

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Cássia Maria Paula Lima

Empreendedor Social: Um Estudo de Caso

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2013**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Cássia Maria Paula Lima

Empreendedor Social: Um Estudo de Caso

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração: Organização e Sociedade, sob orientação do Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira.

SÃO PAULO

2013

Dissertação de Mestrado
Empreendedor Social: Um Estudo de Caso

Cássia Maria Paula Lima

ERRATA

Pg 56 - no terceiro parágrafo na quarta linha: onde está “[...] empreendedora **institucional**. [...]” deve ler-se “empreendedora **social**”.

Pg 67 no primeiro parágrafo e na primeira linha: onde está “[...] vem **de** encontro às ações [...]” deve ler-se “vem **ao** encontro”.

Pg 67 todo o 2º parágrafo: “Outros estudos qualitativos são esperados para identificar a interação do coletivo com o indivíduo e vice-versa. O pano de fundo seria a ética e política nas relações do empreendedor social, e a metodologia seria as indicadas para pesquisa qualitativa. Foi através desse tipo de pesquisa que encontrou-se algo novo no caminhar da interpretação da realidade.” deve ler-se “Outros estudos qualitativos são esperados para identificar a interação do **indivíduo com coletivo** e vice-versa. O pano de fundo seria a ética e política nas relações do empreendedor social, e a metodologia seria as indicadas para pesquisa qualitativa.”

Pg 67 todo o 3º e último parágrafo: “A principal tinta desse retrato é a atitude dessa empreendedora, não está previsto em nenhum o estudo, pois nenhum descreve como a principal característica o amor, sentimento que a moveu a empreender e criar uma nova realidade.” deve ler-se “A principal tinta desse retrato é a atitude dessa empreendedora, a principal característica: o amor, sentimento que a moveu a empreender e criar uma nova realidade.”

Banca Examinadora

Aos meus amores,

Fabio e Larissa.

AGRADECIMENTO

... a todas as pessoas que acreditaram mais em mim do que eu mesma, pois foram para mim a força que me sustentou nos momentos de cansaço e de tentação de desistência.

... ao professor Dr. Luciano Junqueira que me orientou e me apresentou a análise qualitativa. Foi um desafio para mim, afinal estava acostumada aos números. Eu me vi amadurecer, pois com a subjetividade da pesquisa, pude colocar minha própria perspectiva, a minha leitura do objeto estudado.

... aos professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração pela dedicação e pelo precioso conhecimento e aos amigos mestrando pela caminhada.

... aos questionamentos e redirecionamentos dos professores que participaram da minha banca de qualificação, professora Dr. Andréa Rodrigues e professor Dr. Edson Sadao. A tarefa de revisão foi muito árdua para pouco tempo que restava, mas a caminhada foi enriquecedora. Ótimas contribuições.

... à CAPES pela bolsa de estudo que me deu a oportunidade de estudar em uma universidade privada de altíssima qualidade, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

... aos meus familiares que sempre estiveram presentes. Em especial aos meus queridos pais que contribuíram de todas as formas: com revisões de texto, com debates e até como cuidadores da minha filha. Nessa última tarefa muita gente ficou envolvida, como minha sogra (Cida), minha irmã (Ana), meu cunhado (Roberto), sobrinhos (Dani, Lucas e Gabriel) e sobrinhas (Isa e Júlia).

... aos meus amigos que me apoiaram nessa jornada, cuidando da minha família quando não pude estar presente e me ajudando nas argumentações da dissertação. Em especial a Pat, Rudney, Gabi, Gui e as novas amigas do curso de mestrado: Janaína, Teresa e Célia.

... à torcida de longe, mas com muito carinho e amor de familiares e amigos. Impossível citar cada nome, mas estão no meu coração.

... a todas as pessoas que me concederam as entrevistas e especialmente a Xinha, a minha empreendedora social.

**“Ainda que eu falasse
a língua dos homens
e falasse a língua dos anjos
sem amor eu nada seria.”**

***Coríntios, 13, 1-3
(licença poética de Renato Russo)***

RESUMO

LIMA, Cássia Maria Paula. *Empreendedor Social: um estudo de caso*. São Paulo, 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

A finalidade desta dissertação é compreender o empreendedor social, observando-o na sua prática, e buscando consolidar uma visão abrangente, um entendimento deste agente que incorpore as abordagens das diferentes disciplinas que o estudam. O empreendedor social apresenta características, dependendo de quem o define: administradores, psicólogos, sociólogos e economistas. Importa acrescentar que a observação de qualquer fato ou ação social não é uma tarefa simples, dado que a sociedade é, por natureza e em qualquer instância, complexa; a complexidade se acentua na área de ajuda humanitária atual graças às múltiplas ações novas surgidas no cenário deste segmento, tais como: fundo de investimentos com finalidade de gerar impacto social, negócios sociais, setor 2,5, governança, transparência social e conselhos municipais com novos movimentos sociais. Assim como as instituições, surgem novos atores: os investidores e empreendedores sociais, que convivem com outros atores conhecidos na sociedade, como filantropos. Para tanto, promoveu-se um estudo de caso de natureza qualitativa de uma empreendedora social a partir do seu discurso e de mais seis pessoas que ela indicou e que participaram do seu projeto de ajuda aos outros. A Dona Xinha da Liga Solidária foi analisada a partir das principais diretrizes da Teoria Fundamentada (Grounded Theory), que é uma metodologia que explicita o processo de pesquisa como não linear. A principal conclusão é que essa empreendedora age em rede para atingir melhorias para uma comunidade. Leva-se em conta os estudos sobre redes de Granovetter sobre laços fracos e imersão (embeddedness) para concluir que ela atuou ativamente para formar uma rede concisa e ampla, entendendo os problemas locais, recuperando elos perdidos, e compartilhando conhecimento. Ficaram assim evidenciadas as características que a diferenciam como empreendedora social, que é o foco no social (ter objetivo social) e a promoção da inovação na sociedade. O que restou comprovado foi que o caminho percorrido correspondeu ao seu próprio processo de formação como empreendedora social.

Palavras-chave: Empreendedor Social, Teoria Fundamentada, Rede Social.

ABSTRACT

LIMA, Cássia Maria Paula. *Social Entrepreneur: a case study*. São Paulo, 2013. 88 f. Master Degree Dissertation (Business Administration) – Post Graduate Studies Program in Business Administration, Catholic University of São Paulo (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

The purpose of this dissertation is to understand the social entrepreneur, from the observation his practice and seeking to consolidate a comprehensive overview, an understanding of this agent that incorporates the approaches of different disciplines that study. The social entrepreneur presents features, depending on who defines it: Administrators, psychologists, sociologists and economists. It is relevant to add that notice of any fact or social action is not a simple task, as society is, by its very nature and in any instance, complex; the complexity grows in the area of current humanitarian aid because of the multiple actions arising in this new segment, such as: Investment Fund in order to generate social impact, social business, social transparency, governance, 2.5 and municipal councils with the new social movements. As well as new actors appear institutions: social entrepreneurs and investors, that coexist with other well-known actors in society, as philanthropists. To this end, it was promoted a qualitative case study of a social entrepreneur from her speech and another six people that were indicated by her and who participated in the help project to others. Xinha from Liga Solidária (Non Governmental Organization) was considered from the main guidelines of the Grounded Theory, which is a methodology that sets out the research process as non-linear. The main conclusion is this social entrepreneur acts in networks to achieve improvements to a community. It was taken into account the studies on Granovetter's weak ties on networks and embeddedness to conclude that she actively worked to build a proactive development of the network, understanding local issues, recovering lost links, and sharing knowledge. Were thus highlighted the features that sets her apart as a social entrepreneur, who is the focus on social work and the promotion of innovation in society. What remained was the path taken by Xinha corresponded to her own process of training as a social entrepreneur.

Keywords: Social Entrepreneurs, Grounded Theory, Social Networks.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECA: Estatuto da Criança e do Adolescente

EDD: Educandário Dom Duarte

“es”: conceitos do empreendedor social, empreendedorismos social e empresa social

ETEC: Escola Técnica do Estado de São Paulo

FASFIL: Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos

FEBEM: Fundação Estadual para o Bem Estar do Menor

FUMCAD: Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente

GEM: *Global Entrepreneurship Monitor*

LSC: Liga das Senhoras Católicas

LOAS: Lei Orgânica da Assistência Social

MRC: Marketing Relacionado à Causa

NSE: Nova Sociologia Econômica

ONG: Organização Não-Governamental

PUC SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

SUS: Lei Orgânica de Sistema Único de Saúde

TFD: Teoria Fundamentada em Dados

UP: Registro de Utilidade Pública

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 O EMPREENDEDOR SOCIAL.....	14
1.1 Conceito e Contexto.....	14
1.2 Novos Panoramas	20
1.3 Empreendedor Social e Rede.....	22
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	26
2.1 Primeiros passos	26
2.2 As entrevistas e transcrições.....	28
2.3 Análise.....	31
2.4 Teoria Fundamentada.....	32
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
3.1 A Instituição Sem Fins Lucrativos	34
3.2 A Empreendedora Social	39
3.3 Categorias.....	44
3.3.1 Inovação.....	44
3.3.2 Objetivo Social.....	46
3.3.3 Conhecimento para a Mudança.....	47
3.3.4 Agência da Xinha.....	48
3.3.5 Rede Social.....	50
3.3.6 Gestão da Instituição.....	56
3.3.7 Obstáculos das Mudanças.....	57
3.3.8 Empreendedor Social na Liga.....	59
3.3.9 Desafios no Atendimento a Crianças e Adolescentes.....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICES	75

INTRODUÇÃO

A atividade dos empreendedores sociais nos leva a acreditar que as diferenças sociais têm solução. De fato, quem não se impressionaria com formas alternativas de, por exemplo, um banco que empresta dinheiro para um negócio de um empresário sem poder aquisitivo e sem crédito nas instituições formais? Nesta forma alternativa de banco, a avaliação creditícia é formada a partir da avaliação de seus pares. Outro exemplo é o caso de uma médica que monta abrigos para as crianças que acabaram de passar por uma intervenção cirúrgica e não têm condições de seguir o tratamento em casa. Ou ainda, uma instituição que combate o comércio baseado na escravidão ou que causa danos ao meio ambiente.

Todas essas ações acontecem no Brasil, mas poderiam ser mencionadas várias outras em qualquer parte do mundo. Todas elas têm a característica de não serem iniciadas pelo poder público ou instituição privada, mas por uma pessoa. Essa pessoa é conhecida como o empreendedor social. Eles usam os recursos públicos, privados e também os próprios recursos para ver o bem do outro ou a melhoria do meio ambiente.

Algumas pessoas questionam se essas atividades não deveriam ser feitas pelo Estado, outras direcionam esses problemas para alguma religião resolver; mas eles, os empreendedores sociais, agem, buscam uma alternativa no mercado e na economia para solucionar algo que os incomoda na sociedade. Além de agir, eles criam elos e vínculos com e entre a população beneficiada. A ação dos empreendedores sociais enseja e faz surgir a participação direta do cidadão.

Esses atores quase sempre sabem identificar problemas não percebidos e utilizam o que têm disponível para melhorar a vida dessas pessoas. O empreendedor social tem uma nomenclatura relativamente nova em comparação ao filantropo e ao voluntário. Ele é alvo de estudos que buscam entender como são, o quê fazem e o porquê. As histórias são inspiradoras, mesmo no ponto de vista da gestão. Mas, ainda levanta muitas questões de base, a respeito de uma melhor definição do ator. As respostas ampliam as possibilidades para responder as outras perguntas. Não se tem certeza se uma pessoa é um empreendedor social,

mesmo que existam prêmios, cursos e estudos com esse nome. Analisá-lo implica ver sua prática e seu contexto, em outras palavras, vê-lo atuando na sociedade.

A sociedade atual é mais complexa do que a sociedade de algumas décadas atrás. É o mesmo que dizer que o indivíduo comum vive socialmente diferente. Esse indivíduo participa da vida social de forma diferente daquela que era habitual no passado, ou seja, não participa de nenhum partido político e não atua em movimentos sociais, mas participa de debate sem mobilização, com intensidades variáveis e “na medida em que se conectam, vivenciam compromissos” e criam valores. (CARDOSO, 2012, p. 90-97). As instituições continuam a existir, mas a relação desse indivíduo com essas instituições mudou. Também a multidimensionalidade dos temas e a diversidade dos tempos em que ocorrem os debates influenciam esse indivíduo, tomado como ser social plural, que convive com outro indivíduo que, diferentemente, participa ativamente de alguma instituição representativa de seus valores.

Essa complexidade é detectada em qualquer situação na sociedade, inclusive a que se refere às ações de ajuda humanitária. É um cenário repleto de novas ações, tais como: fundo de investimentos com finalidade de gerar impacto social, negócios sociais, setor 2,5, governança, transparência social e conselhos municipais com novos movimentos sociais. Cada uma dessas ações convive com outras que estão há mais tempo na sociedade, sejam ações de filantropia ou de caridade. Assim como as instituições, surgem novos atores: os investidores e empreendedores sociais, que convivem com outros atores conhecidos na sociedade, como filantropos.

O empreendedor social é uma pessoa que tem objetivo social e, ao mesmo tempo, isso o difere do empreendedor de negócio. O empreendedor social apresenta características, dependendo de quem o define: administradores, psicólogos, sociólogos e economistas. Os economistas preocupam-se com o desenvolvimento e crescimento da economia nacional a partir do empreendedor; psicólogos tratam de definir quais as características que melhor condizem com a personalidade e motivações íntimas do empreendedor; sociólogos discutem o empreendedor a partir da sua inserção social; gestores preocupam-se com a operacionalização dos planos de negócios. Portanto, há diversas representações do empreendedor social, dependendo de quem o situa na realidade.

Isso nos remete ao Quadro de Picasso, o “Primeiros Passos”. Este quadro revela a complexidade do olhar, a imagem num mesmo plano. Por exemplo, as mãos da criança e da mãe podem ser vistas de perfil e ao mesmo tempo de frente. Picasso mistura a figura principal com o fundo da imagem, as pernas e o fundo se fundem. Isso porque a linguagem visual, de modo geral, dispõe todos os elementos que o compõe criando uma relação todo/parte sendo que o resultado final é maior que a simples soma das partes. Portanto, esse quadro vê a mãe e filho em uma perspectiva integrada no tempo, não reduzida a um momento único:



Figura nº 1 – Quadro de Picasso: Primeiros Passos.
FONTE: INTERNET, 1943, Yale University Art Gallery

O que se quer destacar com esta analogia é a falta de uma visão holística para o empreendedor social. Nem sempre o observador consegue ver todas as nuances (ou vários ângulos como na pintura) do empreendedor e suas relações. Isto quer dizer que o empreendedor social é definido com o olhar próprio da disciplina que o estuda, ou seja, um olhar dado pelos psicólogos, outro pelos especialistas em gerenciamento e corporações, outro olhar pelos sociólogos e outro pelos economistas. Isso não gera uma visão integrada no tempo. O fundo da imagem seria o contexto numa relação dialética com o empreendedor social. Quando cada disciplina discute o empreendedor social não reflete a complexidade, nem destaca a parcialidade da própria abordagem em relação às demais. Vale dispor que fazer uma analogia com quadros artísticos é um recurso para explicar a problemática do empreendedor social com as disciplinas envolvidas nessa questão: economia, administração,

sociologia e psicologia, cada uma dessas áreas do conhecimento vê uma parte do empreendedor social. Em última instância, trata-se de mostrar o empreendedor social no seu meio, em movimento no seu tempo, o seu evoluir.

Nas pesquisas atuais sobre o empreendedor social (BARENDSEN; GARDNER, 2004; PEREDO; McLEAN, 2006; WEERAWARDENA; MORT, 2006) existe um consenso de que esse termo, muitas vezes é utilizado sem uma significação precisa, provavelmente porque cada disciplina apresenta maneiras diversas de conceituação. *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realiza pesquisas quantitativas, desde 1999, sobre empreendedorismo em mais de 85 países. Em uma pesquisa especial sobre empreendedores sociais, realizada em 2009, em 49 países, foram avaliadas as atividades empresariais, aspirações e atitudes nesse segmento. Estes pesquisadores chegaram à conclusão, em seu relatório final, da necessidade de definições mais holísticas do empreendedor social para captar a verdadeira dimensão desse ator, uma vez que detectaram que em países em desenvolvimento as pessoas não têm clara a distinção entre o empreendedor social e o de negócio (BOSMA; LEVIE, 2010, p.51). Isso não significaria juntar o que é diferente, uma vez que não existem empreendedores sociais que sejam reconhecidos como tais? Assim, o empreendedor social ainda necessita de uma melhor conceituação, incorporando as diversas disciplinas que buscam seu entendimento. Convém discutir o empreendedor social numa perspectiva em que o legitima, buscando situá-lo na realidade que intervém.

A proposta desta dissertação é chegar a uma visão holística a partir da observação da prática do empreendedor social, sua inserção e as circunstâncias em que ocorre. Vale acentuar que não é obter uma resposta fechada e final, mas ser incorporadora de diferentes perspectivas. Com isso pretende-se superar as diferenças disciplinares, compreendendo melhor a ideia de empreendedor social que se consolida neste caso.

Esta dissertação estará organizada da seguinte maneira: primeiro será elaborado o quadro teórico sobre o empreendedor social, em seguida a metodologia da pesquisa e finalmente a análise qualitativa dos dados da pesquisa. Nesta parte será apresentada a história da instituição que a empreendedora social dirigiu e, em seguida, a análise das entrevistas. As conclusões apresentam algumas dimensões que a pesquisa permitiu inferir do estudo de caso.

1 O EMPREENDEDOR SOCIAL

1.1 Conceito e Contexto

Uma forma de entender o empreendedor social é examiná-lo à luz dos estudos ao longo do tempo. Os autores Brouard e Larivet (2010) efetuaram uma ampla pesquisa dos conceitos “es”¹ relacionados: empreendedorismo social, empreendedor social e empresas sociais no âmbito da bibliografia publicada na língua inglesa e francesa. Eles citam a primeira definição de empreendedor social datada em 1991 de Waddock e Post. Foram elencados trinta e três conceitos até 2008, sendo apenas sete na década de 1990 e o restante, vinte seis, foram formulados na década de 2000, contando com duas definições sem data determinada. Esse levantamento é reiterado pela pesquisa de Granados et al. (2011, p.203) que quantificou, num estudo bibliométrico acurado, os artigos publicados em bases de periódicos relevantes para a academia, utilizando as mesmas nomenclaturas dos conceitos “es” e combinações entre elas. Esse estudo concluiu que os artigos aumentaram no período de 2005 a 2009 e, sobretudo, em 2010. Isso evidencia que esse fenômeno intensifica-se na década de 2010, demonstrando um interesse crescente sobre o tema.

Após uma extensa descrição dos conceitos existentes, os autores da primeira pesquisa apresentaram os seguintes conceitos que resumem cada tipologia “es”:

Empresas sociais como organizações que exercem missões ou propósitos sociais que operam para criar benefício da comunidade, independentemente de propriedade ou estrutura jurídica e com diferentes graus de autossuficiência financeira, de inovação e sociais (BROUARD; LARIVET, 2010, p. 39, tradução nossa).

Empreendedores sociais são quaisquer pessoas que com seu espírito empreendedor e personalidade irão atuar como agentes de mudança e líderes para resolver os problemas sociais através do reconhecimento de novas oportunidades e encontrar soluções inovadoras, e estão mais preocupados com a criação de valor social do que com valor financeiro (BROUARD; LARIVET, 2010, p. 45, tradução nossa).

¹ Será adotada nesta dissertação a nomenclatura conceitos “es” que significará a menção dos seguintes nomes juntos: Empreendedor Social, Empreendedorismo Social e Empresa Social. Isso se faz necessário para evitar muitas repetições.

Empreendedorismo social é um conceito que representa uma variedade de atividades e processos para criar e sustentar valor social, utilizando abordagens mais empreendedoras e inovadoras e constrangidas pelo ambiente externo (BROUARD; LARIVET, 2010, p. 50, tradução nossa).

Os fatos que ocorreram nas décadas de 1990, 2000 e 2010, época de origem dos conceitos “es”, contribuem para uma sociedade com relações distintas das de décadas passadas. As relações entre as pessoas e as estruturas são diferentes. “No passado o compartilhamento se dava por meio de estruturas organizadas, pertencimentos. [...] Hoje as experiências são compartilhadas à distância.” (CARDOSO, 2012, p. 83). O homem nos dias de hoje coloca sua opinião independente das instituições a que pertenceu ou pertence. Antes se sabia que uma pessoa que nasceu em uma situação típica de uma categoria social, estudava e trabalhava em um padrão social. Atualmente essa situação mudou, existem novas funções que se definem no dia-a-dia do trabalho. Por exemplo, as primeiras funções de designer gráfico foram definidas da necessidade do trabalho com formações diversas, como de propaganda e marketing, administradores e etc. Outro exemplo de mudança na sociedade atual é como são consideradas as classes sociais. Não existe separação de classe social só por renda, mas é levando em conta uma cultura comum. As classes C e D têm seus limites de rendimentos nas pesquisas quantitativas, mas existe uma distinção do que seria uma classe D no nordeste ou no sudeste do país, em função da diferença de cultura. Essas mudanças nas relações da sociedade podem se reproduzir em outras partes do mundo. São alterações que configuram novos padrões, diferentes daqueles de apenas gerar riqueza baseada na acumulação ou de coletivizar os meios de produção. Isso não quer dizer que não existam pessoas que vivem uma ideologia por pertencer a um partido político ou a uma entidade. É nesse ambiente que surge o conceito de empreendedor social. Por um lado, nesse papel surge um homem mais independente das relações no interior da sociedade, pronto para agir, para empreender. Por outro lado, mais ligado às suas motivações e razões, em qualquer circunstância, para se engajar.

São mais de duas décadas de estudo que tiveram mudanças distintas no âmbito social, cultural e econômico, que se refletem na formulação de cada conceito. Portanto, serão analisadas dimensões evidenciadas na evolução do conceito do empreendedor social, o foco deste trabalho. A observação da evolução das pesquisas sobre o empreendedor social realizado pelos autores Brouard e Larivet (2010), constantes no apêndice 01, permite consolidá-la em quatro dimensões: captação de recursos, comportamento individual, inovação e objetivo social. De posse do evoluir do conceito, as diferenças entre as décadas de 1990 e

2000 podem ser melhor avaliadas. Na década de 1990, são sete conceitos apresentados (BROUARD; LARIVET, 2010, p. 40) e que já consideram essas dimensões. Em 1998 essas dimensões são constatadas ao ressaltar: o sucesso de gestão de uma firma, o comportamento individual para atingir a abertura de um negócio, a inovação para o desenvolvimento econômico e o objetivo social no valor social como resultado na sociedade:

Empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, por: adotar uma missão de gerar e manter valor social (não apenas valor privado); reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para amparar essa missão; envolver-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem; agir arrojadamente sem ficar limitado aos recursos disponíveis; e mostrando forte responsabilidade em relação aos públicos alvos e aos resultados produzidos. (DEES, 1998, p. 4, tradução nossa).

A dimensão captação de recursos se apresenta na frase: “(...) sem se limitar pelos recursos disponíveis”. O comportamento individual nos verbos de ação: “buscar implacavelmente” e “agir arrojadamente”. A inovação é apresentada na seguinte parte da definição: “envolver-se em um processo de contínua inovação”. Por fim, o objetivo social nos resultados de “manter o valor social”.

Constata-se uma forma de pensar da época na descrição de cada dimensão nos conceitos. Nos anos 90, os textos continham uma comparação com o empreendedor de negócio. A comparação era para pautar quais características do empreendedor de negócio o empreendedor social tinha. Na verdade, não diferenciava o comportamento, a inovação ou a forma de captar recursos, mas reforçava que eles eram mais focados nos objetivos sociais do que no lucro. Se for tirada a palavra social da definição acima de Dees (1998), ter-se-á uma descrição de um empreendedor de negócio.

