

Direção Editorial
SAIDUL RAHMAN MAHOMED
editor@qualitymark.com.br

Produção Editorial
EQUIPE QUALITYMARK

Capa
WAGNER DIAZ

Editoração Eletrônica
NORTE RIO, GRÁFICA

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

M486 Melo Neto, Francisco de Paulo de
 Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável / Francisco P.
de Melo Neto, Cesar Fróes. – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.
 232p. :

Inclui bibliografia
ISBN 85-7303-372-X

1. Responsabilidade social das empresas. 2. Administração de empresas – Aspectos sociais. 3. Desenvolvimento sustentável. I. Fróes, Cesar. II. Título.

02-1514

CDD 361.765
CDU 364.054

2002

IMPRESSO NO BRASIL

Capítulo



Gerenciando Ações de Empreendedorismo Social

5.1. Projetos sociais x projetos de empreendedorismo social

Um projeto de empreendedorismo social difere de outros projetos sociais preferencialmente em seu **escopo de atuação**, em sua **dinâmica** e **propósito geral**.

Vamos analisar estas três características principais que definem um **projeto de empreendedorismo social** e estabelecer distinções entre este e um **projeto social**.

Num **projeto de empreendedorismo social**, o **propósito** não é o de solucionar um problema social específico, mas o de "empoderar" a comunidade local para que esta se mobilize e se fortaleça na busca de soluções para os seus problemas sociais prioritários.

Seu **escopo de atuação** é mais amplo do que o dos projetos sociais, e compreende ações de diversas naturezas: culturais, sociais, econômicas, ambientais, políticas.

Sua **dinâmica** não está em seus processos de gestão mas, principalmente, em suas ações de fomento ao empreendedorismo local e regional.

Ao contrário dos **projetos sociais tradicionais**, cujo sucesso depende dos seus gestores e dos beneficiários, os **projetos de empreendedorismo social** baseiam-se fundamentalmente na ação e desempenho dos atores sociais como sujeitos do seu próprio desenvolvimento.

Portanto, o empreendedorismo social não deve ser visto como um conjunto de ações direcionadas para suprir as demandas sociais existentes numa comunidade, uma vez que o seu objetivo é outro.

"Seu objetivo é apoiar processos participativos e integrados de desenvolvimento comunitário global e sustentados, geridos pela própria população..."¹

Como vemos na afirmativa acima, as ações de empreendedorismo social devem constituir "processos participativos voltados para o desenvolvimento comunitário global e sustentado".

¹ De Roure, M. & Pádua, S. M. (orgs.). *Op. cit*, p.: 45.

O objetivo é gerar capacidades e competências na própria comunidade, tornando-a gestora de seus próprios projetos e beneficiária de suas ações e resultados alcançados.

Se no **projeto social** existe um grupo de beneficiários, diretos e indiretos, nos **projetos de empreendedorismo social** é a comunidade a principal beneficiária das ações a serem desenvolvidas.

As **demandas** são também diferentes. No caso de **projetos sociais**, prevalecem as **demandas por serviços sociais básicos**, decorrentes de problemas sociais emergentes em cada contexto de ambiente e época considerados.

Nos **projetos de empreendedorismo social**, predominam outros **tipos de necessidades** como: participação, integração, cooperação, sustentabilidade – e de **demandas de serviços fora e na comunidade**.

O foco está no “desenvolvimento comunitário” e não na solução do problema específico. O pressuposto básico é simples: se houver o desenvolvimento comunitário, global e sustentado, será mais fácil resolver os problemas sociais existentes.

Os **projetos sociais** identificam demandas e priorizam ações capazes de gerar produtos, informação, tecnologia, mão-de-obra treinada, bens e serviços.

Os **projetos de empreendedorismo social** criam “processos de participação”, de ideação de ações, de integração, de cooperação, de parcerias, de troca de bens e serviços.

