram a aplicação das pesquisas. Desta forma, foi possível manter a comparabilidade entre os casos em estudo, uma vez que as comunidades seguem diretrizes comuns e estão ligadas a uma mesma federação.

### **3.2.2 População e amostragem**

O presente estudo foi realizado na organização sem fins lucrativos Emaús, sendo que na matriz, na França, foi entrevistado o responsável por todas as unidades na América. Foram estudadas as seguintes comunidades Emaús: Paris (França), Cambridge e Greenwich (Inglaterra), Bergen (Noruega), Recife, Fortaleza e Cachoeira Paulista (Brasil).

Em cada unidade foi entrevistado o atual gestor, que na maioria dos casos coincide com o empreendedor que deu início ao empreendimento social. Com isso, foi

possível ter uma visão ampla das questões que possibilitaram traçar as conclusões para os estudos de caso.

Além disso, em todas as unidades em que a entrevista pôde ser realizada de forma presencial, foi possível conversar com moradores das comunidades e obter informações e percepções acerca das relações e da concordância com a filosofia praticada na comunidade.

### **3.2.3 Coleta dos dados**

Para elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória que, segundo Neuman (1997), é aquela que tem como propósito explorar um tópico novo, como é o caso do estudo do empreendedorismo social, especialmente no Brasil. Para caracterização das unidades pesquisadas no estudo de casos múltiplos foram utilizadas duas fontes de dados: fontes secundárias e primárias. A primeira etapa da pesquisa compreendeu o levantamento de informações que subsidiassem a caracterização da filosofia e diretrizes da matriz, especialmente para compreender valores e práticas difundidas por ela.

Foi feita uma pesquisa documental que, segundo Gil (2002, p.45) é aquela que se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Godoy (1995b, p. 21) afirma que *documentos* podem ser considerados os materiais escritos, como jornais, revistas e diários e cartas, entre outros, as estatísticas, que fornecem registro ordenado e regular de aspectos da vida de uma dada sociedade, e os elementos iconográficos, como fotografias e filmes.

A mesma autora comenta sobre a divisão em documentos primários, que são aqueles produzidos por pessoas que vivenciaram o evento que está sendo analisado, e secundários, que são aqueles coletados por pessoas que não vivenciaram sua ocorrência. Para tanto, foram revisados documentos originários da matriz francesa do Emaús, além de publicações de unidades Emaús no Brasil, Inglaterra e França.

A fim de confirmar a veracidade de algumas informações relevantes do estudo,



foi adotado o método de Triangulação de Dados, técnica que tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (TRIVINOS, 1987). Assim buscou-se identificar nas informações fornecidas pelos entrevistados as práticas propagadas pelo Emaús Internacional, e que servem para todas as comunidades Emaús do mundo. Para tanto, buscou-se confrontar as informações com as recomendações contidas em documentos do Emaús Internacional. Foram consultados, entre outros, os seguintes documentos: Emaús Internacional: *Instrucciones de Empleo* (2003), *Emmaus Companion's Handbook* (2000), *A Guide to the Principles of Emmaus* (1998), *Rags to Riches – The Story of the Companions of Emmaus* (1979), *Emmaus – Presented by Emmaus International* (1994), e ainda as páginas da internet da matriz e de algumas das unidades.

Yin (2005, p.32) define um estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Gil (1999, p.72) afirma que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 1999, p.73).

“Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, podemos falar de casos múltiplos” (GODOY, 1995b, p.26). Assim, ao analisar sete unidades da ONG (Organização Não Governamental) Emaús, optou-se por um estudo de casos múltiplos que permitisse a comparabilidade entre as unidades, bem como um estudo das diretrizes sugeridas pela matriz, na França. Apesar de todas as unidades pertencerem a uma única instituição, trata-se de unidades independentes, com gestão própria, e foram analisadas como se fossem instituições diferentes, o que justifica o estudo de casos múltiplos em detrimento do estudo de caso único.

Eisenhardt (1989, p.536) afirma que a seleção dos casos é um aspecto importante da construção de teorias a partir de estudos de caso. Pettigrew *apud* Eisenhardt (1989, p.537) postula que, como o número de casos a serem estudados normalmente é limitado, é preferível que a escolha destes seja feita a partir de situações extremas nas quais o processo de interesse seja facilmente observável. O objetivo destas amostras é escolher casos que possam replicar ou estender a teoria emergente. Assim, as unidades foram definidas devido à sua diversidade de estilos de gestão, atividade principal ou forma de conceber estratégias, de acordo com indicação de um funcionário da matriz da instituição, em Paris, e por funcionários do escritório do Reino Unido, em Cambridge. Para os casos brasileiros, seguiu-se indicação do representante do Brasil, que é também o responsável pela comunidade de Recife.

Foi aplicada entrevista semi-estruturada com cada um dos dirigentes de quatro comunidades européias: Liberté – França, Landbeach e Greenwich – Inglaterra, e Bergen – Noruega, e de três franquias sociais brasileiras da ONG francesa Emaús em Recife – PE, Fortaleza – CE e Cachoeira Paulista – SP, após o envio de um roteiro por e-mail, com antecedência. A partir da transcrição das entrevistas foram redigidos os casos.

Optou-se pelo emprego de entrevista semi-estruturada com alguns aspectos de entrevista episódica, de forma a servir como um roteiro para a construção do caso. Segundo Flick (2004, p.89), as entrevistas semi-estruturadas têm atraído interesse “vinculado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário”. Já a entrevista episódica “agiliza mais a acessibilidade dos processos de construção de realidades do que as abordagens que visam a conceitos abstratos e respostas em sentido exato” (FLICK, 2004, p. 117). Flick (2004) afirma que “o elemento central dessa forma de entrevista é o convite periódico à apresentação de narrativas de situações”.

O roteiro para a entrevista (Apêndice) foi adaptado de um modelo extraído de Timmons (1990). As entrevistas no exterior foram realizadas pessoalmente, após agendamento por telefone ou e-mail, e as questões seguiram um roteiro elaborado previamente e adaptado a cada situação. As entrevistas no Brasil foram realizadas por telefone (com duração entre 50 minutos e uma hora e meia), com exceção de Recife, que teve também uma entrevista presencial.

Eisenhardt (1989, p.539) defende a idéia de que os métodos de coleta de dados podem ser alterados ou acrescentados durante um estudo, pois o pesquisador está tentando compreender cada caso individualmente e com a maior profundidade possível. Isso pode justificar a coleta de dados por telefone, quando mais apropriado ou como única forma de realização possível no período do estudo, ou presencial sempre que possível. Hammersley e Atkinson (1995) definem etnografia como sendo um método particular ou conjunto de métodos que pressupõem a participação do etnógrafo, seja de forma exposta ou velada, em eventos do cotidiano das pessoas por um período de tempo extenso, assistindo o que acontece, ouvindo o que é dito, fazendo perguntas – de fato, levantando todos os dados disponíveis para lançar luz nos assuntos que sejam o foco de sua pesquisa.

#### **3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados**

A coleta de dados a partir dos documentos não apresentou problemas devido à variedade de materiais sobre a ONG (livros, informativos, revistas, folders) constante do acervo pessoal da pesquisadora e disponível nas comunidades visitadas e na matriz. A internet também facilitou o levantamento de dados secundários diretamente das páginas de internet da organização (matriz e algumas filiais), bem como o envio e recebimento de e-mails com informações complementares fornecidas por membros da matriz e das unidades.

No entanto, apesar da riqueza de dados obtidos nos países europeus, especialmente no Reino Unido, percebeu-se que no Brasil há menos disponibilidade de dados atualizados acerca da realidade dos moradores de rua.

No caso das entrevistas no exterior, houve algumas dificuldades com relação à comunicação, uma vez que as mesmas foram realizadas em idioma estrangeiro, o que possibilitou má interpretação tanto das perguntas formuladas pela pesquisadora quanto das respostas fornecidas pelos entrevistados.

O fato de ter visitado apenas uma das comunidades no Brasil (Recife) também inferiu maior riqueza de detalhes a este caso em detrimento dos outros dois (Fortaleza e Cachoeira Paulista), que tiveram a entrevista realizada somente por telefone.

### **3.2.5 Tratamento dos dados**

Os dados secundários permitiram compreender e descrever as diretrizes da matriz da ONG pesquisada. A fim de evitar vieses na análise dos documentos, foi realizada uma análise de conteúdo, que é um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas e que se trata de uma técnica para produzir inferências, de maneira objetivada, de um texto focal para seu contexto social, permitindo-nos reconstruir indicadores e cosmovisões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos, comparando-os entre comunidades (Bauer e Gaskell, 2002, p.192). As categorias de análise foram abordadas nos quadros 8, 9, 10 e 11.

Para analisar as respostas e narrativas das entrevistas, foi utilizada a técnica da análise de discurso para inferir as respostas e comprovar as perguntas de pesquisa propostas neste trabalho. A análise de discurso é “o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos”, rejeitando a “noção de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social” (GILL, 2002, p.244).

Além da análise documental, foram realizadas entrevistas com o representante do Emaús Internacional e com uma funcionária do escritório do Reino Unido, para verificar de que forma as diretrizes são propagadas para as unidades. As entrevistas foram gravadas sempre que os entrevistados permitiram, para proporcionar maior fidedignidade às informações fornecidas.

Gill (2002, p.253) afirma que após ler e reler as transcrições com um espírito de leitura cético, deve-se codificar o texto através de categorias que serão determinadas pelas questões de interesse do pesquisador, e que no caso do presente estudo foram as diretrizes recomendadas pela matriz, as informações do contexto socioambiental local, tais como localização, população, tempo de funcionamento, estrutura funcional, histórico e incidentes, além das características do perfil do empreendedor. Também foi utilizada neste momento a triangulação como forma de apurar a veracidade e coerência das informações. A triangulação deu-se pelo cruzamento das informações das entrevistas com as dos documentos e as práticas adotadas nas diferentes comunidades.

Para efeitos deste estudo, a análise dos casos buscou identificar como o empreendedor social atua como mediador entre as diretrizes da matriz e as pressões do contexto socioambiental local para a formação de estratégia nos empreendimentos estudados. No caso da formação de estratégia, foram utilizadas as premissas de três das Escolas de Pensamento de Formação de Estratégia, segundo Mintzberg *et al* (2000), escolhidas devido à aplicabilidade para as situações em estudo, a saber: Escola Empreendedora, Escola da Aprendizagem e Escola Cultural. Os dados foram analisados tendo por referência o Quadro 11.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção destaca as principais limitações relativas ao desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, cabe observar que o número reduzido de casos pode estimular um comportamento um tanto tendencioso ao se postular teorias sobre o papel do empreendedor social como mediador entre as diretrizes da matriz e as pressões do contexto local, pois a observação das comunidades em estudo e dos gestores foi superficial e baseada principalmente nas respostas dadas durante a entrevista e nas percepções da pesquisadora.

Em segundo lugar deve-se considerar o envolvimento da pesquisadora com o objeto de estudo devido à admiração existente pelo trabalho desenvolvido pela ONG, o que pode forçar algumas conclusões de forma a atender às suas expectativas com relação às conclusões deste trabalho.

Além disso, vale notar algumas limitações com relação ao instrumento de pesquisa. O roteiro semi-estruturado permite maior espontaneidade ao entrevistado com relação à seqüência e extensão das respostas, mas também pode acabar relevando algumas repostas que seriam importantes para o estudo. Neste caso, perguntas posteriores foram enviadas por e-mail para que todos os aspectos pesquisados fossem respondidos por todos os entrevistados.

Existe a possibilidade de má interpretação das questões e respostas das entrevistas nas unidades brasileiras, realizadas por telefone no caso de Fortaleza e Cachoeira Paulista, e por telefone e pessoalmente no caso da comunidade de Recife, o que pode resultar em maior riqueza deste caso em detrimento dos outros.

Podem ter havido limitações na interpretação das informações fornecidas nas entrevistas realizadas no exterior devido a dificuldades com as línguas estrangeiras, uma vez que as entrevistas na Inglaterra e Noruega foram realizadas em inglês, a entrevista na matriz, em espanhol, e a entrevista na comunidade francesa, em francês. Para diminuir as chances de erro de interpretação, as entrevistas no exterior foram gravadas, e em algumas contou-se com a presença de um segundo pesquisador, o que permitiu o cruzamento das informações anotadas com as gravações e as anotações feitas.

O grande volume de informações em cada visita em um curto espaço de tempo podem ter tornado a análise do contexto relativamente superficial, pois para traçar o

perfil da comunidade e delimitar o contexto local baseou-se em dados coletados diretamente com os entrevistados e na observação *in loco*.

Por fim, com relação ao caráter episódico de algumas questões da entrevista, Fowler (2002) assinala as limitações de questões cujas respostas devem lembrar ou trazer à memória dos respondentes eventos passados.

A próxima sessão apresenta a organização sem fins lucrativos em que foi feito o estudo de casos múltiplos, procurando informar os principais aspectos da filosofia da organização e suas diretrizes.

## **4. DESCRIÇÃO DO CASO**

Esta sessão apresenta a organização sem fins lucrativos Emaús, com sede em Paris, na França. Será apresentado o histórico e a estrutura organizacional, além das diretrizes que são difundidas para todas as comunidades e grupos integrantes do Movimento Emaús.

Para apresentação dos casos estudados procurou-se observar a seguinte ordem: contextualização do país, seguida da contextualização da comunidade, do perfil do empreendedor social e da formação de estratégia.

### **4.1 EMAÚS INTERNACIONAL**

O Emaús é uma associação constituída juridicamente, caracterizada como organização não governamental, internacional, sem fins lucrativos e que trabalha com independência política e religiosa, com o objetivo de reduzir a pobreza e a população de rua em todo o mundo. Apesar do nome bíblico, Emaús é uma organização secular que não está ligada a nenhuma fé ou denominação em particular (EMMAUS UK, 2000).

O Emaús não tem qualquer objetivo financeiro, portanto todo o lucro proveniente de suas atividades retorna em forma de projetos para a sociedade. Hoje existem 442 comunidades, em 40 países dos cinco continentes, segundo informações da *webpage* oficial ([www.emmaus-international.org](http://www.emmaus-international.org)), e o Movimento vem crescendo, baseado em uma filosofia alicerçada em valores humanos e na seriedade do trabalho, reconhecido pela sociedade por sua importância e pelos resultados alcançados, comprovado na presença nos cinco continentes, em suas mais de 400 comunidades.

A estrutura do Emaús Internacional (matriz do Movimento) envolve cerca de 15 pessoas, que se dividem nas seguintes áreas: Administração (tradutores/intérpretes, organização dos eventos internacionais, redação das atas, etc.), Comunicação (internet, duas revistas, informativo TAM-TAM, carta informativa, informe anual de atividades, etc.), Solidariedade Internacional (ações internacionais, envio de containeres com doações, distribuição internacional de recursos, etc.), Apoio (questões jurídicas, apoio, redação do Regimento, etc.), e Animação (reunir as idéias e práticas dos grupos e



repassá-las para todos os grupos, entre outras funções).

#### **4.1.1 Histórico**

O cenário do período pós-guerra na Europa agravou um problema já existente na França: a falta de moradias públicas, construídas e disponibilizadas pelo Governo. Milhares de famílias da classe operária viviam sem condições decentes de habitação, e essa realidade se tornou pior devido aos bombardeios e às conseqüentes destruições da Segunda Guerra Mundial.

Henri-Antoine Grouès, conhecido como Abbé Pierre, nasceu em Lyon – França em 5 de agosto de 1912 e é uma das personalidades mais populares na França. Padre desde os 26 anos, sempre teve atuação no auxílio a minorias, como os imigrantes, tendo feito greve de fome três vezes na luta por justiça e direitos.

É autor de uma extensa bibliografia, publicada em pelo menos 13 idiomas. Por sua trajetória pessoal e pelo alcance de sua obra, recebeu diversas condecorações, entre elas a Grande Cruz da Ordem Nacional da Legião de Honra, a mais importante condecoração honorífica francesa, instituída em 1802 por Napoleão Bonaparte, e que recompensa os méritos eminentes militares ou civis à nação, recebida do presidente Jacques Chirac.

Durante a Segunda Guerra Mundial, criou um refúgio próximo à fronteira entre a França e a Suíça para abrigar judeus fugitivos. O padre organizou uma loja na qual eram falsificados documentos para permitir que os judeus escapassem do genocídio. Em 1944, enquanto membro da Resistência, foi capturado pelo exército alemão, tendo conseguido escapar e cruzar a Espanha e o Estreito de Gibraltar, chegando à Algéria.

No período entre 1945 e 1951, foi membro do Parlamento. Após alugar uma casa próxima a Paris, fundou um albergue para acolher jovens que não viam alternativas para a vida no pós-guerra, chamando-o Emmaus (Emaús) Internacional.

Apesar da origem bíblica, Emaús não significa um movimento de cunho religioso, mas transmite a noção de que ali pessoas de todos ou de nenhum credo podem encontrar refúgio, percebendo que todas as pessoas têm o mesmo valor e que a unidade e o progresso somente podem ser alcançados através do amor.

Em 1949, Abbé Pierre foi chamado para interferir na tentativa de suicídio de um homem que havia saído da cadeia, onde cumprira pena por assassinato. Abbé Pierre convenceu-o a desistir de sua idéia desafiando-o a ajudá-lo a ajudar as pessoas que necessitavam mais, construindo casas para os desabrigados. Assim recebeu o primeiro membro em sua primeira comunidade, em Neuilly-Plaisance, utilizando seu salário como parlamentar para manter a comunidade que crescia a cada dia, e para construir casas para os que necessitavam. A partir desse ano, diversas outras comunidades Emaús foram criadas, numa ação para ajudar famílias desabrigadas, tanto francesas quanto imigrantes.

Em 1951, o padre deixa o Parlamento e, sem o salário, rapidamente começa a enfrentar dificuldades financeiras. Rechaçando a possibilidade de pedir recursos, surge entre os membros dessa primeira comunidade a idéia de coletar e revender objetos de segunda mão. Com esse pensamento surgiu a primeira regra do Emaús: nunca permitir que seu estilo de vida dependa de algo que não venha do fruto de seu trabalho.

Em 1954, a França enfrenta um inverno rigoroso e pessoas morrem de frio. Abbé Pierre lança no rádio um apelo emocionado por cobertores. A população de todo o país se sensibiliza e doa cobertores, aquecedores, dinheiro e móveis. O filme “Inverno de 54” retrata este episódio. Em determinado momento, o padre olha ao seu redor e conclui: “Mal sabíamos para que lado olhar. Repentinamente tivemos a desoladora impressão de que o mal era infinito. Em face desse mundo de sofrimento e injustiça, nos sentimos como o louco que tentou esvaziar o mar com uma colher de chá” (EMMAUS, 1994).

Em 1956, Abbé Pierre inicia uma série de viagens por todo o mundo. Em 1963, numa incursão pela América Latina, o barco em que viajava afundou, e sua provável morte foi noticiada pelo mundo, embora tenha escapado com vida – fato que somente se tornou conhecido do público alguns dias depois do acidente. Assim percebe que todo o conhecimento de vários anos de trabalho estava com ele, e quando morresse as informações se perderiam por não haver nenhum tipo de sistematização das informações ou da rede entre as diversas comunidades. Abbé Pierre decide então criar o Movimento Emaús.

Em 1969, acontece a primeira assembléia mundial, na Suíça, com a participação de 70 grupos de 20 países. Desse encontro resulta o Manifesto Internacional Emaús e a decisão de criar uma secretaria internacional para centralizar e

divulgar o trabalho.

Em 1971, na assembléia geral realizada no Canadá, foi adotado o estatuto e foram definidas as regiões, sendo que a América do Sul foi a primeira a se organizar. Um dos desafios presentes desde o início foi como respeitar a autonomia, as ações e as reflexões dos seus membros. A última assembléia mundial aconteceu em 2003, em Burkina Faso, reunindo cerca de 400 representantes de 47 países.

Ao longo de sua vida, Abbé Pierre construiu mais de 11.000 moradias, conseguindo atingir uma grande – porém não o suficiente – parcela da população sem condições decentes de moradia na França. O padre carregou essa bandeira por toda sua vida, pressionando o Governo no sentido de aprovar uma legislação que favorecesse os sem-teto na luta por seu direito à habitação, e também atuando de maneira independente, muitas vezes expondo a ineficiência do Governo nas situações emergenciais. Com sua rede de contatos, sua determinação, criatividade, credibilidade e carisma, o padre conseguia persuadir muitas pessoas para que apoiassem esta causa. Abbé Pierre passou os últimos anos de sua vida recluso em sua casa, em Paris, com a saúde bastante debilitada, até falecer, em 22 de janeiro de 2007, de complicações decorrentes de uma pneumonia.

#### **4.1.2 Diretrizes**

A missão do Emaús é “servir primeiro aos que mais sofrem e àqueles menos afortunados do que nós, antes de nós mesmos”. O Emaús acredita que a paz e a justiça devem estar baseadas neste princípio. O desejo do Emaús é viver segundo este princípio, ajudando outras pessoas a viver, crescer e encontrar dignidade através do compartilhamento e do auto-respeito. Citando seu fundador, Abbé Pierre:

“Somos uma comunidade; em outras palavras, um lugar onde estamos juntos e unidos, trabalhando uns pelos outros... Não aceitaremos que ninguém seja julgado por nada além de suas qualidades humanas, aqui e agora” (EMMAUS, 2000).

Os objetivos do Emaús Internacional são:

- 2 Servir como um elo e um órgão de ajuda mútua entre membros Emaús de todo o mundo, respeitando sua personalidade e autonomia.

- 3 Reforçar e preservar a identidade do Emaús.
- 4 Contribuir e ajudar a atividade dos membros em conformidade com o Manifesto Internacional.

Para alcançar estes objetivos, o Emaús Internacional trabalha para:

- 2 Coordenar os esforços materiais e morais de seus membros e reunir o máximo de informações para assegurar ajuda efetiva às pessoas que sofrem mais, evitando desperdício de recursos.
- 3 Desenvolver parcerias com outras instituições públicas ou privadas que compartilhem o mesmo ideal de levar em consideração a dignidade e o desenvolvimento humano.

O método é criar, apoiar e promover comunidades nas quais todos se sintam livres e respeitados, e onde todos possam atender suas próprias necessidades e ajudar a outros. O modo de se manter é, primeiramente e sempre que possível, reciclar e recircular. Esta forma de trabalho previne o desperdício e aumenta as possibilidades de dar alívio emergencial àqueles que mais precisam.

As outras formas de trabalhar envolvem ajudar e persuadir pessoas a auxiliar outras pessoas que mais precisam de ajuda, através do compartilhamento de seu trabalho e de seus temores, tanto públicos como pessoais, até que as causas de todas as suas enfermidades sejam removidas.

O Movimento não faz distinção de credo, língua, raça, posicionamento político ou qualquer outra diferenciação, e respeita os Direitos Humanos e as leis locais, não devendo obediência a mais ninguém.

