



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SÍLVIA HELENA CARNEIRO BAQUIT**

**A ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE NEGÓCIOS DA  
COOPERATIVA PIRAMBU DIGITAL EM FORTALEZA/CE**

**FORTALEZA  
2008**

**SÍLVIA HELENA CARNEIRO BAQUIT**

**A ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE NEGÓCIOS DA  
COOPERATIVA PIRAMBU DIGITAL EM FORTALEZA/CE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pequenos e Médios Negócios.

Linha de Pesquisa: Estratégias, Desempenho Empresarial e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara.

**FORTALEZA  
2008**

**SÍLVIA HELENA CARNEIRO BAQUIT**

**A ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE NEGÓCIOS DA  
COOPERATIVA PIRAMBU DIGITAL EM FORTALEZA/CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 27 de outubro de 2008.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara - Orientador  
Universidade Estadual do Ceará

---

Prof. Ph.D. Paulo César de Sousa Batista – Examinador  
Universidade Estadual do Ceará

---

Prof. Ph.D. Antônio Mauro Barbosa Oliveira – Examinador  
Universidade Estadual do Ceará

Aos meus filhos Rafael, Ivna e Sabrina.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao meu orientador, Professor Samuel Façanha Câmara, por ter me acatado prontamente como orientando.

À Universidade Estadual do Ceará e aos professores do Mestrado Acadêmico em Administração, por tantos aprendizados novos. Em especial, agradeço ao Professor Paulo César de Sousa Batista, pela dedicação e atenção a mim dispensadas.

Meu agradecimento à Wlândia Mamede, que foi além da função de secretária, acolhendo-me com carinho desde o momento da inscrição.

A todos que me ajudaram de alguma forma na pesquisa, em especial à Erivânia Queiroz Santiago do Movimento Emaús, aos integrantes da Cooperativa Pirambu Digital, destacando o Professor Mauro Oliveira, Bruno da Silva Queiroz e Francisco Gildenis da Silva e à Luciana Gondim.

Aos colegas do Mestrado que me incentivaram nesta jornada. Não poderia deixar de destacar o apoio da colega e amiga Waleska James Félix, que segurou minha mão e não me permitiu desanimar.

Agradeço, de forma muito especial, ao tio do coração Eduardo Bezerra Neto, com quem contei desde a elaboração do projeto para ingresso no Mestrado até a finalização desta dissertação.

A Jesus Cristo, Senhor da minha vida.

Cada qual vê o que quer, pode ou consegue enxergar.  
Porque eu sou do tamanho do que vejo,  
e não do tamanho da minha altura.

Desconfie do destino e acredite em você.  
Gaste mais horas realizando que sonhando...  
Fazendo que planejando...  
Vivendo que esperando...  
Porque, embora quem quase morre esteja vivo,  
quem quase vive já morreu!

Fernando Pessoa

## RESUMO

O presente trabalho foi construído tomando como objeto de estudo a Cooperativa Pirambu Digital, experiência empreendedora nascida no contexto da Economia Solidária, que tem como principal meta a inclusão social através da tecnologia digital. O estudo objetivou a investigação das especificidades da referida Cooperativa, enquanto negócio desenvolvido no âmbito do terceiro setor. Considerando, ainda, de grande importância o estudo do empreendedorismo, visto o mesmo ser um fenômeno capaz de provocar profundas transformações sociais, culturais e econômicas, foi feita uma pesquisa de campo com integrantes da Cooperativa, através da aplicação de entrevistas e questionário, buscando identificar os direcionadores de sucesso da mesma. Os resultados do estudo destacam esses elementos, ressaltando a figura do empreendedor, no mesmo tempo que permitiram validar a contribuição da Cooperativa Pirambu Digital para o projeto que a originou: Movimento Emaús, bem como sua importância para a comunidade onde está inserida.

Palavras chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo Social. Cooperativa Pirambu Digital. Inclusão digital.