O Quadro 9 sintetiza as diferenças entre os projetos sociais e os projetos de empreendedorismo social.

características de cada aspecto

ELEMENTOS	PROJETOS SOCIAIS	PROJETOS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL
1. objetivo	solucionar problemas sociais	"empoderar" a comunidade
2. foco	problemas sociais	demandas e potenciais (individuais e coletivos)
3. beneficiários	agrupamentos sociais e segmentos populacionais em situação de risco social	comunidades locais e regionais (atores sociais)
4. dinâmica de funcionamento	ações que geram produtos para satisfazer demandas insatisfeitas	ações de fomento ao empreendedorismo comunitário
5. escopo de atuação	ações de implementação e gestão	ações diversas, no entanto voltadas para objetivos de desenvolvimento possível e necessário

Quadro 9: Diferenças entre projetos sociais e de empreendedorismo social.

Os projetos sociais visam solucionar problemas sociais que afetam agrupamentos sociais específicos e/ou segmentos populacionais em situações de risco social. Suas ações geram produtos (bens, serviços, informação) que buscam satisfazer demandas sociais insatisfeitas. Seu escopo de atuação é restrito ao elenco dessas ações e ao seu processo de gestão.

Os projetos de empreendedorismo social visam "empoderar" a comunidade. Seu foco é levantar as demandas, e, sobretudo, os potenciais individuais e coletivos (econômicos, sociais, políticos, mentais, psíquicos, espirituais) e propor ações para desenvolvê-los na extensão possível.

Suas ações objetivam promover o empreendedorismo comunitário através de trabalhos cooperativos, formação de redes de solidariedade, parcerias, etc. Seu escopo de atuação transcende as ações dos projetos, pois compreende ações de maior amplitude. Essas ações afetam a vida da comunidade, e são realizadas nos balizamentos de uma visão totalizadora e integrada dos problemas existentes.

5.2. As duas vertentes do processo de empreendedorismo social: comunidade e organizações sociais

Empreendedorismo social é uma ação transformadora. Tem início com a mudança de atitudes e valores, e expande-se em iniciativas de negócio dispersas em toda a comunidade.

Há duas vertentes básicas deste processo: o empreendedorismo social comunitário e o empreendedorismo voltado para as organizações sociais.

Denominamos empreendedorismo social comunitário o conjunto de ações de capacitação, mobilização e fomento de iniciativas empreendedoras com o foco numa comunidade. Ele tem como principais objetivos o fortalecimento do conceito de cidadania; o reforço e o desenvolvimento do senso de comunidade e solidariedade; o despertar de iniciativas próprias; e o fortalecimento da participação e mobilização para o desenvolvimento.

O empreendedorismo voltado para as organizações sociais tem como objetivo fornecer maior embasamento e ferramentas básicas de planejamento estratégico de finanças e organização capazes de conduzi-las ao crescimento e desenvolvimento.

O Quadro 10 apresenta as diferenças entre ambos os enfoques do empreendedorismo:

*Wagner
de
empresário
da
m...*

EMPREENDEDORISMO SOCIAL COMUNITÁRIO	EMPREENDEDORISMO VOLTADO PARA AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS
1. o foco é na comunidade	1. o foco é nas organizações sociais
2. seu objetivo é fortalecer a cidadania, a organização e a integração comunitária	2. seu objetivo é melhorar o desempenho das organizações sociais atuantes na comunidade
3. empreender a comunidade como um todo	3. empreender a organização social
4. predomínio de ações institucionais	4. predomínio de ações gerenciais
5. âmbito de atuação mais amplo	5. âmbito de atuação mais restrito
6. gerenciamento da comunidade	6. gerenciamento de uma organização que presta serviços à comunidade

Quadro 10: As duas vertentes do empreendedorismo social.

A primeira diferença entre ambas as vertentes está no foco de atuação. O empreendedorismo social comunitário tem na comunidade o seu principal foco de ação. O empreendedorismo voltado para as organizações sociais tem um foco mais restrito: as organizações sociais que atuam na comunidade e integram o Terceiro Setor.

Há diferenças quanto aos objetivos. No primeiro caso, de empreendedorismo comunitário, objetiva-se desenvolver a comunidade; no segundo, aprimorar o desempenho das organizações sociais.