A partir do ano 2000, os pesquisadores desatrelam o empreendedor social do de negócio e focam em definições de tipologia com nuances sociais ou conceitos “es”: empreendedorismo social, empresa social, empreendedor social. Não há nos autores a menção dos empreendedores de negócio relacionados com todo o conhecimento construído pelos autores de referência, tais como: Schumpeter (1982)², Filion (1999)³ e Dolabela (1999)⁴. Nas

² Joseph Schumpeter nasceu em 1883 e morreu em 1950. Com formação em Economia, destaca-se pelas seguintes obras: *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (1911) e *Capitalismo, Socialismo e Democracia* (1942). Schumpeter é considerado pioneiro da inovação ao definir o desenvolvimento econômico como uma mudança de ruptura, que é gerada por iniciativas próprias. Para ele, o desenvolvimento econômico “é uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente” (Schumpeter, 1982, p. 75).

referências bibliográficas desse novo momento, aparecem outros nomes que estão mais atrelados ao objetivo social do empreendedor social. O objetivo social é mais reforçado no empreendedor social e a inovação social é ressaltada. Entende-se como inovação social, “a nova forma de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas” (RODRIGUES, 2004, p. 83). Por exemplo, a última definição datada em 2008: “O objetivo do empreendedorismo social é fazer com que a sociedade acredite que seu esforço é trazer uma mudança social” (VASAKARIA, 2008, p. 39 *apud* BROUAD; LARIVET, 2010, p. 44, tradução nossa).

A tradução da dimensão captação de recursos mudou de uma década para outra. Na década de 1990 essa dimensão se apresentava como primazia do social sobre as regras de mercado (ou do lucro), comprovado pela definição de Dees (1998) apresentado acima. Na década de 2000, os conceitos do empreendedor social ressaltavam o gerenciamento dos recursos para atingir a missão voltada para o social, optando por uma empresa que pode ser lucrativa, como se aceitasse mais as regras de mercado. Boschee (2006) comprova essa mudança:

Os empreendedores sociais são movidos por uma linha de fundo duplo, uma mistura virtual de retorno financeiro e social. Rentabilidade ainda é uma meta, mas não é o único objetivo, e os lucros são re-investir na missão em vez de ser distribuído aos acionistas (BOSCHÉE, 2006, p. 361 *apud* BROUAD; LARIVET, 2010, p. 43, tradução nossa).

As situações para o desenvolvimento ocorrer na visão schumpeteriana são as seguintes: introdução de um novo bem, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Schumpeter (1982) vivenciou a economia americana no começo do século XX e percebeu a demanda suprida no sistema capitalista e concorrencial. Assim a inovação faz a função de conseguir que uma sociedade com demandas supridas continue comprando. Precisa criar o novo para dar outras possibilidades de consumo. E para que toda essa transformação ocorra na sociedade é que aparece o empreendedor ou o empresário inovador. No prefácio do livro de Schumpeter na versão brasileira há o seguinte definição de empreendedor: “agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica” (Schumpeter, 1982, p. 13).

Schumpeter (1982) descreve o empreendedor como uma pessoa que inicia a mudança econômica e interfere no hábito dos consumidores, mas essa ação empreendedora não pode ser transmitida geneticamente a seus herdeiros. É uma qualidade que se perde após a abertura de um novo negócio e ao manter o mesmo.

A contribuição de Schumpeter é compreender a relação entre inovação e o desenvolvimento econômico, além de pontuar o empreendedor de negócio.

³ Louis Jacques Filion, professor no Canadá, em seu artigo de 1999 discute a evolução da abordagem econômica e comportamental do tema empreendedorismo. Segundo Filion (1999), os economistas evoluíram suas pesquisas sobre o empreendedor para dar outros adjetivos além de inovador, mas sempre com o foco em torná-lo um agente motor do sistema econômico. Os comportamentalistas evoluíram das características pessoais para o reflexo das características do período e do lugar em que vivem. As pesquisas de Filion se direcionaram para o pequeno e médio empreendedor e suas empresas.

⁴ Fernando Dolabela, professor brasileiro que introduziu as pesquisas de Filion e formas de ensino para o surgimento de empreendedores de negócio e pequenas e médias empresas no Brasil.

Apesar de toda a evolução relatada acima, ainda assim resta um espaço para estabelecer definições ainda mais precisas, com o intuito de tornar as investigações na área mais objetivas (CERTO; MILLER, 2008 p. 269). Um obstáculo é a definição do que sejam os três conceitos “es” e as suas relações. Para Brouard e Larivet (2010) esses conceitos sempre aparecem juntos, mesmo que a chamada do texto seja por um deles. Após definir cada um, eles estabeleceram relações teóricas entre os conceitos conforme a figura abaixo:

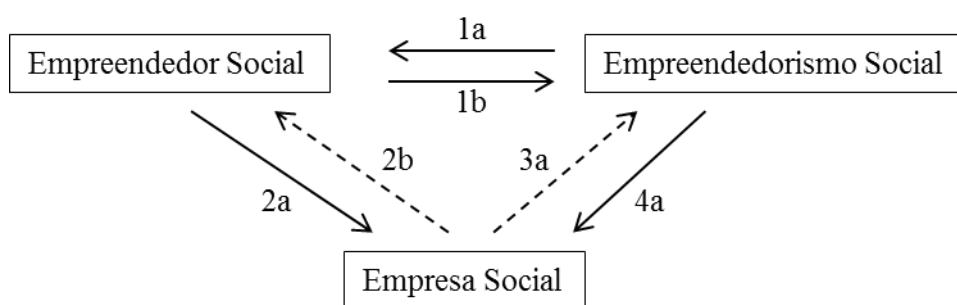


Figura nº 2 - Relacionamento teórico entre os conceitos
 FONTE: BROUARD; LARIVET; 2010, p. 51.

Nessa figura os traços contínuos representam relações teóricas mais fortes, enquanto os tracejados são relações de intensidade fraca. A ponta da flecha simula a direção final da relação. Traduzindo essa ilustração, conclui-se que o empreendedor social e o empreendedorismo social possuem afinidade teórica na prática. O primeiro conceito incorpora o segundo. Por outro lado, a empresa social pode existir independente dos outros dois conceitos. Os autores afirmam que a empresa social pode ser criada por um empreendedor social, mas a gestão pode ser feita por outro gestor (BROUARD; LARIVET, 2010, p. 51). Por isso, eles dizem que a utilização dos conceitos do empreendedorismo social e do empreendedor social são utilizados independentes da descrição do fenômeno. Esses autores afirmam que levaram em conta vários estudos, e também que outros tipos de empresas originadas em outros setores, seja o privado e público, possuem organizações que têm a missão social e, portanto, poderiam ser consideradas como empresas sociais. A partir desse conceito de empresas sociais em qualquer setor da economia, infere-se que o empreendedor social pode aparecer em qualquer um desses setores, além do que se acreditava ser restrito às Organizações Não-Governamentais (ONG's).

Segundo Landim (1993) as ONG's são também conhecidas como organizações sem fins lucrativos

[...] acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais de origens tão diversas quanto: governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações e associações. Na maioria, são pequenas, embora frequentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas, atuando em benefício público, não são órgãos de governo (LANDIM, 1993, p.5).

Nesse conceito, Landim (1993) diferencia as ONG's das empresas privadas e do Governo. A relação das ONG's com outras formas de organização da sociedade, sua estrutura jurídica e finalidade mudaram ao longo do tempo. São pesquisados, sobretudo a partir dos anos 80 (Landim, 1993, p. 5). Podemos afirmar que o empreendedor social é originado nesse cenário de surgimento das ONG's que vieram na década de 1980, mas vale relembrar que os primeiros conceitos de empreendedor social foram formulados em 1991, onze anos depois. Época da concepção da nova economia social, a qual se caracterizava pelo “desenvolvimento de organizações inseridas em políticas públicas de combate a desemprego e crise, partindo de iniciativas voluntárias, privadas e empreendedoras” (RODRIGUES, 2004, p. 61). Começam a aparecer também os primeiros conceitos de empresas sociais, que segundo Brouard e Larivet (2010 p. 34) datam de 1996.

As empresas sociais são outro tipo de empreendimentos que combinam a lógica do mercado com a social, contrabalançando os objetivos econômicos e sociais. São conhecidas também como organizações híbridas. O relatório especial sobre os conceitos “es”, a pesquisa quantitativa realizada em 2009 com 49 países do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), classificou em dois tipos as organizações híbridas. Um empreendimento híbrido é economicamente orientado, quando o lucro vem em primeiro lugar e o outro é socialmente orientado, quando o resultado social vem antes do lucro do negócio (LEPOUTRE et al.; 2011, p.11). Logo, é nesse cenário de organizações inseridas nas regras de mercado que o empreendedor social surge. Alguns autores sugerem que o empreendedorismo social não pode ser pensado como caridade, mas como organizações que mantêm dominante o foco social com a visão pragmática da realidade econômica (SMITH; STEVENS; BARR, 2010, p. 288), reforçando a conclusão que o empreendedor social é uma pessoa que sabe lidar melhor com a tensão entre a missão e resultado social e a manutenção financeira da estrutura organizacional. Mas por que a vinculação desse empreendedor social só com as empresas sociais ou híbridas?

Partindo da complexidade da ajuda humanitária, há que se reconhecer que não há pessoas que empreendem socialmente apenas nas empresas sociais; há, isto sim, um convívio com outras pessoas que empreendem de forma social em qualquer tipo de empresa do setor da economia. O que se pode depreender dessa discussão é que a ajuda humanitária não se realiza apenas em empresas sociais, pois há um convívio entre aqueles que exercem o voluntariado. Essa posição reafirma a de Brouard e Larivet (2010, p. 31, tradução nossa) de que o “empreendedor social pode ser uma pessoa ou um grupo que é agente da mudança social usando suas habilidades de criação do valor social”. Assim essa assertiva vai além da posição daqueles que dizem que a empresa social não é necessariamente um componente do empreendedorismo social. Portanto, o que se pode inferir é que o empreendedor social aparece em qualquer organização, independente da sua natureza.

Com a discussão acima, criou-se um panorama atual do empreendedor social, a partir dos conceitos relacionados no tempo, traduzindo em dimensões mais presentes e as relacionando. Reforçou o contexto que surgiu os primeiros conceitos e sua evolução, acompanhando os discursos mais aceitos socialmente.

1.2 Novos Panoramas

Os novos panoramas do conceito do empreendedor social aparecem na década de 2000, incorporado ao conceito de empreendedorismo social. Mair e Martí (2006 p. 36) apontam que o fenômeno deve ser visto como um processo de criação de valor social, de mudança da sociedade e das estruturas institucionais, vale dizer, dos processos do empreendimento.

Primeiro, vemos o empreendedorismo social como um processo de criação de valor através da combinação de novas formas de recursos. Em segundo lugar, essas combinações de recursos são destinadas principalmente para exploração e o aproveitamento de oportunidades aptas a criar valor social no sentido de estimular a mudança social e/ou a satisfação das necessidades sociais. E terceiro, quando visto como um processo, o empreendedorismo social envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações (MAIR; MARTÍ, 2006, p. 37, tradução nossa).

Como se pode ver, não se trata mais de se estabelecer diferenças entre organizações sociais e de negócio, mas de descrever o empreendedorismo social a partir das suas intenções primárias, impacto na sociedade e inovação organizacional.

A Mair (2010) enfatiza ainda que o estudo do empreendedor social precisa mudar para captar algo essencial e diferente, incorporando contribuições de outras áreas da sociologia e economia, ou seja, buscando uma descrição mais abrangente que incorpore perspectivas das várias disciplinas.

(...) podemos ser céticos sobre os esforços para gerar "grandes" teorias de empreendedorismo social. Em vez disso, deveríamos ver um enorme potencial nos esforços teóricos e empíricos que visam à construção de teorias de médio alcance e desvendar os mecanismos sociais que constituem o fenômeno. Por fim, gostaria de enfatizar o potencial da pesquisa sobre empreendedorismo social para superar as divisões disciplinares e inspirar o campo fronteira do empreendedorismo no sentido de tirar vantagem da construção de teorias com base na sociologia e economia (MAIR, 2010, p. 26-27, tradução nossa).

Essas disciplinas do conhecimento favorecem a reflexão sobre a tensão do social com o econômico que o empreendedor social vive, e que está presente na formulação dos conceitos “es”. Principalmente nos estudos de sociologia, o empreendedorismo social é discutido por Hjorth (2010), que também reflete sobre a solução do tratamento dos problemas tanto sociais como econômicos, e sugerindo estudos direcionados para o coletivo, com ênfase no cidadão e na ética:

Na verdade, quando o empreendedorismo social é entendido como uma força geradora de sociabilidade, está se sugerindo que a característica dessa sociedade é afetada. As formas que sugerimos para a sociedade como passíveis de se tornarem criadoras de sociabilidade são as que nós usamos para distinguir o indivíduo do coletivo, bem como as formas interação/relação. Isso significa que, como se tem observado até o momento, tal conceituação de empreendedorismo social não pode ser limitada às práticas decisórias de natureza econômica, gerencial, estratégica. Há necessidade de incluir também a dimensão política e ética nessa questão (HJORTH, 2010, p. 315, tradução nossa).

A sugestão de Hjorth (2010) é rever o empreendedorismo social ou o empreendedor social pelo crivo da política e da ética, que são disciplinas que estudam a relação indivíduo e coletivo e as formas de interação e relação.

Para completar o novo panorama convém atentar para um aspecto que ganhou uma crescente importância nos nossos dias: as redes sociais. Nesse sentido tornou-se indispensável incluir a discussão da relação do empreendedor social e redes.

1.3 Empreendedor Social e Rede

Ao estudar o empreendedor social nas suas interações/relações com o indivíduo ou coletivo convém aprofundar os estudos da tipologia do conceito “es”; segundo Hjorth (2010), estas relações introduzem as redes sociais neste debate. A realização pelo empreendedor de ações em rede não envolve apenas um grupo de pessoas, mas supõem alguns critérios a serem observados: ação social deve ser “orientada pelo comportamento de outros, [...] havendo uma relação social, reciprocidade da ação quanto ao sentido” (WEBER, 2004). Enfim, a interação social entendida como reciprocidade, como experiência face a face com o outro (BERGER; LUCKMANN; 2002). Portanto, rede social é um processo de interação, de reciprocidade. Sua existência

[...] depende de uma realidade múltipla e complexa onde o reconhecimento do outro e a definição de objetos comuns, possibilitam a construção de um tecido social. Isso significa que a rede social se constitui a partir da interação entre sujeitos (PINTO; JUNQUEIRA, 2009, p. 1092).

A ação em rede

“tem sido utilizada como a principal forma de reduzir riscos, aumentar as capacidades que as pessoas teriam se não interagissem em rede, e, adicionalmente, estabelecer governanças que não sejam hierárquicas e possam realizar a gestão de redes espalhadas por diversos locais físicos” (LIMA et. al., 2012, p. 1)

Uma forma de olhar a rede de um empreendedor é visualizá-la como um tecido social, construído por atores que interagem. Supõe-se que o empreendedor social está no centro das tramas desse tecido social, da tensão entre o social e o econômico. Para esta dissertação, essa tensão do social com o econômico será discutida através dos conceitos de imersão, de laços fortes e fracos de Granovetter (1985, 1973).

Granovetter (1973) desenvolveu a teoria dos laços fortes e fracos ao estudar a estrutura e o funcionamento das redes. Os laços fortes são contatos frequentes entre indivíduos, entre grupos, normalmente são amigos e familiares, e que despendem mais tempo nas trocas. Os laços fracos são contatos eventuais. Existem impactos distintos de cada laço na rede social. Segundo ele, “quando mais fortes os vínculos conectando dois indivíduos, mais similares estes são” (GRANOVETTER, 1973, p. 1362). Os laços fortes são importantes para fortalecer

a confiança entre os indivíduos e formar grupos coesos, e os laços fracos para ampliar os limites da rede; eles são a ponte ou a possibilidade de trocas de conhecimentos entre grupos. Se houver pouca abertura numa sociedade, isto é, falta de laços fracos, sua composição será fatalmente de grupos fragmentados e inconsistentes (GRANOVETTER, 1983, p.202). Num estudo de uma cooperativa de torrefadores realizada por Hervieux e Turcotte (2010) analisaram o papel dos laços fortes e fracos no desenvolvimento de uma rede criada por um empreendedor social. Nesse estudo são elencados quatro tipos de ações que contribuem para a criação dessa uma rede: envolvimento de atores com a população beneficiada; ações proativas para o desenvolvimento da rede; recuperar elos perdidos na rede; e conhecimento compartilhado.

As ações, resultantes do estudo de Hervieux e Turcotte (2010), poderiam ser utilizadas também por um empreendedor de negócio, mas como a missão é social, o ponto central é a população atendida e as pessoas que fazem parte da rede; resultando, em relações diferentes da relação empresarial. Os autores enfatizam que, para criar laços fortes com a população atendida, o empreendedor social necessita entender os problemas dessa população, dividir valores e missão entre os pontos da rede, para assim criar uma coesão para a sua iniciativa.

Outro papel desse ator é instigar a criação de sub-redes, possibilitando que atores tenham laços fortes internamente, com confiança para compartilhar conhecimento. Assim, recuperar elos ou tramas perdidas aumenta a atuação em rede, o que pode ser alcançado por laços fracos (relações informais). Na atuação em rede, o conhecimento compartilhado aumenta a probabilidade de desenvolver soluções benéficas para problemas encontrados pelos membros da rede. Portanto, entender as necessidades, envolver os participantes da rede, trazer novos participantes e compartilhar conhecimento é a forma de atuação em rede de um empreendedor social para realizar sua missão. Nesse sentido ´q eu se pode entender o que diz Mair e Shoen (2007) que os empreendedores sociais podem ser atores de um sistema fragmentado, promovendo as mudanças necessárias através das redes.

Outro conceito de Granovetter (1985) é o da imersão (*embeddedness*). Esse termo imersão refere-se à questão social e econômica do empreendedor social vive. Ele discute como o homem decide nas questões econômicas. Ao decidir é sensível às opiniões dos outros e das instituições, ou aos interesses próprios. Os economistas clássicos acreditavam que o homem tem toda a informação para decidir e utiliza apenas o raciocínio lógico para isso.

Granovetter (1985) por outro lado, diz que o homem toma decisão de negociar com pessoas em que deposita confiança, uma relação construída com outras pessoas e que estrutura a rede. Entretanto, as relações sociais não garantem que o negócio terá o fim esperado: as relações sociais penetram de forma irregular em diferentes graus nos vários setores da economia; logo, cada situação será determinada pelos detalhes da estrutura social. A rede de um empreendedor social, assim como um tecido, é uma malha de relacionamentos cujos vínculos possuem densidades diversas que o influenciam ou o condicionam. Os contatos ou laços da rede do empreendedor social são recursos para suas iniciativas que visam a modificação do ambiente, encaminhando soluções para os problemas enfrentados pelos atores, influenciando sua ação empreendedor.

A discussão sobre empreendedor de negócio e imersão realizada por Martinelli (2009, p. 214) permite analisar o caso do empreendedorismo social do ponto de vista da “relação dialética entre o agente e o contexto e/ou entre o agente e a situação”, o que traduz uma visão mais holística do empreendedor social.

O autor (MARTINELLI, 2009) discute o conceito de dupla imersão do empreendedor: a primeira do empreendedor em um ambiente político-institucional, entendendo o tipo de mercado (de fatores de produção e de bens e serviços), de leis (fiscais, trabalhistas, antitruste, etc.) e quais instituições de governança o influencia. Nessa imersão, tanto o ator como as estruturas não operam em um “vácuo social”, requerem uma organização social. Eles precisam de que as pessoas envolvidas com o empreendedor e aquelas que estão nas organizações de apoio sustentem a inovação proposta, e em conjunto, ajam contra as ações que possam vir dos competidores. Esse cenário de forças a favor e contra é regulado por leis gerido por atores do Governo, que podem atuar na mesma direção do empreendedor ou não. O autor argumenta que “as atividades empresariais para sobreviver e se desenvolver requerem o estabelecimento de um ambiente legal e político estável e confiável.” (MARTINELLI, 2009, p. 216). É nesse embate de forças que o empreendedor trabalha, entendendo as pessoas, suas posições e suas representações, influenciando e buscando um ambiente consistente e confiável para a continuidade da empresa.

Vale destacar que nessa análise, o autor é orientado pelo o mercado, pois em um ambiente de organizações sociais não existem competidores, que trabalham com o mesmo serviço ou até mesmo com o mesmo público atendido. Não existe competição, isso não quer

dizer que não existam forças contrárias. A missão de uma ONG pode ser oposta a outra, por exemplo, uma na defesa do aborto e outra contra. Na definição de ONG, Landim (1994) evidenciada a distinção: “[...] acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados [...]”. As forças contrárias também são encontradas na falta de mecanismos, como leis ou regulamentos, para fortalecer um grupo.

A segunda imersão do empreendedor é no ambiente sociocultural, que estuda as redes de relacionamentos, que resulta dessas relações. Isso quer indicar que o clima cultural pode validar ou dificultar o papel do empreendedor. Vão existir atores e grupos que cooperam para um bom desempenho nos negócios e outros atores e grupos que reivindicam (direitos e interesses) que podem desestabilizar a legitimidade social de um empreendedor. Além de avaliar o que trava e o que flui no trabalho do empreendedor, o autor discute o surgimento do empreendedor em uma sociedade, ora por posição (marginal ou dominante) ora por sanções culturais, mas conclui que “depende de uma combinação diferente dos agentes institucionais que podem ser os empreendedores, bancos de negócios e governos” (MARTINELLI, 2009, p. 224).

Martinelli (2009) se baseia na imersão de Granovetter (1985) para fundamentar a dupla imersão: político-institucional e sociocultural, que situa a atuação do empreendedor, em relação a outros atores imersos em uma sociedade com influências políticas, institucionais e culturais. Destaca os embates que o empreendedor enfrenta nas duas imersões, tanto para se estabilizar nesse ambiente quanto para emergir na sociedade. Ou em outras palavras, esse empreendedor é um ator que, mesmo imerso em um contexto, consegue provocar mudanças de acordo seus interesses. Mair e Martí (2006, p. 40), nessa mesma linha de raciocínio, sugerem estudos do empreendedor social para identificar o paradoxo da imersão, que diz que o empreendedor, por estar totalmente imerso no contexto institucional, garante acesso aos recursos e legitimidade. Ou aquele que está menos mergulhado e condicionado pelo ambiente, desafia-o, conseguindo promover alterações de normas e regras.

Essa discussão do empreendedor social permite visualizar quais suas características na relação com a rede e o papel que a rede desempenha nesse processo. A rede enquanto ator integra e estabelece mediações entre outros atores, objetivando atingir a missão social que determina a prática do empreendedor.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como sequência e em conexão com a exposição teórica, será descrita a metodologia adotada e como foi construído este caminho. Como Morin (2000, p. 90) afirmou “o cenário pode e deve ser modificado de acordo com as informações recolhidas, os acasos, contratempos ou boas oportunidades encontradas ao longo do caminho.” A finalidade dessa descrição é percorrer as etapas e mostrar as decisões que foram tomadas no processo. Este envolver é cronológico e em algumas etapas serão apresentadas informações consolidadas e percepções com intenção de melhor apreender os acontecimentos.