Essas diretrizes devem ser seguidas por qualquer pessoa que pretenda se tornar um franqueado Emaús, e devem ser adotadas por todos os grupos que queiram se tornar membros ativos. Aqui vale ressaltar a diferença entre grupo e comunidade: o grupo serve como apoio (financeiro ou como divulgador da causa) às comunidades, que são os locais de congregação dos companheiros (a maneira como são chamados os moradores de uma comunidade) para moradia, convivência e trabalho.

O documento que deu origem à propagação das diretrizes do Emaús Internacional foi denominado Manifesto Universal do Movimento Emaús, tendo sido desenvolvido durante a assembléia geral realizada em Berna - Suíça, em 1969, e modificado nas assembléias de 1971, 1979 e 1988, sendo finalmente reelaborado na

assembléia de 2003 para a versão válida atualmente.

Para que as comunidades em todo o mundo permaneçam ligadas ao Emaús Internacional, elas devem cumprir alguns requisitos:

- 2 Apoiar os documentos oficiais emitidos pelo Emaús Internacional.
- 3 Agir de acordo com o estatuto, as regras internas e as decisões das Assembléias Gerais do Emaús Internacional.
- 4 Tomar decisões de forma independente das autoridades políticas e das instituições públicas, privadas ou religiosas.
- 5 Manter uma constituição legal que lhes permita gerenciar a organização de forma democrática, com regras internas que demonstrem esse posicionamento; manter ainda a contabilidade em consonância com as regras no país em que estiverem estabelecidas, e de acordo com os padrões aceitos pelo Emaús Internacional.
- 6 Estar aptas a comprovar que a maioria dos membros e gerentes de cada organização sejam do país em que estão constituídas.
- 7 Ter sido fundadas e estar em funcionamento por pelo menos dois anos.
- 8 Comprometer-se a participar ativamente das Assembléias Gerais, Regionais e Nacionais.
- 9 Pagar regularmente ao Emaús Internacional sua taxa de associação, que representa 1,5% do faturamento.
- 10 Utilizar a logomarca de acordo com a identidade visual definida pelo Emaús Internacional.
- 11 Ser aprovados como membros pelo Conselho, após apresentarem solicitação assinada por um ou mais representantes legais da organização pleiteadora, através do representante da região.

Após se tornar membro do Emaús Internacional, cada organização tem o direito de manter sua liberdade e sua natureza individual, implementando à sua maneira os valores contidos nos documentos fundamentais do Emaús Internacional. Tem também o direito de votar nas Assembléias Gerais e de propor candidatos para cargos representativos, bem como contestar decisões ou ações dos conselhos que estejam em desacordo com as recomendações dos documentos oficiais.

Cada novo membro deve ser orientado por outro membro do Emaús Internacional em seu aprendizado sobre a organização e seu estatuto, suas regras e práticas. Após essa orientação, ele pode solicitar a associação provisória, até que sua

inclusão seja aceita ou rejeitada, o que pode levar de dois a cinco anos.

Na próxima sessão será apresentada a estrutura do Emaús Internacional.

#### **4.1.3 Estrutura do Emaús Internacional**

A constituição do Emaús Internacional é a seguinte:

1 Assembleia Geral – tem plenos poderes e responsabilidades para agir de acordo com os documentos oficiais do Emaús Internacional, reunindo-se a cada quatro anos. Cada organização tem direito a um voto, desde que esteja cumprindo com as obrigações que lhe cabem, e as questões em pauta são votadas pela maioria dos membros presentes ou representados. É na Assembleia Geral que se escolhe o Presidente do Emaús Internacional, que deve contar com pelo menos dois terços dos votos dos representantes de organizações presentes. O Presidente do Emaús Internacional representa a organização tanto interna quanto externamente, podendo fazer declarações públicas relacionadas aos ideais e objetivos do Emaús Internacional, sendo seu representante legal, inclusive perante a corte, e assinando documentos oficiais. Atualmente, o Presidente do Emaús é o italiano Renzo Fior. Somente a Assembleia Geral tem o direito de interpretar ou modificar o Manifesto, modificar os estatutos ou dissolver o Emaús Internacional, a partir de três quartos dos votos dos representantes presentes na Assembleia.

2 Diretoria – é responsável pela atividade do Emaús Internacional, deve encorajar, acompanhar e supervisionar todas as outras instâncias, inclusive o Comitê Executivo. É composta por representantes das organizações de determinadas regiões, selecionados entre as organizações membro do Emaús Internacional. O mandato é de quatro anos, podendo ser renovado uma vez. Dentre suas responsabilidades está eleger os membros do Comitê Executivo (exceto o Presidente), implementar as políticas, sugestões e decisões tomadas na Assembleia Geral; conduzir reflexões acerca da luta pelos direitos dos mais pobres; organizar a política de comunicação; coordenar as ações de solidariedade e a divisão de recursos entre todas as organizações membro; firmar parcerias com outras instituições que compartilhem dos mesmos ideais e valores; decidir a inclusão ou exclusão de membros; verificar o trabalho do Comitê Executivo e suas prestações de contas; organizar grupos de trabalho para tarefas específicas e

preparar a pauta para as Assembléias Gerais. A Diretoria também aprova as contas do ano anterior e define o orçamento para o próximo ano. As reuniões são pelo menos anuais.

3 Organizações Regionais – são estruturas descentralizadas mantidas com as contribuições compulsórias dos membros de uma dada região. Tem um Representante Regional e deve proceder a Assembléias Regionais. A divisão geopolítica das regiões de atuação do Emaús é a seguinte:

- África – concentra suas ações no trabalho com jovens (alfabetização e inserção no mercado de trabalho), mulheres (direitos cívicos, direito ao trabalho e constituição de cooperativas) e em favor das populações rurais (formação).

- América do Norte – existem grupos situados no Canadá e no nordeste dos Estados Unidos, onde trabalham essencialmente em favor dos imigrantes guatemaltecos, com atividades ligadas ao artesanato.

- América Latina – existem grupos principalmente na região andina (Bolívia, Colômbia e Peru) e em países como Argentina, Brasil, Chile e Uruguai. A maior parte tem atividades de restauração ou ligadas à agricultura, mas existem grupos com atividades mais elaboradas, como a construção naval ou artesanato. As ações se concentram principalmente no trabalho com jovens, especialmente visando a sua formação. O tema do trabalho na América hoje é a ALCA – Associação do Livre Comércio das Américas. A consciência política é muito forte nessa região, e a cultura é marcante nas comunidades, como por exemplo no Chile, devido à forte influência do período da ditadura.

- Extremo Oriente – estão presentes na Coreia do Sul e no Japão, com atividades ligadas principalmente ao abrigo de pessoas com transtornos mentais e a pessoas sem-teto.

- Oriente Próximo – existe apenas um grupo, em Beirute, no Líbano, funcionando como um banco de crédito que concede empréstimos para micro projetos.

- Ásia (Sul e Sudeste) – estão presentes em Bangladesh (trabalho com os Dalits, povo que sofre a discriminação do sistema de castas), Índia e Indonésia (trabalho com cooperativas e crianças).

- Europa (Centro-Sul) – formada por quase todos os países da União Europeia e a Suíça. A maioria dos grupos trabalha com acolhida de moradores de rua e recuperação de objetos usados, além da luta contra todas as formas de exclusão,



proteção do meio ambiente, fortalecimento do comércio justo, etc. O tema de trabalho em toda a Europa atualmente é a questão da imigração.

- Europa (Leste) – contando com apenas um membro (na Polônia), existem diversos grupos que recebem ajuda dos países do oeste europeu e atuam no auxílio a pessoas fragilizadas, como crianças, mulheres solteiras, refugiados, etc.

- Europa (Norte) – formado pelos quatro países escandinavos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia), concentra suas atividades no apoio a projetos dos países do sul.

- França – congregando mais de 10.000 pessoas, concentra suas ações em quatro setores principais: acolhida de moradores de rua e trabalho de recuperação de objetos usados, alojamento, ação social (alojamento emergencial, luta contra o analfabetismo, acompanhamento social) e luta contra o endividamento dos países.

Cada Organização Regional pode ter regras internas próprias e constituir grupos de trabalho, desde que acordado entre seus membros e respeitando o estatuto do Emaús Internacional.

Dentre suas atribuições, estão:

- 2 Mobilizar e coordenar as atividades na sua região.
- 3 Eleger os representantes da região para compor a Diretoria.
- 4 Resolver conflitos regionais.
- 5 Opinar sobre instituições pleiteando associação ao Emaús Internacional.
- 6 Examinar, adotar e monitorar as ações de solidariedade propostas pelos membros da região.
- 7 Treinar as pessoas envolvidas nas atividades do Emaús na região.
- 8 Gerenciar os recursos do fundo regional e fazer o orçamento tanto da coordenação quanto das ações de solidariedade.
- 9 Proteger o nome e a imagem do Emaús na sua região.
- 10 Fornecer um relatório de atividades da região antes das reuniões da Diretoria.
- 11 Recolher e repassar para o Emaús Internacional as contribuições compulsórias dos membros da região.
- 12 Assegurar a participação dos membros nas atividades nacionais e regionais do Emaús Internacional.
- 13 Comitê Executivo – tem os poderes necessários para o gerenciamento dos assuntos do Emaús Internacional, devendo responder à Diretoria. Composto pelo

fundador, pelo Presidente e por cinco membros da Diretoria, com mandato de quatro anos, podendo ser renovado uma vez. Pode ainda ser integrado por mais dois membros escolhidos de fora da Diretoria, obedecendo o critério de direito a voto no Comitê Executivo e com mandato até a próxima Assembléia Geral, podendo ser renovado uma vez. As reuniões devem acontecer pelo menos seis vezes por ano, e as decisões são tomadas pela maioria. O Comitê Executivo deve apresentar um relatório sobre a gestão do Emaús Internacional a cada reunião da Diretoria. O Comitê pode designar um representante para visitar organizações membro com o intuito de lhes dar suporte técnico ou moral, e esse representante deve apresentar um relatório posterior ao Comitê. A Secretaria Internacional fica sob responsabilidade do Comitê e sob o comando de um Chefe Representante, e deve cuidar da dinâmica e da coordenação das atividades no nível internacional, secretariar ações de solidariedade, cuidar da comunicação e da administração geral.

14 Conselho – respondendo ao Comitê Executivo, à Diretoria, às Organizações Regionais e às Organizações Nacionais, é composto por um membro de cada região, normalmente escolhidos de acordo com o tempo de envolvimento com o Movimento, sua visão de mundo e a habilidade para lidar com as situações. O mandato é de quatro anos, sendo que a eleição acontece na Assembléia Geral, e elege-se o Presidente do Conselho, que fica responsável por conduzir os trabalhos. Dentre as atribuições do Conselho estão: assegurar que as organizações do Emaús Internacional sigam as orientações dos textos oficiais, e preparar pareceres e propostas para solução de eventuais conflitos entre diferentes instâncias na organização.

Cabe ao Conselho acompanhar os membros de suas respectivas regiões e representá-los junto à Diretoria, servindo como ponte para a comunicação entre ambas as instâncias. O Conselho também deve fornecer um relatório das atividades dos membros em sua região antes das reuniões da Diretoria, e levantar informações sobre instituições interessadas em se tornar membros do Emaús Internacional. Por fim, deve gerenciar os orçamentos regionais e agir sempre como um exemplo prático dos valores do Emaús Internacional.

2 Secretaria Internacional – é o órgão executivo dirigido pelo Secretário Geral, cuida da gestão dos assuntos correntes e executa as decisões tomadas pelos diversos órgãos do Emaús Internacional.

3 Conselhos Regionais – formados com um representante de cada país na

África, América Latina e Europa Centro-Sul, embora não sejam citados no Estatuto.

4 Organizações Nacionais – existem em cada país que tenha pelo menos três membros do Emaús Internacional, embora não seja previsto como órgão no Estatuto. Deve respeitar a legislação vigente em seu país e seguir as regras válidas para os membros. Cabe a esta organização nacional ajudar, apoiar e coordenar as atividades das organizações membro do Emaús Internacional em seu país, promovendo novas comunidades e grupos. Deve ser um interlocutor político com as autoridades nacionais na busca de soluções para os problemas sociais do país, e representar o Emaús no nível nacional e no relacionamento com organizações públicas e privadas, sempre zelando pelo nome da Organização e de seu fundador e lidando com as questões referentes aos membros em seu país. Deve ainda defender no país os posicionamentos morais do Emaús Internacional, conforme expressado nas Assembléias Gerais.

5 Comissões – atuando no apoio ao Comitê Executivo, com função reflexiva, de estudo para a proposição de um tema de interesse para todo o Movimento, que atualmente é a questão dos direitos humanos, com ênfase na questão da água e da saúde (a ação internacional piloto para trabalhar o tema está em andamento em Benin, na África). Pode ser composta por especialistas tanto de dentro quanto de fora do Movimento, devendo participar das Assembléias Regionais, para que possam expressar a opinião de sua região perante a Comissão.

6 Comitês – criados para ações específicas já iniciadas ou para atuar em determinadas áreas geográficas, podem atuar em missões de estudo e assessoramento, ou de controle, para valorização das práticas, ou ainda de comunicação. Têm limitado poder de decisão e devem apresentar um relatório de atividades em cada reunião da Diretoria.

7 Membros do Emaús Internacional – são todos os grupos ou comunidades integrantes do Movimento. Para se tornar membro do Emaús Internacional, cada grupo ou comunidade interessada deve cumprir algumas exigências:

8 Ser associações locais e democráticas, e não pessoas físicas.

9 Ser formadas para trabalhar com os mais pobres (e não *para* os mais pobres) e desenvolver atividade econômica em busca da auto-suficiência econômica e política.

10 Atacar as causas da pobreza, denunciando-as e propondo alternativas.

11 Trabalhar em outras organizações na rede social para defender os Direitos Humanos.

12 Aderir ao Manifesto Universal do Movimento Emaús.

13 Aceitar os estatutos e adaptar suas atividades a ele.

14 Ter a capacidade de se tornar autônoma quanto aos aspectos financeiros, de recursos humanos e administrativos.

15 Provar que a maioria de seus integrantes e dos responsáveis pelo grupo seja nascida no país de criação do grupo.

16 Tenham ao menos dois anos de existência e de atividades, ainda que estas estejam parcialmente ligadas a uma das organizações já reconhecidas. Cada grupo deve ser acompanhado por dois anos por outro grupo próximo, antes da filiação.

17 Tenham boa reputação quanto à seriedade de sua gestão e à qualidade de suas ações.

18 Comprometam-se a participar ativamente das Assembléias Regionais e das Assembléias Gerais.

Todos os grupos ou comunidades que se associam ao Movimento têm o direito de utilizar o nome Emaús e de participar do Movimento recebendo informações, e expressar pontos de vista, lançar projetos, submeter idéias e tomar decisões. Também podem pedir apoio ao Movimento (recursos humanos, apoio moral, material e financeiro), e ser respeitados sem distinção, ainda que sejam de diferentes culturas e costumes.

Em contrapartida, os grupos ou comunidades associadas devem seguir o que reza o Manifesto e defender o nome do Emaús, participar da vida do Movimento nos níveis nacional, regional e internacional, pagar as taxas, assegurar a transparência, principalmente financeira, alinhada aos padrões definidos pelo Emaús Internacional. Deve também dar apoio humano, material e financeiro e participar de iniciativas comuns, de acordo com suas habilidades, nos níveis local, nacional e internacional, e desenvolver os atores locais. Deve implementar as decisões da Assembléia Geral e do Comitê Executivo, respeitando as decisões tomadas por outras regiões. Por fim, deve permitir que cada membro da comunidade receba informações, expresse seus pontos de vista, lance projetos, submeta idéias e tome decisões.

Os projetos apresentados pelas comunidades devem ser aprovados primeiramente pelo Representante Nacional, depois pelo Conselho Regional. Um dos conselheiros da região deve visitar a comunidade para verificar a necessidade do pedido do projeto.

Para se manter membro do Emaús, as comunidades devem:

- 2 Adotar o Manifesto Universal, os Estatutos do Emaús Internacional e das regiões, e implementar as decisões da Assembléia Geral.
- 3 Ter um estilo de vida em comunidade de respeito para com todos, de acordo com os valores do Emaús.
- 4 Fazer com que o grupo desenvolva atividades que provejam apoio de natureza humana, moral, material e financeira, tanto dentro quanto fora do grupo.
- 5 Tratar com transparência os aspectos do grupo, especialmente os financeiros, e ser ativo nas atividades dentro e fora do Movimento.
- 6 O grupo deve viver do seu próprio faturamento, buscando a auto-suficiência e a independência. Para tanto, pode desenvolver uma atividade lucrativa que enfatize a dignidade e as habilidades pessoais, bem como a auto-suficiência. Qualquer doação ou ajuda deve ser utilizada exclusivamente para desenvolver o grupo ou suas ações para ajudar os outros.
- 7 Financiamento externo, seja de fontes públicas ou privadas, deve ser resguardado por um contrato especificando sua finalidade.

A título de ilustração, propõe-se a figura abaixo, contemplando a estrutura organizacional do Emaús:

### **Figura 3: Estrutura do Emaús Internacional**

Os recursos financeiros para a manutenção do Emaús Internacional são originados de:

- 2 Taxas de manutenção da associação de seus membros ao Emaús Internacional.
- 3 Heranças e doações feitas por seus membros ou por terceiros.
- 4 Subsídios.
- 5 Contribuições adicionais solicitadas pela Diretoria.
- 6 Todos os outros recursos autorizados pela Lei.

Os grupos repassam 1,5% do faturamento para o Emaús Internacional, para manter sua estrutura e para desenvolver projetos na África, onde as comunidades têm maior dificuldade em se tornar auto-suficientes. O fato de evitar repasses de verbas do governo garante ao Movimento o poder de criticar o Estado, denunciar omissões e cobrar políticas públicas.

Os relatórios financeiros são fornecidos ao Ministério Francês para verificação, e são permitidas auditorias nas dependências do Emaús Internacional.

Com relação às obrigações legais tanto do Emaús Internacional quanto dos membros nos vários países em que existem comunidades, elas funcionam de forma totalmente independente, ou seja, os membros nos países não assumem nenhuma responsabilidade pelas finanças da matriz e vice-versa. Isso reforça a posição de independência pregada pelo Emaús Internacional.

No entanto, caso haja denúncias sérias sobre irregularidades na administração de uma comunidade ou grupo, o Emaús Internacional pode proceder uma auditoria para sanar qualquer tipo de dúvida com relação a sua gerência financeira e contabilidade, suas operações internas e suas ações sociais, indicando qual a organização que procederá esta auditoria. O membro sob investigação deve colaborar com a mesma, e os resultados são repassados para a Diretoria, que tomará as decisões que julgar apropriadas.

As línguas oficiais do Emaús Internacional são francês, inglês e espanhol, sendo utilizadas em todas as publicações oficiais. Os moradores da comunidade são chamados de companheiros porque os membros da primeira comunidade eram

conhecidos como os “companheiros de Abbé Pierre”. Além de sugerir um senso de companheirismo e camaradagem, a origem da palavra vem do latim *panis*, significando pão, e assim enfatizando a imagem de partilhar pão ou comida. Isso reforça o sentido de solidariedade que é o cerne do Emaús e que constitui uma dimensão essencial do Movimento, estando permeada às ações de todas as comunidades, com a finalidade de reduzir a miséria, o sofrimento e a injustiça. Parte do lucro obtido com o trabalho nas comunidades costuma ser revertida para ações de solidariedade tanto locais quanto internacionais.

Na próxima sessão serão apresentados os valores do Emaús Internacional.

#### **4.1.4 Filosofia**

O Emaús é um movimento mundial que propaga seu comprometimento em mostrar que é possível que as pessoas trabalhem juntas em harmonia, partilhando uma vida em que todos são tratados com igualdade e dignidade. As pessoas que se juntam ao Emaús têm as mais variadas histórias de vida e formações, e é justamente essa diversidade que alegam ser a sua força e a sua unidade. Os valores disseminados para a convivência no Emaús são os seguintes:

a) **Mostrar Respeito:**

2 Ser tolerante com o modo como as outras pessoas vivem suas vidas, reconhecendo que elas podem ter um ponto de vista diferente.

3 Se esforçar para ouvir o que os outros dizem.

4 Ter compaixão pelos outros e respeitar suas circunstâncias, especialmente pelos que sofrem ou estão angustiados.

5 Respeitar as habilidades dos outros e o seu trabalho.

b) **Ser aberto e honesto:**

2 Na forma como vivem suas vidas no Movimento.

3 Sobre como relatam suas finanças e atividades.

4 Na forma como tomam decisões.

5 Na forma de comunicação, para que todos saibam o que está acontecendo e entendam as decisões que são tomadas.

c) **Compartilhar:**

2 Compartilhar e trocar os recursos e habilidades, estando apto a receber tanto quanto a dar.

3 Aprender uns com os outros.

4 Lutar contra as injustiças.

d) Assumir e dividir responsabilidades:

2 Encorajar as pessoas a participar ativamente em todos os níveis do Movimento.

3 Assegurar que a voz de todos seja ouvida.

4 Garantir que as decisões sejam tomadas e implementadas de maneira democrática.

O Emaús Internacional espera que suas comunidades vivam estes valores e que eles funcionem como uma espécie de “oásis de liberdade e justiça”, onde os direitos humanos básicos de cada um sejam respeitados e onde todos sejam livres e tratados de maneira igualitária.

O Emaús Internacional espera tanto dos grupos quanto das comunidades do Movimento que apliquem esses valores nas suas ações, da seguinte forma:

2 Empoderando as pessoas ao se trabalhar com elas nos níveis mais básicos de cidadania.

3 Permitindo às pessoas encontrar sua própria voz para lutar por sua própria causa.

4 Unindo-se para expor as injustiças e a opressão sempre que elas estiverem presentes.

5 Pressionando políticos e tomadores de decisão para influenciar nas suas decisões e nas políticas públicas nos níveis locais, nacionais e internacionais.

6 Formando parcerias com outras instituições congêneres para que possam agir de forma conjunta.

Nas palavras de Stéphane Melchiorri, do Emaús Internacional, “a associação deve se unir a outras associações que trabalhem de forma diferente do assistencialismo”.

Com relação à pressão ao sistema econômico, espera-se que as comunidades e grupos:

2 Façam seus projetos e invistam seus recursos de acordo com os valores do Emaús.



- 3 Criem empregos em vez de acumular riquezas.
- 4 Apóiem ativamente projetos que ajudem as pessoas a se tornarem auto-suficientes.
- 5 Pratiquem consumo responsável, comprando produtos oriundos do comércio justo sempre que possível.
- 6 Manifestem-se ativamente, sozinhos ou em conjunto com outras instituições, contra multinacionais e outras empresas que exploram o mercado de trabalho local ou o meio ambiente.
- 7 Apóiem o desenvolvimento de sistemas de crédito locais.
- 8 Pressionem pelo cancelamento da dívida dos países do Terceiro Mundo.