Uma comunidade desenvolvida tem alto nível de cidadania ativa, organização, integração, participação, visão de futuro e objetivo comum.

Uma organização social com bom desempenho é bem gerenciada, dispendo de mecanismos modernos de planejamento, organização, controle, coordenação e direção; e demonstra ser capaz de desenvolver projetos sociais bem-sucedidos.

Daí a distinção entre “empreender a comunidade” e “empreender uma organização social”.

No empreendedorismo comunitário há o predomínio de ações institucionais (capacitação, organização comunitária, integração comunitária, ampliação do espaço público, criação de novas organizações sociais, etc). Ao contrário, no empreendedorismo de organizações sociais prevalecem as ações de gestão propriamente ditas (planejamento, organização, sistemas de controle, medidas e indicadores de desempenho, gerenciamento de projetos, etc).

Em se tratando de uma ação voltada para a comunidade (empreendedorismo comunitário), o escopo de atuação é mais amplo. Focado na organização social, como é o caso do empreendedorismo voltado para as organizações sociais, o âmbito de atuação é mais restrito.

Finalmente, prevalecem tipos distintos de gerenciamento. No empreendedorismo comunitário, temos a gestão comunitária (programas de integração comunitária; projetos comunitários; organização comunitária; planejamento participativo; mecanismos de sustentabilidade).

No empreendedorismo voltado para as organizações sociais, prevalece o dinamismo da gestão do negócio propriamente dito (gerenciamento de projetos; visão de mercado; produto; serviços; público-alvo).

5.3. A ação institucional no âmbito de um projeto de empreendedorismo social

A ação institucional é uma das vertentes de um projeto social.

Neto e Scannavino (2001:45), ao discorrerem sobre o projeto Silves, uma experiência comunitária na Amazônia brasileira, assim definiram a ação institucional no âmbito do seu projeto de empreendedorismo social.

“A ação institucional procura garantir suporte técnico interdisciplinar para qualificar a população e fomentar sua atuação como elemento ativo e determinante do seu desenvolvimento e defesa do meio ambiente.”²

O objetivo é, portanto, qualificar, mobilizar e conscientizar a população. A ação institucional compreende visitas às localidades, programas de integração de organização comunitária (reuniões, formação de grupos, comitês, assembleias), programas de comunicação popular (palestras, distribuição de folhetos, campanhas publicitárias e informativas), programas de treinamento e capacitação (cursos, palestras, seminários e oficinas) e pesquisas participativas.

Os objetivos secundários das ações institucionais são os seguintes:

- “contextualizar a população em seu meio;
- universalizar seu saber;
- fortalecer sua identidade cultural;
- fornecer os instrumentos necessários para que ela possa interagir com o mundo de forma consciente e construtiva;
- resgatar os valores locais;
- difundir conteúdos (noções de cidadania ativa, empreendedorismo, desenvolvimento sustentável) por meio da própria linguagem comunitária”.³

² Neto, E. S. & Scannavino, C. “Projeto Saúde e Alegria: uma experiência comunitária na Amazônia”, in “Empreendedores sociais em ação”, *op. cit.*, p.: 45.

³ *Id. ibidem*, p.: 46.

São parte deste processo de ação institucional os seguintes subprocessos:

- difusão e intercâmbio de conhecimentos intimamente ligados ao universo local;
- desenvolvimento de capacidades e aptidões individuais, grupais e comunitárias;
- identificação e desenvolvimento das potencialidades;
- comunicação dos conhecimentos, habilidades e potencialidades;
- ampliação do espaço público;
- criação de novas organizações sociais;
- integração da organização comunitária;
- fomento às iniciativas empreendedoras.

A difusão e o intercâmbio de conhecimentos têm como principal objetivo a conscientização da população local quanto aos seus direitos, à preservação de seus recursos naturais, à mobilização para a cidadania plena e o desenvolvimento sustentável. O que se pretende aqui é desenvolver o senso de comunidade, solidariedade e iniciativa própria para a resolução de problemas.