2.1 Primeiros passos

Iniciou-se a pesquisa por um levantamento de informações sobre o empreendedorismo social no Brasil. Recorreu-se aos artigos acadêmicos publicados nas revistas de Administração, assim obteve-se informação mais atual das discussões dos pesquisadores brasileiros que estudam o tema (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 53). Esta pesquisa bibliográfica foi expandida a partir dos autores mais referenciados, tanto brasileiros⁵ como internacionais.⁶ É importante destacar que as leituras dos textos pesquisados permitiram o aprofundamento de assuntos como o empreendedorismo de negócio, os empreendimentos de micro e pequenos empresários, os líderes, os empreendedores de negócio, as organizações sociais⁷ ou as organizações sem fins lucrativos (ONG's), desenvolvimento local e parcerias com o poder público. Depois se aprofundou a relação entre o empreendedorismo social e a Nova Sociologia Econômica (NSE)⁸, presente nos artigos nacionais e internacionais.

⁵ Os destaques dos autores nacionais são: Dolabella pelo estudo empreendedores de pequenos e médios negócios, Melo Neto e Fróes pelo livro didático sobre empreendedorismo social, Luciano Rossoni com os primeiros artigos sobre pesquisa de empreendedorismo aplicada no Brasil que faz parte do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) entidade que aplica pesquisa sobre empreendedorismo em mais de 85 países desde 1999.

⁶ Os destaques dos autores internacionais: Schumpeter com sua obra de 1911 que vê o empreendedor como propulsor da uma economia, Filion com seu estudo da história do empreendedorismo e o aprofundamento do pequeno e médio empresário.

⁷ São várias denominações: Organizações da Sociedade Civil, Organizações do Terceiro Setor, Organizações Voluntárias, Setor Independente (LANDIM, 1993)

⁸ Nova Sociologia Econômica (NSE): Essa abordagem que teve início nos anos 1980 e que por meio de diversas correntes, busca demonstrar que a economia é social. Uma crítica à economia neoclássica que não considera a dimensão social. Nessa economia referenciada, as decisões são tomadas de forma racional e mecânica para resultar o maior lucro. Desconsideram os “bens coletivos e públicos, sistema social de inovação, engajamentos

Essa pesquisa permitiu entender o empreendedor social inserido num cenário de complexidade da ajuda humanitária ou, em outras palavras, entendê-lo sob a ótica da sociologia econômica. A partir de indicação e conhecimento que na Liga Solidária havia uma empreendedora, foi agendada uma visita que ocorreu um ano antes da qualificação desta dissertação, e por meio da mesma constatou-se que a instituição passou por um processo de mudança iniciado em 1998, atingindo tanto a estrutura administrativa como o público interno e externo. O fato de haver a mudança motivou a pesquisa. Outro fator que fortaleceu a decisão da pesquisa nessa instituição é que a Liga completou em 2013, 90 anos de existência. Portanto, uma instituição com possibilidade de ser pesquisada ao longo de uma história, podendo apresentar dois ou mais momentos diferentes.

Após essa visita, a empreendedora social da Liga Solidária foi escolhida para o estudo de caso por ter promovido mudanças dentro e fora da instituição onde ela trabalhava e pelo fato de estar inserida em um ambiente de complexidade da ajuda humanitária. Ela é uma liderança e referência dentro do ambiente que foi visitado.

Já estava definido, pois, o objeto de estudo, o tema era o empreendedorismo social e o fio condutor, a teoria escolhida: a Nova Sociologia Econômica (NSE). As entrevistas foram conduzidas por um roteiro que tinha como pano de fundo a dupla imersão do empreendedor proposto por Martinelli (2009): o ambiente político-institucional e o ambiente social e cultural, comprovando que foram norteadas pelo quadro teórico escolhido para esta pesquisa. O roteiro está disponível no apêndice deste trabalho, tanto para a empreendedora social (apêndice 02) como para os indicados (apêndice 03). O entrevistado principal foi a empreendedora social que gerou as mudanças, e os demais foram sugeridos por ela. Mediante solicitação, ela indicou colaboradores e consultores que trabalharam com ela nesse processo de mudança ou que a acompanharam de perto. Mas ao iniciar as entrevistas é que se percebeu que era inovador e que não dava tempo de abranger toda a abordagem da NSE, por isso o estudo voltou o olhar para o empreendedor social com a abordagem de rede social, uma das correntes da NSE.

de empregados para além do contrato de trabalho, coletividades locais que aportem capital social, dotações institucionais e dotações culturais, desenvolvimento de coletividades, relação com a natureza, qualidade de vida, etc.” (LEVÊSQUE, 2007). A NSE também critica a sociologia clássica com a análise estática das classes e os atores (FLIGSTEIN, 2007). Uma das correntes é a Rede Social que faz parte do quadro referencial do primeiro capítulo desta dissertação.

2.2 As entrevistas e transcrições

Com o intuito de buscar um método de pesquisa condizente com a abordagem de redes, foi reforçada uma escolha pela coleta de dados, que trouxesse mais elementos de reflexão, profundidade e autenticidade. Desse modo a entrevista foi indicada. As leituras sobre técnicas de entrevista ajudaram na preparação do procedimento (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 191-194; CHARMAZ, 2009, p. 46). As técnicas ressaltavam a importância de planejar antes das entrevistas uma relação de perguntas-guia e se diferenciavam na postura do entrevistador. Enquanto Quivy e Campenhoudt (1998, p. 194) enfatizava a neutralidade do investigador, Charmaz (2009) incentivava o entrevistador a combinar a flexibilidade e o controle da coleta e da análise para construir uma realidade formada pela história do entrevistado e entrevistador. O importante é responder seu objetivo de pesquisa sem ser rígido. Charmaz (2009, p. 49) lembra que no planejamento da pesquisa alguns elementos que estão implícitos podem influenciar o resultado, como por exemplo, o sexo, a raça e a idade dos participantes. É necessário tratar a dinâmica do poder e da situação profissional do entrevistador e entrevistado durante a entrevista.

Por influência das leituras sobre técnicas de entrevista é que se adotou um tom de conversa, deixando a pessoa responder, estimulada pelo entrevistador que ouve com sensibilidade. A postura do entrevistador foi sendo construída a cada entrevista, deixou-se a narrativa fluir. Alguns falavam mais rápido, outros mais devagar, pensando antes de expor, deixando um tempo entre uma palavra e outra. Não importava o tempo do discurso e sim deixar o tempo de cada um. O envolvimento do pesquisador foi inevitável, pois se deparou com o outro lado relatando exatamente o que se tinha estudado sem mesmo saber o nome do estudioso. Como exemplo, a descrição de um entrevistado do que ele entendia como empreendedor social e as perspectivas de Hjorth (2010) do tema e o envolvimento com a política e ética. Foi uma descoberta encontrar na pesquisa de campo o que os teóricos diziam. Essa descoberta motivou o envolvimento com o entrevistado solicitando informações mais específicas e checando a sua precisão. Vale ressaltar que esse envolvimento mostrou como a história do pesquisador, com formação acadêmica na área de Administração, influenciou nas perguntas, por exemplo, ao perguntar sobre resultados de um projeto com nove adolescentes de 18 anos conhecido como Passos. Resultado de um grupo de pessoas não é o mesmo que

resultado de uma implantação de sistema em uma empresa. A palavra resultado no mundo de negócios é muito comum, pois reflete a postura de sempre buscar o resultado positivo que é o lucro. Na área social, a experiência gera incremento para o próximo passo ou projeto, são ensinamentos de casos únicos. Algumas passagens como essa foram registradas e demonstraram uma interferência fora do planejado para a entrevista, mas que não comprometeram a reflexão da história a ser contada. Muitas vezes criou-se uma empatia entre o entrevistado e o entrevistador. Essas interferências foram registradas para melhoria nas futuras pesquisas qualitativas. Podem-se mencionar as risadas do entrevistador para criar empatia, porém consideradas de certo modo indevidas em situações marcantes e doloridas para o entrevistado.

Foram feitas sete entrevistas: uma com a empreendedora e seis indicados que participaram do processo de mudança. Eles foram indicados por solicitação do entrevistador ao final da entrevista com a empreendedora no intuito de entender a sua atuação, por meio das pessoas que trabalharam diretamente com ela ou que acompanharam a sua trajetória. Isso fez com que o conteúdo, sobre o qual a própria empreendedora falou, fosse enriquecido com os exemplos dados dos entrevistados. As entrevistas duraram entre vinte minutos e duas horas e foram feitas de forma presencial (três no Complexo – EDD), via ligação por internet pela aplicação conhecida como *Skype*® (duas entrevistas) e via ligação por telefone fixo-celular (duas entrevistas). Todas elas foram gravadas e depois transcritas. Foram realizadas entre 24 de outubro de 2012 com a Xinha, a empreendedora social, e até 14 de dezembro de 2012 com os outros entrevistados.

Os entrevistados indicados pela empreendedora social possuem os seguintes perfis: dois consultores externos, dois funcionários do Complexo EDD, um consultor autônomo e um líder comunitário. O grupo pode ser dividido entre aqueles que trabalharam diretamente nas mudanças junto com a empreendedora social e outros que acompanharam de longe. Fazem parte do primeiro grupo: um consultor externo, os funcionários e o consultor autônomo. O outro grupo é composto por um consultor externo e o líder comunitário. Foram três homens e três mulheres, mas, para resguardar a imagem todos os cargos serão mencionados no masculino. Com exceção do líder comunitário, todos têm formação superior. Todos foram informados das normas de ética da pesquisa com seres humanos e foram fornecidos documentos sobre o tema e objetivo da pesquisa, além dos dados da pesquisadora e do comitê de ética. Os nomes dos entrevistados indicados pela empreendedora social não serão

revelados para que seja respeitada a privacidade de cada um.⁹ Os nomes da instituição e da empreendedora social foram autorizados para a divulgação.

Em seguida às entrevistas, iniciou-se a transcrição das mesmas após ter sido completado a última no dia 14 de dezembro. Charmaz (2010, p.) em sua metodologia sugere que as transcrições sejam feitas pelo pesquisador e não por outra pessoa, porque ao escutar, pode interpretar a própria postura e a reação dos entrevistados. Não se seguiu a ordem de datas das entrevistas, mas a facilidade da audição. As entrevistas feitas via *Skype*® ficaram com som baixo, precisando de um software que edita o áudio em computadores, conhecido como *Sound Forge*® na sua versão teste. Portanto, primeiro foram feitas as entrevistas gravadas via telefone, depois via *Skype*® e por último as entrevistas presenciais. Houve quase uma inversão nas datas das entrevistas. Isso fez com que se configurassem mais rapidamente as relações da empreendedora que fez a primeira entrevista, com os agentes de mudança que foram entrevistados depois. As histórias se completavam, como a citação da Xinha sobre as modificações nos abrigos com o detalhamento do que foi feito por um dos entrevistados. Ou mesmo na demonstração de sua ansiedade nas ações e a explicação de como ela se sentia, relatada pelo consultor autônomo. Durante as transcrições percebeu-se que a pergunta que abordava o ambiente político econômico não foi entendida por esse público, pois descreviam mais as ações dos políticos do que o ambiente de relações das instituições presentes no meio em que se encontra a Liga. O resultado foi a percepção de cada entrevistado quanto ao poder público na história da Liga. Uma pergunta em que o entrevistador tinha dúvidas se os entrevistados iriam responder adequadamente se entendiam a Xinha como uma empreendedora social. A dúvida era se não se estaria forçando um conceito trabalhado exclusivamente na academia. Surpreendeu, pois todos tinham um conceito formado sobre o empreendedor social e elegiam a Xinha com essa nomenclatura.

Outro apontamento dessa etapa de transcrição é a busca de informações daquilo que se transcrevia, quando não tivesse o conhecimento adequado. Só se continuava a transcrever após a cristalização da experiência do entrevistado, podendo ser nomes das pessoas do círculo de amigos, de instituições, leis, dos estudiosos e dos lugares citados. Algumas leituras citadas pela empreendedora: Jung, Morin, Teilhard de Chardin, Alan Kaplan e alguns programas de

⁹ Os nomes não serão revelados, mas serão identificados nesta dissertação em ordem alfabética (A, B, C, D, E e F) respeitando o dia da entrevista, iniciando da data mais recente. Outra referência do entrevistado será pelo cargo que ocupa dentro ou fora da Liga. Ex. o funcionário da Liga.

Governo citados nas entrevistas fizeram parte do material da dissertação para dar um entendimento do contexto cultural e social, mas não foram utilizadas no quadro teórico. Nessa etapa houve uma busca e leitura de trabalhos acadêmicos e da internet sobre a Liga Solidária e com a empreendedora. As informações relevantes da transcrição foram acrescidas aos memorandos, que são anotações analíticas, elaboradas em todo o processo, desde a elaboração das perguntas, passando pelos acontecimentos dos contatos com os indicados pela empreendedora para a entrevista e na entrevista propriamente dita.

2.3 Análise

Após as transcrições foram feitas as codificações, que é o início do processo de análise. Ao lado de cada fala no documento transcrito feito no *Microsoft Word*® identificou-se uma ou mais palavras que sintetizava o discurso. Foram classificadas 986 falas contendo 38.136 palavras. A entrevista com a empreendedora social representou mais do que 50% das falas. Não serão apresentadas todas as classificações, somente as mais representativas. Um exemplo de como foram trabalhadas as codificações está no apêndice 04.

Outro documento que foi utilizado para compor a análise, além das transcrições já codificadas, foram os memorandos de cada entrevista com dados observados nesse momento da entrevista e opiniões captadas na transcrição. Um quadro comparativo com os principais temas discutidos nas entrevistas também fez parte da análise final. Exemplos desses dois tipos de documentos (memorando e quadro comparativo) estão nos apêndices desta dissertação, respectivamente apêndice 05 e 06.

Com base nessa documentação, optou-se em apresentar em um capítulo o resultado da análise, mostrando os nomes das codificações que foram escolhidas, por representar a característica dessa empreendedora social. Cada codificação (ou subtítulo do capítulo) possui uma discussão entremeada por parte das transcrições e do quadro teórico. Vale salientar que as transcrições foram apresentadas no formato para uma leitura, portanto não possuem repetição das palavras nem interjeições como, por exemplo, né ou ah, cujos significados foram investigados ao codificar, podendo ser itens subentendidos, solicitação de consentimento do entrevistador ou mesmo o fato do entrevistado não querer articular uma experiência (CHARMAZ, 2009, p. 55).

2.4 Teoria Fundamentada

Os passos descritos a seguir a partir do planejamento das entrevistas foram baseados na teoria fundamentada em dados (TFD) ou *Grounded Theory*. Existem vários caminhos, métodos e técnicas, compatíveis com a abordagem qualitativa para um trabalho, mas foi a teoria fundamentada que sustentou a problematização do tema, as técnicas de coleta de dados, categorização e análise. A diferença dessa metodologia para as outras que tratam dados qualitativos é que “os métodos da teoria fundamentada têm a vantagem adicional de conter diretrizes explícitas, as quais nos indicam a forma como devemos proceder.” Em resumo, os métodos da TFD se baseiam em “diretrizes sistemáticas, ainda que flexíveis, para coletar e analisar os dados visando à construção de teorias “fundamentadas” nos próprios dados.” (CHARMAZ, 2009, p.15). As principais diretrizes da TFD que direcionaram a metodologia a ser adotada neste trabalho foram: primeiro, explicitar que o processo de pesquisa não é linear, pois o pesquisador escreve a ideia que lhe ocorre, volta ao campo ou transcrições para dar fim àquela ideia e depois investigar outra e, segundo, ter consciência do envolvimento do pesquisador com o tema, ideia refletida no seguinte trecho do livro:

Os significados implícitos dos participantes de pesquisa, bem como as suas opiniões sobre as suas próprias experiências – e as teorias fundamentadas concluídas dos pesquisadores – são construções da realidade (CHARMAZ, 2009, p. 25).

Assim, a abordagem da Charmaz (2009, p. 25) admite que “qualquer versão teórica oferece um retrato interpretativo do mundo estudado e não um quadro fiel dele”. Isso não significa que temos que nos restringir a uma única visão do empreendedor social, dependendo da formação do pesquisador. Pode-se extrapolar os limites dessa formação, para observar através da lente da sociologia, da psicologia, do administrador e interpretar além de uma só linha de condução.

O processo da TFD inicia-se reunindo os dados a partir das observações, interações e materiais sobre o tema, depois os pesquisadores o classificam (processo denominado de codificação). As ideias potenciais sobre o tema surgem dessas codificações visitadas a todo o momento para analisar e comparar (através dos memorandos, que são anotações). É uma livre

associação que proporciona uma compreensão analítica e holística do tema e dos seus significados.

Codificar significa associar marcadores a segmentos de dados que representam aquilo de que se trata cada um dos segmentos. A codificação refina os dados, classifica-os e nos fornece um instrumento para que assim possamos estabelecer comparações com outros segmentos de dados. Os pesquisadores que utilizam a teoria fundamentada enfatizam aquilo que ocorre na cena no momento em que codificam os dados. (CHARMAZ, 2009, p. 16)

Uma das causas que direcionam para a escolha do método foi a postura de pouca interferência do entrevistador diante aos entrevistados.

[...] as perguntas do entrevistador pedem que o participante descreva e reflita sobre as suas experiências de maneiras que raramente ocorrem na vida cotidiana. O entrevistador está lá para escutar, ouvir com sensibilidade e estimular a pessoa a responder. Assim, nessa conversa, o participante é quem mais fala. (CHARMAZ, 2009, p. 46).

Os memorandos também foram escolhidos por se tratar de um material importante de surgimento das ideias, um diário de campo, como pode se perceber na passagem do texto a seguir:

Redigimos anotações analíticas preliminares sobre nossos códigos e comparações, bem como qualquer outra ideia que nos ocorra sobre nossos dados – essas anotações são os chamados memorandos. (CHARMAZ, 2009, p. 16)

A seguir serão descritas as histórias da empreendedora social e da instituição em que atua a Liga Solidária. Logo depois será apresentada a análise feita a partir das entrevistas e material disponível sobre a Liga. Esses dois tópicos também foram resultado da aplicação das diretrizes da TFP.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira parte da análise descreverá a história da entidade desde a sua fundação e da empreendedora social onde ela desenvolve sua ação. Parte dessa primeira caracterização da instituição é feita utilizando dissertações e outros materiais sobre a empreendedora e o instituto. Em seguida, em outro item, é feita uma apreciação das entrevistas contemplando as categorias. Alguns trechos foram utilizados nas histórias da instituição e de sua empreendedora. Foram sete entrevistas, uma das quais com a empreendedora social e o restante com atores envolvidos com a organização na gestão da mesma.

3.1 A Instituição Sem Fins Lucrativos

A Liga Solidária, nome atual a partir de 2010, é uma instituição sem fins lucrativos que desenvolve programas socioeducativos e de cidadania, desde 1923 em São Paulo. A sua fundação com o nome Liga das Senhoras Católicas (LSC) foi uma iniciativa do Arcebispo de São Paulo Dom Duarte Leopoldo e Silva com Amália Cintra Ferreira Matarazzo, que já respondia pela criação em 1920 da Liga das Mães Católicas. A LSC tinha a “finalidade de desenvolver a ação católica de maneira diversificada, proporcionando à mulher oportunidade de lazer, aliada à assistência espiritual e temporal.” (MOUSSALLEM, 2008, p. 71). As primeiras ações foram: o Instituto Santa Amália, direcionado à educação feminina, a Escola de Economia Doméstica e o Restaurante Feminino. Foram consideradas ações inovadoras, na opinião dos jornais da época, principalmente o restaurante para as trabalhadoras do centro da cidade de São Paulo, pois na época, as mulheres eram impedidas de entrar nos estabelecimentos frequentados exclusivamente por homens. Este fato foi também reconhecido pela empreendedora social atual da Liga: “a Liga nasceu moderníssima. Ela nasceu para apoiar as primeiras mulheres que trabalhavam no centro.”¹⁰ Vale lembrar que o contexto social, político e cultural entre os anos de 1920 e 1930 no Brasil, se reflete nos seguinte marcos: o aumento da participação da mulher na sociedade por meio do voto feminino em 1932, a política tutelar e de ampliação de ações filantrópicas no período getulista, a crise de 1929 e a revolução constitucionalista de 1932. Esse último evento marca uma atuação da Liga

¹⁰ Entrevista concedida pela Xinha, São Paulo, em 24.10.12.

ao fundar um posto para socorrer os soldados combatentes e coletar sangue para os hospitais. Ao final da guerra a instituição mobilizou-se para atender as famílias dos combatentes, fornecendo assistência médica, medicamentos, aparelhos ortopédicos, roupas e mesadas para a subsistência. Para o financiamento desses trabalhos assistenciais a Liga promoveu a campanha do ouro, a cruzada artística e recebeu auxílio do Governo.

Em 1936 a Liga criou o Complexo Educandário Dom Duarte (EDD), uma das principais ações beneficentes da instituição que permanece até hoje. O Complexo EDD tinha normas rígidas, reflexo do contexto dos primeiros anos de ditadura do Getulismo, de 1930 a 1945, conforme abordado no relatório da Liga datado de 1942.

Nesta cidade em miniatura, os menores desamparados recebem os indispensáveis recursos de educação física, moral, espiritual e profissional [...] ao chegar, vai o menor habitar o chamado pavilhão de ingresso único [...]. Pois só ele tem um sistema combinado de vida celular e familiar [...] é recebido primeiramente na seção de celas, onde seu quarto é individual [...] passa depois para o dormitório coletivo, ainda no mesmo pavilhão [...] recebe assistência do médico, dentista e do diretor [...] é matriculado no Grupo Escolar [...] fará o curso primário [...] participará de diversas oficinas: sapataria, carpintaria, tornearia em madeira [...] a vida espiritual do Educandário está a cargo de um Capelão que reside na própria Instituição. (MOUSSALLEM, 2008, p. 76).

As outras ações deste instituto são denominadas internamente como departamentos na sua estrutura organizacional, que perdurou até 1990. Foram 23 departamentos criados na LSC em 50 anos de existência (até 1973), para atender aos menores, mulheres e idosos por meio de internatos e creches. Existiam departamentos que eram responsáveis em promover a cultura e relações públicas com objetivo de promover cursos, festas, conferências e exposição para divulgar os trabalhos realizados.

As décadas de 1960 até 1980 foram pautadas pelo golpe militar de 1964 e modificações sociais, políticas e econômicas no quadro global, provocadas pela crise do petróleo nos anos 1970, a recessão de 1980, a crise ambiental global, a crise do socialismo, a revolução nas comunicações e o acelerado processo de urbanização (SALAMON, 1998). Esse cenário contribuiu para intensificação das ações filantrópicas da Liga, graças ao aumento dos sócios contribuintes, culminando no aumento dos funcionários, voluntários (dentre eles as senhoras que participam da Associação). Devido à ditadura militar, as questões políticas foram proibidas internamente e a atuação da Liga direcionou-se exclusivamente para o atendimento dos menos favorecidos. Se for comparado o aumento de atendimentos da instituição e o aumento do número de pobres no Brasil, verificar-se-á que ocorreram na

mesma época. No artigo sobre desigualdades e pobreza no Brasil, os autores (BARROS, HENRIQUES e MENDONÇA, 2000, p.125) apresentam uma tabela de evolução temporal da indigência e da pobreza no país que confirma um crescimento a partir de 1977 e que só se estabilizou em 1990 em 50,1 milhões de pobres. Houve dois picos, nos anos de 1984 e 1988 com 63 milhões.