## **ABSTRACT**

The present work was built taking as its object of study the Cooperativa Pirambu Digital, an entrepreneur experience born in the midst of the Solidarity Economy, which has as its main goal the social inclusion through digital technology. The study aimed at the research of the specificities of the Cooperative above-cited, as a business developed in the scope of third sector. Considering, still, of great importance the study of the entrepreneurship, due to it being a phenomenon capable of inciting deep social, cultural and economical change, a field research was conducted with the participants of the Cooperative, through the application of interviews and questionnaires, in order to identify its success directives. The results of the study highlight these elements, emphasizing the person of the entrepreneur, at the same time as it allowed this work to validate the important contribution of the Pirambu Digital Cooperative to the project from which it was originated, as well as its importance to the community where it is established.

**KEY WORDS:** Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Cooperativa Pirambu Digital, Digital Inclusion.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Mapa destacando o Grande Pirambu – Fortaleza/CE.....	28
Figura 2 -	Modelo dos determinantes do empreendedorismo.....	52
Figura 3 -	O <i>Balanced Scorecard Interconecta</i> os indicadores de desempenho.....	73
Figura 4 -	Cooperativa Pirambu Digital.....	100

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 -	Medida de adequação e teste de esfericidade.....	106
Tabela 2 -	Total da variância explicada.....	107
Tabela 3 -	Grau de importância das variáveis de decisão.....	108
Tabela 4 -	Composição do Fator 1.....	110
Tabela 5 -	Composição do Fator 2.....	110
Tabela 6 -	Composição do Fator 3.....	111
Tabela 7 -	Composição do Fator 4.....	111
Tabela 8 -	Composição do Fator 5.....	112
Tabela 9 -	Composição do Fator 6.....	112
Tabela 10 -	Composição do Fator 7.....	113
Tabela 11 -	Composição do Fator 8.....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Definições de empreendedorismo e empreendedor.....	36
Quadro 2 -	Indicadores comportamentais característicos das necessidades..	43
Quadro 3 -	Características atribuídas ao empreendedor.....	45
Quadro 4 -	Os três níveis de relações.....	50
Quadro 5 -	Características ideais dos três setores.....	58
Quadro 6 -	Conceitos sobre empreendedorismo social – visão internacional	59
Quadro 7 -	Conceitos sobre empreendedorismo social – visão nacional.....	60
Quadro 8 -	Diferenças entre empreendedorismo privado e empreendedorismo social.....	62
Quadro 9 -	Perfil do empreendedor social.....	66
Quadro 10 -	Dados para elaboração do questionário.....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	População Grande Pirambu.....	29
Gráfico 2 -	Renda em salários mínimos no Grande Pirambu.....	30

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNB -	Banco do Nordeste do Brasil S/A
BRASSCOM -	Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i> e Serviços para Exportação
BSC -	<i>Balanced Scorecard</i>
CEFET -	Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará do Pirambu
CICOP -	Comitê de Integração Corporativa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico
CPDOC -	Centro de Pesquisa e Documentação do Pirambu
CPQT -	Centro de Pesquisa e Qualificação Tecnológica
DLIS -	Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável
EUA -	Estados Unidos
FÁCIL -	Fábrica de Computadores com Inteligência Local
FAS -	Fundação da Ação Social
FSSF -	Fundação de Serviço Social de Fortaleza
FUNCAP -	Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico
GEM -	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQGP -	Instituto Brasileiro de Qualidade e Gestão Pública
INSS -	Instituto Nacional do Seguro Social
ISER -	Instituto de Estudos da Religião
KMO -	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MA -	Maranhão
MDS -	Ministério de Desenvolvimento Social
NAT -	Núcleo de Aprimoramento Tecnológico
NÊGA -	Negócios e Administração
ONG -	Organização Não-Governamental
PDTI -	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEMs -	Pequenas e Médias Empresas
PODES -	Pólo de Desenvolvimento de <i>Software</i>
PR -	Partido Republicano

SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SECAI -	Sociedade Esportiva e Cultural Arco-Íris
SECITECE -	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior do Estado do Ceará
SERPRO -	Serviço Federal de Processamento de Dados
SICOF -	Sistema de Controle de Finanças
SUS -	Sistema Único de Saúde
TEA -	Taxa de Empreendedores Iniciais
TIC -	Tecnologia da Informação e Comunicação
TREVO -	Treinamentos e Eventos
UDN -	União Democrática Nacional
UFC -	Universidade Federal do Ceará
WS -	<i>Weltanschauung</i>