Consciente, a população assume o desafio de crescer e desenvolver-se por sua própria iniciativa.

Definido o desafio e conhecidos os problemas existentes, surge a co-responsabilidade. Todos os setores da vida comunitária unem-se em torno do objetivo comum: buscar respostas para os seus maiores desafios.

Tem início o programa de capacitação. O foco é a organização comunitária, seu fortalecimento e institucionalização, e a autogestão.

O programa se subdivide em ações específicas, tais como: capacitação de lideranças; capacitação de gestores de organizações comunitárias; capacitação de membros de conselhos locais e regionais; capacitação

de membros de associações, e capacitação de gestores de projetos comunitários.

Em seguida, procede-se à identificação das potencialidades locais e regionais: recursos naturais, humanos, técnicos, políticos, culturais e econômicos disponíveis.

São exemplos de potencialidades naturais: reservas florestais, rios, parques, lagos, lagoas. O melhor exemplo são os municípios da região amazônica que possuem imensas áreas fluviais e floresta tropical densa.

As potencialidades culturais referem-se às tradições locais, eventos esportivos, culturais, religiosos, cívicos, folclóricos.

As potencialidades humanas compreendem o número de cidadãos ativos, participantes, pessoas que realmente fazem a diferença. São essas pessoas a clientela principal do programa de capacitação.

As potencialidades técnicas abrangem as tecnologias em uso pela população, em suas atividades de negócio e de sobrevivência. Por exemplo: as técnicas de caça e pesca artesanal, coleta de produtos na floresta, plantio da mandioca e lavouras regionais, utilizadas pelas comunidades extrativistas e populações ribeirinhas da Amazônia.

As potencialidades políticas dizem respeito à grande mobilização de consciência política da comunidade. Isto se expressa pelo número de associações criadas, filiação a partidos políticos, sindicatos, conselhos.

Finalmente, temos as potencialidades econômicas que se traduzem no número de empresas (grandes, médias, pequenas e micro) atuantes e no número de profissionais liberais que prestam seus serviços na comunidade. Conhecimentos úteis são divulgados na comunidade através de um programa eficaz de comunicação. Após a comunicação vem a participação, com o aumento do espaço público, o que significa um maior envolvimento de todos. Os líderes do projeto estão cientes de que devem ser criadas "oportunidades de participação" para os membros da comunidade.

A criação de conselhos comunitários e intermunicipais se traduz em excelentes oportunidades de participação, bem como na fundação de

novas organizações sociais. Estas são integradas, formando uma verdadeira rede de negócios sociais.

E, finalmente, a ação institucional se completa por meio de ações de fomento às iniciativas empreendedoras. Como, por exemplo, estímulo à criação de cooperativas; programas de autogestão; concessão de créditos; empréstimos para pequenas, médias e microempresas; consultoria e assessoria gratuita para novos empreendimentos; e convênios com órgãos técnicos e universidades.

A ação institucional do projeto Silves tem ainda um grande espaço de crescimento a ser percorrido. Observadas as características do meio ambiente local e com a parceria da universidade e de outras instituições de apoio, tudo pode evoluir para o atingimento de metas mais ambiciosas no futuro.

A Figura 25 revela os elementos-chave no processo de gestão institucional de um projeto de empreendedorismo social.



Figura 25: Os elementos-chave da ação institucional.

Portanto, o projeto de empreendedorismo social deve conter o seguinte elenco de ações de gestão:

- difusão e intercâmbio de conhecimentos (difusão);
- desenvolvimento de capacidades e aptidões (capacitação);
- identificação e desenvolvimento de potencialidades (potencialização);
- divulgação dos conhecimentos, capacidades e potencialidades (comunicação);
- ampliação do espaço público (participação);
- criação de novas organizações sociais (institucionalização organizacional);
- integração de todas as organizações atuantes (integração);
- fomento às iniciativas empreendedoras (empresarização).

A seqüência lógica é a seguinte: difusão – capacitação – potencialização – comunicação – participação – organização – integração – empresarização.