Em 1988 a sociedade brasileira concretiza um processo de democratização com a promulgação da nova Constituição Federativa conhecida como a Constituição cidadã, que se desmembrou em leis e estatutos como: a Lei Orgânica de Sistema Único de Saúde (SUS) em 1990, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) em 1990 e a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) em 1993. Foi importante o conjunto de ações do Estado para mudar as formas de cuidado das crianças, idosos e adolescentes que a Liga possuía. Um dos funcionários descreve como essas leis atingiram a Liga nessa época:

[...]Eu cheguei no Complexo EDD em 2000 e a Liga ainda não tinha confirmado o ECA. Isso quer dizer que eles ainda não tinham aderido às normas previstas pelo Estatuto. Nessa época, o Educandário com 470 mil metros quadrados tinha programas de abrigos com características de instituição total, ou seja, lavanderia centralizada, restaurantes centralizados, banhos coletivos, casas sem espelhos, roupas não personalizadas, hábitos, alimentação também não personalizada. A casa era só um dormitório e uma sala. Enfim, a linha era hierárquica de poder e força com uma pedagogia da década de 70. Umas coisas muito difíceis. Acho tudo muito frágil. Tudo com pouca saúde. Finalmente quando se trata de uma instituição que existe há muito tempo, tem que tomar muito cuidado, porque elas geralmente constroem auto umbigos. Criam uma dinâmica tão delas que fica distanciada de quem se propõe a atender.[...].¹¹

Após uma década da publicação do ECA, o Complexo EDD ainda não tinha se adaptado às diretrizes impostas pelo Estatuto e continuava com ações pedagógicas antigas. Aparentemente, desde a sua criação em 1936, com base nos relatos da época e do colaborador de 2000, o Educandário passou por poucas reformas educativas. Só em 1998 o EDD começa a se reestruturar para atender às exigência do ECA.

A estrutura organizacional da LSC se consolida em departamentos, mas em 1990 os substituiu por unidades assistidas e provedoras. As primeiras são as ações sociais e totalizam onze ações distribuídas nas seguintes regiões do município de São Paulo: Tatuapé, Saúde, Ipiranga e o Jardim Educandário (no distrito Raposo Tavares). Já as unidades provedoras, financiam essas ações e por meio de cobrança pelos serviços, das quais sejam seis estruturas entre colégios de ensino infantil e fundamental, flats e residenciais para a terceira idade,

¹¹ Entrevista concedida pelo entrevistado C, São Paulo, em 12.2012.

unidades localizadas nas mesmas regiões das ações sociais, acrescidas apenas das regiões de Pinheiros e Jardim Paulista.

As mudanças que ocorreram para o atendimento das exigências das leis de serviços sociais demoraram para acontecer, pois foram percebidas apenas em 1998, quando houve alterações no Complexo EDD. A partir desse momento, a história da Liga se mistura com a história da empreendedora social, a Xinha. É neste momento que ela inicia seu trabalho voluntário na Liga. Isto é percebido no depoimento de um de seus colaboradores que diz que a mudança ocorrida foi consequência das ações da Xinha considerada de uma importância central:

[...] Então acho que Xinha é um sopro para isso, para quebrar esse ciclo e implantar o ECA. E ela foi trazendo gente para ajudar a desenvolver esta instituição, a Liga Solidária, antiga Liga das Senhoras Católicas, para a modernidade do século XX e que estava sendo cobrado. Eu sou instrumento disto. Eu faço parte desta história, claro que com as minhas características.¹²

Outro entrevistado, um dos consultores externos, acrescenta a mudança das pessoas na sociedade nesse momento de transformação da Liga e o papel da empreendedora:

Esse ambiente da infância mudou muito! O ambiente político também mudou. Eu conheci a Xinha um ano depois da Constituição ser promulgada e essa foi uma Constituição cidadã. Então a sociedade mudou muito. As pessoas conseguiram ter voz, conquistaram essas possibilidades de atuar em Conselhos e na política, de outra forma que não apenas pelo voto. A Liga vem participando dessa mudança e dessa construção, porque participar desse jeito exige um aprendizado das pessoas e de toda sociedade. Não basta eu ter assento no Conselho, eu preciso saber o que é autorizado. A questão dos direitos da infância, a transformação que o Educandário realizou, para mim é uma grande contribuição para esse novo jeito que a sociedade escolheu de ser. Que as crianças têm que ter oportunidades, direito à infância e deveres. Eu não tenho dúvida que na história da vida, uma das figuras que mais oportunizou que a Liga fizesse isso, foi a Xinha. Eu acho que ela ajudou a Instituição nesses novos tempos.¹³

O consultor autônomo também enfatizou que a instituição está em um momento de mudança e conecta esse momento com as ações da empreendedora social:

Eu vejo uma instituição com um grande movimento. É uma instituição que está nos 90 anos agora. Que tem muito tempo de exercício, que tem uma condição boa, talvez das melhores, em termos patrimoniais e financeiros. E mesmo como um grupo inovador. A Liga foi aquela que começou com as creches. Ela tem uma boa forma de sustentar os programas com competência. Então ela é bem avançada na questão da filantropia. E a Xinha teve um papel fundamental. Se a Xinha não estivesse presente, eles não iriam conseguir fazer o que fizeram e estão fazendo. Não é fácil fazer uma filantropia na linha de direitos de cidadania. Ela conseguiu se cercar de pessoas

¹² Entrevista concedida pelo entrevistado C, passim.

¹³ Entrevista concedida pelo entrevistado E, São Paulo, em 12.2012.

profissionalizadas para ir buscar maior competência para a instituição fazer um caminho arrojado e mais avançado.¹⁴

A Liga mudou o seu papel de entidade de filantropia em direção ao reconhecimento dos direitos de cidadania (MOUSSALLEM, 2008, p. 145) e só teve êxito pela emersão da Xinha para uma posição de liderança, que possibilitou a mudança na prática.

Antes de finalizar a história da Liga, serão relacionadas as principais parcerias durante os 90 anos de sua existência, que podem ser entendidas como uma forma de associação com diferentes atores, que se fortalecerem mutuamente, buscando atingir um determinado fim. Ressalta que essa associação ocorre em rede quando os integrantes estão interagindo com reciprocidade, preservando identidade e autonomia. Os parceiros financiadores da LSC são públicos e privados. Uma das principais parceiras da organização é a Igreja tendo papel fundamental desde sua fundação. No começo, foi parte decisiva na linha máxima da estrutura organizacional, além da orientação religiosa dentro de seus departamentos e atualmente faz parte do órgão de assessoria e aconselhamento da Liga.¹⁵ Já a participação do Estado é desde o começo por meio de contribuições financeiras com isenções, incentivos fiscais e financiamento governamental. Para continuar recebendo os benefícios, desde 1935 a LSC possui vários registros públicos, dentre eles os de Utilidade Pública (UP) federal e municipal, Serviço Social, Promoção Social do Estado e Secretaria do Bem Estar Social. A parceria privada acontece por meio de empresas e pessoas físicas que contribuem com dinheiro para projetos específicos ou de forma frequente. Existe outro grupo privado com 200 pessoas que não contribui com recursos financeiros, mas com a execução das atividades na Liga, que são os colaboradores e os voluntários. A diretoria da instituição é composta exclusivamente por voluntários que tomam posse de três em três anos por votação e podem permanecer no máximo nove anos. Captação de recursos mais atuais foi introduzida: patrocinadores de eventos beneficentes, ações de Marketing Relacionado à Causa (MRC), contribuição percentual do imposto de renda a pagar direcionado ao Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (FUMCAD), créditos do programa Nota Fiscal Paulista e doação de produtos.

¹⁴ Entrevista concedida pelo entrevistado F, São Paulo, em 12.2012.

¹⁵ Estatuto de 2010 disponível em: <http://www.ligasolidaria.org.br/ArquivosDownload/Estatuto-Registros/EstatutoDigitalizado2011.pdf>. Acesso em: 18/02/2013.

A Liga está inserida na história das organizações sem fins lucrativos no Brasil. Na última edição da pesquisa sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) em 2010 foram identificadas 290.692 unidades locais. A Liga, por estar completando 90 anos de existência é representante dos 3,3% desse universo. Segundo o estudo, as entidades nascidas até 1970 absorvem o maior percentual de pessoas ocupadas assalariadas com 28,4%. Outro dado que reflete a atuação da entidade na FASFIL é que as instituições mais antigas, criadas até o final dos anos 1970, predominam a sede no sudeste com 55,4% do total.

3.2 A Empreendedora Social

O nome completo dessa empreendedora social é Maria Luiza d'Orey Espirito Santo ou como todos a chamam, Xinha. Ela tem 77 anos, filha de uma portuguesa e de um alemão, nasceu e estudou em Portugal:

[...] Meu pai não me deixou ir para faculdade. Primeiro, porque achava que uma mulher não precisava e segundo porque ia ter rapazes. E me desanimou a seguir esse caminho. [...]. E a vida inteira eu estudei sozinha, fui autodidata. Sofri muito, pois a faculdade é uma direcionadora de caminhos. Hoje em dia eu sei. Eu me lembro de comprar vários livros, que diziam a mesma coisa. E não sabia como fazer para me aprofundar em um assunto. Às vezes eram os homens da livraria em Portugal que me ajudavam. Eu os questionava sobre como podia fazer para saber mais sobre um assunto e eles me respondiam que iriam consultar um professor. É assim que eu estudei.¹⁶

Desde pequena ela ajudava as crianças mais pobres bordando enxovais em Campos de Jordão. Mais tarde continuou seu trabalho social na fazenda do seu primeiro marido em Portugal, onde morou durante 10 anos. Houve momentos de sua vida em que não pode se voluntariar, foi quando precisou trabalhar após ficar viúva do primeiro casamento e também na ocasião em que acompanhou seu segundo marido em viagens internacionais. Mas houve circunstâncias em que ela tinha disponibilidade para se dedicar ao voluntariado e não conseguiu.

[...] E eu estava em São Paulo, viúva pela segunda vez, andando a pé pela cidade, vendo coisas horríveis e querendo ajudar de alguma forma. Fui a vários lugares me oferecer como voluntária, porém ninguém me aceitava. Todo mundo dizia que estava cheio e não precisava de voluntário. Quando estava quase desistindo fui convidada para um almoço, que mudou o rumo das coisas. Eu era viúva de um banqueiro português. Um dos filhos dele [...] era o representante do grupo Espírito Santo aqui em São Paulo. Ele me ligou pedindo que eu o representasse em um almoço que o

¹⁶ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

Oscarzinho Americano estava oferecendo. Ele sabia que eu não saia para lugar nenhum. Eu morava na casa da minha mãe. Cedi, pedi um vestido emprestado para minha irmã e fui. Cheguei muito constrangida, porque não queria estar naquela posição de jeito nenhum. Uma mesa com 10 senhoras, que me questionavam sobre se eu ia ficar aqui ou em Portugal. Até que uma hora me encheu essa conversa toda. Resolvi falar a verdade para elas: eu quero mesmo é sair deste país o quanto antes, não aguento mais viver em um lugar onde uma menina de 11 anos fica grávida do padrasto e a mãe não a deixa dormir porque não ganha R\$5 ao dia. Uma delas me perguntou se eu ficaria se pudesse fazer alguma coisa para mudar essa situação. Então, retruquei dizendo que já tinha tentado ser voluntária e não tinha conseguido. Para minha surpresa, ela me convidou para trabalhar. E disse: Quer ser voluntária na Liga? E eu falei: Que Liga? E ela concluiu: A Liga das Senhoras Católicas.¹⁷

Foi aproximadamente em 1996 que ela entrou na Liga das Senhoras Católicas. Ingressou como voluntária do Complexo Educandário Dom Duarte (EDD), mas precisou se afastar por não concordar com as diretrizes assumidas pelo EDD.

Eu só tomava nota de tudo o que eu via e repassava, mas esse relato entrava por um ouvido e saía por outro. Eu via coisas terríveis. Eu percebia coisas terríveis, os meninos ficaram meus amigos e me contavam tudo, por exemplo, apanhavam de toalha molhada para não deixar marca, ficavam de castigo a noite inteira para fora da casa. Eu cada vez ia sabendo mais, mas absolutamente impotente[...].¹⁸

Solicitou então que fosse permitido criar uma casa para abrigar os meninos que completassem 18 anos no Complexo e não tinham para onde ir. E a proposta foi aceita. Ela iniciou o trabalho que ficou conhecido como Passos.

[...]Foram dois anos terríveis do processo do Passos. Imagine a dificuldade que foi montar uma casa e principalmente conseguir alugar uma casa para nove marmanjos. Eles achavam que era um tipo de FEBEM¹⁹. Eu quase enlouqueci. Olha foi tudo tão difícil que eu confesso que eu vivia aquilo. Eu ia para cama com aquilo, levantava com aquilo. Passava o dia lá, passava à noite lá às vezes. Era um *full time job*.²⁰

Um colaborador da Liga relembra esse momento de construção citando o trabalho da socióloga Rosa e a Xinha:

[...] Aí compusemos uma equipe de cinco pessoas e começamos a buscar a casa para alugar. A Rosa e a Xinha localizaram uma casa na região do Peri-Peri e conseguiram alugar. Entramos lá no dia 1º de novembro de 98 com nove jovens. A Xinha participava evidentemente de todo este processo juntamente com a equipe. [...]²¹

¹⁷ Entrevista concedida pela Xinha, *passim*.

¹⁸ Entrevista concedida pela Xinha, *passim*.

¹⁹ FEBEM: Fundação Estadual para o Bem Estar do Menor, atual Fundação Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente (CASA), é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo com função de executar as medidas socioeducativas aplicadas pelo Poder Judiciário aos adolescentes autores de atos infracionais com idade de 12 a 21 anos incompletos, conforme determina o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

²⁰ Entrevista concedida pela Xinha, *passim*.

²¹ Entrevista concedida pelo entrevistado D, São Paulo, em 12.2012.

Essa ação social, o Passos, existe até hoje com outro nome: Núcleo Solidário. Esse Núcleo Solidário foi referência no poder público para a montagem da República Jovem, conforme o funcionário que participou do processo:

[...] Eles (os jovens) tinham que alugar as casas nos nomes deles, se matricular em escolas públicas. Nós os monitorávamos. Então alguns núcleos avançaram, mas outros tiveram maior dificuldade, desfizeram-se, constituíram novamente outras vias ou formato. Mas o resultado é muito positivo. Nós tivemos algumas perdas, algumas dificuldades. No geral o projeto é muito bom, muito avançado. Hoje existe um projeto semelhante na cidade, a República Jovem, mas ele tem outro formato.[...] A gente olha na linha do tempo e vê aquele sonho, aquele olhar da dona Xinha, que provocou avanço e se tornou referência para essa questão do acolhimento em nível nacional.²²

Irregularidades foram denunciadas anonimamente acerca do Complexo e o Ministério Público pediu providências imediatas para a diretoria da Liga, que solicitou que a Xinha voltasse para desenvolver um trabalho nos moldes do Passos. As primeiras mudanças, a adequação dos abrigos, iniciaram-se com mudanças dos postos-chave do Complexo EDD e na forma de atuação com as crianças e adolescentes, conforme declaração de um dos funcionários:

[...] Porque quando o projeto Passos (Projeto Autonomia e Solidariedade) começou, de alguma maneira também, já na mesma época, os três técnicos que estavam aqui nos abrigos, psicólogos e assistentes sociais, começaram um trabalho de supervisão. Então a equipe institucional começa a avançar, a olhar um pouco mais adiante [...]. Bom, no ano 2000, passa a ser referência o projeto Renovar. Aí tem uma mudança de direção aqui no Educandário, o abrigo sai daquela condição de, digamos, de um formato anterior onde havia laristas, que eram casais que moravam com a família dentro do abrigo. Metade da casa era dos cuidadores. A outra metade era: dormitório, sala e banheiro, pertenciam aos meninos. As meninas entram em 2004, que é mais novo, quando então, começa a mudança. Sai a coordenação. Entra o papel do educador, as equipes começam a se compor.²³

Em 2006, a Xinha é eleita presidente e permaneceu no cargo até 2012, possibilitando a reformulação tanto na área administrativa financeira como na contabilidade.

[...] Esse desenvolvimento técnico, que aconteceu em toda a área social, precisava expandir também para a área administrativa. Houve a contratação de um superintendente [...]. Não havia nada sistematizado, nem contabilidade. A organização era feita por meio de papeizinhos. Nem vale a pena lembrar.²⁴

Também houve mudança de nome, missão, e estratégia.

²² Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

²³ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

²⁴ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

[...] mudou-se também a missão, mudou tudo e foi uma maravilha, porque se conseguiu que todas as pessoas participassem. Todas as pessoas da Liga deram sugestões para depois se passar um dia inteiro com aquele grupo, que era o grupo gestor. Não havia outro jeito para se chegar a uma conclusão e para se escrever a missão. Também foi uma ação do Antônio Luiz. A missão que foi redigida ficou linda e todo mundo gosta muito. Na sequência, houve a necessidade de passar a missão, depois de pronta, de casa em casa, explicando para todos o que queria dizer, que Liga nova era essa, como nós queríamos. Quer dizer, qual era a nossa ideia. Ouvi. Eles tinham as ideias. Porém nem todas as pessoas aceitaram essas ações, naturalmente. Algumas não me cumprimentam até hoje, porque o nome é Liga Solidária e não Liga das Senhoras Católicas.²⁵

No discurso da empreendedora social infere-se que a instituição continua com esse processo de transformação com a continuidade das atividades de planejamento nas ações da diretoria posterior ao seu mandato:

Esse planejamento estratégico teve uma continuidade. Como é boa a continuidade! Como é bom esse tipo de comportamento! Todos vibraram, todos tiveram um trabalho interessantíssimo no processo e finalmente o grupo gestor montou um programa com o Antônio Luiz, que inventou isso, todo mundo ia escrevendo em papeizinhos, obtendo-se uma série de assuntos importantíssimos. Foram as prioridades. Escrevemos isso. Agora a Carola assumiu e ela e o Alvinho juntos chamaram todo o grupo, todos os gestores dos programas, que são mais de cinquenta, composto por provedoras e não provedoras. Montaram o planejamento estratégico visto por eles. Desse modo, chegaram a um resultado próprio.²⁶

Outra ação de transformação na instituição é o apoio à comunidade local. A Liga muda não apenas no seu interior, mas extrapola sua ação para comunidade ao redor. Isso pode ser inferido a partir do discurso do líder comunitário:

[...] foi assim, nós tínhamos vontade de trazer escolas técnicas para o distrito Raposo e aí fomos buscar essa parceria com o Educandário. Para nossa surpresa, eles aceitaram na hora, os responsáveis abraçaram a proposta e não só aceitaram como nos ajudaram em todos os sentidos, pois hoje existem 2 ETEC's²⁷ no Butantã. Particularmente a gente deve muito à Xinha, porque ela incentivou, comoveu, buscou parceria. Enfim, hoje mesmo fizemos uma reunião. Nossa! O projeto está maravilhoso e a presença dela é muito importante, porque ela tem um vigor, assim: é uma vida, é uma coisa incrível.²⁸

As mudanças também apareceram nas atividades da empreendedora social como o uso de computador e de atualização por meio de cursos sobre técnicas sociais, conforme ela reconhece no trecho abaixo:

²⁵ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

²⁶ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

²⁷ Escola Técnica Estadual. Instituições de ensino mantidas pelo governo do Estado de São Paulo que ministram cursos técnicos e ensino médio.

²⁸ Entrevista concedida pelo entrevistado B, São Paulo, em 12.2012.

[...] havia uma senhora voluntária que prestava serviço de secretária. Um dia chegou e disse que havia um convite para alguém da Liga no Instituto do seu sobrinho, presidente. O convite era para um curso de gestão do terceiro setor. Eu ouvi e sabia que ninguém se interessava porque eram cinco dias corridos e longe de São Paulo. Enfim, aceitei e fui nessa condição. Chamava curso de gestão do Instituto Fonte. Foi uma grande ajuda. Foi importantíssimo. Por causa dele também eu iniciei o trabalho no computador, porque eu precisava relatar as conversas que aconteciam nas reuniões, multiplicá-las. Meu neto, que hoje em dia já é doutorado nas ciências da computação nos Estados Unidos, naquela época tinha treze anos e montou um computador para mim.²⁹

As mudanças internas na Xinha são percebidas pelos entrevistados e aparecem de forma espontânea nas entrevistas. A alteração da ação da empreendedora social logo no começo da sua atuação está no trecho da entrevista a seguir:

[...] É uma pessoa que teve um aprendizado muito grande durante seu trabalho aqui no abrigo, porque ela vinha como voluntária, ficava com as crianças aos finais de semana: sábado e domingo. Jogava balas, bombons para as crianças correrem e pegarem. Ela observava as crianças se matando para pegar os doces e essas coisas. Um dia, quando ela sentou-se ao lado de um jovem e perguntou para onde ele iria depois de sair dali e ele respondeu que não tinha para onde ir, começou a mudar algo dentro dela. Ela se inflamou com isto. Ela tinha que fazer alguma coisa. “O que eu estou fazendo está errado, não é desse jeito”. Então ela começou a desenhar este projeto: de transição, de mudança, quer dizer: de dar um passo de autonomia aos jovens. Construir com os jovens essa autonomia. [...].³⁰

Um dos consultores externos analisa as dificuldades internas da empreendedora social de iniciar a mudança na entidade e como ela consegue sua superação:

Eu acho que uma das principais mudanças que eu vi na Xinha é que, embora ela não seja uma pessoa muito aberta ela pertence ao grupo de pessoas normalmente muito vinculadas, ou muito presas às crenças, aos valores, naquilo que acreditam. Ainda mais essas pessoas que têm as qualidades que a Xinha têm. Elas já viveram bastante na vida. E essa experiência normalmente indica qual o caminho que dá certo e qual não dá. Normalmente as pessoas têm muita dificuldade de fazer mudanças, de mudar o que elas pensam, o jeito que elas têm de fazer coisas. Porém a Xinha se mostrou uma pessoa muito flexível, muito aberta para as mudanças, para novas formas de pensar, para novos olhares sobre a organização dela, sobre ela mesma. Eu acho que isso foi uma das coisas que eu mais apreciei na minha chegada com referência à Xinha.³¹

A consultora autônoma sintetiza essa alteração da empreendedora social mostrando as dificuldades e sucessos:

Ela faz parte da cultura antiga. Apesar de ser arraigada à cultura antiga, ao mesmo tempo ela vislumbra a cultura nova. Ela tem a sensibilidade para a cultura nova: do sentimento, das emoções. Assim, ela está sempre procurando novos caminhos.³²

²⁹ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

³⁰ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

³¹ Entrevista concedida pelo entrevistado E, passim.

³² Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

A Xinha concedeu essa entrevista logo após sair do posto de presidente em março de 2012, voltou ao posto de voluntária no Complexo EDD e nas casas de repouso da Liga.

3.3 Categorias

As entrevistas foram categorizadas conforme descrito no capítulo sobre a metodologia. Abaixo é o resultado desse trabalho, cada título é uma categoria. Todas são a caracterização da empreendedora estudada. As primeiras a serem apresentadas são aquelas que estão mais intrinsecamente relacionadas com a pessoa, a empreendedora social. Fazem parte desse grupo: inovação, objetivo social, conhecimento para mudança e agência da Xinha. A partir da categoria rede social é que se vislumbra outros atores, sendo os mais relacionados, a instituição e o meio. A sobrevivência da instituição, os obstáculos das mudanças, o empreendedor social na Liga e os desafios no atendimento a crianças e adolescentes compõem o segundo grupo de categorias relacionadas com outros atores.

3.3.1 Inovação

A inovação social enfatiza o novo em relação ao objetivo social. É tudo aquilo que é novo referente a um padrão que é considerado velho. Este estudo de caso têm vários exemplos de novo, a começar pelas mudanças da instituição e da própria empreendedora social comentados nas histórias descritas acima. Foi citado o novo em busca de “[...] dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas” (RODRIGUES, 2004, p. 83) como a atuação mais cidadã com as crianças e adolescentes nos abrigos e nas casas de passagem, assim como o aprendizado de novas práticas para a empreendedora atuar na área social. O destaque a seguir é para demonstrar que a empreendedora social tem a visão de novo e do velho ligado à mudança:

Se a instituição não estiver se revendo, acaba. As pessoas na instituição têm sede e fome de justiça, como dizia a Bíblia. Porque eles estão ansiosos para terem outras coisas. As pessoas aqui entraram nesse processo de crescimento, querem crescer, mas crescer para onde, se a gente é cerceada por todos os lados? O Governo não deixa a gente crescer muito, percebe? [...] Precisa morrer para nascer de novo. [...] Se você parar você vai para trás, você não fica no lugar, você vai para trás.