O Movimento se considera uma voz para a mudança da sociedade, de forma a mostrar que é possível viver numa sociedade mais justa e igualitária, independentemente de credos, raças e formações. Para tanto, estimula algumas práticas:

a) Melhoria da comunicação:

- 2 Compartilhar conhecimento e troca de informações em todos os níveis do Movimento.
- 3 Divulgar o Emaús e os valores que vivem para todo o mundo, divulgando o trabalho que vem sendo feito e o compartilhamento com aqueles que precisam mais.
- 4 Eliminar barreiras entre pessoas de diferentes idades, línguas e formações culturais.

Para reforçar este ponto, o Emaús Internacional está criando uma base de dados com as atividades de cada comunidade e grupo, destacando as práticas de maior sucesso. O Emaús do Reino Unido já disponibiliza na intranet, para seus membros, uma base de dados neste modelo.

b) Aumento da percepção:

- 2 Aumentar a percepção das pessoas para a situação dos pobres e para as ações que elas podem fazer para apoiar o trabalho daqueles que lutam para acabar com a opressão e a exploração.
- 3 Aumentar sua própria percepção, mantendo-se atualizado com relação ao desenvolvimento mundial e aos assuntos referentes à pobreza, exploração e meio-ambiente.
- 4 Usar o conhecimento e a experiência para fortalecer o próprio trabalho.

c) Educação e Treinamento:

- 2 Ouvir os que sofreram e aprender com suas experiências.
- 3 Implantar programas de treinamento e desenvolvimento para estimular as pessoas a desenvolver habilidades, descobrir sua voz e adquirir a coragem de se expressar.
- 4 Fornecer oportunidades para envolver pessoas jovens nesse trabalho e aumentar seu conhecimento acerca dos assuntos que afetam os pobres e explorados (EMMAUS, 1999).

A formação dos gestores depende de cada país e região, mas deve incluir temas como política, trabalho com os pobres e consciência da importância da auto-suficiência para o sucesso do empreendimento social e das pessoas envolvidas.

Stéphane afirmou que “cada grupo deve atacar as causas da pobreza, denunciá-las e propor alternativas”. No entanto, apesar de encorajar o envolvimento dos grupos em questões locais e internacionais de luta pela opressão, recomenda que os grupos deixem claro que tal posicionamento refere-se ao grupo em questão, e não ao Movimento como um todo.

Nas palavras do entrevistado: “vivemos de nosso trabalho, o que nos dá o poder para criticar o Estado e denunciar o que há de errado. Uma pessoa pode ser pobre por falta de opções, mas não de capacidade”.

Observou-se que, na totalidade dos empreendimentos visitados, estes valores eram respaldados pelas práticas adotadas. No Anexo 1 se encontra o Manifesto Universal, documento principal que propaga a filosofia Emaús e que demonstra o espírito da organização.

## **4.2 EMAÚS NA FRANÇA**

Existem 324 grupos membros do Emaús no país, sendo, na maioria, comunidades. Somente em Paris existem 10 comunidades. No presente trabalho será estudada a comunidade Liberté, localizada na região de Paris, porém inicialmente será apresentado o contexto francês.

A França tinha, no momento da entrevista, cerca de 200.000 pessoas vivendo

sem condições dignas de moradia, segundo informações do entrevistado, Jacques Loch. Estatísticas locais revelam que a cada quatro meses são registradas 130 mortes de moradores de rua, principalmente por assassinato, o que motivou a criação de uma associação de bairro na região visitada por ocasião desta pesquisa, com a finalidade de zelar pela integridade da população em situação de rua, denunciando atos abusivos.

Na França existem três tipos de comunidades:

- Comunidades de trabalho e vida – constituídas em associações que acolhem pessoas marginalizadas.
- Ações sociais e abrigo – reunião de organizações que atuam em ações emergenciais, como abrigo e acompanhamento social.
- Economia solidária e inserção – promoção de ações de economia solidária e levantamento e oferta de vagas de emprego com acompanhamento.

#### **4.2.1 Emmaüs Liberté**

Fundada em 1972, a comunidade Emmaüs Liberté, localizada em Ivry-Sur-Seine, em Paris – França, funciona na estrutura das comunidades de trabalho e vida e tem hoje 52 residentes. A legislação francesa não permite que um mesmo local funcione como moradia, trabalho de recuperação e venda, por isso a estrutura é descentralizada, funcionando em seis endereços diferentes, embora próximos. Alguns funcionam somente como lojas, outros como moradia.

##### **4.2.1.1 Contexto da comunidade de Paris**

A história do Emaús está totalmente ligada ao contexto francês, pois foi onde o Movimento se originou, devido às condições precárias de grande parte da população no período do pós-guerra.

É comum nas comunidades a presença de companheiros que não têm documentos, o que limita muito seu acesso a benefícios do Governo. Em Liberté, muitos companheiros têm emprego, outros trabalham nas lojas de objetos de segunda mão,

chamadas de *bric-a-brac*, ou de móveis, ou de roupas, e que são a atividade mais difundida entre comunidades Emaús na Europa. A comunidade possui veículos para coleta e um disque-doação para o qual telefonam as pessoas que têm itens para doar, normalmente roupas, móveis, discos, livros, eletrodomésticos ou objetos de decoração. O motorista então coleta a doação, que passa por uma triagem e vai para a loja ou para um setor que recupera ou restaura essas doações. É dessa forma que a comunidade consegue a maior parte de seu rendimento.

Além de um local onde as pessoas podem levar objetos que não querem mais ou então comprar itens variados por um preço acessível, as comunidades são acima de tudo locais de acolhida, de vida, de trabalho e solidariedade onde pessoas que chegam em busca de acolhida e de suporte para seus problemas pessoais acabam se convertendo em agentes de projetos de solidariedade para atender a pessoas que se encontram em situações de maior fragilidade.

Ao contrário do modelo de muitas instituições, no Emaús a pessoa pode ficar o tempo que quiser, sem ter data para ir embora. A comunidade oferece um lar – um lugar seguro – e o companheirismo, mas exige comprometimento (EMMAUS UK, 2000). Isso pode ser comprovado com a afirmação de Jacques Loch: “A única condição para que possa permanecer é respeitar as regras da vida em comum. Ao permanecer, a comunidade trabalha para que esta pessoa se sinta novamente útil para a sociedade, ao trabalhar para aqueles que necessitam mais. Este senso de segurança transmitido para os companheiros é um aspecto-chave do Emaús, para que as pessoas não se sintam pressionadas a ir embora, e que possam se sentir parte da família”.

O trabalho, nas comunidades Emaús, não tem o mesmo sentido daquele no campo da economia de mercado. Embora também tenha como objetivo a produção de riqueza, isso se dá por meio do serviço com as pessoas acolhidas e os projetos de solidariedade. Cada companheiro se engaja no trabalho de acordo com suas aptidões e possibilidades, mas todos sabem que se espera deles que trabalhem em período integral na comunidade.

Da mesma forma, viver em comunidade não significa simplesmente dividir o mesmo teto. Um senso de comunidade tem que ser trabalhado e cultivado através de eventos em que todos participam, como fazer as refeições juntos, comemorar aniversários, sair juntos e ter reuniões regularmente (EMMAUS UK, 2000)

No Emaús Liberté o trabalho consiste principalmente em recolher os objetos doados, proceder a triagem, consertá-los ou reciclá-los e depois vendê-los. Este trabalho permite a cada companheiro ter alimentação, alojamento, férias, participação em atividades sociais e culturais, mas também ter acesso a benefícios, como atendimento médico e seguro social.

#### **4.2.1.2 Perfil do empreendedor social**

Jacques Loch, o atual diretor da comunidade, vive nessa comunidade há 18 anos. Graduado em Direito com Especialização em Jurisprudência, antes de ingressar no Emaús trabalhou com deficientes físicos e depois prestou o Serviço Militar.

Este empreendedor social, apesar de não ter fundado o Emaús Liberté, participou como conselheiro na implantação de diversas comunidades pelo mundo, inclusive em Pirambú, em Fortaleza, outra comunidade avaliada neste estudo. Essas experiências em diferentes países lhe deram “uma noção mais ampla dos problemas enfrentados pelas comunidades em seus estágios iniciais”, o que não aconteceu em Liberté, pois assumiu uma comunidade já formada e em pleno funcionamento.

Jacques afirma que:

“Ambas as situações são difíceis, cada uma com seus problemas específicos. Ao se implantar uma comunidade, é preciso cuidar de diversos aspectos ao mesmo tempo, como a identificação de uma área, a existência ou criação de acomodações para os companheiros, a identificação da atividade principal da comunidade, a criação ou fortalecimento de uma rede social que dará suporte às atividades. No caso de assumir uma comunidade já formada, sempre existe a comparação com o antigo gestor e em geral há uma resistência natural em aceitar o novato. Mas a chegada a uma comunidade estabelecida permite uma visão mais sistêmica, ficando mais fácil identificar pontos de melhoria em diversas áreas”.

A experiência militar parece ter desenvolvido no gestor um senso de disciplina e determinação com relação aos seus objetivos e ao funcionamento da comunidade. Um exemplo disso é que a entrevista foi feita num dia de folga do Sr. Jacques, que prontamente atendeu à solicitação do Emaús Internacional em atender a pesquisadora. Outro exemplo é sua capacidade de gerenciar as seis unidades simultaneamente,

desdobrando-se para estar próximo a cada uma delas. No dia em que foi feita a entrevista, foi possível constatar o tratamento humano dado por ele a cada companheiro que encontrava, sempre com uma pergunta sobre seu estado ou as novidades, demonstrando grande proximidade no relacionamento com todos que encontrou.

A questão da religião, embora o Emaús Internacional propague ser não-confessional, parece ser muito relevante. Assim como outros gestores entrevistados, Jacques demonstra ter forte adesão aos valores do Emaús e do cristianismo, mantendo em seu escritório quadros e imagens de Nossa Senhora.

A dedicação com que se lança ao trabalho nas comunidades é outra característica que pôde ser observada. Além de suas atividades cotidianas, não esquece as recomendações do Movimento de lutar pelas causas de injustiça e exclusão, o que pode ser demonstrado por seu envolvimento com a associação do bairro que defende os moradores de rua. Segundo ele, “a visão da sociedade é de que as pessoas atendidas aqui são inúteis. Isso demonstra que a luta contra a exclusão está realmente distante de ter um fim”.

A próxima sessão abordará o funcionamento e a estratégia de negócios desta comunidade.

#### **4.2.1.3 Estratégia**

No Emaús Liberté a divisão do grupo em seis diferentes locais representa uma estratégia de negócios aliada ao cumprimento da legislação, que não permite que as atividades de acolhimento, moradia, trabalho e venda aconteçam num único local. Assim, cada endereço se especializou em uma atividade: uma das lojas vende quinquilharias e objetos de decoração, além de discos e livros, outra vende somente móveis, outra somente roupas, calçados e acessórios, e outra tem vários tipos de itens no mesmo endereço.

Questionado sobre a viabilidade desta separação, o gestor argumentou “desta forma, os clientes sabem onde procurar o que buscam, encontrando maior número e variedade de itens de uma mesma natureza”.

A doação parece ser uma prática comum, pois durante o tempo de permanência

em uma das lojas, e que não chegou a duas horas, a pesquisadora percebeu seis clientes diferentes levando sacolas cheias de roupas e sapatos, além de um representante de uma fábrica de jeans que foi conhecer a comunidade para então doar calças e outras peças, sobras de estoque. O vendedor confirmou que o fluxo de doações é constante, o que sobrecarrega as pessoas que trabalham na recuperação das peças de roupa, fazendo com que muitas vezes as peças sejam expostas da maneira que chegaram à loja, sem muita atividade de remanufatura.

O Emaús Internacional organiza um feirão de móveis e objetos de segunda mão uma vez por ano, um evento muito popular entre os franceses. Todas as lojas se unem e fornecem peças para este evento.

Uma questão cultural interessante é o culto ao almoço como sendo um momento de relaxamento e troca de idéias. A pesquisadora participou do almoço numa das comunidades, e o mesmo foi servido nos fundos da casa, sob guarda-sóis, sem pressa e com muita qualidade, pois o cardápio incluiu camarão e sorvetes de sobremesa. Jacques afirma: “A confraternização é quase um ritual, onde todos conversam com todos, tanto sobre assuntos referentes ao trabalho quanto sobre acontecimentos pessoais ou do mundo. Cada um dos aqui presentes trabalha duro durante todo o dia, por isso uma refeição de qualidade é mais do que merecida”. Essa qualidade de vida provavelmente se reflete na permanência dos companheiros na comunidade e na forma como os companheiros tratam os clientes.

### **4.3 EMAÚS NO REINO UNIDO**

O Emaús está presente no Reino Unido através de 13 comunidades e 9 grupos e considera essa forte presença fundamental, pois o Reino Unido tem grande taxa de *homeless*. Aqui vale uma distinção: o termo *homeless* não deve ser traduzido simplesmente como moradores de rua, pois inclui toda sorte de pessoas sem condições adequadas de moradia: aquelas que vivem em albergues ou abrigos, em pensões (Bed & Breakfast), prédios abandonados, casais morando na casa dos pais, hospedagem permanente em casa de amigos, etc.

Estatísticas revelam que em 2002 havia cerca de 380.000 pessoas nessas condições, sendo que dessas, 504 estavam identificadas como moradores de rua, sendo

267 em Londres e região. Esta situação deriva de uma carência de casas disponíveis, aliada a um grande grupo de jovens (de 18 a 25 anos) que saem de casa devido a conflitos familiares ou saindo de instituições para menores, e outros indivíduos que ficam desempregados, ou saem de instituições para doentes mentais que fecharam, ou devido ao abuso de álcool e outras drogas, e sobretudo devido a separações de casais e ruptura de relacionamentos familiares. Enquanto a estimativa de vida da população comum britânica é de 74 anos para homens e 79 para mulheres, a dos moradores de rua é de 42 anos (CRISIS, 2003).

Na Inglaterra não é permitido abordar pessoas para pedir esmolas, por isso é comum ver algum morador de rua tocando um instrumento musical e recebendo algumas moedas, ou sentado com um cartaz dizendo que está com fome, ou ainda acompanhado por um cão. Isso se explica: o Governo garante uma renda mínima aos cidadãos sem renda, e se a pessoa nesta situação tiver um cão, o Governo paga um pouco mais, supondo que haverá gastos para manter o animal.

Uma iniciativa muito popular na Inglaterra é a publicação da revista *The Big Issue*, que trata de temas diversos, como cultura e atualidades, e que somente pode ser vendida por moradores de rua cadastrados. A pessoa compra a revista por 80 centavos de libra e a revende por uma libra e cinquenta centavos, ficando com a diferença.

Para poderem receber benefícios, os moradores de rua muitas vezes se cadastram em instituições que funcionam como albergues, e neste caso o benefício é creditado para o albergue. Assim, a dependência por outros recursos, até mesmo para manter seus vícios, é grande, e a pessoa passa a depender da ajuda da população.

No Emaús, existe um princípio referente ao recebimento de benefícios: ao entrar para a comunidade, o morador tem que abrir mão de seu benefício (Seguro-Desemprego ou Renda Mínima), pois o Movimento acredita que a dependência do benefício é degradante e rebaixa a auto-estima, uma vez que a pessoa pode perfeitamente viver do resultado de seu trabalho, podendo continuar a receber somente o Auxílio Moradia (Housing Benefit), pago diretamente para as comunidades, sem que o morador receba fisicamente o dinheiro.

Para se manter, cada morador recebe £30 (trinta libras, o equivalente a cerca de R\$ 120,00) por semana a título de ajuda de custo para pequenos gastos pessoais, mais £5 (cinco libras) que ficam retidos numa espécie de poupança até que o morador decida



ir embora.

O Emaús divulga que pratica uma política que chama de “portas abertas”, ou seja, qualquer pessoa pode chegar e ficar na comunidade, desde que haja um quarto disponível. Essa é uma das diferenças entre o Emaús e outros projetos que atendem moradores de rua, pois no Emaús não são aplicados critérios de seleção sob pena de exclusão da Federação.

Da mesma forma os critérios de exclusão acontecem em casos raros: se um morador utiliza álcool ou drogas nas dependências da comunidade, ou se volta drogado e tem algum problema de comportamento, como roubo, por exemplo. O morador então é banido por um período de tempo, podendo retornar após este período. Muitos moradores, no entanto, decidem partir porque sentem necessidade de movimento, uma vez que estavam acostumados a um estilo de vida errante. Dentre estes, muitos retornam após algum tempo, demonstrando ter um sentimento de pertencimento àquela comunidade.

O “espírito Emaús” pode ser expresso num episódio no qual um velho morador de uma comunidade, que estava ficando cego, disse para Abbé Pierre que ele não tinha mais utilidade para a comunidade e que tinha que achar outro lugar para ir. O padre, então, respondeu que o sorriso dele quando trouxessem sua comida, ou durante o dia, seria suficiente (EMMAUS UK, 2000).

Embora as comunidades do Reino Unido sejam independentes, existe uma certa submissão à Federação, órgão que congrega todas as comunidades e grupos e que mantém o escritório do Reino Unido. Em termos de organização, o Reino Unido é muito avançado, tendo desenvolvido processos e documentos que facilitam o controle, a supervisão e o apoio dado aos diversos grupos e comunidades. Também desenvolveram um código para grupos iniciantes, chamado “Code Up”. Segundo a entrevistada no escritório do Reino Unido, Rosi Jack, “para melhorar as possibilidades de alcançar a auto-suficiência, está sendo dada maior ênfase ao planejamento e coordenação de atividades. Devemos garantir que as comunidades tenham sucesso antes de iniciar novas comunidades”.

O controle se dá através de um relatório preenchido individualmente pelas comunidades, a cada trimestre, informando o número de moradores, quantos se mudaram, quantos chegaram, entre outros dados.

Hoje o Emaús percebe alguns sérios concorrentes, como por exemplo os móveis em MDF, muito mais baratos do que os móveis de madeira, ou as inúmeras lojas de caridade, que em sua maioria também revendem roupas e objetos usados, sempre para apoiar uma causa. Entre os principais concorrentes estão a Oxfam, British Heart Foundation, British Red Cross, Cancer Research Campaign Shop, Salvation Army Shop, Save the Children Charity Shop, além de outra meia dúzia de lojas caritativas. Além dos concorrentes, as exigências da legislação no Reino Unido são muitas, e é preciso estar em conformidade com todas elas sob risco de ter que fechar as portas da instituição.

No nível nacional é feito um novo Plano de Negócios a cada três anos e as decisões estratégicas são repassadas a todas as comunidades do Reino Unido através de carta ou pela intranet. No início não havia ajuda para novas comunidades, mas agora existe uma reserva financeira para este fim.

Nas comunidades, geralmente cada pessoa tem seu próprio quarto, que pode ser mobiliado adquirindo-se móveis e objetos de decoração nas lojas do Emaús, sendo o valor – menor do que o praticado para os clientes – descontado paulatinamente de seu pagamento semanal. Tudo isso faz com que a pessoa valorize o que conquistou e possa se sentir dono do seu próprio espaço.

Diferentemente da França, no Reino Unido não existe tanta tradição em protestar para pressionar o Governo, o que faz com que a diferença cultural entre os dois países seja muito grande.

Nas próximas sessões serão exploradas duas comunidades do Reino Unido: Cambridge e Greenwich.

#### **4.3.1 Emmaus Cambridge**

O nome da comunidade refere-se à região em que está localizada, em Cambridge – Inglaterra.

#### **4.3.1.1 Contexto da comunidade de Cambridge**

Fundada em 1992 pelo atual presidente do Emaús Reino Unido, Terry Waite, foi a primeira comunidade a se estabelecer no Reino Unido. Trabalha no modelo tradicional de outras comunidades Emaús, ou seja, recebendo móveis e objetos doados, reciclando ou restaurando-os e revendendo-os numa loja própria localizada em Landbeach, junto à comunidade, a poucos quilômetros da cidade de Cambridge. Além disso, tem uma fábrica de móveis de madeira e um café para atender aos visitantes.

Na ocasião da entrevista a comunidade contava com 24 companheiros, mas este número pode variar de 20 a 30 pessoas – homens, mulheres e crianças.

As instalações da comunidade são de excelente qualidade, com alas separadas para homens, mulheres ou famílias, sendo que os quartos são individuais (exceto no caso das famílias). Os moradores recebem o quarto com móveis básicos mas podem adquirir peças na loja para deixar o ambiente com um toque mais pessoal. Na visita a um dos quartos foi possível observar que o morador havia adquirido uma TV e aparelho de som.

Um caso interessante aconteceu com dois dos residentes, John e Joan Gall. Joan se tornou moradora de rua depois de perder cinco membros da família num intervalo de uma semana, e John foi para as ruas devido ao vício do álcool, após perder sua primeira esposa. Os dois se conheceram na comunidade e depois de alguns anos se casaram, continuando a morar e trabalhar ali. Após o casamento, fizeram uma viagem para Colônia, na Alemanha, para conhecer outra comunidade Emaús.

Como a comunidade está localizada numa grande área longe da cidade, porém de fácil acesso, tudo é amplo: existe uma horta, o prédio principal, com a área social e de alojamento, e um grande galpão onde funciona a loja, o café e as oficinas, separadas de acordo com o tipo de objeto. Os materiais que sobram do processo de canibalização (técnica de desmontar diversos objetos em mau estado de conservação para reutilizar as peças para montagem de um novo objeto, em melhor estado) são vendidos para empresas de ferro-velho ou de reciclagem, pois muitos dos itens doados chegam em péssimo estado, não compensando o trabalho de recuperação, mas apenas o reaproveitamento de algumas peças.

A cidade de Cambridge, por ser uma cidade universitária, com cerca de 100.000 habitantes, tem um enorme número de bicicletas em circulação, uma vez que os prédios da universidade estão espalhados por toda a área, e a bicicleta representa um meio de locomoção prático e rápido. Como os estudantes chegam de todo o mundo por períodos determinados, eles alugam bicicletas (no caso dos estudantes de línguas, que permanecem poucas semanas) ou compram bicicletas usadas em leilões ou a partir de anúncios nos murais dos prédios públicos. O número de roubos de bicicletas – inteiras ou partes delas, como pneus ou selins, também é bastante elevado. Assim, o comércio de bicicletas é um negócio muito ativo na cidade.

A comunidade de Cambridge costuma mobilizar residentes, funcionários e voluntários para servir sopa às pessoas que passam as noites de inverno nas ruas da cidade.

No Reino Unido, o custo de implantação de uma comunidade é de cerca de £ 1,5 milhão. Um estudo da Universidade de Cambridge estimou que o benefício financeiro de uma comunidade para os cofres públicos é de cerca de £ 600.000 por ano, pois os residentes abrem mão de seus benefícios pagos com dinheiro público e passam a trabalhar nas comunidades.