5.4. Os desafios da gestão comunitária

É difícil pensar em empreender qualquer coisa, sem refletir sobre a sua gestão. Isto talvez explique o porquê da falência de muitas empresas e o fracasso de tantos empreendimentos.

Muitas iniciativas surgem como bons empreendimentos e idéias de negócios, mas desaparecem rapidamente sob o estigma da má gestão.

O empreendedorismo social exige uma eficiente e eficaz gestão comunitária. A comunidade, que é o sujeito do seu próprio desenvolvimento, deve ser bem gerenciada, sob pena de ver inviabilizado o seu processo de empreendedorismo social.

A gestão comunitária compreende as seguintes ações:

- programas de integração comunitária;
- projetos comunitários;
- organização comunitária;
- planejamento participativo;
- criação e implementação de mecanismos de sustentabilidade.

O objetivo principal dessas ações é o de fortalecer a participação e criar mecanismos de gestão capazes de assegurar o desenvolvimento auto-sustentável da comunidade em questão.

A *integração comunitária* trata das conexões entre as diversas entidades, grupos e indivíduos atuantes na comunidade.

Os *projetos comunitários* compreendem intervenções, sob a forma de ações, direcionadas para a solução de problemas sociais específicos, como, por exemplo, educação básica, saúde, moradia, transporte, saneamento, etc.

A *organização comunitária* envolve as diversas instâncias das organizações comunitárias. Desde os pequenos conselhos, as pequenas associações, até os conselhos intercomunitários e as assembleias gerais.

O *planejamento participativo* compreende um diagnóstico participativo, identificando prioridades de curto, médio e longo prazos, demandas

e problemas sociais, e propostas de soluções, bem como sua implementação, monitoramento e avaliação.

São *mecanismos de sustentabilidade* as atividades que têm como objetivo reforçar a capacidade de autogestão da comunidade e consolidar parcerias, além de favorecer sinergias com ações do governo e das empresas privadas.

Por exemplo, ações de integração dos programas e projetos às políticas públicas e o estabelecimento de parcerias interinstitucionais.

A Figura 26 resume os elementos-chave do processo de gestão comunitária:



Figura 26: Os elementos-chave da gestão comunitária.

A seqüência básica é a seguinte: planejamento – organização – integração – projetos – mecanismos de sustentabilidade.

O processo de gestão comunitária tem início com o planejamento participativo e, mais especificamente, o diagnóstico participativo. Problemas, demandas e prioridades são definidos e analisados.

Em seguida, sobrevém a organização comunitária, com a criação de associações, conselhos e assembléias e definidas suas responsabilidades.

Criadas as novas organizações sociais e instâncias organizacionais, surge a necessidade de integrá-las. É o início da fase de integração comunitária: integração das entidades sociais e integração das comunidades.

Assegurados os níveis ótimos de planejamento, organização e integração comunitários, desenvolvem-se os projetos comunitários.

São alocados recursos, definidas as responsabilidades, os beneficiários, o escopo de atuação e as áreas funcionais. Estas áreas funcionais delimitam os diversos projetos de educação, de saúde, de saneamento, de moradia, transporte e outros.

Finalmente, são criados e implementados os mecanismos de sustentabilidade, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com o governo local e demais órgãos públicos.

5.5. O ciclo do empreendedorismo voltado para as organizações sociais

O ciclo do empreendedorismo voltado para as organizações sociais compõe-se de etapas distintas. Tem início com a percepção do problema social, prossegue com a busca de soluções e finda com a implementação das ações.

O modelo Ashoka-McKinsey compreende as seguintes fases:

- "percepção de um problema social e a busca de soluções;
- teste da solução;
- aprendizagem;
- institucionalização;
- estabelecimento e multiplicação do modelo".⁴

A 1ª fase é a percepção do problema social. A organização social, objeto das ações de empreendedorismo, deve focar apenas um problema, como, por exemplo, uso de drogas, violência contra a mulher, desemprego entre os jovens, prostituição infanto-juvenil, etc.