Então você é obrigatoriamente levada a morrer, isso em nível pessoal também. Isso é muito estressante!³³

Essa inovação é gerada pela mudança no ambiente em que a instituição estava inserida. O fechamento dos abrigos pelo Governo favoreceu a mudança na Liga. Precisou “morrer para nascer de novo”, segundo as palavras da empreendedora. Ela reconhece que é dolorido deixar o passado e suas práticas, mas novas leis e solicitações do poder público alteraram a forma como a Liga estava atuando, exigindo mudanças na entidade, conforme relato de um consultor externo:

Eu acho que nós estamos vivendo um período mundial de melhoria dos direitos humanos. Foram elaboradas novas leis. O Brasil está em um movimento interessante de melhorar os direitos humanos. Existem várias novas leis, mesmo na assistência social há evolução. Em 1998 o ECA tinha só oito anos.. De lá para cá, novas leis foram promulgadas. Então há todo um movimento para atender melhor uma população que está em situação de pobreza. O país todo está mudando.³⁴

A partir das forças no ambiente em que a Liga trabalhava com a nova regulamentação, a empreendedora foi chamada e ela mostrou a forma dela de inovar dentro da instituição. Ela buscou conhecimento nos livros e nas pessoas que estudam temas de seu interesse, mas isso só foi possível porque estava aberta para o novo. O consultor autônomo mostrou essa característica da Xinha:

Ela para mim sempre olhou as coisas com a experiência de quem acha interessante, ou vê tudo de, outro jeito. Isso não significa que ela não tem opinião própria. Ela tem e ela sabe muito bem também quais são as crenças e valores dos quais ela não pode ou não quer abrir mão. Por outro lado, ela sabe muito bem também que caminhos novos só são possíveis de serem trilhados se ela estiver aberta mesmo, permitir que as novas perspectivas cheguem a um lugar.³⁵

O inovador está no conceito de empreendedor de negócio desde 1911 com Schumpeter, que como economista acreditava que para alavancar a economia de um país capitalista precisava ter a figura de um empreendedor criando rupturas e dando saltos de crescimento. Ele denominava esse aspecto de desenvolvimento econômico. No caso social, precisa de inovação, de rupturas do antigo para criar o novo. Aqui a inovação está na postura aberta para criar novas perspectivas na consideração daquilo que morreu para uma pessoa e no ambiente mutante. Essa inovação social visa o como inovar e não só no resultado da inovação.

³³ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

³⁴ Entrevista concedida pelo entrevistado E, passim.

³⁵ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

3.3.2 Objetivo Social

O objetivo social é o diferencial do empreendedor social já visto no capítulo dedicado à discussão dos conceitos do empreendedor social. Sem “manter o valor social” (DEES, 1998, p.4), ou “benefício para a comunidade”, ou “resolver problemas sociais” ou “criação de valor social” (BROUARD; LARIVET, 2010, p.39-50), não existe o empreendedor social. Essa característica esteve muito presente nas entrevistas. A Xinha ao se denominar uma empreendedora social se lembra do seu objetivo social: “Eu realmente tenho sonhos: de justiça social, de felicidade para as pessoas e percebo que dediquei alguns anos da minha vida para isso.”³⁶ O consultor autônomo pauta como deve ser o trabalho social e a necessidade de apoio para a empreendedora social “transformar esse submundo”:

[...] Ela busca um mundo novo, um mundo mais justo. Ela é bem arrojada no sentido de um mundo melhor [...]. Ao mesmo tempo que ela tem uma raiz forte no tradicional, ela percebe esse novo, então ela consegue fazer essa ponte, mas ela sofre muito. Aí, ela precisa de muita ajuda para ter paz, para ajudar as pessoas a se transformarem e a transformar esse submundo, representado pelas instituições que lhe trazem a visão do sofrimento, do abandono, da necessidade máxima, que é a carência, a fome, a falta de moradia. O abandono no sentido maior, no sentido geral. A Xinha é uma pessoa privilegiada.³⁷

Essa produção de impacto social benéfico não é tão fácil ou simplesmente bonita. É um caminhar, uma construção de sentido onde o empreendedor social precisa de apoio, de reflexão. Esse consultor autônomo continua o seu relato ao indicar o sofrimento da empreendedora social no seu caminhar:

[...] ela vem de uma era do sofrimento, que é a nossa era. Eu também estou próxima da Xinha. Também sou de uma era mais antiga. Ela é um pouco mais antiga do que eu, mas a nossa época enfatizava muito o sofrimento. A própria religião tinha uma força muito grande e falava muito da importância do sofrimento. Hoje essa forma de ver a vida está um pouco diferente. Busca-se a felicidade muito mais voltada para o oriente. O objetivo do homem é ser feliz e não sofrer. O sofrimento pode ser uma contingência da vida, mas você fica buscando saber lidar com o sofrimento para poder ser feliz. Para poder ter paz de espírito para poder buscar melhores formas de vida. Aí a questão da felicidade é para todos e não só para alguns. Busca o grupo todo. Então a Xinha está nesse caminho e ela precisa de muita ajuda e ela busca essa ajuda, ela busca orientação, supervisão.³⁸

Querer ajudar o outro é uma característica inerente ao empreendedor social. Esta história mostrou que essa característica não é tão bonita quanto parece. É necessário muita

³⁶ Entrevista concedida pela Xinha, *passim*.

³⁷ Entrevista concedida pelo entrevistado F, *passim*.

³⁸ Entrevista concedida pelo entrevistado F, *passim*.

dedicação, de ajuda externa ao empreendedor para alcançar o bem do outro, que vive em condições de abandono. Assim a inovação social, a categoria objetivo social nos mostrou não só o resultado da mudança social, que está descrita na história da Liga e da Xinha, mas também como se faz o objetivo social a partir da empreendedora. Ela consegue atingir o objetivo social, mas precisa de ajuda, de amparo. Esse conforto ela busca nas relações.

3.3.3 Conhecimento para a Mudança

As desigualdades sociais constituíam para a empreendedora algo que a incomodava, ou seja, ela desejava modificar a realidade. Movida por esse anseio altruísta, ela passa a procurar um caminho de transformação, a partir da instituição à qual ela pertence. Para isso, ela precisava entender e conhecer essa realidade para poder intervir. E isso ela busca por meio do aprendizado e parceiros que possam contribuir. E isso é mencionado pelo consultor externo:

Eu acredito que ela tenha tocado profundamente com a sua experiência de vida, com o seu carinho, com outro jeito de olhar as situações [...]. Ela tem uma capacidade de aprender, uma cultura, um conhecimento que é impressionante.³⁹

Ao contrário do que se pode imaginar, ela não foi buscar conhecimento para levantar fundos, mas para se apropriar de uma gestão que a possibilitasse intervir na realidade social. Por isso ela foi conhecer novas técnicas sociais mediante discussões sobre o comportamento humano e serviço social. Isso é explicitado no discurso dela:

[...] Isso mais a descoberta da técnica do processo social. Tinha uma técnica que eu não conhecia e aprendi no curso de gestão, que eu adorei. A partir daí eu comecei a estudar e estudei muito. Eu li muita coisa. Eu já fiz muita coisa. Eu vivia obcecada por isso, pela área, pelo local e pelo social e por essa aprendizagem que eu estava tendo.⁴⁰

Após o aprendizado da técnica social, ela foi eleita presidente da Liga. Já para administrar a instituição que ela assume como presidente, ela delega a outras pessoas para dar apoio a sua ação, buscando técnicas sociais e captação de recursos. Foi um processo de aprendizado como lembra o consultor autônomo:

³⁹ Entrevista concedida pelo entrevistado E, passim.

⁴⁰ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

[...] eu acho que tem uma questão de busca de competência. Ela foi buscar pessoas que pudessem preparar o grupo de profissionais. Então ela buscou cursos, ela buscou novas ideias, novas concepções. E novo de verdade, a teoria da complexidade. Ela fez com o grupo cursos sobre a teoria da complexidade, que é o parâmetro, um paradigma mais novo que você tem do pensamento, do próprio pensamento. Ela também buscou uma pessoa que trabalha nessa mesma direção: Alan Kaplan, um hindu que vê a questão social num prisma muito novo. Você tem que mudar os paradigmas profundamente. Não é uma mudança só de móveis e de lugar. Tem que mudar a cultura mesmo.⁴¹

Essa construção do seu conhecimento da realidade social exigiu dedicação, participação em cursos, leituras, vivenciando um processo de aprendizagem, que tem muitos acertos, mas também erros como ela diz ao contar a dedicação dela no momento:

[...]Jung diz que existe sincronicidade. Criou a palavra sincronicidade. Sincronicidade é uma coincidência com razão. A vida é só sincronicidade. [...] Como agora, por exemplo, eu estou muito interessada na droga, [...]Há três meses eu resolvi e estudei bastante.[...] De maneira que então eu pensei nisso tudo e tentei fazer algumas coisas, mas falharam todas. Então eu deduzi que o caminho deveria ser outro. Fui a uma reunião, organizada na Câmara dos vereadores de São Paulo de apoio ao terceiro setor e conheci lá um senhor francês, velhinho, que me pareceu da maior competência e que trabalha nisso há anos aqui no Brasil. Pareceu-me, pelo o que ele disse, ser a pessoa que eu preciso. Então já entrei em contato. É assim que eu encontro as pessoas: percebo que é ele e digo agora eu vou; de repente, é possível que na próxima vez que eu encontro, digo agora não deu em nada o francês. Mas pode ser que dê. Eu vou a tudo que eu sinto que é um chamamento. O termo é chamamento. Eu me sinto chamada. De repente eu sinto aquilo que eu preciso, é isso. Às vezes eu me engano, às vezes eu chego lá, entendeu? Mas a maior parte das vezes dá certo. A maior parte das vezes eu vou pela intuição, pela percepção. E depois, hoje em dia está muito fácil. Já não sou eu quem procura. São as pessoas que nos procuram. Hoje em dia, a Liga é muito procurada. Mas antigamente era uma solidão danada. Ninguém queria saber nada da gente.⁴²

Essa persistência em conhecer o seu entorno e as técnicas sociais fizeram dela uma pessoa de destaque na Liga. Muitas tentativas até conseguir uma nova saída. O desejo de conhecer o social e intervir na realidade é uma característica dessa empreendedora. A partir do conhecimento do objeto social foi que ela se tornou uma empreendedora social. O conhecimento que gerou a mudança dentro da instituição que ela representava.

3.3.4 Agência da Xinha

O comportamento individual da empreendedora social da Liga foi o tema mais comentado pelos entrevistados. Diferente do que se encontra na literatura sobre a personalidade empreendedora, como Dees (1998, p.4) enfatiza: “buscar implacavelmente” e “agir arrojadamente”, o comportamento mais afluído foi o amor. Esse sentimento apareceu

⁴¹ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

⁴² Entrevista concedida pela Xinha, passim.

na pergunta que solicitava aos entrevistados para resumirem o trabalho realizado com a Xinha junto com eles. Dos seis entrevistados, quatro se manifestaram: o líder comunitário, os dois funcionários do Complexo Educandário Dom Duarte (EDD) e o consultor autônomo:

Eu resumo o trabalho da Xinha com a palavra amor. Ela coloca amor em tudo.⁴³

Eu costumo dizer que é assim, é muito reducionista pensar em uma palavra. Eu acho que a gente busca e eu vou ser piegas mesmo. É o refinamento profissional do amor. Talvez seja isso que a gente busque. Então qualifica esse amor que transparece na atitude, no gesto, na conduta, na postura. Resumindo em uma palavra só é isso.⁴⁴

Para mim, dona Xinha é uma guerreira. Ela é uma mulher de visão, corajosa. Ela tem muita coragem, muita firmeza e muito determinada e assim, quem a conhece sabe o quanto de afeto, de amor ela trás. Eu diria assim: amor é a palavra que melhor sintetiza o trabalho dessa gestora. Ela fica muito próxima ao trabalho e ajuda à beça. O diálogo é um forte instrumento. Entre essas duas coisas, eu diria que é um amor a uma causa que ela abraçou literalmente, assim, entrou com a alma. Melhor não tem. Não é ética. Amor é o que melhor define seu trabalho.⁴⁵

Ah, não sei se consigo resumir em uma palavra. Mudança talvez. A palavra poderia ser mudança. É busca. Em outras palavras, busca um mundo melhor, justiça social, amor (no sentido verdadeiro da palavra).⁴⁶

Ela também foi lembrada pelas características descritas nos conceitos sobre os empreendedores sociais como as referenciadas pelo Dees (1998) que define o comportamento de um empreendedor. Nas entrevistas apareceram sinônimos: persistência e determinismo que são trabalhos pela sensibilidade e inteligência. A seguir o relato do consultor autônomo e externo respectivamente:

Ela é uma pessoa que se dedica muito, que se envolve muito, que mergulha mesmo em uma problemática. Ela leva profissionalmente a questão[...] extremamente intuitiva, sensível, [...]Porque é uma pessoa muito inteligente e muito sensível[...]⁴⁷

A Xinha, desde que eu a conheço é uma pessoa forte que tem uma chamada bem interessante. Ela não é uma pessoa que seja inexperiente e que não saiba o que quer. Enfim, ela tem *underground*, informação e uma capacidade de pensar, de refletir e trabalhar muito, muito grande.⁴⁸

A capacidade de inspirar pessoas aparece pelo exemplo e presença nas atividades de mudança, visto pelo funcionário do Complexo EDD:

⁴³ Entrevista concedida pelo entrevistado B, passim.

⁴⁴ Entrevista concedida pelo entrevistado C, passim.

⁴⁵ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁴⁶ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

⁴⁷ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

⁴⁸ Entrevista concedida pelo entrevistado E, passim.

É a energia da dona Xinha que mantém vivo todo este processo. Ela mantém a alma, tem coração. Ela é uma presença. Ela tem uma força que impulsiona para uma mudança, de transformação.⁴⁹

A própria empreendedora se define para o amanhã, sempre em busca de desafios:

É extraordinário isso. O que eu fiz, me interessa pouco. A não ser os resultados serem bons para as pessoas. Tá feito. Assim sempre eu estou para o amanhã. Isso faz parte da minha maneira de ser.⁵⁰

A resistência desses desafios é demonstrada pela perseverança, isto pode ser apreendido no discurso abaixo, menção do colaborador do Complexo EDD:

A dona Xinha, desde que a conheço trás dentro dela o que ela chama de fogo sagrado. Fogo sagrado, eu diria assim: é uma luz interior muito forte, uma visão de mundo, muito objetiva, muito corajosa. Acredita no que faz e tem uma paixão por este trabalho. Então ela quis fazer tudo da melhor maneira possível.⁵¹

O comportamento dessa empreendedora social tem pontos em comum com o que os especialistas apontam em seus conceitos e que define, de certo modo, o empreendedor social. O amor é uma característica, que surgiu nesse caso prático, que representa um empreendedor comprometido com o social.

3.3.5 Rede Social

A prática da rede social desta empreendedora social confirmou alguns pontos do quadro teórico escolhido e discutido no primeiro capítulo. Ficou evidente a formação das redes sociais pela empreendedora a partir dos laços fortes e fracos (teoria de Granovetter, 1983) e de algumas ações que Hervieux e Turcotte (2010) apresentaram como sendo imprescindíveis na construção de uma rede social de um empreendedor social.

Os laços fortes foram utilizados para iniciar o trabalho voluntário e iniciar os contatos especialistas na área de atuação da Liga, nos serviços sociais. A rede social foi importante na entrada da Liga e nas mudanças que a empreendedora social promoveu. A Xinha foi rejeitada como voluntária em outras entidades assistenciais, mas foi por meio de contatos da família

⁴⁹ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁵⁰ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁵¹ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

que ela teve acesso à Liga. Ela demonstrou a sua vontade de ser voluntária em um encontro favorecido por um membro da família.

[...]Eu era viúva de um banqueiro português. Um dos filhos dele [...] era o representante do grupo Espírito Santo aqui em São Paulo. Ele me ligou pedindo que eu o representasse em um almoço que o Oscarzinho Americano estava oferecendo. Ele sabia que eu não saia para lugar nenhum. Eu morava na casa da minha mãe. Cedi, pedi um vestido emprestado para minha irmã e fui.[...] ⁵²

Nesse almoço, a Xinha se encontrou com a presidente da Liga das Senhoras Católicas que lhe ofereceu uma oportunidade de ser voluntária na instituição. Na história dela mais adiante, quando na Liga ofereceram o trabalho para ela ficar responsável em montar uma casa de passagem para os meninos maiores de dezoito que saíram do Complexo EDD, ela foi procurar ajuda com quem entendesse desse trabalho. Foi uma pessoa da família que apresentou e indicou a Rosa Castro (socióloga) para ajudar na construção do primeiro projeto (Passos) da empreendedora na área social na Liga. Esses são os laços fortes de Granovetter, que favorecem a entrada em uma situação crucial da vida da pessoa.

[...] A Rosa Castro é uma que me ajuda muito (no Passos) [...] era amiga da minha sobrinha, que me atendeu porque a conhecia. [...] ⁵³

Os laços fracos, que são os novos contatos sem vínculo familiar, favorecem a renovação, a mudança. A empreendedora social se preocupou com esses contatos, procurou muito e foi por sua busca do conhecimento do novo, mais a sua intuição, é que encontrou pessoas que promoveram as mudanças. Os laços fracos representam a oportunidade do novo na manutenção do projeto e renovação da Liga.

As principais pessoas que ajudaram mais do que ninguém são do Instituto Fonte. Eu não posso deixar de falar desse Instituto a quem eu devo tudo, quando eu entrei na Liga. Nos primeiros dois anos eu vim aqui e não tinha ideia do que fazer.[...] É quando eu falo com várias pessoas do Instituto Fonte: o Antônio Luiz que era o sobrinho de uma pessoa conhecida.[...]. Fui fazer um curso de gestão, chamava gestão do Instituto Fonte. [...] e aí eu conheci muita gente. Isso sem dúvida. Fui tomando contato com mais pessoas e percebi que sempre que necessário, alguém aparecia para me ajudar. ⁵⁴

A empreendedora lembra que formou esse grupo, oriundo dos laços fracos, para mudar a estrutura do Complexo EDD. Depois ela saiu do convívio diário e atuou na presidência da Liga, que por se localizar em outro lugar, perdeu o contato e o trabalho em conjunto. Quando

⁵² Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁵³ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁵⁴ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

voltou, após sair da presidência em 2012, ela percebeu que eles continuavam a atuar da mesma forma, de acordo com seu relato:

Então o que aconteceu, quando eu voltei (depois eu saí da presidência), eu voltei pensando ainda na parte social que eu tinha deixado. Não percebi as mudanças. Quando cheguei tive a grata surpresa de ver que em vez de pigmeus, eu encontrava gigantes. Que a minha saída tinha sido da maior utilidade, porque tinham ficado livres e tinham crescido livremente. Porque a gente poda demais, segura demais. Então eu pude concordar de como Deus é bom, pessoalmente. Deus está sempre na minha vida. Sem Ele não sou nada. Então eu percebo como Deus foi bom, porque eu vivia preocupada lá de não estar aqui. Em vez disso a gente olha, o jeito é entregar nas mãos de Deus e ficar tranquila. Eles cresceram, eles são autônomos.⁵⁵

Vale lembrar que na sua eleição para presidente da Liga, a Xinha contou com o peso dos dois tipos de laços: fortes e fracos. Ela só pode se candidatar porque era uma das Senhoras Católicas a partir da sua história familiar (laços fortes) e do seu conhecimento adquirido com os contatos novos (os laços fracos).

Algumas ações que contribuem para a criação de uma rede e o empreendedor social, que Hervieux e Turcotte (2010) relacionaram em seu artigo, apareceram primeiro na narrativa do consultor autônomo de um fato que ela presenciou com a empreendedora. Os autores mencionam o envolvimento com atores externos e o conhecimento compartilhado. Na narrativa percebe-se que a empreendedora busca acolher entidades que trabalham com o mesmo público-alvo (crianças e adolescentes) e compartilhar o que faz.

Eu me lembro de uma vez, durante um seminário na PUC, do qual participava voluntários e o assunto era sobre as ONG's. Eu me lembro que quando ela foi falar sobre o trabalho da Liga, contou sobre os vários apoios que a Liga tinha. Uma pessoa da plateia, que era daquelas ONG's oriundas da comunidade mesmo, quis saber como a Liga conseguia os recursos? Aí a Xinha falou de todos os recursos que ela tinha: dos bancos, das grandes empresas. Aquela pessoa, quase que chorando no meio da plateia, questionou o porquê de tanto apoio enquanto elas, as ONG'S de comunidade, viviam sem apoio nenhum. Ela virou tranquilamente e informou que era por causa da existência das redes e convidou-os a unir-se à Liga. Eu fiquei impressionada com a facilidade com que ela encontra uma resposta. Ela englobou, ela acolheu aquela pessoa. "Então venha junto". Rede é importante para isso.⁵⁶

Hervieux e Turcotte (2010) ainda vislumbram que o empreendedor social precisa se envolver com a população atendida e perceber do que necessitam. O envolvimento da Xinha com as pessoas que faziam parte do Complexo EDD fez com que vissem outra forma de trabalho com as crianças e adolescentes que necessitam de isolamento. A consultora autônoma considera:

⁵⁵ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁵⁶ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

O grande problema das instituições asilares é que elas excluía a população necessitada e botava separado. Então ela realmente não evoluía, não se transformava. Não era uma proposta de evolução comunitária. Isso é uma das grandes mudanças. A lei nova que segue um plano novo, que surge para apoiar o Estatuto da Criança e Adolescente, é o plano de convivência familiar e comunitária, que diz que as pessoas têm direito em viver em comunidade, de ir e vir e de viver com sua família. Então realmente a melhor ação é o trabalho de comunidade, no qual envolve a rede. As pessoas não precisam ficar confinadas para serem tratadas, porque senão você faz ao contrário: você faz de conta que está tratando, mas está apenas isolando. E nesse isolamento, você acaba cuidando mais de quem você está querendo proteger, que é quem está bem e não de quem está realmente precisando de apoio. São os asilos de velhos. São os orfanatos. São isolamentos.⁵⁷

É necessário saber atuar em rede para conseguir alcançar os objetivos sociais. A empreendedora teve sucesso na sua atuação, pois deixou a população atingida se envolver no processo, foi proativa no desenvolvimento da sua rede social, reestabeleceu contatos e laços necessários para fortalecer a rede e dividiu conhecimentos.

Um dos contatos mais presente e que é tratado com toda a atenção pela Liga é o contato com o Estado, seja representado pelo poder federal, estadual ou municipal. O Estado esteve presente desde o início da Liga, contribuindo com isenções ou com disponibilização de verbas. Mais do que essas ações, o Estado esteve presente na disponibilização de serviços básicos (luz, gás, saneamento, escolas) para a população do entorno e para a própria entidade. Esteve presente na fiscalização, proibindo funcionamentos ou normas que geraram mudanças internas na Liga para melhorar o atendimento. O Estado sempre esteve presente e é através da Liga que divulga o seu trabalho. Mas uma queixa dos que participaram da inovação na Liga é que o Estado não reconhece normas difundidas para outras regiões a partir de uma experiência em que a Liga tenha sido pioneira, que é o caso do Passos da Liga e a República Jovem do Município. A narrativa a seguir da empreendedora social apresenta o descontentamento nessa relação de parceria com o Estado.