#### **4.3.1.2 Perfil do empreendedor social**

A entrevista aconteceu com Jane Bain que, juntamente com Paul Bain, gerencia a instituição praticamente desde seu início. Paul era policial e Jane era enfermeira antes de iniciar seu trabalho no Emaús, o que se deu logo após a fundação oficial da comunidade. Eles deixaram uma casa de três dormitórios nos arredores de Cambridge para se mudar para uma espécie de trailer no terreno do Emaús, trabalhando durante um ano como voluntários antes de se tornarem líderes da comunidade. Foram eles que ajudaram a transformar dois celeiros nas instalações para os companheiros – um servindo como oficina e loja, e o outro contendo os primeiros sete quartos. Jane explica: “vimos no trabalho com a instalação da primeira comunidade do Reino Unido a oportunidade que buscávamos para mudar nosso estilo de vida e viver nossa fé cristã, deixando de lado o materialismo”.

O casal viveu num trailer com seus dois filhos por sete anos até que uma bem-

sucedida campanha para levantar fundos lhes permitiu construir a casa dos coordenadores e quartos para 23 companheiros. O trabalho árduo prosseguiu por muitos anos: “só nos últimos anos a situação melhorou e eles puderam começar a tirar alguns dias de folga sem ser chamados para resolver alguma situação. Hoje existe um time treinado de lideranças entre os companheiros e com isso as decisões ficaram mais descentralizadas, permitindo aos coordenadores pensar nas estratégias para o crescimento e desenvolvimento da comunidade”, diz Jane.

Jane trabalha em média 60 horas por semana, mas afirma não conseguir se imaginar trabalhando em nenhum outro local. Ela aponta os pontos positivos do trabalho: “a satisfação de ver os companheiros restabelecendo sua vida e sua autoconfiança, especialmente aqueles que chegam numa situação de desespero somente pensando em passar uma ou duas noites, e acabam ficando por perceberem que se trata de uma comunidade diferente dos albergues por onde já passaram”. Além de gostar de atender na loja e lidar com os clientes, ela considera os encontros com outros grupos Emaús, tanto no país quanto fora, trocas de experiência muito ricas. Mas outro ponto positivo é poder permitir a pessoas de menor poder aquisitivo comprar bens com preços diferenciados, aos quais, de outra forma, talvez não pudessem ter acesso.

Ela aponta como o pior aspecto de seu trabalho: “ver companheiros que aprendi a amar desistindo da luta e voltando para as drogas e o álcool. Mas o trabalho tem que continuar”.

#### **4.3.1.3 Estratégia**

A comunidade de Cambridge, percebendo o nicho de mercado do comércio de bicicletas, especializou-se no seu conserto, utilizando a técnica da canibalização, ou seja, inutilizando mais de uma bicicleta em mau estado para utilizar suas peças na recuperação de outra bicicleta, em melhor estado de conservação. Assim, além do comércio de móveis e objetos de decoração, a comunidade também recupera e comercializa bicicletas, sendo um local onde as pessoas sabem que poderão encontrar bons produtos com preços atraentes. Jane afirma: “com o crescimento das atividades, a comunidade pôde dobrar sua capacidade de atendimento de companheiros, contratar um coordenador, além de auxiliar outras instituições locais que ajudam moradores de rua”.

Atualmente a comunidade é auto-suficiente, ou seja, não necessita de ajuda do Emaús Internacional, mantendo-se exclusivamente com o lucro das vendas na loja. Esta comunidade está em fase de renegociação com o Emaús Internacional por divergir em algumas opiniões com relação ao estilo de trabalho. O vínculo financeiro (através do envio de uma taxa anual sobre o faturamento para o Emaús Internacional) e a pressão da matriz para que as comunidades se abram mais para apoiar novos grupos em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos têm feito a comunidade de Cambridge considerar o descredenciamento do Movimento como uma alternativa para a continuidade de seus trabalhos de maneira independente. Existe atualmente um processo de negociação intermediado pelo Emaús do Reino Unido para que a comunidade permaneça ligada ao Movimento.

### **4.3.2 Emmaus Greenwich**

O nome da comunidade, embora localizada em Plumstead, refere-se a um local próximo e muito famoso, por ser onde passa o meridiano de Greenwich.

#### **4.3.2.1 Contexto da comunidade de Greenwich**

A região em que a comunidade se encontra, apesar de relativamente próxima a Londres, não é uma região rica, mas formada por uma população que se desloca principalmente para Londres para trabalhar. Assim, a cidade acaba sendo ocupada durante o dia pelos moradores desempregados, aposentados ou donas de casa, uma vez que não há grandes empresas na região.

Com isso, o movimento na loja não é muito grande, e também o volume de doações de peças de qualidade é pequeno, pois muitas vezes sai mais barato e é mais atraente comprar móveis novos, feitos de materiais mais baratos e menos resistentes, do que adquirir uma peça de segunda mão, por vezes danificada.

Apesar da propaganda política de “portas abertas”, em Greenwich as pessoas são encaminhadas de outras instituições, com uma ficha com informações. Segundo o líder, “esta atitude é para proteger os próprios moradores, pois muitas vezes pessoas que tentam ser aceitas na comunidade sem uma triagem prévia de profissionais habilitados podem acabar revelando problemas psíquicos que desencadeiam comportamentos violentos”.

#### **4.3.2.2 Perfil do empreendedor social**

Giorgio Salmistraro, o líder da casa, é italiano e assumiu a comunidade de Greenwich pouco tempo antes da realização da entrevista. Apesar de “novato” na comunidade, demonstrou grande conhecimento da realidade local, ao mesmo tempo em que apresentou uma visão crítica e uma série de pontos de melhoria já identificados. Sua transferência deveu-se a uma mudança de emprego de sua companheira. Anteriormente

ele conduziu a comunidade de Gloucester, que foi fundada em 1979. Também viveu durante 9 anos na Nigéria, prestando trabalhos humanitários.

Durante 20 anos, Giorgio foi padre e sempre foi muito interessado na condição humana. Capaz de despertar a confiança dos residentes, que nele encontram não só um líder, mas uma pessoa com quem conversar sobre suas angústias e inquietações, acredita que “as pessoas não podem ser ‘consertadas’, mas podem querer mudar”.

Giorgio acredita que “cada pessoa que resolve empreender e trabalhar por uma causa, como no caso dos excluídos atendidos pelo Emaús, deve buscar desenvolver seu auto-conhecimento para descobrir o que está por trás desse desejo de ajudar. Eu próprio estou numa busca por se conhecer melhor e saber o que o motiva a se doar pelos outros”. Essa observação foi feita por conta do interesse da pesquisadora em desenvolver trabalho semelhante em Curitiba, futuramente, e o ex-padre trouxe para reflexão a recomendação para que ela não esquecesse de sempre buscar as motivações por trás da doação em um trabalho social.

#### **4.3.2.3 Estratégia**

Nesta comunidade fomenta-se o envolvimento e o comprometimento das pessoas de maneira marcante, pois há reuniões de 3ª a sábado, sendo que a reunião de 6ª feira é que trata mais profundamente de vários assuntos da comunidade. Durante a pesquisa foi possível participar desta reunião e comprovar que o líder da casa estimula os companheiros a se manifestar, opinar, dar idéias. As decisões operacionais são deliberadas e votadas, vencendo a maioria. São discutidas questões de toda sorte, desde como restringir o acesso à cozinha (que é de responsabilidade do cozinheiro, mas que os outros moradores também utilizam) até qual o tratamento para a cachorra que vive na comunidade e que está com problema de locomoção. Os companheiros optaram pelo tratamento com acupuntura e homeopatia, evitando o sofrimento de uma cirurgia. Um dos residentes pediu a palavra e recomendou: “os passeios com o cão devem ser de, no máximo, 10 minutos, para não sobrecarregar a pata que está com problemas, e deve ser dada menos comida, e somente nos horários de refeição”. Este é um diferencial da comunidade de Cambridge, que não permite animais de estimação.



Outro assunto curioso foi o “sumiço” das colheres de chá. Segundo o líder, isso é algo que acontece em todas as comunidades. A pesquisadora, em seu trabalho voluntário anterior na Inglaterra, teve contato com a mesma situação num albergue chamado Jimmy’s Night Shelter, e recebeu a explicação de que as pessoas que ainda não superaram o vício utilizam as colheres para esquentar alguns tipos de droga antes do consumo. A solução, naquele albergue, foi o uso de colheres de plástico. Já nesta comunidade Emaús, é uma triste constatação perceber que pessoas que saíram da comunidade recentemente (houve uma grande baixa nas semanas anteriores à entrevista) provavelmente recaíram, voltando a consumir drogas.

O líder lembrou a todos: “precisamos ter sempre em mente que a ‘moldura’ do negócio é a solidariedade. Se isto não estiver claro, a coisa fica embaçada (*foggy*)”. A reunião durou cerca de uma hora e meia, e após isso as pessoas assumiram seus postos de trabalho e foi possível conversar com vários dos companheiros, colhendo suas impressões sobre a vida no Emaús.

Recentemente foi contratado um gerente geral para a comunidade, o que não é uma prática comum nas comunidades, mas esta especificamente está buscando maior profissionalização, com vistas a alcançar a auto-suficiência. O novo gerente é administrador, com MBA na London Business School, e vai tratar de questões estratégicas para a comunidade. Uma das primeiras providências será a inclusão de mercadorias do Emaús no E-Bay, site de comércio eletrônico, conforme afirma o gerente da comunidade, Sr. Dayo: “além de muito difundido, o E-Bay funciona também como propaganda gratuita, devido ao grande número de acessos. Com isso, ficaremos mais conhecidos não só nesta região, e poderemos conseguir melhores doações e vendas”.

Esta estratégia tem uma explicação: como o bairro em que a comunidade está localizada é de classe média baixa e com baixo poder aquisitivo, o volume de vendas é pequeno, e a qualidade dos produtos tem que ser mais baixa para manter o preço acessível. Assim, a venda pela internet possibilitará trabalhar com pessoas de outras regiões e praticar preços diferenciados.

Outra estratégia que deverá ser adotada em breve é a sensibilização dos doadores de classe alta para que doem mais, e bens em melhor estado de conservação. Existe ainda uma mentalidade de que o Emaús faz uma “faxina” (*clearance*) levando embora o que não presta mais, e a idéia é mudar essa visão acerca da instituição.

Existem parcerias com escolas de marcenaria e elétrica, e voluntários capacitam os companheiros para a restauração e recuperação das doações. A loja atualmente é pequena e com excesso de itens em exposição, mas está sendo estudada a possibilidade de uma reforma para torná-la mais atrativa, com menos produtos em exposição, mas com uma disposição que estimule as pessoas a passarem mais tempo e a ter melhor visualização das peças.

Outro plano é fazer um treinamento na área de vendas para as pessoas que atendem na loja, para melhorar o relacionamento com os clientes e a pró-atividade, aumentando as vendas. Além disso, é lembrado com frequência que as pessoas que lidam com o público precisam demonstrar estar bem, apesar de seus problemas pessoais e das variações de humor. Este treinamento faz parte do Plano de Desenvolvimento Pessoal que cada morador elabora com o auxílio do coordenador da comunidade, com vistas à sua empregabilidade e ao seu crescimento individual.

Nesta comunidade, a ajuda de custo semanal é de £ 32 (trinta e duas libras). Existem 15 moradores na comunidade, sendo que além dos quartos individuais existem três apartamentos de 2 quartos, e ainda dois quartos de hóspede. A pesquisadora foi convidada a passar a noite na comunidade, mas devido a outros compromissos, declinou do convite. Isso reforça a idéia da política de “portas abertas” propagada no Emaús.

#### **4.4 EMAÚS NA NORUEGA**

O Emaús, na Noruega, tem somente um grupo associado, o qual será objeto deste estudo. Inicialmente será apresentado o contexto da Noruega.

A Noruega figura entre os países mais ricos e desenvolvidos do mundo. Seguindo um modelo de grupo comum em países ricos, a atividade do Emaús se limita ao levantamento de recursos e envio para uma escola de meninas em Lima, no Peru. Não existe uma comunidade ou trabalho mais estruturado no país, pelo menos até o momento, apesar de haver a presença de moradores de rua com forte envolvimento com álcool e drogas na capital, Oslo, ainda que em pequeno número, uma vez que o Governo proporciona garantias a todos os seus cidadãos, entre eles o direito à moradia.

Países como Finlândia, Suécia e Dinamarca também atuam no envio de

recursos para países sub-desenvolvidos ou em desenvolvimento. Na Suíça há um grupo de 12 pessoas que voluntariamente gerencia uma loja, sendo que o dinheiro é enviado para comunidades no Terceiro Mundo.

#### **4.4.1 Emmaus Svalene**

O nome do grupo significa Andorinhas, e remete à frase “uma andorinha sozinha não faz verão”, representando que o trabalho conjunto é que faz a diferença.

##### **4.4.1.1 Contexto do grupo da Noruega**

Apesar do grupo não estar diretamente envolvido no cotidiano de uma comunidade, é o seu dinheiro que permite o funcionamento da escola no Peru com a atual qualidade do ensino e dos serviços agregados. O grupo financia 90% da escola, e os 10% restantes são rateados entre os pais das alunas.

O ensino está concentrado na educação formal e doméstica para 150 meninas das favelas da periferia de Lima. No início, atendiam meninas de 15 a 20 anos, mas atualmente atendem a meninas mais novas. Antes ensinavam principalmente prendas domésticas, mas com a concorrência dos produtos chineses mudaram o foco para o ensino de informática. Ainda aprendem culinária e fazem bolos para vender.

Ali, todas recebem o café da manhã e as mais necessitadas recebem também o almoço. 24 meninas (as que sofrem riscos de abuso sexual ou violência doméstica) ficam alojadas na escola durante a semana, voltando para suas casas nos finais de semana. Nas palavras da entrevistada, “a realidade das casas dessas meninas é muito, muito triste”.

Hoje a escola tem 20 funcionários: 10 professores, segurança, secretária, contador, diretor e a responsável pelo internato, além dos voluntários ligados a uma instituição parceira, a Asociación Cristiana.

Na Noruega, o grupo foi formado em Bergen em 1960 e é integrado por oito mulheres de profissões variadas (professoras, uma secretária, uma policial) que se

encontram pelo menos uma vez por ano. Marthe afirma que “as contribuições vêm dessas mulheres e de pessoas sensibilizadas por elas, sendo que muitos contribuem há 20 ou até mesmo 30 anos. Há também contribuições de empresas, sendo que algumas fazem suas doações mensalmente, em torno de 20 a 30 Euros, e outras fazem contribuições mais significativas uma vez por ano”.

O grupo permanece praticamente o mesmo desde a fundação, exceto por uma integrante que morreu e outra que saiu quando se aposentou, mas outras pessoas assumiram o lugar dessas, como duas das primeiras alunas da escola, que foram para a Noruega estudar Enfermagem em 1972 e acabaram entrando para o grupo.

Como o grupo foi fundado por um padre católico, existem muitas contribuições vindas de pessoas católicas, apesar do Movimento ser não-confessional. Prova disso é que alguns dos membros do grupo são protestantes, religião predominante no país. A escola beneficiada também é católica, e os membros do grupo procuram ir até lá pelo menos uma vez por ano.

A administração da escola mantém registros da contabilidade e do histórico de todas as alunas, portanto existe acompanhamento e monitoração dos resultados, embora os indicadores sejam qualitativos e, portanto, intangíveis. Marthe diz que “acompanhando as crianças e suas famílias, a equipe escolar pôde observar que algumas melhoraram muito, mas outras continuam na pobreza. Muitas continuaram seus estudos, mas a realidade familiar é de falta de oportunidades, dinheiro e motivação de casa, pois não existe exemplo na família”.

O grupo da Noruega não interfere na capacitação dos professores, e de modo geral a interferência é pequena – só interferem em casos pontuais. Por isso enviam poucos voluntários para lá, e normalmente para fazerem os trabalhos que os próprios peruanos solicitam.

#### **4.4.1.2 Perfil do empreendedor social**

Marthe Ibañez se envolveu com o Emaús ainda na juventude: “ouvi falar sobre o Emaús num programa de rádio de cinco minutos de duração quando estava na universidade, em Oslo, em 1962. Resolvi passar um verão na França numa comunidade,

aprendendo francês, e depois fazer um trabalho voluntário na América do Sul”.

Nessa época havia voluntários de vários países em Lima, trabalhando com crianças pequenas, e foi o que Marthe também fez, por dois anos, em 1966, numa espécie de período sabático. Retornou para a Noruega para trabalhar e pagar seus estudos, e em 1970 voltou para Lima por mais seis anos.

Durante esse período conheceu seu marido, um boliviano exilado no Peru, e depois de alguns anos se mudaram para a Noruega, onde ele atua como artista plástico. Ele ficou 20 anos sem voltar para a Bolívia e carrega muitas marcas do período no exílio.

A filha do casal passou três meses trabalhando voluntariamente na escola.

Apesar da coordenadora do grupo ter convidado a pesquisadora para proceder a entrevista em sua casa, demonstrando muita cordialidade e confiança, a entrevistada demonstrou bastante resistência em responder a algumas das perguntas, especialmente as de cunho pessoal. A diferença cultural pôde ser fortemente sentida, o que pode ser devido ao fato do marido da pesquisada ter passado parte de sua vida no exílio.

#### **4.4.1.3 Estratégia**

Há alguns anos aconteceu um processo de planejamento no grupo, para decidirem se continuariam apoiando a mesma escola, e a decisão do grupo foi por continuar, especialmente após concluírem que a escola realmente dependia das doações para continuar.

Durante a entrevista a coordenadora do grupo apresentou o balanço de 2004 e 2005, numa prova de transparência da contabilidade, conforme os princípios do Emaús.

Apenas a título de ilustração, em 2005 o grupo recebeu € 61.430 em doações, tendo enviado € 46.087 para a escola, € 1.018 para o Emaús a título da contribuição anual e € 192 para o Fundo de Solidariedade do Emaús, utilizado em caso de catástrofes na região de outras comunidades, e que na época da entrevista era destinado para a reconstrução do Líbano.

Esse cuidado com a prestação de contas de forma transparente confere

credibilidade ao grupo, que consegue levantar grandes quantias em dinheiro provenientes de um pequeno grupo de pessoas. Também a maneira descentralizada e com forte delegação de decisões para a escola no Peru se caracteriza como a forma deste grupo trabalhar, transmitindo confiança e cobrando os resultados dos investimentos. Percebe-se que existe comprometimento com a melhora da qualidade de vida das alunas peruanas, pois o grupo de fato se envolve, ainda que à distância, com o cotidiano da escola, o que pôde ser comprovado pela grande quantidade de fotos dos eventos e atividades cotidianas das alunas, apresentadas pela entrevistada à pesquisadora.

#### **4.5 EMAÚS NO BRASIL**

Nesta seção serão descritas as seguintes comunidades brasileiras: Recife, Cachoeira Paulista e Fortaleza, mas antes serão apresentados o contexto do Brasil e a história da presença do Emaús neste país.

Desde a Antigüidade existem moradores de rua, e os motivos que levam estas pessoas à rua são vários, como, por exemplo, rupturas com a família ou com a sociedade, ou por motivo de perdas (cônjuge, filho, pais, emprego). No Brasil não existem dados confiáveis sobre o número de pessoas que vivem nas ruas devido à sua mobilidade geográfica, econômica e social. Os sem-teto, geralmente, são conceituados como um grupo de indivíduos que não tem um acesso regular a uma habitação adequada e convencional (LOVISI, 2000). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1991), o Brasil teria 145.535 residências não convencionais com 528.221 moradores. Existe diferença entre ficar na rua, estar na rua e ser da rua. No primeiro caso, encontram-se pessoas que não têm dinheiro para ficar numa pensão, seja porque ficaram desempregadas ou porque chegaram recentemente a uma cidade em que não conhecem ninguém, e não conseguem vaga em albergues. No segundo caso, a situação pode ser temporária, e pessoas nessa situação apresentam-se como trabalhadores desempregados. Podem conseguir empregos temporários e muitas vezes procuram vagas em albergues. No terceiro caso, as pessoas constroem vínculo com a rua e sua população, e seu depauperamento físico e mental, em função das más condições de higiene, da má alimentação e do uso de álcool e outras drogas dificulta sua

aceitação em qualquer tipo de emprego, fazendo com que desenvolvam um modo de vida próprio. Muitas vezes, as pessoas que são da rua são egressas de instituições como penitenciárias, orfanatos, abrigos para menores, hospitais psiquiátricos, etc. Pessoas que viveram em instituições têm um estigma que as associa à marginalidade, fazendo com que sejam vistas como perigosas, loucas ou incapazes. No entanto, a maioria das pessoas que mora na rua é fruto principalmente do desemprego e da quebra de vínculos familiares (BARBIERI, 2006).

Neste contexto, o Movimento Emaús está presente no Brasil desde 1968, quando esteve representado no “Encontro da Juventude”, evento da Igreja Católica realizado em São Paulo. Hoje existem 9 comunidades: Recife – PE, 2 comunidades em Fortaleza – CE, Teresina – PI, Tucano – BA, Resende – RJ, Cachoeira Paulista, Arujá e Ubatuba – SP.

Existem algumas diferenças culturais entre o modelo europeu e o latino-americano, e que foram apresentadas por Stéphanie Melhiorri, do Emaús Internacional: “na Europa, o movimento Emaús acolhe basicamente adultos com dificuldade de reinserção na comunidade. Os principais problemas são detenção, álcool, drogas, problemas familiares, e eles encontram no Emaús apoio para a sua vida. O custo de vida é mínimo, pois comem e dormem de graça, só precisando de alguns trocados no fim da semana para cigarros e pequenas despesas. Na América Latina, a maioria é formada por jovens com família, casa, e que procuram o Emaús em busca de trabalho para complementar a renda familiar, sendo uma questão de sobrevivência”.

Na Europa, as comunidades são dinâmicas e positivas, recebem objetos de boa qualidade, e os compradores também são de classe média. A renda dos bazares é muito grande. Por isso conseguem realizar grandes ações de solidariedade. Aqui, mal se consegue sobreviver, mas consegue-se manter os projetos em funcionamento.

Apesar das diretrizes internacionais do Emaús, cada comunidade desenvolve seu estilo de trabalho, e nisso as comunidades têm muita liberdade para construir sua própria história. Acontecem assembleias, mas as regras de funcionamento não são rígidas, e cada comunidade atua com autonomia.

Para este estudo, foram selecionadas três comunidades devido às semelhanças quanto ao posicionamento de seus líderes, ao tempo de existência e ideologia ligada às diretrizes propostas pelo Emaús Internacional. Ressaltamos que o caso de Recife é mais

rico de informações por ter sido visitado pessoalmente, e também por ser considerado um modelo de comunidade dentro do Movimento Emaús, e pelo fato do gestor social ser o representante nacional do Emaús e também conselheiro do Emaús Internacional, o que pressupõe um maior entendimento das questões analisadas neste trabalho. Cada caso será descrito separadamente, a seguir.