Definido o problema, são coletados dados e informações que evidenciam a sua gravidade e relevância. É importante a definição do *locus* do problema – uma área onde ele ocorre e, conseqüentemente, a definição clara da população ou segmento populacional (criança, terceira idade, jovem) que por ele é afetado.

Em seguida, busca-se a **solução do problema**, que geralmente assume a forma de um modelo de atuação. Por exemplo, um conjunto de ações de capacitação, informação e infra-estrutura.

Há problemas que demandam soluções do tipo capacitação de pessoal, seguida de prestação de serviços para a população-alvo. Outros já

⁴ Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company Inc. "Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais", Editora Fundação Peirópolis, SP, 2001, p.: 17.

exigem ações imediatas de infra-estrutura como, por exemplo, construção de escolas e postos de saúde.

Existem ainda problemas cuja solução é restrita à realização de campanhas de informação e conscientização da população.

Definida a solução, esta é testada. O teste pode ocorrer num único bairro ou comunidade, que faça parte da área total do projeto, ou ainda com um número reduzido de pessoas e famílias.

Após o teste da solução escolhida, se bem-sucedido, tem início a etapa de **aprendizagem**, quando são desenvolvidas a metodologia e também as ações de suporte técnico e financeiro ao projeto.

São estabelecidas as fontes de financiamento, definida a equipe do projeto, os sistemas de coordenação, planejamento e controle.

A etapa de **institucionalização** é a consolidação do modelo escolhido para gerar a solução do problema. É a etapa mais longa e mais difícil do processo de empreendedorismo social, como afirmam os consultores da Ashoka e McKinsey.

“Essa é provavelmente a fase mais longa do ciclo de vida, na qual é fundamental conduzir análise com as desenvolvidas em um plano de negócios...”⁵

Implantado o modelo, é avaliada a solução proposta para o problema. Se aprovado, o modelo é **multiplicado** para outras cidades, e regiões do país e do exterior.

⁵ *Op. cit.*, p.: 17.

5.6. O gerenciamento de parcerias

Carvalho (2002:1) destaca o gerenciamento de ações conjuntas como o principal elemento na construção de sociedades sustentáveis:

“A competência no gerenciamento de ações conjuntas é um elemento fundamental na construção de sociedades sustentáveis”.⁶

Em seguida, Carvalho descreve as diversas etapas do processo de gerenciamento de parcerias:

- definição das demandas locais e regionais;
- (análise da realidade cotidiana);
- identificação dos problemas;
- busca de potenciais parcerias;
- formatação das parcerias;
- desenvolvimento de ações em parceria;
- avaliação das ações.

A 1ª etapa consiste na análise da situação, na qual são definidas as principais demandas sociais (produção de alimentos, educação, saúde, saneamento, combate à violência, uso de drogas, etc.).

Em seguida, são definidos e priorizados os problemas sociais. Por exemplo, baixa escolaridade; alta taxa de repetência e evasão no ensino fundamental; alto número de usuários de drogas; elevado índice de desemprego entre os jovens; alto índice de acidentes de trânsito e; ausência de atendimento às necessidades de abrigo, saúde e lazer da terceira idade, etc.

Definidos os problemas, buscam-se os **parceiros potenciais**, envolvendo governo, representantes do Terceiro Setor e das empresas.

Escolhidos os parceiros, estes são reunidos para discutir **objetivos comuns, missão, identidade e visão**, além de **compromissos, riscos e benefícios**.

⁶ Carvalho, E. “No gerenciamento de ação conjunta, a chave da parceria”, Boletim Ashoka, fevereiro 2002, p.: 1.

E, finalmente, são desenvolvidas as **ações** sob a forma de projetos sociais e sua posterior **avaliação e monitoramento**.

Quando esses projetos sociais envolvem entidades parceiras bem selecionadas e comprometidas com os resultados (sejam organizações sociais, governo e empresas privadas), a comunidade obtém maior grau de sustentabilidade nas ações.

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

Há, portanto, sinergia acumulada, o que reforça as capacidades institucionais e contribui para o aumento da sustentabilidade comunitária.