[...] a gente montou o Passos, que foi uma novidade. Porque a Rosa e eu tentamos resolver a situação daqueles nove meninos que saíam daqui e que precisavam de apoio. Eram daqui os nove meninos, que estavam ali. Elaboramos um novo projeto para resolver isso. Não havia nada na praça que apresentasse uma casa com nove meninos. Não existia isso. Bom, escrevemos e começamos a agir e é claro que o juiz teve que saber disso, pois sem ordem do juiz, nada funcionaria. A Liga precisou assumir a responsabilidade. O juiz deu a ordem [...]. Apareceu o poder judiciário, apareceu o poder judiciário que ia fechar o Educandário. Então, quando acolhemos esses meninos e fizemos esse trabalho é que eu achei vergonhoso. Não tivemos apoio de ninguém. Só da Liga, mas fora da Liga de ninguém. E aí começou a Prefeitura a aparecer lá. Como convênio, era uma coisa nova, nós não tínhamos convênio nenhum. A gente achou esquisito, engraçado a Prefeitura vir até nós. E vinham e vinham mesmo em dias em que não havia ninguém. Ficávamos sabendo depois que a Prefeitura tinha estado lá, esteve fulana, esteve

⁵⁷ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

beltrano, esteve não sei quem. Eu me perguntava o que pretendiam com essas visitas. Será que vinham fiscalizar? Após muitas hipóteses ficamos sabendo que eles montaram um trabalho parecido e não foram capazes de dar o mérito para a Liga, entendeu? É isso. Que vergonha, quer dizer que eles vieram copiar o nosso trabalho, vieram saber tudo como é que era e não deram o mérito para a Rosa nem para o Educandário, nem para ninguém. São as famosas Casas de Passagem. Então, foi a primeira vez que eu tive contato com o poder público no que se diz respeito à parte social.⁵⁸

A Liga não é reconhecida como tratamento de ponta, que se tornou após as mudanças na instituição. Apesar de sempre contribuir na participação das reuniões que o Estado necessita para entender a realidade local, conforme a narrativa de um funcionário do Complexo EDD abaixo:

[...] quando eu leio lá o que foi feito... Porque eu apresentei ao SEADE em 2005 o nosso projeto (Passos). Eles não aprovaram, mas tinham os elementos do projeto. Na prefeitura também. Então tudo está lá. Consideramos que se nós tivéssemos o recurso que eles investiram lá em cada República Jovem, eu reformaria três a quatro núcleos com maior grau de autonomia. [...] Nós contribuimos nessa questão da República, do serviço de acolhimento. Nós participamos de dois grupos de trabalho. [...]⁵⁹

O reconhecimento da participação do Estado está claro para um dos funcionários do complexo EDD que explicou as leis feitas pelo Estado, o que deu independência ao trabalho social do Governo vigente.

Nós tivemos uma evolução no Brasil que independe de Governo, independe do partido. Amadurecendo instituições, mecanismo de participação, as conferências vão se aperfeiçoando: a conferência da mulher, mesmo o Estatuto da Criança e Adolescente, as questões dos conselhos tutelares, as conferências diversas. [...]⁶⁰

Ele continuou o seu discurso e salientou o papel das organizações sem fins lucrativos de melhorar essas leis estando na frente de trabalho:

[...] As organizações sociais, os Conselhos vão melhorando e se aperfeiçoando e obrigando a melhoria de lei. Se você levar em conta a lei que havia em 2000, do SUS, vai verificar que agora está extremamente diferente, mesmo o SUS é extremamente diferente. Então você vai tendo umas garantias de direito sendo melhoradas sistematicamente. [...] como as políticas públicas estão sendo maiores do que os Governos. Isso vem se percebendo nesse período todo, muito fortemente. Nós fazemos parte desse papel. Nós fomos nos tornando uma organização social, envolvida e engajada, lutando, trabalhando vários direitos, trazendo os direitos para cima e fazendo com que os Governos não funcionem mais em função deles, mas eles em função da gente. E esse é o nosso grande papel, esta é a grande inversão. Esse é o papel que a Liga tem pela sua sensibilidade, por essa aproximação com a comunidade. Tem que advogar nas causas comunitárias. Vamos sair de

⁵⁸ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁵⁹ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁶⁰ Entrevista concedida pelo entrevistado C, passim.

uma causa e vamos para as outras que essa comunidade traz. A gente vai vivendo este amadurecimento político e democrático no país, aos poucos vai fazendo essa diferença.⁶¹

Os convênios são acordos firmados do órgão público com privados e são processos mais consolidados que não dependem de partido que gere um ente federativo. Esses convênios são elogiados pela empreendedora social:

[...]o convênio tem a grande utilidade, a grandíssima utilidade de multiplicar um trabalho que seria inviável sem ele. [...] Essa eu acho a inteligência do convênio. De ter o convênio. É voluntário ter um convênio com o poder público. É a possibilidade da troca de visões diferentes. É muito importante. Tudo é rico, rico de possibilidade, diferente. O poder público num prisma x, o voluntário olha no outro prisma e a junção desses dois prismas traz uma riqueza muito maior do que se fosse só o voluntário a fazer ou só o poder público a fazer. Você entendeu onde eu acho que está a grandeza do processo? Então eu tenho muita pena que acabem com isso, porque é muito importante, até porque eu acho que todos merecem ter creche, todos merecem ter tudo, acho muito importante que continuem a ter, porque o Governo não dá conta de ter em outra forma, entendeu? Vira cabide de emprego, porque aí é assim, é como nos Ministérios. [...]⁶²

Essa parceria Estado e Liga é uma relação com acertos (os convênios) e erros (falta de reconhecimento), por isso a empreendedora social elegeu uma pessoa para atuar e acompanhar temas importantes.

[...] Eu acho que para a Liga é muito importante ter todos esses (contatos), por isso os criamos. Acho importante ter uma pessoa que nos represente no poder público em todos os fóruns. É claro, que nenhum de nós tem problema (de ir). Hoje em dia, eu vou a muitos, todos os que têm a ver com educação e com social, eu vou, mas há outros em que eu não vou. Ele vai, porque a política pública e a Liga são importantíssimas. Uma vez por mês a gente tem reunião e através dessa reunião eu fico sabendo milhões de coisas que acontecem em Brasília, milhões de palpites. É importantíssimo para uma instituição como a nossa que tem mil e duzentos funcionários CLT e que atende a três mil e quatrocentas pessoas. É muito importante que tenha conhecimento de causa de todas as leis, porque as leis saem lá em Brasília e a gente não sabe.⁶³

As atividades do Estado interferem em um empreendimento social, na verdade interferem na vida de todos que participam dessa sociedade. Vale realçar que a relação com a sociedade civil representada por Organizações Não-Governamentais (ONG's) é mais sensível, pois visa uma parceria, uma relação de colaboração entre duas partes com vista à realização de um bom atendimento à população.

Na categoria Redes Sociais foram englobados os laços fortes e fracos e as ações da empreendedora social para construir sua rede social e atingir o seu objetivo social.

⁶¹ Entrevista concedida pelo entrevistado C, passim.

⁶² Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁶³ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

3.3.6 Gestão da Instituição

O fator de sucesso é que essa empreendedora, embora não tenha aprendido técnicas de estratégia ou administrativas, ela conheceu melhor o ambiente social com técnicas sociais (como ela denominou) e com foco na continuidade da instituição. A Xinha explicita no trecho abaixo que a instituição deve sobreviver para conseguir manter a sua missão de ajudar as pessoas. Para isso deve praticar a mudança e o gestor não deve focar no poder puro e simplesmente, mas seu trabalho deve possibilitar a sustentabilidade da entidade.

[...] O instinto de posse é muito grande nas pessoas, inclusive em mim. Eu não sou diferente dos outros. Eu também tenho instinto de posse. Então, é um trabalho diário para você fazer uma gestão. É tão difícil eu passar isso para as pessoas. Para se realizar uma gestão fielmente eficiente, você tem que fazer a gestão pela gestão e não pelo seu poder. Eu não sei explicar bem. Então para a Liga o que interessava era que a Carola ficasse, fosse uma presidente de futuro, que desse continuidade. Se fosse antagonizada ela não iria dar continuação nenhuma[...] Eu estou fazendo as coisas do jeito que eu consigo fazer. Porque isso vai ser em favor da Liga. Na hora em que acabar essa junção Estado e Governo e Ligas, a Liga vai ter que sobreviver, fazendo o bem.⁶⁴

Sobrevivência da instituição e mudança são termos em um primeiro momento antagônicos, pois o primeiro remete à continuidade e o segundo, à ruptura. É evidente que para garantir continuidade são necessárias pequenas rupturas, ou melhorias, ou adaptação ao meio. Quando estuda a gestão da Liga, a Xinha é uma empreendedora institucional, pois centra na Liga, a instituição que precisa continuar a sua missão: fazer o bem. Porém para que a Liga continue a existir há sempre necessidade da mudança. A nova diretoria tem que dar conta disso.

O consultor autônomo apura melhor a gestão da Xinha ao informar que essa gestão precisa estar atenta aos mínimos detalhes, como o trato com os cuidadores, apesar de ter tantas outras demandas vinculadas a gestão.

[...] O grupo do Educandário tem supervisão dos profissionais desde 98. Somente agora é que o pessoal está pensando em supervisão dos profissionais. Se você pensar nas mudanças atuais, o sistema de garantia dos direitos, por exemplo, agora está valorizando a importância dos profissionais da supervisão, porque eles precisam ser muito competentes, precisam ter uma ajuda muito próxima, porque eles têm que melhorar como pessoa para trazer um novo estilo de vida para a população que eles estão atendendo. [...]⁶⁵

⁶⁴ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁶⁵ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

Se o resultado é um substrato da gestão, o trecho a seguir, lembrado por um dos funcionários do complexo EDD, referencia o trabalho da empreendedora como exemplo para implantação de práticas sociais em nível nacional.

A gente olha, na linha do tempo, aquele sonho, aquele olhar da dona Xinha, o quanto fez avançar e o quanto ficou de referência para essa questão do acolhimento em nível nacional.⁶⁶

Existe uma gestão específica para o empreendedor social. Está mais associada à finalidade social. O ponto central da gestão de um empreendedor social é se informar das técnicas sociais e aplicá-las. A partir das necessidades da prática social é que se estrutura uma organização e não vice-versa. Mesmo que exista uma lógica diferente da gestão do empreendedor social para o de negócio, a gestão em si mesma não qualifica um empreendedor social. É uma discussão que não tem uma única solução. Também não pode ser olhada por uma só perspectiva. A gestão de um empreendedor social não pode ser vista pela decisão de ser uma empresa social ou filantrópica. A gestão é matéria de decisão e de organização interna e externa da empresa. Tanto o empreendedor social como o de negócio utiliza a gestão para atingir seus objetivos.

3.3.7 Obstáculos das Mudanças

A ruptura ou mudança provocada para a continuidade da Liga gerou conflitos e obstáculos nas relações. A postura da empreendedora diante desses obstáculos é da forma mais positiva possível. Está descrita na transcrição dela.

[...] Com o maior respeito. Sempre. Acho que é essencial o respeito pelo pensamento diferenciado do outro. Acho que a gente sempre aprende com o outro, mesmo que ele pense absolutamente o oposto. Sempre há alguma coisa aproveitada no pensamento alheio. Eu, pelo menos, é assim que penso. E acho e respeito. Como eu quero ser respeitada também quero respeitar o outro. Então eu nunca excluí, mesmo podendo fazer. Sempre abracei e depois sempre aceitei. Brinco muito sobre isso.⁶⁷

Ela complementa que se não tivesse aceitado o pensamento diferente teria problemas piores.

⁶⁶ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁶⁷ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

[...] Sabe que com isso não tenha vivido problemas mais graves. É muito pior quando não se fala sobre um assunto, sobre problemas subterrâneos que põem em desacordo as pessoas, aí é difícil. Mas quando tudo é trazido para a superfície, para a transparência, há uma evolução para a normalidade.⁶⁸

Algumas ações da empreendedora para restabelecer laços perdidos da rede criaram obstáculos e perdas. O primeiro passo foi o estabelecimento da conversa com a administração, como ela diz:

Eu percebi que eu tinha que crescer dentro da Liga para poder fazer alguma coisa. Então eu ia, comecei a ir às reuniões da Liga. Eu pensava em não ir, mas acabava comparecendo. Nas reuniões da Liga eu comecei a conhecer as pessoas que estavam lá. [...]⁶⁹

A perda foi o afastamento das atividades técnicas ligadas ao social. Mas houve o ganho de estar mais próxima à administração, como presidente. Foram restabelecidos os laços que se tinha perdido para aumentar a capacidade diminuída quando não se atuava em rede.

Esses seis anos que estive como presidente, eu deixei a intimidade do processo social. O que quer dizer deixar a intimidade? Quer dizer que eu não vivia. Saía daqui às 10 horas da noite, se necessário e chegava às oito da manhã. Eu deixei essa atividade social, tive que deixar, porque eu tinha que atuar como presidente, porque tinha linhas paralelas que nunca mais se encontrariam se não houvesse um encontro. O desenvolvimento técnico adquirido por toda a área social, precisava existir também na área administrativa.⁷⁰

O funcionário do Complexo EDD realça esse aumento de capacidade da Liga quando se permitiu mudar a estrutura inteira:

Essa mudança que a dona Xinha iniciou, não ficou aqui, avançou em toda a organização. E talvez foi aí o grande ganho da organização, quando se permitiu, com conflito, mas se permitiu fazer mudança e isto foi o melhor resultado para todo este processo.[...]⁷¹

O restabelecimento desses laços da rede como um todo também foi percebida ao mudar o nome da instituição, segundo a empreendedora social:

[...] A razão da mudança do nome deve-se primeiro ao nome ter um sabor estranho na boca de muita gente, principalmente na boca dos técnicos. Da sociedade não, era perfeitamente aceito e conhecido e foi até traumática a mudança do nome na sociedade. [...]⁷²

⁶⁸ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁶⁹ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁷⁰ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁷¹ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁷² Entrevista concedida pela Xinha, passim.

A Xinha fez transformações em um local, na organização, para depois espalhar essa transformação na instituição toda. Restabeleceu laços ou contatos e escutou as necessidades da população atendida.

3.3.8 Empreendedor Social na Liga

A principal entrevistada não se vê como empreendedora social, mas ela dá conta do seu objetivo social de suas metas de vida e isso a mobilizou para ajudar muita gente. Quando ela percebeu que tinha que agir, ela buscou alternativas para mudança, traçando um plano. Nesse sentido, pode-se dizer que ela é uma empreendedora social que inova para impulsionar uma instituição para a mudança. No discurso dela pode-se apreender esse processo:

Nunca pus um nome para o que eu faço. Nunca pensei bem. Nunca me pus em uma categoria, mas vá lá. Com você agora, eu percebo que é isso que eu sou. Eu realmente tenho sonhos: de justiça social, de felicidade para as pessoas e percebo que dediquei alguns anos da minha vida para isso. Agora, é isso que é uma empreendedora social? Eu te faço a pergunta. Por alguém de peso, eu sou uma empreendedora social? Você estudou para isso. Eu não. Me dediquei a isso.[...] Nossa, será que eu mereço?⁷³

O conceito de empreendedor social é percebido por um dos funcionários do Complexo EDD, que diz que um empreendedor é quando alguém

[...] tem uma causa e acredita nela, aí investe conhecimento, coragem. Tem um sonho, mas isto não se atinge sozinho, vai constituir um grupo de pessoas, que direta ou indiretamente envolvido em uma rede, dá credibilidade a isso, a este projeto. Um projeto, um sonho, a este objetivo. Então quando a pessoa entra pelo conhecimento, entra pela, digamos pela causa assumida. Conhecimento, eu diria assim, a qualificação que tem a habilidade que a pessoa traz, mas também os desejos de construir, de realizar.⁷⁴

Então, ele reconhece que a Xinha é uma empreendedora, ou seja, ela possui uma paixão. Ela tem uma energia que contagia os outros

Então ela, eu diria, ela tem uma paixão. Tem uma energia dentro que a move. No enfrentamento das dificuldades para atingir um resultado positivo, este movimento cria outra energia que eu chamaria de sinergia, que é a energia produzida durante o movimento que leva para mais, para frente, para este olhar. Eu acredito muito no empreendedorismo, quando a pessoa de fato assumiu e se comprometeu com aquilo que assumiu..⁷⁵

⁷³ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁷⁴ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁷⁵ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

O outro funcionário do complexo EDD descreveu o empreendedor a partir da pergunta sobre o ambiente político econômico, demonstrando conhecimento prévio do assunto. Iniciou com a associação da prática neoliberal ao incentivo ao empreendedorismo no Brasil.

[...] Existe uma diferença de Ruth Cardoso e a gestão Fernando Henrique. Existe uma diferença, mas tem um pensamento muito neoliberal ao pensar o social e então a concepção do empreendedorismo vem muito forte nesse período, mas não nessa linha de que o ser é um ser empreendedor. Todas as pessoas são capazes de empreender, de que o empreendedorismo é uma visão sistêmica, de uma ação ativa de cidadania. Não o empreendedor do ponto de vista de fazer economia. Na gestão Fernando Henrique vai aparecer muito essa questão de fazer economia. Só é gestor quem consegue ganhar dinheiro. Só é empreendedor quem consegue ganhar dinheiro. Então sai no SEBRAE, como é que chama? Era um programa que tinha no SEBRAE... Tudo focado nisso, no dinheiro, no lucro. A gente sentia um pouco isso aqui na área social, vendo a linha de indicadores, muito mais nessa linha do que uma linha mais, como dizer? [...] Quando se fala em empreendedor a gente fica pensando nessas linhas administrativas como muito mais um pensamento do século XX, de linha de produção, do que propriamente com um mundo moderno, com o conhecimento de pessoas com a complexidade mais aprofundadas, com a necessidade efetiva de que as relações se estabeleçam pela verdade, pela cooperação. Tem sentido do objetivo comum, porque criança e gente gostam disso. Gostam desta efervescência, desse aquecimento pelo afeto. É no afeto que se aprende. Não é no racional que se aprende, quando você é amado. [...]⁷⁶

Ele define o empreendedor social a partir da atuação da empreendedora na Liga.

[...] Então esse é o empreendedorismo da Xinha, que a gente vai partilhando com o tempo e eu acho que é isso que ela vai trazer. Ela vai trazer essa coisa de que podemos ter um número muito bem organizado, mas precisa ser afetivamente cuidado, no sentido positivo. No sentido engajado, no sentido da vontade. [...] Qual é o papel da Liga? Eu acho que talvez seja a de um empreendedor social na atualidade. É dar ética, é dar valor, é dar coerência, é dar transparência, é ter envolvimento. Isto é empreendedorismo social. Isto é qualidade para recolocar a construção de um bem comum, é afastar questões partidárias, as questões políticas partidárias. Colocar as pessoas e as comunidades para além do voto, mas junto com a consciência. Isto é empreendedorismo social. Não é só mais fazer CEI, não é mais fazer abrigo, é fazer esta comunidade se empoderar de suas melhorias, ser coparticipante disto, com esses valores.⁷⁷

O empreendedor social caracterizado a partir da ética e do empoderamento da comunidade vem ao encontro com o que diz Hjorth (2010): para aprofundar o empreendedorismo social é necessário estudar a relação do indivíduo com o coletivo, as formas de interação, bem como a dimensão política e ética.

A percepção da Xinha como empreendedora social aparece na sua prática social apreendida na sua entrevista. Ela era um ator dentro de um campo com credenciais para promover a mudança, pois era uma das Senhoras Católicas. No momento em que o Ministério Público solicitou alterações no atendimento dos abrigos, ela foi escolhida para conduzir as

⁷⁶ Entrevista concedida pelo entrevistado C, passim.

⁷⁷ Entrevista concedida pelo entrevistado C, passim.

mudanças no Complexo Educandário Dom Duarte (EDD), não porque tinha características empreendedoras, mas porque era uma voz discordante credenciada para esta tarefa. Nesse sentido, havia vantagem para ela e para a organização, no dizer do consultor autônomo:

[...] A grande vantagem para ela e para a organização é o seu entrosamento com as senhoras: o grupo de senhoras que tem aquela visão antiga. Ela tem visão semelhante, mas, por outro lado, também é extremamente moderna [...] Ela então mergulhou nisso e foi fundo. [...] Porque sendo uma pessoa muito inteligente, muito sensível, ela está em uma situação privilegiada, porque ela faz parte de um grupo, que tem melhores condições financeiras e, portanto, desfruta de certa liderança. Ao mesmo tempo, ela tem uma sensibilidade muito grande para com a população que vive em situação de risco. Assim, do mesmo modo que as senhoras da sua posição, ela tem um pé no antigo, mas tendo um pé no novo, pode fazer junção entre esses dois momentos.⁷⁸

3.3.9 Desafios no Atendimento a Crianças e Adolescentes

Apareceram as preocupações de como atender melhor as crianças e adolescentes de hoje, embora não fosse foco do roteiro de questões para as entrevistas. O depoimento do consultor autônomo inicia com a descrição das mudanças recentes no atendimento nos abrigos:

É um abrigo para assistir todo mundo que precisa cuidados. Porém, se existir uma criança, por exemplo, que sofre com maus tratos, com abuso, que está servindo de tráfico de droga ou de pessoa, ela precisa de cuidados separados da sua comunidade para depois ser reentrosada. Então não é mais aquela ideia de tirar a criança da classe pobre e colocar na classe média ou rica. Sabe, é uma ideia de você ter uma UTI social. [...] ⁷⁹

Em seguida demonstra os problemas atuais da sociedade e da instituição que cuida desses problemas:

[...] É ter um cuidado para lidar com a crise para poder recolocar, cuidar da família, cuidar da drogadição e recolocar na comunidade. É um desafio enorme: você lidar com o mundo da droga, com o mundo do crime. Tem que botar a mão massa. Essa é a grande dificuldade de uma instituição filantrópica. Ela não estava envolvida com o mundo, com o submundo. Ela estava ao contrário: ela tirava as crianças do submundo, os adolescentes, para fazer um mundo à parte. Só que esse mundo à parte não entrosa, não integra. Fica sempre submetido de alguma forma. [...] ⁸⁰

No final direciona algumas soluções:

⁷⁸ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

⁷⁹ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

⁸⁰ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

[...] Então a ideia atual é você cuidar do mundo real e na hora que precisar... O que tem que acontecer são políticas públicas, não isolamento. Precisa cuidar bem da sua família, porque o grande banditismo existe por corrupção e por falta de justiça social, vamos dizer. Porque não se tem escola, não se tem saúde. Aí, as organizações começam a se formar para proteger a população e ganhar dinheiro. As organizações criminosas. A política tem que mudar. Tem que mudar o jeito de cuidar da população. Aí, as organizações filantrópicas também têm que mudar o seu jeito: não ficar só no benemérito, têm que ser aqueles que fazem os necessitados deixarem de ser e se tornarem cidadãos, ficarem iguais.⁸¹

A drogadição é um problema atual da sociedade apontado por um funcionário do Complexo EDD:

[...] Outra preocupação muito forte é o avanço da questão das drogas. Quando eu estava trabalhando com morador de rua, foi na época em que apareceu o crack. Ele começou a aparecer muito forte e com os danos que a gente já conhecia, mas agora a droga está muito disseminada. Existe essa organização paralela terrorista que bem sabemos, as diversas organizações que estão aí. Então se pergunta qual seria a cultura deste país. Qual é a nossa organização social no enfrentamento real disto? Qual a incidência de crianças que são acolhidas no grau de fragilidade. Quando eu entrei, 60% dos acolhimentos era pelo fator socioeconômico. Então eu poderia falar pela pobreza, mas agora mais de 60% é pela desestruturação psíquica, emocional.⁸²

Esse tema das drogas na sociedade também é uma preocupação atual da empreendedora social da Liga:

E através disso eu fui tomando contato com mais pessoas e percebi que, sempre que necessário, alguém aparecia e que só tinha que pegar. Como agora, por exemplo, eu estou muito interessada na droga, porque um dia eu sonhei (sonhei mesmo, dormindo) que as formigas começaram a invadir o Brasil. Toda a vida a gente aprendeu que ou o Brasil dá conta da saúva ou a saúva dá conta do Brasil. Está no nosso consciente coletivo. Muito bem, eu sonhei que as formigas e de repente essas formigas que estavam comendo o Brasil, se transformaram e ficava em pó branco. Eu acordei e disse: - que será esse sonho? As formigas não são mais as saúvas, elas viraram pó. Será que elas vão acabar? Sonho é uma coisa que é e que não é por aí. Pó branco é cocaína, lembrei. Pó branco é a cocaína, ficou perfeito. A cocaína dos dias de hoje. Ou Brasil dá conta da droga ou a droga dá conta do Brasil. Quer dizer tudo estava no meu inconsciente, veio para o consciente. Entendeu?! Então eu resolvi e estudei bastante. Faz uns três meses que estudo bastante o assunto.⁸³

A questão social concentra várias práticas, como a de serviços sociais e médicas, mas ainda não temos uma estrutura de tratamento conjunta, pelo menos é a constatação do funcionário do Complexo EDD:

Agora qual é dificuldade nossa no núcleo solidário quando entra a questão da saúde mental. Quando eu vou trabalhar com os jovens que já têm um déficit intelectual importante, enfim, que precisa usar medicamento controlado. Então, eu estou dando para o mesmo projeto, dando uma resposta para outra demanda muito maior. Nós não redesenhamos isto, porque entramos em uma área da saúde. Aí foge do nosso âmbito.⁸⁴

⁸¹ Entrevista concedida pelo entrevistado F, passim.