### **4.5.1 Trapeiros de Emaús**

Localizada em Beberibe, periferia de Recife – PE, a comunidade foi fundada em 1996 por Luis Tenderini.

#### **4.5.1.1 Contexto da comunidade de Recife**

A região norte do Recife é formada de uma parte plana e uma parte de morros, que começaram a ser ocupados na década de 40. Com uma área total de 81,37 quilômetros quadrados, o bairro de Beberibe apresenta uma população de 205.986 habitantes, ocupando uma área de 1.430 ha. Os dados sobre a pobreza urbana incluem nesta região 40,99% de miseráveis, 22,87% de desempregados, uma renda média de R\$ 520,74 e uma população constituída por 46,9% de adolescentes. No bairro de Beberibe, somente 0,7% das casas tem instalações sanitárias adequadas (CADERNO DE SAÚDE PÚBLICA, 2003).

Quando Luis Tenderini recebeu o convite do arcebispo Dom Helder Câmara para que iniciasse a quarta comunidade Emaús no Brasil, soube que o primeiro passo seria conhecer profundamente, por dentro, uma comunidade já instalada. Passou dois meses com a esposa numa comunidade criada há 30 anos em Bursaco, Argentina.

Em agosto de 1996, aproveitando a comemoração de 65 anos de sacerdócio de Dom Helder Câmara, convidaram Abbé Pierre para inaugurar oficialmente o Emaús Recife. Foi a única comunidade Emaús a contar com a presença dessas duas ilustres personalidades na inauguração.

A ONG Trapeiros de Emaús começou sem nenhum planejamento nem apoio, apenas com a idéia de Luis de replicar o trabalho que viu na Argentina: atender ao telefone, buscar as doações, levar para o galpão, consertar e vender. No início não havia estrutura – apenas uma linha telefônica e um veículo usado para coletar as doações, recebidos do Emaús Internacional. A secretaria funcionava na casa de Luis, e os primeiros bazares aconteceram na garagem de sua casa. Houve ajuda de pessoas da área de contabilidade e vendas, mas o trabalho de coleta, orientação dos trabalhadores e

venda dos objetos era feito por Luis. Ele então capacitou alguns trapeiros para essas tarefas e eles se envolveram no trabalho.

Algum tempo depois Luis conseguiu a cessão de um barracão da Prefeitura mas, por falta de espaço, não abrigava ninguém, e os trabalhadores eram pessoas da comunidade que viviam em suas próprias casas. Depois do galpão ser assaltado três vezes e, após uma denúncia à polícia depois do terceiro assalto, ser incendiado, e não poderem continuar com as atividades, uma organização sem fins lucrativos cedeu um espaço com barracões no mesmo local em que tinha suas atividades e os Trapeiros do Emaús recomeçaram do zero, com as 12 pessoas que integravam a associação na época. Ficaram neste local por um ano, até alugar um galpão para continuarem suas atividades.

Após provarem que tinham condições de garantir sua sobrevivência, o Emaús Internacional enviou dinheiro para a compra de um galpão e de um caminhão para coleta.

No início, eles apenas recuperavam objetos usados, conforme o modelo adotado na Argentina. Mas poucos meses depois a população perguntou se aceitavam também garrafas de vidro e pet, o que atualmente representa mais da metade da renda do Emaús Recife.

Em 1999, o poder público fez a primeira experiência de coleta seletiva, em parceria com o Emaús, que recebia os materiais e em troca fornecia dois ajudantes. As coletas passaram a acontecer em escolas, onde também são trabalhados conteúdos de educação ambiental, além de condomínios e empresas que doam ao Emaús todo o papel descartado, além de móveis e computadores obsoletos.

#### **4.5.1.2 Perfil do empreendedor social**

Luis Tenderini, de 63 anos, natural de Premana, Itália, veio para o Brasil em 1968 porque tinha o projeto de se tornar padre. Na Itália, estudou Filosofia, o que lhe deu uma base sólida para trabalhar suas próprias inquietações. Chegou em Teresina, Piauí, onde teve contato com a realidade mais dura do Brasil e esse contato fez com que mudasse seu plano, decidindo ser operário para poder atuar junto à classe trabalhadora.

Após um ano, mudou-se para São Paulo, onde fez curso de torneiro mecânico

no Senai. Permaneceu em São Paulo por 10 anos, atuando como metalúrgico, mas sempre com uma ligação muito forte com a Igreja, tendo se engajado em duas áreas: na Pastoral Operária e no Movimento Sindical, atuando como oposição ao presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, o atual Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, com quem teve vários encontros em negociações. Lula defendia que o controle da força sindical nas indústrias deveria ser do Sindicato, enquanto Luis defendia a autonomia dos operários.

No período da ditadura militar, chegou a ser preso e torturado. Sobre esta experiência, Luis afirma que: “isso só me fez sentir cada vez mais brasileiro, me integrar mais com o povo e sua luta”. Cerca de 10 anos depois, mudou-se para Recife para trabalhar numa escola de formação profissional e educação política. Retomou o então enfraquecido Movimento Sindical e criou a Pastoral Operária.

Em 1984 passou a fazer parte da Comissão de Justiça e Paz, tendo sido presidente em 1988 e 1989. Sofreu um seqüestro promovido pelo Esquadrão da Morte, num fato que teve grande repercussão na mídia nacional devido à sua posição enquanto líder sindical. Foi uma surpresa para Luis ter saído vivo dessa experiência, atribuindo sua sobrevivência à rebeldia dos seqüestradores, que não queriam vê-lo tornar-se um mártir.

Luis sempre teve o apoio de sua família, sendo que em muitos momentos sua esposa e suas filhas se envolveram nas atividades de coordenação e apoio nos cursos profissionalizantes implantados na instituição.

Luis participou de encontros do Emaús fora do Brasil, foi à Primeira Assembléia Mundial, na França, em 1996, se envolveu emocionalmente e se engajou no movimento na América Latina. Em abril de 2004 terminou seu segundo mandato e, de acordo com o estatuto da instituição, não seria possível uma nova reeleição, então uma associada assumiu a presidência e Luis passou a integrar o Conselho e a atuar como representante do Emaús Nacional e membro do Conselho do Emaús Internacional.

#### **4.5.1.3 Estratégia**

Ao longo dos anos de trabalho com os associados do Emaús, percebeu-se que

quase a totalidade das pessoas que chegam até a Trapeiros vem pedir dinheiro, pois estão em grande necessidade. Luis afirma que “elas chegam com baixa escolaridade e capacidade de entendimento, ficando felizes por conseguir o seu sustento. Outras têm um nível mais elevado de estudo. Outras têm mais capacidade e experiência profissional. E um grupo pequeno poderia conseguir um trabalho melhor fora, mas opta por ficar porque se identifica com a filosofia Emaús”. Ele hoje conta com cerca de 12 pessoas que trabalham porque se identificam com a causa e que gerenciam a associação de forma responsável e autônoma.

A formação profissional dos membros da comunidade vem acontecendo desde o segundo ano de funcionamento. Hoje os instrutores são todos Trapeiros que aprenderam o ofício internamente. Foram equipadas oficinas de marcenaria, elétrica, refrigeração e, nos últimos quatro anos, de montagem e manutenção de computadores, com uma estrutura preparada especialmente para possibilitar a recuperação. Também foram montadas estruturas e ofertados cursos profissionalizantes para jovens da periferia.

Em março de 2005 começou uma nova etapa, com o início de um curso de capacitação de 20 gestores sociais, para pessoas que já atuam em projetos sociais e que buscam potencializar o efeito de suas ações. O projeto funciona com uma parceria com uma ONG italiana e com o governo italiano.

Alguns integrantes da comunidade absorveram os conhecimentos passados pelo fundador e pelos demais membros da associação, tendo fundado seus próprios negócios, de maneira independente da Trapeiros de Emaús, demonstrando que os resultados obtidos pela ONG são os esperados por eles: a geração de independência dos associados para que sigam seus próprios caminhos.

Há quatro anos foi criado outro núcleo Emaús, em Itamaragibe, na Grande Recife, contando hoje com oito pessoas. Funciona da mesma forma, só não tem a formação profissional. Essa iniciativa exigiu um planejamento um pouco mais formal, por exigência da Prefeitura, como parte da parceria na área ambiental.

Atualmente, mais da metade da renda da ONG Trapeiros de Emaús é gerada com os materiais recicláveis. Esta receita é utilizada para a manutenção da organização, onde cada membro recebe duas refeições por dia (almoço e um lanche no final da tarde), vale-transporte para os que precisam, e uma partilha semanal, além de remédios. Entre

salário e benefícios, a renda individual é superior a um salário mínimo.

Um dos princípios do Emaús é que se vive unicamente do seu próprio trabalho. Não recusam ajuda financeira, mas o dinheiro que entra dessa forma é destinado a ações de solidariedade externa. Luis tem vivido de acordo com este princípio, e repassa as doações que recebe para outras instituições. Foi ele o responsável pela construção do posto de saúde que atende a 1.500 famílias, pois apresentou um projeto em parceria com a Prefeitura para a embaixada italiana.

A comunidade conta hoje com 33 pessoas, sendo que sete delas vivem na própria comunidade. Luis faz questão que cada nova pessoa que passa a integrar o Emaús, independentemente da função que vá exercer, passe pela experiência de buscar as doações: “é nessa atividade que a pessoa percebe a importância do trabalho, o que nem sempre é perceptível ao estar envolvido nas rotinas diárias”.

A cada 15 dias, acontece uma reunião obrigatória de cerca de três horas de duração com todos os membros da associação para discutir todas as questões referentes ao trabalho (consertos, preços, reciclagem) e temas formativos (drogas, álcool, convívio social, política), num processo lento de formação.

A Trapeiros do Emaús é reconhecida como uma comunidade que funciona bem, servindo como exemplo dentro do Movimento, o que aumenta sua responsabilidade. Na opinião de Luis, os fatores de sucesso de seu empreendimento social foram:

- a. Ter o apoio de Dom Helder Câmara, desde o início.
- b. Os fatos que aconteceram em sua vida, que ele encara como experiências privilegiadas: o seqüestro, sete anos antes, que acabou por transformá-lo numa figura pública, já que era membro da Comissão de Justiça e Paz. Passou a ser mais respeitado depois disso, influenciando a participação da Igreja nessas questões.
- c. Suas características pessoais, apesar de que a decisão de iniciar uma comunidade foi uma seqüência normal de toda uma vida que ele orientou a serviço da população; tinha o plano inicial de ser padre, mas mudou a forma de se dedicar, trabalhando com a classe operária em São Paulo, e aceitando o inesperado convite de Dom Helder.

Desde o primeiro ano, criaram um espaço para o voluntariado internacional,

recebendo todos os anos um grupo de jovens da Itália que vem passar suas férias trabalhando junto ao Emaús, recebendo em troca hospedagem e alimentação na própria comunidade.

## **4.5.2 Movimento Emaús Amor e Justiça**

Localizado em Fortaleza – CE, em Pirambu, que é hoje a segunda maior favela do Brasil em extensão, com população de cerca de 350 mil habitantes. Foi fundado pela gestora social Erivânia Queiroz Santiago, de 46 anos, natural de Fortaleza – CE.

### **4.5.2.1 Contexto da comunidade de Fortaleza**

A história do Emaús em Fortaleza iniciou em 1992, principalmente graças ao trabalho de Erivânia Queiroz Santiago e Ayrton Barreto. Foi nesse ano que esteve em Fortaleza um padre francês chamado Henri Le Boursicaud, que, após participar de um congresso em Crateús, visitou Fortaleza para trocar dinheiro e seguiu a recomendação do gerente do banco para que conhecesse uma comunidade em Pirambu.

Ao conhecer o trabalho, o padre disse que eles tinham o “espírito de Emaús” e deixou com eles um exemplar do livro “A Caminho de Emaús”. Eles leram e perceberam que aquilo era o que estava faltando, a possibilidade de sustentabilidade para o trabalho, independentemente de partidos políticos.

O trabalho é um movimento de essência social que começou sem planejamento, de forma assistencialista, a partir da necessidade de fazer algo pela comunidade. Nos últimos seis anos o planejamento foi feito anualmente, em encontros de três dias de duração.

A comunidade funciona de forma similar a outras comunidades Emaús espalhadas pelo mundo: recebem e coletam com um caminhão, diariamente, doações que são catalogadas na entrada, são encaminhadas para um almoxarifado para triagem e classificação, sendo então encaminhadas para as diversas oficinas. Existem oficinas de eletrônicos, eletrodomésticos, informática, ferragens, marcenaria, etc.

Depois de recuperados, consertados ou restaurados, os objetos são ofertados num bazar que “tem de tudo um pouco”, segundo Erivânia: bugigangas, decoração, informática, livros, móveis, eletrodomésticos. O bazar funciona às 6<sup>as</sup> feiras, das 8h00 às 12h00, e as pessoas que trabalharam na recuperação das peças são quem as vendem, pois conhecem cada detalhe e podem dar informações acerca do estado de conservação

e funcionamento das peças.

Atualmente duas famílias moram no Movimento, e outros 42 pais e mães que vivem na região trabalham nesse processo, recebendo, pelo menos, um salário mínimo por mês, além de benefícios e de um pecúlio no final do ano. Há também um motorista para o caminhão e um ajudante, além de sete pessoas que cuidam do funcionamento do Movimento.

O galpão em que funciona o projeto e o caminhão, adquirido em 2002, foram comprados com recursos do Emaús Internacional, mediante a aprovação de projetos justificando a necessidade da aquisição.

Erivânia considera que os melhores momentos de seu trabalho foram “conhecer pessoalmente Abbé Pierre, e a comunidade ser reconhecida internacionalmente”. Ela considera que não houve piores momentos, mas somente momentos difíceis, de muita luta.

#### **4.5.2.2 Perfil do empreendedor social**

Erivânia não teve condições de estudar, mas faltou pouco para concluir o último ano do Ensino Médio. Tinha o sonho de ser professora, mas “não uma professora de escola tradicional”. Embora não tenha conseguido realizar este sonho, nunca deixou de acreditar que tudo passa pela educação.

Trabalhava num emprego que lhe dava estabilidade, com carteira assinada, e atuava com jovens e crianças no reforço escolar e no catecismo, mas iniciou seu trabalho social efetivamente com associações de bairro e comunidades eclesiais de bairro. Posteriormente, com um grupo de 12 jovens que queriam fazer algo para mudar o mundo, ajudou a fundar o Grupo de Jovens Liberdade Cristã.

Erivânia se orgulha porque em momento algum deixaram de lado o aspecto social de seu trabalho, conforme expressado na seguinte afirmação: “É preciso todo o tempo se policiar com relação ao poder, pois perde-se a essência do Movimento por causa do poder. Não se pode perder a sensibilidade para enxergar o ser humano, independentemente de sua aparência”.





### 4.5.2.3 Estratégia

A comunidade cumpre diversos papéis sociais, através de seus diversos projetos, conforme demonstrado no quadro proposto abaixo:

Projeto	Atividades
Geração de renda	▪📁 Bazar e oficinas.
Espaço social	▪📁 Geração de empregos e venda dos produtos a preços acessíveis para a população carente.
Casa do Saber	▪📁 4 projetos com crianças, jovens, adultos; ▪📁 Comunidade do Saber, com artes, capoeira, danças, laboratório de informática; ▪📁 Grupo Mais, que trabalha a questão da cidadania com as mulheres; ▪📁 Cooperativa Pirambu Digital com 2 empresas, em parceria com o Cefet Pirambu: PODES, Pólo de Desenvolvimento de Software, e FÁCIL – Fábrica de Computadores com Inteligência Local; ▪📁 Provedor Pirambu Net; ▪🕒 Inclusão digital e acesso a tecnologia; ▪🎓 Curso preparatório para o Cefet (já possibilitou o ingresso de 140 jovens no Cefet), para o Ensino Médio e CLEC – curso de inglês. ▪🤝 Parcerias para profissionalização com o Governo do Estado, Bombeiros, chaveiros, informações sobre empreendedorismo. ▪🎓 Pirambu Business School, preparando jovens para o mercado de trabalho.
Casa do Fazer	▪📁 Espaço de prevenção, em outra favela, que atende a 30 crianças em situação de miséria; UTI da Solidariedade, que fornece remédios, materiais de construção, alimentos, cestas básicas, em casos emergenciais e de acordo com a disponibilidade; ▪📁 Pressão para que o Governo resolva questões de políticas públicas, como a inexistência de água e luz e dificuldade de acesso; ▪📁 Departamento Jurídico/Direitos Humanos, contando com dois advogados, diariamente, para questões como abuso policial, brigas domésticas, brigas com vizinhos, abuso infantil.

**Quadro 12 – Atividades desenvolvidas nos projetos da comunidade em Fortaleza**

Erivânia afirma que “o Movimento cresceu e as pessoas têm que crescer junto com ele, através da profissionalização e da aprendizagem”. O Movimento trabalha com diversos indicadores, desenvolvidos por eles mesmos, uma vez que o Emaús Internacional somente passa algumas diretrizes, permitindo que cada comunidade se adapte à sua própria realidade.

As decisões são tomadas em conjunto, envolvendo a diretoria, o quadro funcional e os membros da comunidade, buscando o consenso.

Para o futuro, Erivânia imagina que “a comunidade crescerá como uma referência, uma comunidade que está cumprindo sua missão”. Ela pretende continuar com uma postura de receptividade para o novo, incluindo cada vez mais informática e tecnologias, principalmente no trabalho com os jovens.

### **4.5.3 Emaús Igualdade no Brasil**

Localizado em Cachoeira Paulista – SP, município da região do Vale do Paraíba com população de cerca de 30.000 habitantes. Foi fundado em 1987 pela gestora social Tânia Maria Schubert Dolbrowolsky Barbosa.

#### **4.5.3.1 Contexto da comunidade de Cachoeira Paulista**

A comunidade foi fundada pela empreendedora social Tânia Maria Schubert Dolbrowolsky Barbosa, de 40 anos, natural de Cachoeira Paulista – SP, juntamente com outros jovens com ideais semelhantes que evangelizava na roça, rezando com as pessoas. Por mais importante que fosse o trabalho, esse grupo queria fazer mais, queria ajudar de fato as pessoas.

Assim, o grupo iniciou um novo trabalho em um local emprestado, chegando a construir uma pequena casa com dinheiro das pessoas deste grupo. No entanto, quando a casa ficou pronta, o dono do sítio tomou posse e não os deixou trabalhar no local.

Após este fato, o Pe. João Benevides, sabendo que o proprietário do terreno não deixou mais que os jovens realizassem ali o trabalho, chamou este grupo e propôs a fundação de um grupo Emaús no Brasil, pois havia conhecido o Movimento Emaús através do Pe. Henri Le Boursicaud, da França. Os jovens aceitaram o desafio. Alguns foram conhecer outras comunidades e Tânia pôde conhecer uma comunidade na Argentina em consequência da Assembléia Regional do Emaús América Latina.

Oficialmente, a ONG foi fundada em 21/04/87 e foi a primeira comunidade Emaús reconhecida no Brasil. Hoje tem um terreno grande, uma casa que abriga sete pessoas, mas que já chegou a abrigar 20 moradores de rua. No início, o trabalho era voltado para a produção de produtos agrícolas que eram vendidos na feira, além de um bazar com roupas usadas doadas vindas da França.

No início e durante muito tempo, foi preciso investir recursos próprios para manter o projeto funcionando. Hoje a comunidade fatura cerca de R\$ 4 mil por mês, o que é suficiente para garantir a sustentabilidade do projeto, o que vem acontecendo desde 1997, quando o Emaús Internacional doou o terreno para a ONG. Posteriormente,

doou também um caminhão para coleta, o que possibilitou estruturar melhor a atividade de reciclagem.

Como outras comunidades Emaús, a comunidade Igualdade no Brasil trabalha hoje com o modelo de reciclagem de móveis e objetos que são vendidos no bazar de usados. Existe também um albergue, em parceria com a paróquia.

Muitos dos jovens que fundaram a comunidade saíram do projeto ao longo dos anos, mas Tânia teve muita determinação para continuar, apesar da dificuldade de planejar e agir praticamente sozinha.

O problema social na cidade aumentou muito com a instalação, em 1980, do Sistema Canção Nova de Comunicação, que trouxe para a cidade muitas pessoas em busca de oportunidades de trabalho ou de divulgação e solução de seus problemas, aumentando o número de moradores de rua.

#### **4.5.3.2 Perfil do empreendedor social**

Tânia casou-se cedo, com 19 anos, e tem três filhos, de 21, 18 e 9 anos. Coursou o Ensino Médio Técnico em Eletrotécnica, apesar de nunca ter exercido, e Magistério.

Ela considera que os dois cursos “não foram muito relevantes para minha atividade profissional, mas ter saído de Cachoeira Paulista para estudar me conferiu maior independência, e no curso de Magistério adquiri conhecimentos de psicologia que me ajudam a lidar com as pessoas”.

Filha de um funcionário público do DER que educou os quatro filhos com muito esforço, e de uma mãe católica que a educou para a fé, Tânia teve no exemplo da mãe a naturalidade de aprender a ajudar o próximo, pois a mãe sempre dizia que não basta ter fé, é preciso ajudar as pessoas. Ninguém na família trabalhava diretamente na área social, até ela iniciar seu trabalho com o grupo de jovens que evangelizava na roça, rezando com as pessoas.

Em 1995 ela fez um curso sobre Terceiro Setor e foi então que teve contato com temas importantes da área social, como sustentabilidade, parcerias e investidores: “Nessa ocasião percebi a necessidade de profissionalizar as atividades da ONG, mas como a cidade é pequena e sequer tem faculdade, existe pouca mão-de-obra

especializada ou interessada no trabalho com moradores de rua. Além disso, o público que a ONG atende é muito difícil, já que as pessoas entram no projeto vindas diretamente da rua. Muitos sofrem de esquizofrenia, e a maioria é dependente química”.

Ao ser questionada sobre os melhores e os piores momentos, Tânia afirma que “os melhores são ouvir os relatos das pessoas, mostrando que cresceram no tempo em que estiveram na comunidade. É muito gratificante também se identificar com a ideologia de outros grupos e perceber que as pessoas estão trabalhando numa mesma direção”.

Já o pior momento é “perceber-se caluniado e incompreendido por pessoas que criticam o trabalho sem conhecer a realidade e as dificuldades de uma obra como essa”.

Outras dificuldades apontadas por Tânia são seu envolvimento com a comunidade, sem descanso. Ela já se preocupa em encontrar alguém que possa continuar seu trabalho e substituí-la dentro de dois ou três anos, quando pretende dedicar mais tempo para si própria.