⁸² Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁸³ Entrevista concedida pela Xinha, passim.

⁸⁴ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

Drogas e falta de conhecimento mútuo das especialidades como o serviço social e a medicina são os desafios de uma instituição inserida neste local, no distrito Raposo Tavares. Questões que são discutidas nos meios de comunicação no momento presente em outros lugares. O que representa que são questões atuais.

Inclusive outra discussão é em que medida a ação da Xinha significou uma mudança para essas crianças e adolescentes. O mesmo funcionário analisa o primeiro grupo de adolescentes que saiu aos dezoito anos da Liga para casa que a empreendedora montou com a finalidade de inseri-los na sociedade:

[...] Então, desses dois anos, nós tivemos assim: tem jovens que constituíram família. Hoje tem filhos, que hoje dão uma devolutiva muito bonita. Por exemplo, a roupa do filho pequeno então doa para o abrigo. Então passa de cuidado para cuidador. Nós temos situações mais difíceis. Nós tivemos duas perdas, duas mortes. Um dos jovens morreu de câncer. Isto foi em 2002. Quando ele conseguiu um trabalho. Porque na época eles tinham muito a discriminação: era de abrigo e é negro, então era muito mais difícil. Ele desabafava e chorava dizendo que não teria chance de trabalho, além de ser de abrigo, era negro. E no dia em que ele conseguiu, ele pulava e pulava.”Eu consegui, eu consegui”. Duas semanas depois no trabalho, ele teve um diagnóstico severo. O câncer já tinha avançado, já tinha metástase. A empresa que o acolheu até no último dia foi fantástica. Criou-se um elo muito forte. E outro foi um adolescente, que teve três rejeições de adoção. Então ele tinha uma desestruturação assim psíquica e emocional muito forte. E em uma dessas investidas antes de ir para a balada, pôs a mão na jaqueta e anunciou um assalto. A pessoa era investigadora de polícia. Então deu tiro a queima roupa. Ele ainda ficou no Hospital das Clínicas. Eu consegui localizá-lo, ele já não estava mais conosco no projeto. Mas a gente monitorava. Eu consegui ainda vê-lo entubado. Quando eu cheguei, ele estava sedado, mas eu o chamei pelo nome. Sabe quando você percebe que a pessoa reage e depois disso aí ele não resistiu.⁸⁵

A empreendedora, no caso do adolescente que morreu baleado afirma sua postura de sempre: de afeto e preocupação com os mais pobres fazendo também um balanceamento das oportunidades que ele teve com o programa.

A Xinha falou a frase mais bonita, a respeito desse jovem. Todos nós o acompanhamos e ela falou que era “um jovem difícil de ser amado, mas que está no colo de Jesus”, referindo-se ao histórico pessoal dele, tão dramático. Ele não conseguiu dar conta e nós também não. Então a sociedade que o trouxe também o rejeitou. E o resultado foi este. Mas ele teve oportunidades. Aliás, esse era um jovem, que teria conseguido o primeiro e o melhor emprego de todos, porque ele era muito inteligente. E ele foi ao CIEE e deveria trabalhar lá. Ao procurar emprego, ele precisava de experiência no computador, precisava ter experiência no Word, no Excel. No Word, tinha, mas no Excel não. Aí ele chegou e disse que não tinha sido aprovado. Na época, isso em 99, ele teria no salário, um pouquinho mais de R\$500, mas que seria extremamente significativo para nós. Havia toda essa devolutiva, que ele não sabia, mas indicava o quanto que nós ainda tínhamos que construir.⁸⁶

⁸⁵ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

⁸⁶ Entrevista concedida pelo entrevistado D, passim.

O funcionário finaliza nessa parte da entrevista o significado para esses adolescentes após o trabalho conduzido pelo grupo que a empreendedora formou.

Então, quando a gente observa este projeto que a Xinha começou vendo que por ele passaram mais de 60 jovens e também a qualidade de vida desses jovens, na maioria sem perspectivas, constatamos que ninguém desistiu, alguns têm que aprender pelo lado mais difícil. Mas eles sabem que tem uma referência positiva à frente, que pertencem a este mundo ou que têm pessoas que continuam investindo neles. Eles se encontram, por exemplo, quando eu peço que o meu colega seja padrinho do meu filho. Criaram uma espécie de rede de apoio mútuo. Eles conhecem a história, eles se protegem, eles têm uma integração.⁸⁷

Finalmente, a análise do discurso sobre o empreendedor social corresponde a interpretações formadas sistematicamente, proporcionando um olhar sobre o tema. No caso, a Xinha permite inferir que as suas práticas, tanto no seu discurso, como no de seus parceiros, revelam seu comportamento empreendedor, não de qualquer empreendedor, mas o social, aquele que tem compromisso com a mudança institucional e com a qualidade de vida das pessoas. As entrevistas permitiram outro olhar, nem sempre possível na complexidade do ambiente em que está envolvido o empreendedor. O que se pode apreender desta análise é que a ação da empreendedora e de seus parceiros consolidou uma nova proposta da ação da Liga Solidária, inclusive um novo formato, uma nova concepção de ação.

⁸⁷ Entrevista concedida pelo entrevistado D, *passim*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso deste estudo está muito próximo ao quadro de Picasso que incorpora diferentes perspectivas, ainda que inacabado. Assim, esta dissertação também não esgota a análise da empreendedora, e nem tinha essa pretensão. A prática da empreendedora social permitiu uma visão inclusiva das várias disciplinas: da sociologia, da psicologia e da gestão com uma visão integrada do desempenho da empreendedora social, passando pelos conceitos de imersão, de complexidade e rede social. Bem como, o seu comportamento. A sua gestão direcionada por ações proativas permitiram o entendimento do desenvolvimento da rede para sustentar a sua missão social ocasionando a mudança da instituição.

Este trabalho se propôs entender o empreendedor social a partir de uma pesquisa qualitativa. Um trabalho para uma pesquisadora acostumada a ver a realidade pelo crivo dos números, resultado da pesquisa quantitativa. Os dados foram extraídos através de: entrevistas, observação, documentos escritos e da internet (vídeos, imagens e palavras). A metodologia utilizada foi a Teoria Fundamentada em Dados (TFD) conhecida como Grounded Theory, que deu um formato para a análise. O envolvimento e a história da pessoa que conduz a pesquisa, que é parte dos dados. É um retrato interpretativo do empreendedor social, e não um quadro fiel dele.

Desse retrato retiraram-se conhecimentos sobre o empreendedor social como a inovação e o objetivo social. Uma empreendedora social que propôs mudanças e as implementou, mas o seu diferencial foi o foco no social, ajudando pessoas que não fazem parte da suas relações. Infere-se que os amigos e familiares (laços fortes) ajudaram no início da ação empreendedora, mas que foram outras relações construídas na confiança (laços fracos) que possibilitaram tecer uma rede social de ajuda ao próximo.

A relação da figura principal com o fundo do quadro é representado por uma perspectiva indicada na parceria entre o Estado e a sociedade brasileira, percebido na prática deste estudo. Cada ator entrevistado opinou a partir da sua posição: um achou que o Estado não era presente, outro que as leis garantiam a continuidade do trabalho independente do político que atuava no Governo, outro reclamou da atitude parcial do Estado ao cobrar e não reconhecer ideias originadas na Liga. Era como se o Educandário Dom Duarte (EDD) fosse só

de conhecimento da Liga Solidária, mas os fatos mostram que o Estado está muito presente no EDD: ao interditá-lo, na fiscalização, no repasse de verba, na isenção ou redução de impostos e nas leis que afetam o trabalho com abrigos. Pode-se afirmar que a Liga Solidária é um braço de atuação do Estado. Essa noção confirma a ideia de que as Organizações Não-Governamentais são a capilaridade do Estado.

A diversidade de opiniões dos entrevistados quanto à atuação do Estado na Liga remete à identificação, introduzida pelos seis indicados, da importância das várias faces de um mesmo objeto, que é a empreendedora social. Apesar da entrevista da Xinha ter sido mais demorada e, portanto, com mais material de análise, foram as entrevistas com os colaboradores que deram os exemplos da sua atuação. Os consultores externos e o consultor autônomo foram responsáveis em estruturar a análise da Xinha com uma visão mais macro ao discutir a forma de trabalho e a tensão interna. Essa discussão é o início da observação da interação do coletivo e o indivíduo de Hjorth (2010). Aqueles que trabalharam diretamente com ela nas mudanças institucionais e na melhoria de vida da comunidade são enfáticos ao ressaltar sua conduta enérgica, mas com muito respeito ao outro e a seus sentimentos.

O surgimento da Xinha é outra perspectiva desse retrato. Ela surgiu num campo em que estava naturalmente inserida. Ela era uma das Senhoras Católicas. Por outro lado, ela foi escolhida por ser uma voz destoante, que poderia combinar com as exigências do Estado para manter o trabalho beneficente. Ela representou a mudança necessária para a manutenção do trabalho da instituição, tornando-se, concomitantemente, uma empreendedora social no âmbito da Liga. Não nasceu pronta. Ela apareceu por que era uma voz discordante. A mudança da sociedade brasileira, estruturando leis e instituições mais para criança e adolescente, criou um ambiente propício para o emergir de um novo empreendedor social que trata a realidade social de maneira mais profissional.

Os embates que a Xinha enfrentou para mudar a conduta da Liga faz parte desse retrato. Não obstante as dificuldades e dúvidas, a sua postura é de desafiadora do contexto. Ela está embebida das normas e valores da instituição na qual se insere, mas mesmo assim consegue enxergar o futuro e sabe que se deve “morrer para nascer de novo”. Ela constrói essa visão a partir do conhecimento do diferente, acolhe sem deixar de lado seus valores. Ela demonstrou estar atenta a novos desafios, tendo em vista os problemas das drogas e outros

que atingem os adolescentes, com uma conduta aberta, disposta a investigar e procurar soluções.

A ação empreendedora ocorreu mediada por uma rede social. A sua história vem de encontro às ações preconizadas por Hervieux e Turcotte (2010) quando se age por uma rede. A Xinha entrou na vida das pessoas para ajuda-las, entendeu seus problemas e melhorando a qualidade de suas vidas. Resgatou elos perdidos, como com as associações de bairro no entorno da Liga. Foi atrás de pessoas, de profissionais para desenvolver uma rede interna, a instituição, compartilhando os conhecimentos que adquiriu, dando autonomia aos elos da rede para empoderar e expandir a ajuda ao outro. Assim, construiu uma rede de ajuda onde existiam grupos fechados. No entanto a abertura desses grupos antes fechados demandam o entendimento da relação da empreendedora social e rede que possam dar conta da questão do poder e de suas parcerias, visualizando como elas empoderam esse ator na sua ação.

Outros estudos qualitativos são esperados para identificar a interação do coletivo com o indivíduo e vice-versa. O pano de fundo seria a ética e política nas relações do empreendedor social, e a metodologia seria as indicadas para pesquisa qualitativa. Foi através desse tipo de pesquisa que encontrou-se algo novo no caminhar da interpretação da realidade.

A principal tinta desse retrato é a atitude dessa empreendedora, não está previsto em nenhum o estudo, pois nenhum descreve como a principal característica o amor, sentimento que a moveu a empreender e criar uma nova realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARROS, Ricardo Paes de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. Desigualdade e Pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável. **Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)**. São Paulo: v. 15, n. 42, p. 123-142, fev. 2000.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 22. ed. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. (Obra original publicada em 1973).

BORNESTEIN, David. **Como mudar o mundo**: empreendedores sociais e o poder das novas ideias. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

BOSCHÉE, J. Social entrepreneurship: the promise and the perils. In: NICHOLLS, A. (Org.). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press, 2006 *apud* BROUARD, François; LARIVET, Sophie. Essay of clarifications and definitions of the related concepts os social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 29-56.

BOSMA, Niels; LEVIE, Jonathan. Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/265/gem-2009-global-report>>. Acesso em: 27 ago. 2012.

BRUSTEIN, Janette; RODRIGUES, Andrea Leite; KIRSCHBAUN, Charles. Inovação Social e empreendedorismo Insitucional: a ação da ONG “Ação Educativa” no campo educacional da cidade de São Paulo. **Organização & Sociedade (O&S)**. Bahia, v. 15, n. 46, p. 119-136, jul./set. 2008

BROUARD, François; LARIVET, Sophie. Essay of clarifications and definitions of the related concepts os social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 29-56.

CAJAIBA-SANTANA, Giovany. Socially Constructed Opportunities in Social Entrepreneurship: a structuration model. In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 88-108.

CARDOSO, Fernando Henrique. **A soma e o resto: um olhar sobre a vida aos 80 anos**. Miguel Darcy de Oliveira (org.). 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

CERTO, S. Trevis; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: key issues and concepts. **Business Horizons**. v. 51, p. 267-271, 2008.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

DOLABELA, Fernando Celso. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter. **Administração em organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

DEES, J. Gregory, **The meaning of social entrepreneurship**. 2008. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf> Texto original criado em 31 out. 1998. Reformulado e revisado em 30 mai. 2001. Acesso em: 18 ago.2005

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. Tradução: Gilson Cesar Cardoso de Souza. 23. ed. São Paulo: Perspectiva, 2010.

ESTUDOS E PESQUISAS, INFORMAÇÃO ECONÔMICA. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos**. Rio de Janeiro, n. 8 : IBGE, 2008. Disponível em : <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/notastecnicas.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2009.

FERGER, J.; *et al.* Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**. Chapecó, v. 1, n. 2, p.102-118, jul/dez. 2008. Disponível em: <<http://apps.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/47/54>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

FERNANDES, Rosemeire Aparecida; LIMA, Cássia Maria Paula. **Mortalidade de ONG's**: um estudo de caso das associadas ABONG. 2010. 136 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FLIGSTEIN, Neil. Habilidade social e a teoria dos campos. In: MARTES, A.C.B. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.

FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry. Social Entrepreneurship: a multicultural and multidimensional perspective. In: _____; _____ (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 1-14.

GRAÇA, João Carlos. Acerca da Instabilidade da condição da sociologia econômica. **Análise Social**. Lisboa, v. 202, p. 4-27. 2012.

GRANADOS, Maria L. *et al.* Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: a bibliometric analysis from 1991 to 2010. **Social Enterprise Journal**. v. 7, n. 3, p. 198-218. 2010.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e Estrutura Social: o problema da imersão. **RAE eletrônica – Revista de Administração**, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4838&Secao=F%C3%93RUM&Volume=6&Numero=1&Ano=2007>>. Acesso em 2011.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. **Catadores: uma perspectiva de sua inserção no campo da indústria de reciclagem**, 2009. 298 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, 2009.

GONDIM, Linda M. P.; LIMA, Jacob Carlos. **A Pesquisa Como Artesanato Intelectual: considerações sobre método e bom senso**. São Carlos: EDUFSCar, 2010.

HERVIEUX, Chantal; TURCOTTE, Marie-France. Social entrepreneurs' actions in networks. In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 182-204.

HOMENAGEM Dona Xinha: Liga Solidária. Idealização: Carola Matarazzo. Produção: Mário Martini e Roberta Cassado. Imagem: Guilherme Lefèvre. Edição: Bel Leopoldo e Silva e Orminda Paiva. Pós Produção e Direção: Bel Leopoldo e Silva São Paulo: Liga Solidária, 31 mar. 2012. You Tube (35 minutos em duas partes).

HJORTH, Daniel. Ending Essay: sociality and aconomy in social entrepreneurship. In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 306-316.

LANDIM, Leilah. **Para além do Mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro : Núcleo de pesquisa / ISER, 1993.

LEPOUTRE, Jan *et al.* Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. v. 26 sept. 2011

LÉVESQUE, Benoît. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.49-60, abr./jun., 2007.

LIMA, Cássia M. P. et al. Redes Sociais e a Produção Acadêmica nas Principais Revistas Brasileiras de Administração no Período de 2001 a 2011. *In: Encontro de Administração Pública e Governo - EnaPG*, 5., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

LYONS, Thomas S.; LICHTENSTEIN, Gregg A. A Community-wide framework for encouraging social entrepreneurship using the pipeline of entrepreneurs and enterprises model. *In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 252-270.

MAIR, Johanna. Social Entrepreneurship: taking stock and looking ahead. *In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 15-28.

_____; MARTÍ, Ignasi. Social Entrepreneurship Research: a source of explanation, prediction, and delight, **Journal of World Business (JWB)**, v. 41, p. 36-44, 2006.

_____; SCHOEN, Oliver. Successful Social Entrepreneurial Business Models in the Context of Developing Economies: an explorative study. **International Journal of Emerging Markets**. v. 2, n. 1, p. 54-68, 2007.

MATLAY, Harry; FAYOLLE, Alain. Conclusions, recommendations and an agenda for future research in social entrepreneurship. *In: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 317-326.

MARTINELLI, Alberto. O Contexto do Empreendedorismo. *In: MARTES, Ana Cristina Braga. Redes e Sociologia Econômica*. São Carlos: EDUFSCar, 2009.

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

MISOCZKY, Maria Ceci. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro: v. 43, n. 5, p. 1147-1180, set./out. 2009.

MORIN, Edgar. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. Tradução: Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. São Paulo: Cortez Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOUSSALLEN, Márcia. **Associação Privada sem Fins Econômicos de Assistência Social: entre a Lógica da Filantropia e do Reconhecimento da Cidadania.** O Caso da Liga das Senhoras Católicas de São Paulo. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

PEREDO, Ana María; McLEAN, Murdith. Social Entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of World Business (JWB)**. v. 41, p. 56-65, 2006.

PICASSO, Pablo. **Primeiros Passos.** 1943. 1 original de arte, óleo sobre tela, 483 cm x 650 cm. Coleção Yale University Art Galery. Formato GIF bitmap. Disponível em: < >. Acesso em: 10 nov. 2012.

PINTO, Áureo. M. G.; JUNQUEIRA, Luciano. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1091-1116, set./dez. 2009.

PRATES, Antônio Augusto Pereira Prates. Redes sociais em comunidades de baixa renda: os efeitos diferenciais dos laços fracos e dos laços fortes. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro: v. 43, n. 5, p. 1117-1146, set./out. 2009.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LUC VAN. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 2. ed. Tradução: João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Portugal: Gradiva, 1998.

RODRIGUES, Andréa Leite. **Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos:** um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R.; GRECO, S.; MACHADO, J.; JUNIOR, P. Explorando as relações do empreendedorismo de negócios com empreendedorismo social no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração.** Curitiba, 57. ed., v.13, n.3, set-dez 2007. Disponível em : <www.seer.ufg.br/index.php/read/article/view/14410 >. Acesso em: 01 nov. 2010.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**. São Paulo: v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SANTANA, Maria Angelica. **Ética Solidária:** Um estudo da ação religiosa e ética da Liga das Senhoras Católicas de São Paulo, nos princípios de Emmanuel Levinas. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) – Programa de Estudos de Pós-Graduação em Ciências da Religião da Pontifícia Universidade Católica.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os economistas). (Obra original publicada em 1911).

SMITH, Brett R.; STEVENS, Christopher; BARR, Terri F. Social Entrepreneurs and earned income opportunities: the dilemma of earned income pursuit. *In*: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 286-305.

TERJESEN, Sin; LEPOUTRE, Jan.; JUSTO, Rachida.; BOSMA, Niels. Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship: Executive Summary. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. 2011. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/376/gem-report-on-social-entrepreneurship-executive-summary>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

TRUZZI, O.; SACOMANO, M. Economia e empreendedorismo étnico balanço histórico da experiência paulista. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 47, n. 2, p. 37-48, abr./jun. 2007.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. Redes Sociais na criação e mortalidade de empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 50, n. 3, p. 325-337, jul./set. 2010.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; SERAFIM, Ana Carolina Ferreira; TEODÓSIO, Armindo Santos de Souza. Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Curitiba, v. 15, n. 4, p. 631-649, jul/ago. 2011.

VALÉAU, Patrick. Social entrepreneurs in non-profit organizations: innovation and dilemmas. *In*: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 205-232.

VASAKARIA, V. A study on social entrepreneurship and the characteristics of social entrepreneurs. The ICFAI Journal of management Research. v. 7, n. 4, p. 32-40, 2008 *apud* BROUARD, François; LARIVET, Sophie. Essay of clarifications and definitions of the related concepts os social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. *In*: FAYOLLE, Alain; MATLAY, Harry (Org.). **Handbook of Research on Social Entrepreneurship**. UK,USA: Edward Elgar, 2010. p. 29-56.

WADDOCK, Sandra A.; POST, James E. Social Entrepreneurs and Catalytic Change. **Public Administration Review**. v. 51, n. 5, p. 393-401, sep./oct. 1991.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. v. 1. Brasília, DF: Editora UNB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. (Obra original publicada em 1947).

WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sullivan. Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. **Journal of World Business (JWB)**. v. 41, p. 21-35, 2006.

APÊNDICES

- Apêndice 01 – Relação dos conceitos de empreendedor social e suas dimensões
- Apêndice 02 – Roteiro de entrevista com a empreendedora social
- Apêndice 03 – Roteiro de entrevista com os envolvidos da empreendedora social
- Apêndice 04 – Exemplo da codificação de uma parte da entrevista com a Xinha
- Apêndice 05 – Exemplo do memorando
- Apêndice 06 – Quadro comparativo

APÊNDICE 01 – RELAÇÃO DOS CONCEITOS DE EMPREENDEDOR SOCIAL E SUAS DIMENSÕES

As dimensões foram identificadas nos conceitos do empreendedor social listados pelos autores canadenses Brouard e Larivet (2010). Vale lembrar que são quatro dimensões: a captação de recursos, o comportamento individual, a inovação e o objetivo social. Cada uma foi atribuída uma cor. Cada parte do conceito foi marcada com a cor correspondente da dimensão. Assim, as modificações foram identificadas no tempo através da visualização dessa listagem com as marcas.