Apesar de tanto trabalho, Tânia afirmou: “me sinto realizada, pois gosto de lidar com gente e de recuperar objetos que as pessoas não usam mais, e de ajudar as pessoas a reconstruir a esperança”.

#### **4.5.3.3 Estratégia**

Ao longo do tempo, atendendo a população de rua, Tânia percebeu que muito poucos se recuperaram do vício, especialmente porque a população de rua vem de outras cidades. Com isso, o foco do trabalho está mudando para o atendimento a pessoas carentes do município.

A ONG não trabalha com um sistema de indicadores, apesar de manter registro de todas as pessoas que passaram pela comunidade.

Os planos para o futuro incluem a garantia de aposentadoria das pessoas da comunidade, construir um salão para vendas e divulgar mais o trabalho, buscando com isso melhorar a situação dos internos e da comunidade.

Na próxima seção serão analisados os casos descritos acima à luz da teoria

proposta.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

A escolha da organização sem fins lucrativos Emaús para testar a teoria apresentada neste estudo facilitou em muito o entendimento das várias dimensões analisadas, pois parece se tratar de um exemplo clássico de empreendedorismo social. A organização atua no Campo Social num modelo de franquia social e com atuação em rede, pois reúne mais de 400 comunidades que interagem entre si e com a matriz, que dissemina as diretrizes para suas unidades. A atuação em rede pôde ser constatada tanto na matriz e no escritório do Reino Unido quanto nas comunidades visitadas. Exemplificando, pôde-se perceber a ligação do empreendedor de Paris com diversas comunidades e sua mobilidade entre elas, o relacionamento com a vizinhança, a atuação em diversas sedes e o envolvimento com a luta pela inclusão social. Em Bergen, o grupo de pessoas que apóia a escola é muito fiel à causa e consegue mobilizar grandes somas para envio para o Peru. Em Recife, contatos internacionais possibilitaram a construção da unidade de saúde em parceria com a Prefeitura, e em Fortaleza a parceria com o Cefet – Centro Federal de Educação Tecnológica trouxe um grande diferencial à comunidade, garantindo maior empregabilidade aos jovens envolvidos no projeto.

A análise dos casos estudados contemplou as variáveis: diretrizes da matriz, contexto local, perfil do empreendedor e formação de estratégia. Ao se analisar as diretrizes da matriz francesa com relação às comunidades estudadas, percebeu-se que elas são respeitadas e postas em prática, apesar do pouco controle exercido pela matriz sobre as comunidades. Os entrevistados demonstraram ter conhecimento do Manifesto, mas têm certa autonomia na interpretação e adequação às peculiaridades do ambiente. Uma das diretrizes pressupõe que o relacionamento entre a instituição e seus *stakeholders* cumpra o padrão propagado pela matriz, e isso pôde ser observado diversas vezes na análise dos casos, como por exemplo, em Recife, que fez parcerias com o poder público e também com a embaixada italiana. No caso das comunidades que operam como sistema de lojas de itens de segunda mão, percebe-se que, além de tirarem dessa atividade seu sustento, também permitem à população carente do entorno das comunidades adquirir móveis e outros bens a preços acessíveis.

A matriz espera e cobra, ainda que sem muita pressão, que as comunidades sejam auto-suficientes, e a análise dos casos demonstrou uma preocupação geral com esta questão. Todos os gestores entrevistados citaram essa realidade e as formas como

vêm buscando atingir a independência financeira, seja através das atividades comerciais, seja através de parcerias ou busca por doações e outras fontes de recursos.

Com relação às políticas corporativas básicas, a matriz faz algumas exigências, como a constituição e atividade de uma associação por pelo menos dois anos, antes de requerer a afiliação, idoneidade e a remessa de 1,5% do faturamento anual para o Emaús Internacional. Isto sendo cumprido, não há grandes exigências quanto ao estilo gerencial, políticas organizacionais, gestão de recursos humanos, políticas financeiras, marketing e tecnologia, mas existe a recomendação para que a gestão procure incluir os membros da comunidade nas discussões e decisões.

Os valores corporativos são muito fortes e aparentemente são compartilhados pelos gestores entrevistados, que vêm no trabalho com o próximo uma forma de praticar seus ideais cristãos. Da mesma forma, acreditam que as pessoas devem tirar seu sustento de seu próprio trabalho, servindo àqueles que mais precisam. O documento Manifesto Universal, escrito pelo fundador do Emaús, Abbé Pierre, descreve o que se espera de cada comunidade membro em termos de valores. Embora os valores em cada comunidade sejam adaptados ao contexto local e ao tipo de público atendido, normalmente são uma repetição dos valores corporativos, devido ao alinhamento com a crença dos gestores, refletindo uma unidade com a filosofia institucional.

Desta forma, ao se analisar a categorização de Mintzberg *et al* acerca das organizações missionárias, percebe-se que o estilo das comunidades pertencentes a essa franquia social é de uma cultura forte, os membros são encorajados a cooperar e há uma divisão frouxa do trabalho, com pouca especialização, formalização, planejamento e controle, além da gestão descentralizada. Existe normalmente uma liderança carismática com uma forte ideologia, que auxilia a equipe a se manter motivada e compartilhando a visão, servindo como fonte de inspiração.

Para facilitar o entendimento da aplicação das características estudadas em cada comunidade, serão apresentados quadros comparativos das variáveis de cada dimensão, e em seguida explicações mais detalhadas do confronto da realidade das comunidades com a teoria anteriormente apresentada.



Características / Comunidades	Localização e características do ambiente	Estabilidade	Complexidade	Diversidade de mercado	Hostilidade
<b>Paris</b>	País com grande número de moradores de rua. Região pobre.	Estável. Aumento de moradores de rua.	Simples. Atividades rudimentares.	Integrado: vários objetos de segunda mão.	Favorável: forte cultura de doações e compras de itens de segunda mão.
<b>Cambridge</b>	Muitos estudantes: forte comércio de bicicletas.	Estável. Alta disputa por recursos e clientes com outras ONGs.	Simples. Atividades rudimentares.	Integrado: menos objetos de segunda mão.	Favorável: forte cultura de doações e compras de itens de segunda mão.
<b>Greenwich</b>	Bairro pobre: poucas vendas.	Estável. Baixo movimento na loja.	Simples. Atividades rudimentares.	Integrado: móveis e decoração.	Favorável: forte cultura de doações e compras de itens de segunda mão.
<b>Bergen</b>	País rico: poucos moradores de rua. Investimento em escola no Peru.	País estável e rico, com investimento em país pobre.	Simples. Atividades rudimentares e foco na educação.	Integrado: foco na educação e geração de renda.	Favorável: busca pela auto-suficiência.
<b>Recife</b>	Bairro pobre e populoso.	Estável. Pobreza crescente.	Simples. Atividades rudimentares.	Integrado: objetos de segunda mão e reciclagem de lixo.	Favorável: atividade de reciclagem de lixo em alta.
<b>Fortaleza</b>	Bairro pobre e muito populoso.	Estável. Pobreza crescente.	Complexo. Trabalho de natureza tecnológica.	Diversificado: projetos de tecnologia e formação profissional.	Favorável: apelo do projeto social.
<b>Cachoeira Paulista</b>	Cidade pequena do interior.	Estável. Pobreza crescente.	Simples. Atividades rudimentares.	Integrado: objetos de segunda mão.	Favorável: grande público comprador.

**Quadro 13: Dimensão: Contexto Socioambiental Local**

No Brasil, mais do que uma cultura de doar roupas e objetos sem uso, existe a prática de vender esses itens, especialmente entre as classes menos favorecidas. Já as classes mais ricas costumam doar o que não querem mais, mas a questão da segurança é um fator crítico, pois muitas pessoas temem permitir a entrada de pessoas estranhas em suas residências, mesmo que seja para buscar doações.

Ao se analisar a localização e as características dos ambientes específicos das comunidades estudadas, percebe-se que as realidades são bastante diferentes: a França é um país desenvolvido, porém com problemas sérios de desemprego, imigração legal e ilegal e déficit de moradias nas cidades maiores. A Inglaterra também é um país rico, com o problema de desemprego menos sério, mas com alto déficit de número de moradias disponíveis, o que justifica em parte o elevado número de pessoas vivendo em condições de moradia inadequadas. Soma-se a isso o alto índice de desajuste social apresentado especialmente entre jovens. No contexto da comunidade de Cambridge há um grande número de estudantes que passam semanas, meses ou poucos anos na cidade e que utilizam bicicletas, por se tratar de uma cidade medieval com problemas estruturais de trânsito, o que movimenta as atividades de conserto e comércio de bicicletas. Em Greenwich a comunidade está localizada em um bairro pobre, o que faz com que o número de doações de peças de qualidade e em bom estado, e o movimento

de vendas, sejam baixos. A Noruega figura entre os países mais ricos do mundo e tem poucos moradores de rua, pois o Governo dá garantias quanto às necessidades básicas de todos os seus cidadãos. Isso justifica a opção de investir em um país em desenvolvimento da América Latina, e a escolha de uma escola para meninas na região de Lima, no Peru, se deve ao fato da responsável pelo grupo norueguês ter prestado serviço voluntário lá durante sua juventude. No Peru a realidade se mostra com problemas sérios de pobreza e falta de opções, o que limita muito as chances de evolução e melhoria da qualidade de vida, especialmente das meninas carentes. Com a escola, é possível transformar esta realidade, fornecendo às meninas beneficiárias uma educação de melhor qualidade, com ênfase em qualificação profissional básica, mas que pode aumentar sua empregabilidade futura. A comunidade de Recife está localizada em um bairro muito pobre e populoso. A comunidade de Fortaleza está inserida num bairro extremamente pobre e populoso de Fortaleza, na segunda maior favela em extensão do Brasil, chamada Pirambú. E a comunidade de Cachoeira Paulista está localizada em uma cidade de 30 mil habitantes, no interior de São Paulo.

Com relação à estabilidade do ambiente, pode-se dizer que todas as comunidades atuam em mercados relativamente estáveis, uma vez que a concorrência existe, mas não é uma ameaça forte. Além disso, a disponibilidade de contar com recursos do Emaús Internacional em casos de necessidade, ou como complemento do orçamento até alcançar a auto-suficiência, confere maior tranquilidade à atividade. Na França, Inglaterra, Recife e Cachoeira Paulista, as comunidades praticam o comércio de móveis e objetos doados, que em alguns casos são recuperados e vendidos em lojas da comunidade. A comunidade de Recife atua em parceria com o poder público na atividade com materiais recicláveis. Já a comunidade da Noruega investe em educação na escola do Peru, e se trata de um negócio que dificilmente será auto-suficiente, pois o público beneficiário é formado por meninas oriundas de famílias carentes que pagam um valor irrisório para manter as filhas na escola. Somente na comunidade de Fortaleza a atividade é diferenciada, com foco em tecnologia e qualificação profissional para a população excluída, e parte dos recursos são originários de parcerias com empresas e com o centro tecnológico. Em todos os contextos americanos estudados, a situação de pobreza é crescente.

No que tange a complexidade do ambiente, em todos os casos, exceto Fortaleza, o ambiente é simples, com atividades rudimentares. As comunidades atuam

com coleta de doações, recuperação e venda dos objetos recebidos como doação. O grupo de Bergen (Noruega) foca seu trabalho na educação, mas a atividade em si se resume ao apoio financeiro à escola. Em Recife há coleta e reciclagem de lixo além do comércio de objetos de segunda mão. O único ambiente estudado que se apresentou mais complexo é o de Fortaleza, pois a comunidade atua com tecnologia e empreendedorismo, em parceria com o Cefet, além dos demais projetos voltados para profissionalização e cidadania.

No que se refere à diversidade de mercado, todos, à exceção de Fortaleza, têm produtos integrados, se for considerado o mercado de objetos de segunda mão como um mercado único, mesmo que os produtos comercializados sejam variados. A maioria das comunidades pesquisadas trabalha no modelo tradicional de venda de móveis, decoração, roupas, etc., e Recife vende ainda computadores e lixo reciclável. A comunidade de Bergen trabalha com financiamento à educação de meninas, e Fortaleza é a única comunidade com produtos diversificados, focando sua atuação em projetos de cidadania, educação, qualificação profissional, empreendedorismo, etc.

Por fim, em se tratando de hostilidade do ambiente, em todas as comunidades se encontra um ambiente favorável, pois a cultura de doações é forte, e o público comprador de objetos de segunda mão é grande. Nas comunidades da Inglaterra existe maior concorrência com outras lojas caritativas de objetos de segunda mão, todas atuando em prol de alguma causa (combate ao trabalho infantil, combate ao câncer, apoio a hospitais psiquiátricos, entre outras). A escola no Peru tem público garantido e não consegue atender toda a demanda, e o grupo na Noruega que apóia financeiramente o projeto é muito fiel e se mostra satisfeito com os resultados de seu investimento. Em Fortaleza o apelo do projeto social e a seriedade da atividade favorecem o estabelecimento de parcerias. Em Recife, atualmente o comércio de reciclados tem mercado garantido.

Outro aspecto referente ao contexto que pôde ser observado é o fenômeno do *embeddedness* ou vínculo, pois vários dos empreendedores sociais moravam há anos, quando não por toda a vida, na região em que iniciaram as comunidades. Com isso, conheciam em profundidade a realidade local e aproveitaram as redes de contatos já existentes para estruturar seus negócios. Exceção foi observada no caso de Greenwich, onde o gestor havia chegado há pouco tempo, e em Bergen, que apóia uma escola distante de sua região, mas que teve na experiência temporária da responsável pelo

grupo norueguês no Peru a criação de um vínculo com aquela população.

Além das dimensões do contexto consideradas, em algumas comunidades observou-se alguns dos fatores apontados por Oliver (1990) como sendo aqueles que motivam a formação das redes. A rede da comunidade de Recife parece ter se formado por necessidade, buscando aproximação com a prefeitura e a embaixada italiana, enquanto a rede da comunidade de Fortaleza parece ter se formado por reciprocidade, com cooperação entre a comunidade e o Cefet, com ganhos para ambos. A busca por legitimidade também pôde ser observada pela própria ligação com o Emaús, que é detentora de boa reputação e de uma tecnologia social já testada e com resultados alcançados em diversas comunidades em todo o mundo.

No entanto, o perfil do empreendedor social é fundamental para determinar o estilo das comunidades, pois ele normalmente tem na sua liderança uma forma de motivar as pessoas a praticarem a missão e a visão propagada pela matriz. A seguir será apresentado o quadro com a dimensão do perfil do empreendedor, aplicado a cada comunidade estudada.

Características	Paris	Cambridge	Greenwich	Bergen	Recife	Fortaleza
Criatividade.	Tradicional: mesma atividade desde o início.	Comércio de bicicletas.	Profissional para delinear novas estratégias.	Investimento: escola na América do Sul.	Parcerias com poder público e organismos internacionais.	Parceria com tecnologia
Vê oportunidades onde outros não as vêem.	Mais do que oportunidade, necessidade.	Recuperação e comércio de bicicletas.	Vendas pela internet.	Investimento: país estrangeiro.	Coleta de materiais recicláveis.	Quatro projetos.
Menor aversão ao risco e incertezas.	Forte ideologia política: atuação irregular em algumas situações.	Suporte da organização nacional reduz riscos.	Suporte da organização nacional reduz riscos.	Atuação em ambiente estranho e distante: propensão a correr riscos calculados.	Início sem capital ou apoio: determinação para correr riscos calculados.	Investimento em tecnologia diversificada por inovadores
Alerta a novas oportunidades devido a traços pessoais, redes sociais e conhecimentos anteriores.	Proximidade do fundador e matriz facilitam atuação em rede.	Experiência como policial e enfermeira.	Profissionalização e incremento tecnológico.	Experiência e vínculo local facilitaram investimento.	Estudo de teologia e filosofia, contato com Dom Helder Câmara e Embaixada Italiana.	Pouco Trabalho Barreto e Boursicaux com tecnologia
Otimismo.	Trabalho dedicado traz resultados.	Confiança na autonomia.	Confiança nas vendas pela internet.	Resultado do trabalho: retorno dos investimentos.	Seqüestro, incêndio e assaltos: impulso para a continuidade do trabalho.	Efeitos crescentes
Necessidade de realização e independência.	Iniciou diversas comunidades. Grande circulação.	Restrição em seguir diretrizes da matriz.	Novo desafio: nova comunidade.	Comando de grupo sem envolvimento com o dia-a-dia da organização.	Parcerias: garantia de independência.	Parcerias sucesso de
Acredita poder controlar o próprio destino.	Forte religiosidade: aceitação dos fatos da vida.	Busca por independência confere percepção de autonomia.	Forte religiosidade: determinação para buscar melhorar sempre.	Busca aprovação do grupo antes das decisões estratégicas.	Forte religiosidade e fatos do passado: determinação acima do normal.	Determinação das dificuldades do passado.
Fato importante fez pensar nos objetivos de vida.	Busca de sentido no início da vida profissional.	Decisão familiar: mudança para a comunidade.	Trabalho voluntário na África.	Trabalho voluntário: Peru.	Seqüestro.	Contato com Le Bou e identificação filosofia de
Força está na sabedoria e experiência coletiva da organização.	Trabalho em rede: grande autonomia.	Imposição de algumas regras ao grupo e insubordinação ao Emaús Internacional.	Recém chegado à comunidade, ouve e incentiva participação nas decisões.	Pouca interferência na operação da escola.	Estímulo à expressão do grupo.	Busca por talentos com apoio dos talentos
Foco na construção de	Preocupação com sucessão e	Estímulo ao desenvolvimento	Aproveitamento dos talentos existentes.	Estímulo à busca pela auto-suficiência.	Capacitação dos associados para tarefas	Desenvolvimento de pessoas

capacitação organizacional no longo prazo.	empoderamento nas unidades.	individual.			operacionais e cidadania.	projetos.
Idéias/negócios baseadas nas competências centrais e missão da organização.	Foco na reciclagem de móveis, roupas e objetos.	Foco na reciclagem de móveis, bicicletas, roupas e objetos.	Foco na reciclagem de móveis e objetos.	Foco na educação de meninas carentes.	Foco na reciclagem de lixo, móveis, roupas e objetos.	Foco na diversos região.
Lucro é um meio.	Venda nos bazares garante sobrevivência do projeto.	Vendas na loja: sobrevivência do projeto.	Vendas na loja: parte da sobrevivência do projeto. Depende de recursos do Emaús Internacional.	Projeto depende de recursos do Emaús Svalene.	Não aceita doações em dinheiro e busca auto-suficiência.	Dependê recursos Internaciono parcerias.
Lucro é injetado novamente na organização.	Pagamentos semanais aos associados e poupança.	Pagamentos semanais aos associados e poupança.	Pagamentos semanais aos associados e poupança.	Venda de produtos feitos pelas meninas: busca pela auto-suficiência.	Parte do lucro investida na própria organização, parte dividida entre associados.	Lucro de reinvestido organizaçã
Arrisca ativos organizacionais, imagem e confiança pública.	Trabalho com minorias e às vezes na ilegalidade.	Trabalho reconhecido.	Trabalho reconhecido, embora pouco conhecido na cidade.	Trabalho reconhecido embora pouco divulgado.	Trabalho reconhecido e pressão pelo cumprimento de políticas públicas.	Trabalho apesar ceticismo.

**Quadro 14: Dimensão: Perfil do Empreendedor** Ao se analisar o perfil dos empreendedores entrevistados, percebe-se que há uma sólida formação religiosa e todos são católicos praticantes, embora o Emaús seja uma instituição não-confessional. Isso justifica a adesão à filosofia de ajuda ao próximo e a execução do trabalho seguindo as diretrizes da matriz que, embora tenha uma linha mestra de pensamento, permite que as comunidades ajam com liberdade para as adaptações necessárias para o contexto local de cada comunidade. A título de exemplo será citado um trecho da entrevista com o gestor de Recife, Luis Tenderini: uma vez Luis perguntou a Dom Helder Câmara o que fazia quando tinha tantas coisas para fazer e para as quais não tinha tempo, que não sobrava tempo nem para rezar. Dom Helder respondeu que roubou um pouco do seu tempo de sono para dedicar a Deus. Luis começou a fazer isso também: se programou para levantar cerca de 30 minutos antes dos outros, e dedicava esse tempo somente a Deus e acabava encontrando as forças para lidar com todos os acontecimentos e cobranças. Em suas palavras: “A cabeça pode estar a mil, mas com a fidelidade a Deus nesse encontro pessoal, todo dia, muita coisa vai fluindo”.

A criatividade é uma das características dos empreendedores, que costumam buscar alternativas incomuns para a solução de seus problemas. Embora muitas das comunidades sigam o modelo tradicional de receber doações, recuperá-las e vendê-las em bazares ou lojas, muitas outras encontraram opções interessantes como atividade lucrativa para manter seus negócios, como é o caso de Fortaleza, que, com a parceria com o Cefet, pôde oferecer cursos profissionalizantes de alta qualidade e uma incubadora de softwares para seus jovens.

Os empreendimentos não visam o lucro, que normalmente é distribuído entre

os associados e em parte reinvestido na organização. O estado de alerta a novas oportunidades também está presente em alguns dos gestores sociais e pode ser comprovado pelo comércio de bicicletas em Cambridge, pelo trabalho com materiais recicláveis em Recife e pela ampliação das atividades em Fortaleza, por exemplo.

A percepção de oportunidades onde outros não as vêem pode ser devida a um estilo de gestão mais descentralizado e que permite aos residentes exporem suas opiniões. Com isso, a comunidade de Cambridge passou a explorar o comércio de bicicletas, Greenwich vai iniciar as vendas pela internet, e Fortaleza buscou as parcerias com centros tecnológicos.

Os empreendedores demonstram menor aversão ao risco e incertezas, pois existe uma forte ideologia política e até mesmo religiosa, que parece fazer com que o gestor aja com uma espécie de “proteção divina”, que passa a segurança nas decisões e novas iniciativas. Também o suporte da matriz em tempos de crise confere esse respaldo. Assim, a comunidade de Paris defende minorias e atua em alguns casos de forma irregular, como ao manter imigrantes sem visto em sua comunidade, ao mesmo tempo em que luta pelos direitos dessas pessoas. No caso de Cachoeira Paulista, a necessidade de controle aparentemente limita a propensão a correr riscos.

O alerta a novas oportunidades se deve em muito a traços pessoais, redes sociais e conhecimentos anteriores, sendo que a rede é um elemento comum a todas as comunidades, sendo estimulada pela matriz nos encontros regionais, nacionais e internacionais. Os conhecimentos anteriores são importantes como bagagem de vida, fazendo aflorar muitas das características da gestão, como a determinação, no caso de Recife, e a valorização de atividades ligadas à educação, no caso de Fortaleza.

O otimismo é uma característica marcante, pois a maioria dos gestores entrevistados demonstrou a realização através de seu trabalho, afirmando que o trabalho dedicado traz resultados. “Até mesmo quando o número de moradores de rua aumenta, existe uma motivação maior para continuar o trabalho”, afirmou a empreendedora de Cachoeira Paulista, que está passando a atuar com um público diferente do atual.

A necessidade de realização e independência foi comprovada em todos os casos, e os gestores atuam com grande autonomia, o que é uma característica do próprio Movimento, que estimula o empoderamento, inclusive dos membros das comunidades,

desde que seguindo algumas regras básicas de convivência. O empreendedor da comunidade de Paris ajudou a iniciar diversas comunidades pelo mundo, disseminando as diretrizes e sua experiência pessoal. No entanto, a comunidade de Cambridge enfrenta uma crise no relacionamento com a matriz, demonstrando restrições em seguir determinadas diretrizes e querendo atuar de acordo com seu próprio estilo. O empreendedor que assumiu a comunidade de Greenwich poucas semanas antes da entrevista, vindo de outra comunidade, ao ser questionado sobre as razões para esta mudança, demonstrou uma necessidade de assumir novos desafios.

Ao contrário do que postula Cooper (1981), os gestores entrevistados não acreditam poder controlar o próprio destino, mas demonstram uma confiança elevada no provimento de suas necessidades e na relevância de seu trabalho. Os gestores demonstraram determinação, mas ao mesmo tempo flexibilidade para aceitar os desafios trazidos pelo futuro. O aspecto religioso da formação de alguns dos gestores, ou o contato com o cristianismo, principalmente através de alguns padres entusiasmados com o Emaús e que difundiram a idéia de abrir novas comunidades, conferiu uma espécie de resistência ou resiliência para enfrentar as provações que a vida poderia lhes reservar.

Os gestores entrevistados, em geral, demonstraram que um fato importante os fez pensar nos objetivos de vida, como a busca de sentido ao iniciar a profissão de advogado, no caso de Paris, ou a decisão do casal de Cambridge de se mudar para a comunidade, vivendo inicialmente numa van. Também o trabalho voluntário na África e no Peru, nos casos de Greenwich e Bergen, possibilitando o contato com uma realidade muito diferente daquela em que viviam, e nos casos brasileiros, o seqüestro do empreendedor de Recife e o contato com o Pe. Henri Le Boursicaud e a identificação com a filosofia do Emaús, através da leitura do livro “A Caminho de Emaús”.

Os entrevistados demonstraram que uma grande força está na sabedoria e experiência coletiva da organização, pois o trabalho em rede, com grande autonomia, possibilita a multiplicação de conhecimentos e habilidades. Apenas o caso de Cambridge enfrenta dificuldades em aceitar a imposição de algumas regras ao grupo e demonstra certa insubordinação ao Emaús Internacional. No caso de Greenwich, o fato do gestor ter chegado recentemente à comunidade faz com que ele procure ouvir e incentivar a participação do grupo nas decisões. Bergen procura ouvir o grupo e interferir muito pouco na forma de trabalho da escola no Peru. Nos casos brasileiros, há um estímulo à expressão do grupo em Recife e a busca por parcerias, com

aproveitamento dos talentos locais, em Fortaleza. Já em Cachoeira Paulista, a realidade é um pouco diferente, havendo mais centralização de poder e decisões, mas mesmo assim o grupo é ouvido.

Existe um foco na construção de capacitação organizacional no longo prazo, até mesmo como orientação da matriz, que estimula o empoderamento e autonomia das comunidades e seus residentes. Em Paris, o gestor se preocupa com sua sucessão, e age no sentido de empoderar os responsáveis em cada unidade. As comunidades da Inglaterra demonstram estimular os residentes a participar de cursos com foco no desenvolvimento individual, aproveitando os talentos existentes. Bergen estimula a escola a buscar auto-suficiência. Recife procura capacitar os associados para tarefas operacionais e cidadania, tendo já formado um gestor para iniciar atividades em uma nova unidade, gerando renda para mais famílias. Fortaleza atua no desenvolvimento das pessoas ligadas aos projetos, capacitando-as para o mercado de trabalho. Cachoeira Paulista passa por um momento de transição de público beneficiário, o que vai demandar novas práticas de gestão. No entanto, a pouca profissionalização do quadro poderá vir a demonstrar novamente resultados insatisfatórios.

As idéias/negócios são baseadas nas competências centrais e na missão da organização, com atividades pautadas pelas diretrizes do Emaús Internacional, com adaptações ao contexto local de cada comunidade e à percepção do empreendedor social acerca das oportunidades de negócio. O foco, na maioria das comunidades entrevistadas, está na reciclagem de móveis, roupas e objetos, de modo geral. Em Bergen o foco está na educação de meninas carentes do Peru, e Recife atua também com reciclagem de lixo. Fortaleza tem o foco na educação de diversos públicos da região.

O lucro é considerado um meio de sobrevivência e é obtido principalmente pela venda de objetos e móveis nos bazares, mas algumas comunidades dependem de recursos do Emaús Internacional. No caso da escola do Peru, o projeto é dependente de recursos do Emaús Svalene, que estimula a busca pela auto-suficiência, mas não nega o envio de recursos. Recife tem a política de não aceitar doações em dinheiro e tem na venda de produtos a busca pela auto-suficiência, seguindo a filosofia do Emaús, que defende que a comunidade e as pessoas devem obter seu sustento através do trabalho. Fortaleza depende de recursos do Emaús Internacional e de parcerias, e Cachoeira Paulista vende produtos na busca pela auto-suficiência. Os produtos dos bazares são vendidos a preços baixos para possibilitar o acesso da população carente a bens de



consumo.

O lucro é injetado novamente na organização, sendo que cada comunidade deve repassar ao Emaús Internacional 1,5% do faturamento anual. Além disso, existe um Fundo de Solidariedade, para atender comunidades em caso de grandes perdas com assaltos, enchentes, incêndios, etc. Nas comunidades da Europa existem pagamentos aos associados sob a forma de ajuda de custo semanal e reserva (poupança). Em Bergen, a venda de produtos feitos pelas meninas da escola do Peru visa a busca pela auto-suficiência. Em Recife, parte do lucro é investido na própria organização, e parte é dividida entre os associados. Em Fortaleza, o lucro dos bazares é reinvestido na organização, e em Cachoeira Paulista o lucro é reinvestido na organização, e parte é dividida entre os associados.

Os empreendedores arriscam ativos organizacionais, imagem e confiança pública, sendo que a comunidade de Paris trabalha com minorias e às vezes na ilegalidade, contrariando a opinião pública, mas é reconhecido como um trabalho sério e importante pela população. Na Inglaterra o trabalho é visto com bons olhos pela população. Na Noruega, o trabalho não é muito divulgado, ficando restrito a pessoas da rede do grupo. Em Recife existe pressão pelo cumprimento de políticas públicas, por isso a importância da atuação independente de partidos políticos. Em Fortaleza o trabalho é visto com bons olhos pela população, embora haja certo ceticismo quanto aos resultados. Em Cachoeira Paulista a gestora investiu recursos próprios na instituição e enfrentou calúnias, especialmente por se tratar de uma cidade pequena em que as pessoas não têm contato com certas realidades comuns aos grandes centros.

A seguir será apresentado o quadro com a última dimensão estudada, a formação de estratégia, com a análise das comunidades pesquisadas.

Dimensão	Premissas	Paris	Cambridge	Greenwich	Bergen	Recife	Fort
	<i>Estratégia é perspectiva na mente do líder (sentido de direção a longo prazo, visão do futuro)</i>	Apoio a outras comunidades pelo mundo. Trabalho em rede.	Estabilidade nas atividades. Independência do Movimento.	Vendas pela internet e doações de maior qualidade.	Estabilidade na forma de atuação.	Sem planejamento; expansão contínua.	Dive para incor
	<i>Processo semiconsciente baseado na experiência e intuição do líder</i>	Atividade tradicional..	Atividade tradicional; busca por maior autonomia.	Atividade tradicional; incorporação de tecnologia.	Investimento estável.	Foco em parcerias e empoderamento.	Educa trans
	<i>Promoção da visão de forma decidida e controle da implementação.</i>	Líder muito presente no dia-a-dia.	Direção controlada busca autonomia.	Profissional contratado para conduzir processo.	Autonomia da escola.	Líder presente no dia-a-dia; grupo tem voz.	Líder atuar
	<i>Controle rígido da formulação e implementação pelo líder</i>	Processo descentralizado, com certo controle.	Processos decisórios parcialmente em grupo.	Contratação de administrador: novo rumo às estratégias.	Decisões tomadas pelo grupo.	Decisões em grupo estimuladas pelo líder.	Deci em parce

	<i>Visão estratégica maleável e estrutura responsiva e simples</i>	Poucos controles e indicadores conferem maior agilidade.	Forte necessidade de autonomia: questionamento das diretrizes.	Contratação de administrador: flexibilidade do líder.	Foco nas necessidades e modo de atuação da escola.	Estrutura enxuta: membros mais autônomos.	Deci com
	<i>Estratégia toma a forma de estabelecimento de nicho, protegido das forças da concorrência</i>	Formação em rede como estratégia de fortalecimento.	Concorrência forte de lojas de segunda mão caritativas.	Busca por doadores e compradores de maior poder aquisitivo.	Escola: modelo diferenciado de educação.	Influência nas políticas públicas e parceria com poder público.	Parce tecn difer
	<i>Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo</i>	Pouco planejamento e variação no ambiente.	Aproveitamento de oportunidades sem muito planejamento.	Contratação do administrador: planejamento estratégico.	Distância da escola: controle emergente.	Falta de planejamento: aprendizagem durante e após o processo.	Vári simu desco contr
	<i>Formulação e implementação são inseparáveis</i>	Atividade tradicional: pouca inovação.	Pouca variação no estilo da atividade.	Difícil prever sucesso das vendas pela internet.	Sem planejamento, atividade permanece quase a mesma.	Sem planejamento: atividades testadas na prática.	Form estrat parce
	<i>Um sistema coletivo de aprendizagem</i>	Decisões tomadas em conjunto.	Reuniões: troca de experiências.	Reuniões para deliberações, decisões e troca de experiências.	Grupo interage com a escola, aumentando proximidade.	Estímulo à participação do grupo nas decisões.	Envov decis dos p
	<i>As ações são entendidas em retrospecto</i>	Pouco planejamento leva a se basear nas experiências passadas.	Risco de descredenciamento.	Novo líder: experiências de outras comunidades.	Distância da escola fragmenta fluxo de informações.	Influência nas políticas públicas.	Tecn alcan exclu
	<i>O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica</i>	Todos participam do processo de aprendizagem.	Capacitação dos membros do grupo.	Reuniões: troca de experiências.	Troca de impressões e experiências nas reuniões do grupo.	Processo de empoderamento estimulado pelo líder.	Parce e apre
	<i>Estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas</i>	Atividade tradicional: continuidade com poucas mudanças.	Início do conserto de bicicletas.	Tecnologia para vendas.	Voluntariado na escola: estímulo ao envolvimento.	Pressão da população para início da reciclagem de lixo.	Impo educ difer comp
	<i>Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns</i>	Filosofia enraizada nas práticas cotidianas.	Cisão entre liderança e Emaús Internacional: reflexo no grupo.	Troca de liderança não alterou muito perfil do grupo.	Interesse em auxiliar escola no Peru.	Empoderamento do grupo sob liderança do gestor.	Educ tecn difer comp
	<i>Estratégia toma a forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões comuns</i>	Atuação em rede.	Possível descredenciamento do Emaús Internacional.	Venda pela internet e mudança do público doador e consumidor.	Continuidade do trabalho: poucas alterações.	Forte investimento: formação e empoderamento do grupo.	Investe tecn quali profi
	<i>Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns</i>	Proximidade ao Emaús Internacional orienta decisões.	Divergências na forma de atuação: descredenciamento.	Estilo e experiência do líder: aplicação das diretrizes.	Ligação ao Emaús: mais formal do que prática.	Aplicação das diretrizes nas práticas cotidianas.	Gran bene difici diret
	<i>Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente</i>	Aumento do número de moradores de rua desencadeia ações.	Descredenciamento maior autonomia.	Busca por novas tecnologias e formas de vender.	Atuação tradicional: sem perspectiva de mudança.	Parcerias, influência de políticas públicas e vanguarda na reciclagem de lixo.	Parce quali tecn
	<i>Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia</i>	Trabalho em rede: filosofia colaborativa.	Divergência de opinião com relação ao Emaús Internacional.	Busca pela auto-suficiência: venda pela internet.	Busca por resultados qualitativos.	Empoderamento do grupo: investimentos em cidadania.	Cren educ trans socia

**Quadro 15: Dimensão: Formação de Estratégia**

Na visão de Mintzberg *et al* (2000) a estratégia de uma organização surge de forma deliberada e emergente, baseada na experiência e intuição do líder, que a transforma em realidade através de uma visão de longo prazo compartilhada com todos. Na criação das unidades Emaús analisadas, e posteriormente em seu desenvolvimento, a visão do empreendedor e sua capacidade de perceber oportunidades delinearam o rumo da organização.

O início da comunidade da França, do grupo da Noruega e das comunidades

brasileiras foi sem planejamento, baseado na intuição do empreendedor e na intenção de replicar o projeto desenvolvido em outras comunidades. Na Inglaterra existe um maior acompanhamento do início de novos grupos e comunidades, e isto vem sendo refinado com o passar dos anos. Atualmente, na estrutura do Emaús no Reino Unido existe uma área responsável por orientar futuros empreendedores sociais nas questões de planejamento.

Como já foi mencionado na revisão bibliográfica acerca da formação de estratégia, foram selecionadas três das dez escolas de administração, segundo Mintzberg *et al* (2000) devido à predominância da aplicação das premissas ao estilo de formação de estratégia em instituições do Terceiro Setor. Serão analisadas a seguir as premissas de cada uma das escolas em sua aplicação às comunidades selecionadas para o presente estudo.

*Escola Empreendedora* - Sua primeira premissa defende que “a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização”. Isso se comprova pelo apoio dado a outras comunidades pelo mundo, seja através do Fundo de Solidariedade, que é um envio de excedentes opcional, porém muito difundido, seja pelo trabalho em rede, comum a todas as organizações pesquisadas. Com exceção da comunidade de Cachoeira Paulista, todas as demais demonstram certa estabilidade nas atividades. A comunidade de Cambridge ainda lida com a dúvida quanto a permanecer ligada ao Movimento, devido a divergências no estilo de gestão. A comunidade de Greenwich e a de Fortaleza perceberam a necessidade de investir mais maciçamente na tecnologia, seja através de vendas pela internet, seja devido ao investimento em preparação dos jovens para o mercado de trabalho com uso de tecnologia. Fortaleza foi, dentre os casos estudados, o que apresentou maior diversidade de projetos paralelos.

A segunda premissa postula que “o processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento”. Não foi possível identificar, no estudo, se a filosofia Emaús foi incorporada aos valores dos empreendedores sociais ou se ela estava alinhada a seus valores. De qualquer forma, na maioria das comunidades pesquisadas a atividade desenvolvida é a tradicional do Emaús, com pequenas variações.

Na terceira premissa, vê-se que “o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário”. Em Paris, o líder é muito presente no dia-a-dia de todas as unidades que fazem parte do Emaús Liberté. Na comunidade de Cambridge os líderes buscam maior autonomia, estudando inclusive a possibilidade de se desligarem do Movimento. Em Greenwich existem reuniões de toda a equipe nas quais as questões são deliberadas, mas a questão estratégica é definida pelo corpo diretivo. Em Bergen não existe controle das atividades da escola no Peru, somente da contabilidade. Em Recife o líder está muito presente no dia-a-dia, mas o grupo tem oportunidade de se manifestar e tomar decisões conjuntas. Em Fortaleza a líder é visionária e atuante, buscando as parcerias e se envolvendo no planejamento e execução dos projetos. Em Cachoeira Paulista a líder controla todos os processos, centralizando decisões, mas dialogando com a equipe.

A quarta premissa defende que “a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram”. Em geral, as diretrizes da matriz são seguidas pelas comunidades e passam a fazer parte da cultura dos grupos num processo relativamente tranquilo. No detalhamento do processo decisório, percebeu-se que em Paris, os processos decisórios são feitos parcialmente em grupo. O grupo pode opinar, mas as decisões são tomadas pelo líder. Em Greenwich a contratação de um administrador pretende dar rumo às estratégias. Em Bergen, as decisões são tomadas pelo grupo com relação a continuar investindo na escola no Peru, e também com relação ao controle da contabilidade. Em Recife as decisões são tomadas conjuntamente, estimuladas pelo líder. Em Fortaleza as decisões são tomadas em conjunto com parceiros. Em Cachoeira Paulista existe maior centralização das decisões. Assim, percebe-se simultaneamente o estilo deliberado quando se trata de implantar e seguir as diretrizes da matriz, e emergente no processo descentralizado que acontece em muitas comunidades.

A quinta premissa alega que “a organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra”. Em Paris nota-se

poucos controles e indicadores, o que confere maior agilidade às atividades e decisões. Em Cambridge a forte necessidade de autonomia faz as diretrizes serem questionadas. Em Greenwich a contratação de um administrador demonstra flexibilidade do líder, que confia a um profissional capacitado estudar as estratégias mais interessantes para o futuro da organização. Em Bergen, o foco está nas necessidades e no modo de atuação da escola, mais do que na forma como o grupo é conduzido. Em Recife existe uma estrutura enxuta com membros mais autônomos, e foco nos resultados. Em Fortaleza as decisões são tomadas de forma conjunta com parceiros. Em Cachoeira Paulista a centralização das decisões provoca certa rigidez à organização.

A sexta premissa desta escola afirma que “a estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta”. Paris utiliza a formação em rede como estratégia de fortalecimento, separando a comunidade em vários locais, de acordo com o tipo de atividade ou produto vendido. Em Cambridge sente-se a concorrência forte de outras lojas caritativas de objetos de segunda mão. Greenwich busca doadores e compradores de maior poder aquisitivo, com intenção de melhorar a qualidade dos artigos a serem vendidos e, conseqüentemente, o movimento e faturamento da loja. Bergen tem na escola peruana um modelo diferenciado de educação. Recife busca influenciar as políticas públicas, tendo fixado algumas parcerias com o poder público. Em Fortaleza a parceria com um centro tecnológico garante seu diferencial. E Cachoeira Paulista enfrenta um mercado limitado e muitos problemas com o público beneficiário, o que estimula a comunidade a buscar novo foco de atuação.

*Escola da Aprendizagem* - “A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo de tempo no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis”. Nas comunidades pesquisadas não há muito planejamento nem variação no ambiente, e as oportunidades são aproveitadas quando surgem. Em algumas comunidades é comum haver rotatividade de pessoas, como em Greenwich, que teve algumas “baixas” poucos dias antes da entrevista ser realizada. Isso acaba dificultando ainda mais o planejamento, visto que as pessoas que partem levam algumas competências, e as que chegam têm outras, que precisam ser mapeadas ou mesmo criadas. No caso de Bergen, a distância da

escola favorece o controle emergente, e o grupo tem pouco controle efetivo, por opção própria. Em Fortaleza, a existência de vários projetos simultâneos força a descentralização do controle.

“Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial”. Nas comunidades de Paris, Cambridge, Greenwich, Recife e Cachoeira Paulista a atividade principal é tradicional, com pouca inovação. Os líderes em geral replicam a forma de conduzir o empreendimento de outras comunidades, e ouvem seu grupo para melhorias incrementais. No caso específico de Fortaleza, a existência de várias parcerias potencializa o aprendizado.

“Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação”. Um aspecto da filosofia Emaús é estimular o debate, o diálogo, a troca de informações que se transformam em conhecimento para os membros do grupo. Assim, cursos de capacitação, reuniões em grupo e momentos para debate e reflexão são comuns no cotidiano das comunidades, permitindo que as experiências pessoais e da comunidade como um todo sejam revistas, fomentando o aprendizado de todos.

“O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir”. Em algumas comunidades o papel do líder é o de mediar discussões, estimular à participação, ouvir, questionar. Mesmo que ele saiba as respostas, espera que o grupo amadureça o pensamento e tome decisões conjuntas. Em Greenwich foi possível comprovar esta teoria, pois aconteceu a reunião semanal dos membros do grupo, e o líder estimulava o grupo a dar sugestões, opiniões, e a refletir sobre pontos da filosofia Emaús.

“As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral”. Nas comunidades, o pouco planejamento faz com que o líder e o grupo se baseiem nas experiências passadas para decidir como agir em novas situações. Neste processo, a prática de reuniões do grupo é fundamental para troca de experiências e de impressões.

*Escola Cultural* - “A formação de estratégia é um processo de interação social,

baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização”. A filosofia Emaús é fortemente enraizada nas práticas cotidianas e reforçada nos encontros regionais, nacionais e internacionais. Existe a publicação de vários livros acerca do Movimento, e a comunicação entre a matriz e os representantes nacionais é freqüente, com troca de informações e estímulo à reflexão. Existem temas que devem ser abordados por todas as comunidades e grupos, mas há espaço para questões mais regionalizadas. A filosofia cristã do serviço ao próximo é muito cultuada.

“Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal”. Alguns aspectos do *modus operandi* do Movimento estimulam o processo de aculturação: a atuação em rede, os encontros, o fluxo de comunicação e, principalmente, o período de imersão que cada futuro membro deve fazer em uma outra comunidade são formas de absorver a filosofia Emaús. Embora seja um Movimento não-confessional, o caráter cristão está muito presente nas práticas cotidianas.

“Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras”. Algumas comunidades, como a de Paris, têm maiores oportunidades de absorver a filosofia devido à proximidade ao Emaús Internacional. Nas demais, o processo de aculturação é mais superficial, e o estímulo à autonomia faz com que cada comunidade tenha uma cultura própria, seguindo parcialmente as diretrizes ou a filosofia da matriz.

“Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente)”. O grupo interage e é estimulado a decidir conjuntamente, mas na prática algumas decisões são tomadas pelo líder. Na comunidade de Greenwich foi contratado um administrador para pensar as estratégias, mas o grupo continua se reunindo para discutir e tomar decisões.

“A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas

tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização”. Apesar do ideal cristão de ajuda ao próximo, a busca pela auto-suficiência faz com que as comunidades foquem mais no negócio em que atuam do que na disseminação da filosofia.

Vale mencionar o processo de tomada de decisão nas comunidades, pois é praticada a descentralização horizontal do poder, no qual as decisões são tomadas por todos os integrantes da ONG através da busca do consenso, especialmente nas comunidades européias. Nos casos brasileiros, a figura inspiradora do líder influencia a tomada de decisão em Recife, e a busca do empoderamento e da consolidação do processo de cidadania sugere que as decisões sejam tomadas por todo o grupo em Fortaleza. Em Cachoeira Paulista as decisões são centralizadas na gestora social, que assume praticamente sozinha todas as questões estratégicas da ONG.