~~Handbook of research on social entrepreneurship~~
Handbook of research on social entrepreneurship

concept. individual

innovation

org sector

40 Handbook of research on social entrepreneurship

Table 3.2 Definitions of social entrepreneur

Author(s)	Year	Definitions of social entrepreneur
Waddock and Post	1991	'Social entrepreneurs are private sector citizens who play critical roles in bringing about "catalytic changes" in the public sector agenda and the perception of certain social issues.' (p. 393)
Henton et al.	1997	'Civic entrepreneurs are catalysts who help communities go through the change process. They build economic community – tight, resilient linkages between community and economic interests. [...] Civic entrepreneurs have five common traits. They: see opportunity in the new economy; possess an entrepreneurial personality; provide collaborative leadership to connect the economy and the community; are motivated by broad, enlightened, long-term interests; work in teams, playing complementary roles.' (p. 14)
Leadbeater	1997	'Social entrepreneurs are creating innovative ways of tackling some of our most pressing and intractable social problems: youth, crime, drugs, dependency, chronic joblessness, illiteracy, Aids and mental illness. They take under-utilised and often discarded resources – people and buildings – and re-energise them by finding new ways to use them to satisfy unmet and often unrecognised needs.' (p. 8)
Bornstein	1998	'Ashoka's social entrepreneur is a pathbreaker with a powerful new idea, who combines visionary and real-world problem-solving creativity, who has a strong ethical fiber, and who is "totally possessed" by his or her vision for change.' (pp. 5-6)
Boschke	1998	'Simply put, "social entrepreneurs" are nonprofit executives who pay increasing attention to market forces without losing sight of their underlying missions, to somehow balance moral imperatives and the profit motives – and that balancing act is the heart and soul of the movement.' (p. 2)
Dees	1998	'Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, acting boldly without being limited by resources currently in hand, and exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.' (revised slightly in 2001: 4)

Related concepts of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship 41

Table 3.2 (continued)

Author(s)	Year	Definitions of social entrepreneur
Prabhu	1999	'Social entrepreneurial leaders can be defined as persons who create and manage innovative entrepreneurial organizations or ventures whose primary mission is the social change and development of their client group.' (p. 140)
Brinckerhoff	2000	'Social entrepreneurs are people who take risk [sic] on behalf of the people their organization serves.' (p. 1)
Thompson et al.	2000	'Social entrepreneurs, people who realise where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money and premises) and use these to "make a difference".' (p. 328)
Brinckerhoff	2001	'Social entrepreneurs have these characteristics: they are constantly looking for new ways to serve their constituencies and add value to existing services; they understand that all resource allocations are really stewardship investments; they weigh the social and financial return of each of these investments; they always keep mission first, but they know that they also need money; without it, there is no mission output; they are willing to take reasonable risk [sic] on behalf of the people their organization serves.' (p. 12)
CCSE	2001	'Social entrepreneurs are leaders in the field of social change, and can be found in the private, public and not-for-profit sectors. These social innovators combine an entrepreneurial spirit with a concern for the "social" bottom line, as well as the economic one, recognizing that strong, vibrant communities are a critical factor in sustaining economic growth and development.' (p. 2)
Dees et al.	2001	'Social entrepreneurs create social enterprises. They are the reformers and revolutionaries of our society today. They make fundamental changes in the way that things are done in the social sector. Their visions are bold. They seek out opportunities to improve society, and they take action. They attack the underlying causes of problems rather than simply treating symptoms. And, although they may act locally, their actions have the very potential to stimulate global improvements in their chosen arena, whether that is education, health care, job training and development, the environment, the arts, or any other social endeavour.' (p. 5)

42 *Handbook of research on social entrepreneurship*

Table 3.2 (continued)

Author(s)	Year	Definitions of social entrepreneur
Institute for Social Entrepreneurs	2002	'Social entrepreneur: An individual who uses earned income strategies to pursue social objectives, simultaneously seeking both a financial and social return on investment. Said individual may or may not be in the nonprofit sector.' (p. 1)
Thompson	2002	'Many social entrepreneurs, then, are people with the qualities and behaviours we associate with the business entrepreneur but who operate in the community and are more concerned with caring and helping than with "making money". [...] the main world of the social entrepreneur is the voluntary sector' (p. 413)
Sullivan Mort et al.	2003	'Social entrepreneurs are first driven by the social mission of creating better social value than their competitors which results in them exhibiting entrepreneurially virtuous behaviour. Secondly, they exhibit a balanced judgment, a coherent unity of purpose and action in the face of complexity. Thirdly, social entrepreneurs explore and recognise opportunities to create better social value for their clients. Finally, social entrepreneurs display innovativeness, proactiveness and risk-taking propensity in their key decision making.' (p. 82)
Barendsen and Gardiner	2004	'Social entrepreneurs are individuals who approach a social problem with entrepreneurial spirit and business acumen.' (p. 43)
Skoll Foundation	2004	'At the Skoll Foundation we call social entrepreneurs society's change agents: the pioneers of innovation for the social sector.' (in Dearlove, 2004: 35)
Roberts and Woods	2005	'Visionary, passionately, dedicated individuals' (p. 49)
Schwab Foundation	2005	'A social entrepreneur has created and leads an organization whether for-profit or not, that is aimed at catalyzing systemic social change through new ideas, products, services, methodologies and changes in attitude. Social entrepreneurs create hybrid organizations that employ business method – but their bottom line is social value creation. The ability to turn new ideas into concrete transformational solutions is the hallmark of an entrepreneur.' (in Fontana et al., 2007: 23)
Sharir and Lerner	2005	'The definition we use to characterize the activities of the social entrepreneurs is acting as a change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand.' (p. 7)

Related concepts of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship 43

Table 3.2 (continued)

Author(s)	Year	Definitions of social entrepreneur
Tan et al.	2005	'A legal person is a social entrepreneur from t_1 to t_2 just in case that person attempts from t_1 to t_2 to make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, in a way that involves that society or segment of it.' (p. 358)
Ashoka	2006	'Social entrepreneur = Legal person engaged in the process of entrepreneurship that involves a segment of society with the altruistic objective that benefits accrue to that segment of society.' (p. 360)
Bosch	2006	'The job of a social entrepreneur is to recognize when a part of society is stuck and to provide new ways to get it unstuck. He or she finds what is not working and solves the problem by changing the system, speeding the solution and persuading entire societies to take new steps.' (in Grenier, 2006: 120)
Dorado	2006	'Social entrepreneurs are different because their earned income strategies are tied directly to their mission: they either start "affirmative businesses" (known as "social firms" in the UK) that employ people who are developmentally disabled, chronically mentally ill, physically challenged, poverty-stricken, or otherwise disadvantaged; or they sell products and services that have a direct impact on a specific social problem (e.g. delivering hospice care, working with potential dropouts to keep them in school, manufacturing assistive devices for people who are physically disabled, providing home care services to help elderly people stay out of nursing homes).' (p. 361)
Grenier	2006	'Social entrepreneurs are driven by a double bottom line, a virtual blend of financial and social returns. Profitability is still a goal, but it is not the only goal, and profits are re-invested in the mission rather than being distributed to shareholders.' (p. 361)
Leadbeater	2006	'Social entrepreneurs may or may not be public sector officials; and their defining characteristic is not whether they create or change a public agency, but the blend of business and social principles they bring to it.' (p. 322)
		'Social entrepreneurs as individual change makers and innovative leaders' (p. 121)
		'Social entrepreneurs aim to create social value and bring about social change usually by helping people who often cannot afford market-based solutions to their needs in

Handbook of research on social entrepreneurship

Table 3.2 (continued)

Author(s)	Year	Definitions of social entrepreneur
Baron	2007	'health, education, and welfare.' (p. 234) 'social entrepreneurs build organizations, usually not-for-profits, which create social value by applying business-like methods to meet social needs' (p. 241) 'A social entrepreneur is willing to form a CSR [corporate social responsibility] firm at a financial loss because either doing so expands the opportunity sets of citizens in consumption-social giving space or there is an entrepreneurial warm glow from forming the firm.' (p. 683)
Brook	2007	'Social entrepreneurs share a common dream of making their ventures sustainable and contributing positively to their home communities.' (p. 1)
Martin and Osberg	2007	'The social entrepreneur should be understood as someone who targets an unfortunate but stable equilibrium that causes the neglect, marginalization, or suffering of a segment of humanity; who brings to bear on this situation his or her aspiration, direct action, creativity, courage, and fortitude; who aims for and ultimately affects the establishment of a new stable equilibrium that secures permanent benefit for the targeted group and society at large.' (p. 39) 'Social entrepreneurs, individuals who develop economically sustainable solutions to social problems.' (p. 264)
Tracey and Phillips	2007	'The aim of the social entrepreneur is to make the society believe that his endeavor is to bring about a social change.' (p. 39)
Vasakaria	2008	'Social entrepreneur: Any person, in any sector, who runs a social enterprise.' (p. 1)
Institute for Social Entrepreneurs Skoll Foundation	nd	'Social entrepreneurs, like their business brethren, are similarly focused; they tap into vast reserves of ambition, creativity and resourcefulness in relentless pursuit of hard, measurable results. But social entrepreneurs seek to grow more than just profits. Motivated by altruism and a profound desire to promote the growth of equitable civil societies, social entrepreneurs pioneer innovative, effective, sustainable approaches to meet the needs of the marginalized, the disadvantaged and the disenfranchised. Social entrepreneurs are the wellspring of a better future.' (in Fontan et al., 2007: 23)

Related concepts of social enterprise, entrepreneur and entrepreneurship

Building upon these definitions for the purposes of this work, the authors define

social entrepreneurs as any individuals who with their entrepreneurial spirit and personality will act as change agents and leaders to tackle social problems by recognizing new opportunities and finding innovative solutions, and are more concerned with creating social value than financial value.

APÊNDICE 02 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A EMPREENDEDORA SOCIAL

Primeira parte – Ambiente Sócio Cultural

- 1) A Sra. foi presidente da Instituição até o começo de 2012. O que mudou na sua rotina?
- 2) Qual o cargo que a Sra. ocupa?
- 3) Muitas pessoas acreditam que a vida tem uma meta ou missão. Como a Sra. se vê nessa caminhada?
- 4) Quando começou a atividade social a Sra. tinha um grupo com que a Sra. se relacionava. A Sra. se utilizou desses contatos para seguir sua missão?
- 5) A Sra. poderia me relacionar os mais importantes?
- 6) Hoje, olhando para trás. Quais foram os relacionamentos novos?
- 7) Como a Sra. os avalia?
- 8) A Sra. poderia me listar o nome dos relacionamentos mais importantes?
- 9) De que forma se iniciaram esses novos relacionamentos?
- 10) A Sra. fez uma grande transformação na Instituição, desde o nome até mesmo a atuação. Quais foram as mudanças e consequências dessas mudanças com a Sra.?
- 11) O que a motivou e motiva para continuar esse trabalho social?
- 12) É voluntário?
- 13) Conte sua história antes da Liga.
- 14) Quais são seus planos para o futuro?

Segunda parte – Ambiente Político-Institucional

- 1) A Sra. se considera uma empreendedora social?
- 2) Conte como começou o seu trabalho aqui na Instituição.
- 3) A Sra. já trabalhou com atividades sociais antes dessa Instituição?
- 4) Quais as instituições que ajudaram nessa caminhada desse trabalho nessa Instituição?
- 5) Quais as pessoas ou grupos de pessoas que a ajudaram na construção dessa Instituição? Qual sua relação?
- 6) Quais as ideias “força” do seu projeto?
- 7) Como trabalhou os obstáculos?
- 8) Quais as principais soluções que foram implantadas nesses anos?

- 9) A Sra. consegue me apresentar uma análise política da época que Sra. iniciou os trabalhos nessa Instituição e atualmente?

APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ENVOLVIDOS DA EMPREENDEDORA SOCIAL

Primeira parte – Ambiente Sócio Cultural

- 1) Como o Sr.(a) conheceu a Sra. empreendedora?
- 2) Qual o trabalho que o Sr.(a) desenvolveu junto com a Sra. empreendedora?
- 3) Qual a sua avaliação sobre esse trabalho?
- 4) Qual a abrangência desse trabalho junto a outras pessoas?
- 5) Resuma em uma palavra o seu sentimento desse trabalho.

Segunda parte – Ambiente Político-Institucional

- 1) Como o Sr.(a) percebe o a Instituição que a Sra. empreendedora representa?
- 2) O Sr.(a) considera a Sra. empreendedora uma empreendedora social? Por que?
- 3) Qual a sua avaliação política da época que trabalhou com a Sra. empreendedora?
- 4) Qual a sua avaliação política atualmente?

APÊNDICE 04 – EXEMPLO DA CODIFICAÇÃO DE UMA PARTE DA ENTREVISTA COM A XINHA

O discurso foi analisado, codificado e classificado. Junto ao texto da dissertação, foi ajustado para dar melhor entendimento. A seguir um exemplo da transcrição e codificação da entrevista da Xinha.

Transcrição da Xinha	1a codificação
Cássia: Entendi. Deixa ver aqui o que eu preciso fazer. Você tem como me ajudar? Você falou do pessoal do Instituto Fonte, você estava falando desses novos projetos que você está fazendo. Você tem como me citar pelo menos uns três ou quatro nomes? Nomes desses novos relacionamentos que você tem, que você foi criando para montar o projeto aqui do Educandário e esses novos projetos que você tem?.	Rede Social
Xinha: É quando eu falo Instituto Fonte são várias pessoas: o Antônio Luiz que era o sobrinho dessa pessoa.	Ator
Cássia: Ah, o Antônio Luiz. Eu tive aula com ele na PUC.	opinião pessoal
Xinha: Então, o Antônio Luiz foi o meu guru!.	
Cássia: Ele fez um livro sobre estratégia no terceiro setor que é fantástico. Adoro.	opinião pessoal
Xinha: Pois é, olha os meus professores.	
Cássia: Pois é. Ele realmente é muito bom.	opinião pessoal
Xinha: A Marina que também trabalha lá. É uma pessoa extraordinária. Olha, filha é ... A Rosa Castro é uma que me ajuda muito. O Mário é uma pessoa, com a qual eu tenho aprendido muito também. Deixa eu pensar mais...que pessoas que eu posso te juntar? Engraçado, me veio um <i>blank</i> danado. É que tanta gente ajudou, entendeu, que...	Ator
Cássia: A gente já conversou então sobre a mudança, mas ainda não pôs na gravação. Eu queria que você me contasse toda a transformação. Se você pudesse de modo sucinto. Desculpa eu te pedir. É que a gente veio conversando e eu tenho que registrar. Até a mudança de nome que você fez na Liga também e toda essa mudança do Educandário, né?! Se você pudesse contar um pouco....	Mudança
Xinha: A mudança do nome da liga foi a segunda parte, né?! O porquê da mudança do nome da Liga. Foi uma tentativa. A razão da mudança do nome é porque, primeiro, o nome tinha um sabor estranho na boca de muita gente. Principalmente na boca dos técnicos. Da sociedade não, era perfeitamente aceito e conhecido e foi até traumático a mudança do nome na sociedade. Mas na área técnica, que era a área que a gente precisava. Você falava nisso...basta citar a Rosa Castro: quando eu disse que era da Liga das Senhoras Católicas, ela me disse: eu lhe dou meia hora.	Mudança do nome, Ator, Imagem
Cássia: Só porque era da Liga. Rs.	
Xinha: E era amiga da minha sobrinha, porque senão não me dava nem meia hora. Entendeu?! Era um nome que tinha uma conotação antiquada, apesar de ter nascido moderníssima. A Liga nasceu moderníssima. Ela nasceu para apoiar as primeiras mulheres que trabalharam no centro.	Mudança do nome, Ator
Cássia: Pois é. A História é de 1925, né?!	
Xinha: 22.	
Cássia: 22. É fantástica a história da Liga.	
Xinha: É fantástica.	
Cássia: Realmente bem moderna, depois ela ficou.... É caiu	
Xinha: Tudo é assim. Depois sobe, depois desce.	Mudança
Cássia: Aí você fez essa subida.	
Xinha: Que provavelmente vai ter uma descida, um dia.	
Cássia: Acho que por enquanto não. Você já está pensando no futuro.	
Xinha: Fecha a porta..rs	
(interrupção do Mário)	
Xinha: Pode entrar.	
Mário: Xinha, desculpa vou ter que fazer uma entrevista aqui na TV Comunitária.	
Xinha: Aquele papel que você escreveu ?	
Mário: Tá aí.	
Xinha: Tá ótimo. E você vai voltar ou não?	
Mário: Eu volto, se precisar de alguma coisa... da Márcia Mussallen. A tese dela está dentro da PUC.	
Cássia: Está na PUC. Eu só vou por o nome dela aqui.	
Mário: Márcia Mussallen. Está bom?	
Cássia: Obrigada. Então a gente estava falando sobre essa mudança. Então você fez a mudança do nome e fez a mudança do Educandário.	

APÊNDICE 05 – EXEMPLO DO MEMORANDO

Os memorandos são anotações do processo de análise. O exemplo abaixo foram comentários efetuados durante a entrevista e transcrição da empreendedora social e de um dos colaboradores. Percebe-se a descrição dos sentimentos, resultado de estudos e alguns dados. Tudo serve de material para pesquisar e relacionar na etapa de conclusão.

Anotações da entrevista com a Xinha no Educandário

PISD – Projetos Integrados de Desenvolvimento Sustentável do Distrito Raposo Tavares

15 em 15 dias aos sábados

Pessoas Instituto Fonte – curso de gestão

Mestrado sobre Deise Camargo - USP

Márcia Mussalen – PUC SP

Jung – definição tipologia Junguiana – o que é o intuitivo.

77 anos

Conforme eu transcrevo, percebo os meus erros, pois questiono se deveria ter falado naquilo ou de outra forma. Na entrevista com a Xinha apareceu várias vezes. E percebi como ela me cortava de forma elegante...rs. Falei de mais, quis contribuir, mas confundi o meu papel de pesquisadora e contribuinte. Ela descreveu a forma que ela trata a mudança: as percepções do ambiente, a sua leitura dos fatos que poderão acontecer e como ela vai agir. Como ela estrutura a mudança. Sincronismo: “Esta é, sem dúvida, uma noção alargada de sincronismo, já que não se refere simplesmente a um indivíduo e à sua relação com o seu meio-ambiente direto. De facto, esta noção vê tudo no universo como estando interligado de uma forma significativa. Esta atitude de assumir ligações importantes entre fenómenos que ocorrem simultaneamente é comum à astrologia e ao sincronismo de Jung.”

<http://sputnikafalaserio.blogspot.com.br/2009/08/o-sincronismo-junguiano.html>

Ela contou várias histórias. Eu deixava, não interrompia. A melhor é como ela entro nas Liga. Ri muito só de transcrever.

Instituto Fonte e Alan Kaplan

<http://institutofonte.org.br/node/153>

“compreensão sobre algo não se dá sempre da mesma forma e com as palavras a explicação é sempre linear. O pensamento nunca é linear. Então, realmente é muito difícil. Mas se você escolhe palavras com cuidado, palavras adequadas, você acabará descobrindo ainda mais sobre aquilo que você está pensando. Muito mais do que se você não usasse nenhuma

palavra.” – texto que foi retirado da entrevista do Fonte com Alan Kaplan me lembra o que a minha irmã disse (Ana) sobre o uso da imagem e não da escrita

“Acreditar que o seu trabalho é fazer grandes transformações nas coisas, pode te levar a se ver como herói. Caso você se dê conta de que na verdade não pode mudar nada, que de fato a única coisa que pode mudar é a você mesmo, então talvez você se dê conta de que não vale a pena ser herói. Que na verdade o seu trabalho tem a ver com o ser humano, e não com ser um herói.” (...) “As pessoas que estão interagindo com uma situação precisam da situação para si mesmas - e a situação precisa de alguma coisa dessas pessoas - e é isso que precisa ser olhado. Em suma, eu não acho que o profissional de desenvolvimento é um herói, pois heróis estão prontos, e para atuar com desenvolvimento social é preciso tomar nas mãos seu próprio processo de desenvolvimento e estar sempre revendo sua intenção verdadeira.” – outra passagem da entrevista. Bom pensamento entre o herói schumpeteriano sobre o empreendedor e o empreendedor social nas causas sociais.

“A ênfase em resultados é um erro, é um equívoco. Esse tipo de exigência não vem de um lugar que quer melhorar a prática, ela vem de um outro lugar qualquer, que está relacionado com dinheiro, com números.”

<http://www.proteusinitiative.org/ProteusIntro2.aspx>

<http://www.cdra.org.za/>

Lembra muito a fala da consultora autônoma dizendo que ela sofre com o final da entrevista (3ª parte) = “Você sabe eu queria dizer para ela um pouquinho: - preciso dizer para ela um pouquinho das dificuldades enormes dessa mudança de paradigma dentro da Liga. Tem que morrer para outra coisa tenha que nascer. E ninguém morre com muita facilidade. Muita dificuldade quando a pessoa morre. Essa dificuldade, né? Então foram momentos. Esses seis anos foram momentos que ou aparente ou indutivo, sempre houve uma coisinha contra. Não sei lhe explicar, entendeu, sabe?”

http://pt.wikipedia.org/wiki/Teilhard_de_Chardin

<http://dowbor.org/2008/04/associacao-privada-sens-fins-economicos-de-assistencia-social-o-caso-da-liga-das-senhoras-catolicas-2.html/> - comentário do Dowbor sobre o mestrado da

Moussalen. “Dissertação de Mestrado em Serviço Social na PUC-SP, abril de 2008, orientação da profa. Aldaiza Sposati, banca com os professores Eloisa Helena de Souza Cabral e Ladislau Dowbor. Contato de Márcia Moussalem memor_6@yahoo.com.br”

Anotações da entrevista com um dos colaboradores

A braveza do Mário sobre as instituições me faz lembrar o filme The Corporation. Ele cita uma comunidade terapêutica que se não me engano é a Enfance

<http://www.associacaocrianca.org.br/Livro-crianca-enfance.aspx>

Muito evasivo. Fala rápido, mas às vezes para pensar no que vai falar.

Não participou do Estatuto, mas mais alguns anos é referência da política pública da

República Jovem. Interessante. Fala no 2º pronome pessoal, nós.

Ele diz que primeiro não gostava das instituições pois era instrumentos da incompetência destas instituições, mas ao final diz que ele é instrumento da Liga na sua mudança.

Acabei de ver algo sobre razão e fé, só se tem fé pela razão e o Mário diz que só se aprende no afeto e não na razão.

<http://www.acessasp.sp.gov.br/> - acessa São Paulo é a inclusão digital do governo do Estado

<http://www.nossasaopaulo.org.br/observatorio/regioes.php?regiao=3&distrito=66> – sobre o distrito Raposo Tavares 100.743 habitantes

Eles nunca entendiam da minha análise política econômica, sempre me pediam para melhorar a pergunta.

A política sempre está relacionada com o presidente da república. Será que a política está tão distante?

APÊNDICE 06 – QUADRO COMPARATIVO

O quadro comparativo é escolhido uma categoria e certifica-se a opinião de cada entrevistado. Será apresentada parte do quadro comparativo, por possuir dados que comprometem os entrevistados.

Codificação	Xinha	A	B	C	D	E	F
Motivação para trabalhos voluntários	Desde criança		Não quer que as pessoas mudem da Raposo por falta de estrutura	Sempre trabalhou com morador de rua	Sempre trabalhou com morador de rua		Educação
Sensibilidade ao outro	Apanhavam de toalha molhada		Lugar melhor de se viver	aceitou o trabalho após a Xinha garantir que os meninos teriam destino se o trabalho não desse certo	Visitava cada buteco que os meninos frequentava	Constituição de 98 - cidadã	Direitos
Disputa de poder na Liga	Perda de recursos financeiros			x	x		
Visão da Liga	Difícil mudança	Permitiu alterar	Inicialmente patronal	Difícil mudança	Agora mais difícil, sem a Xinha na presidência	Quase centenária, mas atual	Transformando
Visão do Futuro	Desenvolvimento Local	X	Desenvolvimento Local				
Religiosidade	Jesus						
Amor			x	x	x		x
conhecimento sobre empreendedorismo social	Pouco. Perguntei se ela se considerava. Ela ficou na dúvida	X		x	Mais requintado: ética, cidadã	Ação	x
conhecimento sobre ambiente político-econômico	Acha que tem pouca influência	X		Muito apurado: fez relação da entrada dos meninos antes e atualmente (falta de dinheiro x drogas)			
Uma palavra		Visão de Futuro	Amor	Amor	Amor	Mudança	Amor