Com relação aos cinco tipos de respostas propostos por Oliver (1991), a saber: conformação, acordo, fuga do confronto, desafiante e manipulação, percebe-se que a matriz da organização estudada recomenda o estilo desafiante, ao propor que as comunidades evitem firmar com o poder público parcerias que possam deixá-las numa situação de “dívida” e, portanto, não as faça sentir à vontade para cobrar políticas públicas.

A seguir serão apresentadas as conclusões do estudo.



## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por objetivo principal verificar de que maneira o empreendedor de franquias sociais atua como mediador entre as diretrizes organizacionais e o contexto local para definir as estratégias do empreendimento social. Para isto, procedeu-se um estudo de casos múltiplos na organização sem fins lucrativos Emaús, tanto na matriz da franquia social, na França, quanto em sete comunidades (quatro na Europa e no três no Brasil), num estudo comparativo internacional abordando as variáveis diretrizes da matriz, contexto socioambiental local, perfil do empreendedor e formação de estratégia.

Apesar da formalidade do estatuto do Emaús Internacional, com suas regras e diretrizes, nas entrevistas foi possível detectar que o controle se dá de forma mais solta, permitindo às organizações membros agir com autonomia e independência.

No confronto do conteúdo das entrevistas com a filosofia propagada pelo Emaús Internacional, as informações fornecidas se mostraram em consonância com o que é pregado: a descentralização do poder e o empoderamento, o respeito ao ser humano e o amor incondicional, o ganho do sustento através de atividades nas quais seja possível ajudar àqueles que mais precisam, e a distribuição dos lucros.

Como objetivos específicos, este estudo se propôs a identificar as diretrizes estabelecidas pela matriz de franquias sociais, descrever as pressões do contexto socioambiental local, analisar particularidades do perfil do empreendedor de franquias sociais e verificar os tipos de estratégias adotadas em empreendimentos sociais.

Verificou-se que a existência das diretrizes organizacionais ajuda as comunidades a balizarem sua forma de atuação e a terem um senso de pertencimento a uma instituição para a qual devem remeter uma remuneração anual e prestar contas. Em contrapartida, além do apoio financeiro mediante a aprovação de projetos específicos, as comunidades de todo o mundo se encontram para troca de experiências, e podem facilitar seu reconhecimento público devido à ligação a uma instituição reconhecida internacionalmente pela seriedade de seu trabalho. No entanto, o pouco controle com relação à operacionalização das comunidades contribui para desvios de comportamento, que são punidos pela matriz com a exclusão da comunidade do Movimento.

Da mesma forma, o processo de aprendizagem se dá de forma coletiva, pois

existem e são estimulados a surgir diversos “estrategistas em potencial”, através do processo de empoderamento e formação para a cidadania. O caso de Cachoeira Paulista parece ser o mais lento neste processo, sendo que a gestora social daquela unidade centraliza mais o poder devido a algumas peculiaridades do contexto em que o empreendimento se insere, como a falta de mão-de-obra especializada em funções administrativas e gerenciais. O aprendizado costuma acontecer a partir de experiências passadas, de forma emergente e incremental. Desta forma, o papel do gestor social passa a ser mais o de um mentor, dando suporte ao grupo para que desenvolva suas próprias potencialidades e estratégias.

Com relação às dimensões estudadas, constatou-se a existência da maioria delas nos sete empreendimentos. No estudo das características pessoais do empreendedor social, pôde-se associar várias delas aos entrevistados. Foi possível identificar a criatividade e o senso de oportunidade, ao trazer formas diferenciadas de receita para as comunidades e também a expansão e diversidade nas atividades. Também demonstraram um otimismo constante, manifestado através da capacidade de ver os pontos positivos das iniciativas e de saber explorá-las.

Os empreendedores apresentaram menor aversão ao risco e constante busca por oportunidades, mesmo perante as incertezas. Sua maior realização reside na reinserção social dos participantes das comunidades. O sucesso do empreendimento sofreu grande influência da experiência e conhecimentos anteriores dos empreendedores em trabalhos de auxílio à humanidade. Suas redes sociais também foram importantes, já que em alguns momentos deram visibilidade para o trabalho, o que ajudou a atrair mais recursos para os projetos e abriu portas para novas oportunidades.

Para que o empreendedorismo social agregue valor ao público beneficiário e à comunidade onde acontecem as ações, é fundamental que opere mudanças significativas, transformando as pessoas, melhorando a qualidade de vida, diminuindo as desigualdades sociais e permitindo que os indivíduos atuem de forma independente da instituição promotora do projeto social, que também não deve assumir uma postura assistencialista.

A ONG Emaús demonstra, através da replicação de sua metodologia, dos resultados observados e da expansão de suas ações, estar desempenhando esse papel transformador, gerando conhecimento e fomentando iniciativas empreendedoras entre seus membros, que seguem replicando o modelo fundado há mais de meio século.

Para futuros trabalhos, recomenda-se replicar esta pesquisa às outras comunidades Emaús no Brasil, comparando-as com comunidades de outros países, especialmente de países da América Latina, de forma a possibilitar que se trace um perfil mais abrangente do Movimento. O fato de ampliar o número de casos poderia favorecer a criação de modelos de gestão utilizados nas várias franqueadas Emaús.

Também será interessante estender a pesquisa num estudo comparativo entre franquias sociais, tomando por base outras organizações sem fins lucrativos de atuação internacional, como Médicos Sem Fronteiras, Doutores da Alegria, Pastoral da Criança, Greepeace, entre outras.

Outra interessante abordagem pode ser a análise das influências do empreendedor social nas diretrizes da matriz e no contexto sócio ambiental, e das estratégias nas diretrizes da matriz, no contexto local e sobre o empreendedor social – influências não abordadas no presente estudo devido ao seu prazo de realização.

A escassez de artigos, tanto nacionais quanto internacionais, sobre o tema franquias sociais estimula o aprofundamento de estudos que melhor conceituem e caracterizem este tipo de empreendimento, podendo auxiliar futuros trabalhos.

Após a análise dos casos chegou-se à conclusão que o perfil do empreendedor social é o principal elemento na relação entre as variáveis estudadas neste estudo, porquanto são suas características individuais que permitem perceber oportunidades mesmo em ambientes aparentemente áridos, formar redes, motivar equipes, empoderar pessoas, atuar no contexto local, e não simplesmente ser uma peça reagindo aos estímulos externos. As estratégias formadas são o resultado de suas idéias, suas características e habilidades pessoais como mediador entre as diretrizes da matriz e as pressões do contexto local. Cada empreendedor social estudado tem suas próprias características mas, ao se identificar com a filosofia da instituição e com a causa, esse empreendedor coloca em prática suas experiências do passado, sua visão de futuro para conduzir a instituição a um destino mais realizador.

Como fechamento deste trabalho, uma passagem de Drucker resume a importância do empreendedorismo:

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos. Exatamente como a administração se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas, e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, assim também a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa

sociedade. (DRUCKER, 2005, p. 349).

Ao se analisar os desafios e os resultados obtidos pelos empreendedores sociais em sua luta por transformar a realidade em que seus empreendimentos estão focados, é possível inferir maior importância a esta passagem, ousando afirmar que eles atuam como pontes diminuindo as distâncias entre privilegiados e excluídos, entre ricos e pobres, e devolvendo a muitos seres humanos sua voz, seus direitos, sua cidadania e, em muitos casos, sua vontade de viver.

## REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurial Theory and Practice**, v. 30, nº 1, p 1-22, jan. 2006.
- ANDION, C. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v.18, p.105-123, 2003.
- ASHOKA Empreendedores Sociais. Disponível em: [www.ashoka.org.br](http://www.ashoka.org.br) Acesso em: 09/08/06.
- BARBIERI, E. **População de Rua: Sobreviventes Excluídos da Sociedade**. 2006. Disponível em: [www.lead.org.br/article/view/2787/1/263](http://www.lead.org.br/article/view/2787/1/263). Acesso em: 23/10/06.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- CADERNO de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 19(5):1413-1424, set-out, 2003.
- CAN (COMMUNITY ACTION NETWORK). **Beanstalk Newsletter**, Issue 1, September, 2005.
- CASTELLS, M. (1998). *In: UNRISD CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGIES AND SOCIAL DEVELOPMENT*, Palais des Nations, Geneva, 22-24 Jun, 1998.
- CÓDIGO Civil Brasileiro. Lei Nº 10.406, Artigo 53, 2002.
- COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COOPER, A.C. Strategic management: new ventures and small business. **Long Range Planning**, v.14, p. 29-45, 1981.
- CRISIS. Fighting for Hope for Homeless People. Disponível em: [www.crisis.org.uk](http://www.crisis.org.uk). Boletim de 09/12/03.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, Vol. 29, nº 1, p. 45-61, Jan, 1991.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEES, G. J. **The meaning of Social Entrepreneurship**. Universidade de Stanford. 1998. Disponível em: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Acessado em 05/08/06.

DREHER, M. T.; SCHMIDT, C. M. **Empreendedorismo Social**: análise do perfil dos fundadores de organizações não-governamentais. *In*: Gestão em empreendedorismo. HOELTGEBAUM, M. *et al.* (orgs.). Blumenau: Nova Letra, 2005.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: Práticas e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DURSTON J. **Que es capital social comunitario?** Serie Políticas Sociales. Santiago de Chile: CEPAL, 2000.

EMMAUS INTERNATIONAL. **Emmaus presented by Emmaus International**. France: Emmaus, 1994.

EMMAUS INTERNATIONAL. **Solidarity Commitments**. France: Emmaus, 1999.

EMMAUS INTERNATIONAL. **Scope and Limits of Emmaus' Social Commitment**. France: Emmaus, 1978.

EMMAUS INTERNATIONAL. **Universal Manifesto of The Emmaus Movement**. France: Emmaus, 1969.

EMMAUS UK. **Helping Homeless People Help Themselves**. Cambridge: Emmaus UK, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n° 4, p. 532-550, 1989.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público**: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n° 3, p. 63-72, jul/set, 1991.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n° 4, out/dez, 1999.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre

empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. **O desvendar a cultura de uma organização**: uma discussão metodológica. *In*: Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOWLER, F. J. **Survey Research Methods**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

FRANQUIA social. *In*: Fundação Iochpe. Disponível em: <http://www.fiochpe.org.br/formare3.html>. Acesso em: 08/08/06.

FUNDAÇÃO IOCHPE. Disponível em [www.fiochpe.org.br/formare3.html](http://www.fiochpe.org.br/formare3.html). Acesso em: 07/08/06.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global, 2002.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. Sumário Executivo, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILL, J. **Research Methods for Managers**. 3ª ed., 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. Maringá: edição do autor, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, nº 2, p. 20-29, Mar-abr de 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, nº 3, p. 20-29, Maio-junho de 1995b.

GOSS, D. Schumpeter's Legacy? Interactions and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 205-218, March 2005.

HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. **Ethnography: principles in practice**. 2<sup>nd</sup> ed, 1995.

HARTIGAN, P. **Social Entrepreneurship**: What is it? Disponível em: [www.schwabfound.org/news.htm?articleid=30](http://www.schwabfound.org/news.htm?articleid=30). Acesso em: 23/10/06.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process**: a Pragmatic Approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

INOJOSA, R. M. **Redes e Redes Sociais**: versão preliminar. São Paulo: FUNDAP, 18 p. mimeo, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

JACK, S. L.; ANDERSON, A. R.. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**. Aberdeen, nº 17, p. 467-487, 2002.

KISFALVI, V. The Entrepreneur's Character, Life Issues, and Strategy Making: A Field Study. **Journal of Business Venturing**. Nº 17, p. 489-518, 2002.

LEADBEATER, C. **The Rise of the Social Entrepreneur**. London: Demos, 1997.

LOVISI, G. M. **Avaliação de distúrbios mentais em moradores de albergues públicos das cidades do Rio de Janeiro e de Niterói**. [Doutorado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 2000. 167 p.

MACMILLAN, I. **Empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança na sociedade**. Disponível em: [www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=597&language=portuguese](http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=597&language=portuguese). Acesso em: 23/10/06.

MANCE, E. **A Revolução das Redes: A Colaboração Solidária como Alternativa Pós-Capitalista à Globalização Atual**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MCCLELLAND, D. C.; BURNHAM, D. H. Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, March - April, p. 100-110, 1976.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade Competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Empreendedorismo Social – A Transição para a Sociedade Sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Le Management: Voyage au Centre des Organisations**. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1998.

\_\_\_\_\_; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_ *et al.* **O Processo da Estratégia**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.



\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. Strategy formation schools of thought. *In*: J. W. Fredrickson (ed.) **Perspectives on Strategic Management**, Boston: Ballinger, p. 105-235, 1990.

\_\_\_\_\_. Strategy – Making in Three modes. **California Management Review**, p.44-53, winter. Vol. XVI, nº 2, 1973.

NEUMAN, L. W. **Social Research Methods**: Qualitative and Quantitative Approaches. 3 ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo Social no Brasil**: fundamentos e estratégias. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista – Unesp – Franca.

OLIVEIRA FILHO, J. B. *et al.* Modelo organizacional baseado no empreendedorismo social: o caso de uma ONG. *In*: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 371-382.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, nº 2, p. 241-265, 1990.

\_\_\_\_\_. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, nº 1, p. 145-179, 1991.

OMNIA Coesão Social. Disponível em:  
[www.omnia.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid=52](http://www.omnia.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=52).  
Acesso em: 11/09/2006.

O QUE é uma ONG? *In* ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. Disponível em: [www.abong.org.br/novosite/faq\\_pag.asp?faq=660#o%20que%20é](http://www.abong.org.br/novosite/faq_pag.asp?faq=660#o%20que%20é). Acesso em: 23/10/06.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

REDLICH, F. L. **Entrepreneurship in the initial stages of industrialization**. Cambridge, Mass.: Mimeografado, 1958.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. Identidade e Natureza do Terceiro Setor. *In*: **3º Setor**: Desenvolvimento social sustentável. Org. Evelyn Ioschpe. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Jarper & Row, New York,

1934.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOCIAL Edge. Disponível em: [www.socialedge.org/Events/Workshops/75](http://www.socialedge.org/Events/Workshops/75). Acesso em: 21/10/06.

SÓ FRANQUIAS. Disponível em: [www.sofranquias.com.br](http://www.sofranquias.com.br) . Acesso em: 23/10/06.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THALHUBER, Jim. **Merging mission, market and money**: A nonprofit's guide to social entrepreneurship, 2001. Disponível em: <http://www.mswitzer.org/sem01/papers/thalhuber.html>. Acesso em: 04/07/2005.

TIMMONS, J. A. **Convide um empreendedor para jantar**. Boston: New Venture Creation, 1990.

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

VIEIRA, R. de M. F. **Elaboração de Projetos Sociais**: Uma Aplicação. 2001. Tese (Doutorado). UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

WADDOCK, S. A.; POST, J.E. Social entrepreneurs and catalytic change. **Public Administration Review**. Vol 51, Nº 1, p. 393-401, 1991.

WHITAKER, F. **Rede**: Uma Estrutura Alternativa de Organização. Série Procurando Entender – Textos para Discussão. São Paulo: Câmara Municipal de São Paulo, 1993.

WHITTINGTON, R. *Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency*. **J. Manage. Stud.** 29, p. 693-713, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES SOCIAIS

#### 1) Dados pessoais e sobre o passado

- Qual seu nome completo, idade e local de nascimento?
- Você poderia contar-me a seu respeito antes de começar o seu primeiro negócio?
- Qual a sua formação? Analisando a posteriori, ela foi útil? De que forma, especificamente?
- Qual era a sua experiência profissional anterior? Ela foi útil? Qual experiência particular foi especialmente importante? Houve alguma irrelevante?
- Qual era o seu estilo de vida e suas necessidades pessoais? Como você combinava isto com a idéia de iniciar um empreendimento sem fins lucrativos?
- Desde quando existiu em você o desejo de iniciar um negócio próprio? Sempre foi um projeto para ajudar as pessoas? Como você lidou com essa idéia? E qual a aceitação por parte de sua família?

#### 2) O início

- De onde veio a idéia de montar uma comunidade Emaús e como você localizou a oportunidade?
- Seu envolvimento se deveu ao fato de estar buscando uma oportunidade ou porque se identificou com a filosofia do Emmaus?
- A filosofia do Emaús combinava muito, médio ou pouco com suas aspirações na época? E hoje?
- Você elaborou um Plano de Negócios ou outro tipo de planejamento antes de iniciar? Se sim, foi uma exigência do Emmaus Internacional ou uma iniciativa sua?
- Você considera o planejamento importante para uma iniciativa social? Fale a respeito.
- Como você avaliou a oportunidade em termos de fatores críticos de sucesso? Da competição? Do mercado?

- O que você percebia serem as suas forças? E fraquezas?
- O que você percebia serem as forças do seu negócio? E fraquezas?
- Quais eram as suas metas?
- Foi preciso investir dinheiro próprio no negócio ou o aporte financeiro veio integralmente do Emmaus Internacional? Qual foi o capital necessário?
- O local de instalação da Associação é uma área própria, cedida ou alugada?
- Qual ajuda externa você teve? Você teve conselheiros? Advogados? Contadores? Especialistas em impostos? Em patentes? Como você desenvolveu essas “redes” e quanto tempo isso levou?
- Hoje a iniciativa é auto-sustentável ou depende de recursos externos? Se for auto-sustentável, como se gera essa receita? Se não, qual é a origem dos recursos? E qual a proporção entre receita e recursos externos?
- Fale a respeito de crises e pressões sofridas durante os primeiros períodos de sobrevivência.
- Quanto tempo transcorreu desde a concepção até primeiro dia de atividade? Quantas horas por dia você empenhou nesta tarefa?
- Qual era a situação de sua família na época? (Casado, tinha apoio, compreensão?)
- Qual foi o seu momento mais triunfante? E o pior?
- Você queria ter sócios ou estar sozinho? Por quê?

3) Uma vez que você colocou a empresa em marcha, então...

- Quais eram as mais difíceis lacunas a preencher e problemas a resolver quando o empreendimento começou a funcionar e crescer?
- Quando você procurou pessoas-chave, como conselheiros ou gerentes, existiam atributos ou atitudes pessoais que lhe interessavam especialmente, porque sabia que iam melhor se adaptar a você e que eram importantes para o sucesso? Como você os encontrou?
- As coisas ficaram mais previsíveis? Ou menos?
- Você gasta mais (menos ou o mesmo) tempo com o seu negócio agora, ou nos primeiros anos?
- Você se sente mais gerente e menos empreendedor agora?

- Você se imaginava na posição em que se encontra hoje? Qual era a visão que tinha no início do empreendimento sobre como você e/ou o Emaús estariam em 2005?
- O crescimento da comunidade/grupo seguiu um planejamento ou foi simplesmente algo que aconteceu?
  - A situação da sua família mudou? E com relação à aceitação do seu projeto, permanece a mesma, melhorou ou piorou?
- Você traça estratégias para o futuro do Emaús? De que forma se dá esse processo?
- Como é a sua participação na implementação de idéias ou projetos na associação: você controla esses processos, participa deles, ou delega para outras pessoas e apenas supervisiona – ou pode confiar plenamente que as pessoas responsáveis por implementá-las o façam de maneira satisfatória?
  - Como você reage quando algo não sai conforme o previsto em seu planejamento? Você se adapta facilmente ou procura fazer com que tudo volte, dentro do possível, ao planejado?
    - As pessoas que fazem parte da associação (colaboradores e beneficiados) têm espaço para sugerir implementações ou para interferir nos rumos da associação?
  - Como você considera seu relacionamento com a equipe (colaboradores e beneficiados): suas idéias e decisões são sempre respeitadas ou existe um processo de construção conjunta das estratégias?
  - Você busca firmar parcerias com outras instituições, com órgãos governamentais, com empresas? Como se dá esse processo?

#### 4) O futuro

- Você planeja se aposentar? Fale um pouco sobre seus planos pessoais para o futuro.
- As suas metas mudaram? Você as realizou?
- Você tem intenção de ampliar as atividades, ou pretende manter a associação do tamanho que está hoje?
- Como você imagina que estará o Trapeiros do Emaús daqui a 5 anos?

#### 5) Perguntas para finalizar:

- O que você considera ser o seu mais valioso patrimônio – a coisa que permitiu que você tivesse sucesso?
- Se você tivesse que fazer tudo de novo, faria da mesma forma?
- Olhando para trás, o que você sente que são os mais críticos conceitos, habilidades, atitudes e know-how que você necessitou para conduzir a sua empresa onde ela está hoje? O que será necessário para os próximos 5 anos? Até que ponto qualquer um deles pode ser aprendido?
- Algumas pessoas dizem que existe muito estresse na vida de um empreendedor. Qual é a sua experiência? Como você compararia com outros empregos difíceis, tais como diretor de uma grande empresa ou sócio de uma grande firma de advocacia, consultoria ou contabilidade?
- Quais são as coisas que você julga mais gratificantes e recompensadoras na atividade de empreendedorismo? Quais têm sido as recompensas e riscos?

## ANEXO

### MANIFESTO UNIVERSAL

1. Nossa lei é aquela da qual depende, para toda a humanidade, uma vida digna, toda paz verdadeira e alegria para cada pessoa e para a sociedade:

“Servir antes de si mesmo aqueles que são menos afortunados”.

"Servir primeiro a quem sofre mais".

2. Nossa certeza é que o respeito desta lei deve animar qualquer busca pela justiça e, conseqüentemente, da paz entre os homens.

3. Nossa meta é ajudar, a través de nossas ações, cada homem, cada sociedade e cada nação a viver, afirmar-se e realizar-se na comunicação e na partilha, e com condições de igual dignidade.

4. Nosso método consiste em criar, apoiar e animar os círculos onde todos, sentido-se livres e respeitados, possam satisfazer suas próprias necessidades e ajudar-se mutuamente.

5. Nosso principal meio de vida, sempre que possível, é o trabalho de recuperação que permite que coisas tenham novamente valor e que aumente as chances de ações emergenciais para ajudar aqueles que sofrem mais.

6. Todos os outros meios de vida, despertando consciências e desafiando possibilidades, também devem ser utilizados para ajudar ou fazer os outros ajudarem primeiro aqueles que mais sofrem, compartilhando seus problemas e dificuldades, tanto particulares quanto cívicos, até que as raízes de cada problema desapareçam.

7. Nossa liberdade é não estar subordinado a nenhum outro ideal que o expresse neste Manifesto, e a nenhuma autoridade além da instituída pelo Movimento, de acordo com sua própria constituição. O Movimento opera de acordo com a Declaração dos Direitos Humanos, adotada pelas Nações Unidas, e em consonância com as leis de cada sociedade e nação, sem nenhuma discriminação, seja ela política, racial, lingüística ou espiritual.

O aceite dos termos deste Manifesto é a única exigência feita àqueles que quiserem participar das atividades do Emaús Internacional.

EMMAUS, 1969

# 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](#)