## LISTA DE SÍMBOLOS

% -	Porcentagem
E -	Taxa Atual Efetiva
E* -	Taxa Ideal de Equilíbrio
G -	Governo
ha -	Hectare
hab. -	Habitante
Km -	Quilômetro
Km <sup>2</sup> -	Quilômetro quadrado

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>2 PIRAMBU</b> .....	22
<b>3 EMPREENDEDORISMO</b> .....	32
3.1 Histórico, conceitos e definições.....	34
3.2 Abordagem dos economistas.....	37
3.3 Abordagem dos comportamentalistas.....	41
3.3.1 <i>Max Weber</i> .....	41
3.3.2 <i>McClelland</i> .....	42
3.4 Abordagem dos precursores da teoria dos traços de personalidade.....	46
3.5 Pesquisas contemporâneas.....	48
3.5.1 <i>Filion</i> .....	48
3.5.2 <i>Teoria eclética</i> .....	50
<b>4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b> .....	55
4.1 Empreendedorismo social: um modelo de desenvolvimento.....	58
<b>5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	70
<b>6 MODELO DE TRABALHO</b> .....	77
6.1 Aportes sobre o enfoque epistemológico e metodológico.....	77
6.2 Local e sujeito da pesquisa.....	78
6.2.1 <i>Movimento Emaús</i> .....	78
6.2.2 <i>Cooperativa Pirambu Digital</i> .....	80
6.3 Técnicas, instrumentos e procedimentos metodológicos.....	83
6.4 Tratamento e análise dos dados.....	87
<b>7 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	89
7.1 O Projeto Social Emaús, Amor e Justiça e o surgimento da Cooperativa Pirambu Digital.....	90



7.2 A experiência de negócio da Cooperativa Pirambu Digital.....	94
7.3 Os direcionadores de sucesso da Cooperativa Pirambu Digital.....	105
7.4 A contribuição da Cooperativa Pirambu Digital.....	114
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>116</b>
8.1 Conclusões.....	116
8.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	118
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo tem sido nos últimos anos, tema primordial de debate nas diversas instâncias públicas e privadas. Para Jeffry Timmons (*apud* DORNELAS, 2005, p. 21) “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” Em pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em 1999, o empreendedorismo foi apontado como o principal fator de desenvolvimento econômico de um país.

O aumento da investigação sobre empreendedorismo acaba por ser um reconhecimento da importância que o fenômeno assume no desenvolvimento das economias, situação já destacada por Schumpeter (1982) há mais de 50 anos. O empreendedorismo vem se tornando, cada vez mais, uma significativa força de trabalho, tendo um impacto considerável na economia, porquanto trás a geração de emprego, a inovação e a criação de riqueza (GASPAR, 2003).

Porém, contrariando a generalização teórica de que mercados tendem a um equilíbrio entre procura e oferta, a partir do qual todos os agentes envolvidos teriam apenas que adotar a mesma conduta para continuar participando da divisão social do trabalho, a realidade histórica indica que os mercados, continuamente, passam de um desequilíbrio a outro, em função de fatores naturais e sociais, afetando a posição relativa de cada agente, trazendo benefícios a uns e ruína a outros (SINGER, 2003).

Caminhando lado a lado com a globalização neoliberal e muitas vezes em reação a ela, emerge uma outra globalização, formada por redes e alianças transfronteiriças, que lutam contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e da biodiversidade, o desemprego e as violações dos Direitos Humanos. É a globalização alternativa, contra-hegemônica, organizada da base para o topo das sociedades (MELO NETO; FRÓES, 2002).

O Estado, as empresas privadas, a mídia e a própria sociedade passam a olhar com seriedade o conjunto de organizações que compõem o terceiro setor, e a universidade é demandada para produzir conhecimento que permita compreender este fenômeno e apoiar o seu desenvolvimento. As escolas e faculdades de Administração voltam seu foco para este setor e são desafiadas a adaptar o seu arcabouço de técnicas e desenvolver conhecimento aplicado específico a ele.

Frente à grande importância do tema, escolheu-se como objeto de investigação deste trabalho o empreendedorismo social, seu surgimento, significado e caracterização. Fenômeno que nasce buscando ações de enfrentamento da pobreza e da libertação e emancipação social, o empreendedorismo social almeja o resgate da cidadania, propondo para tanto um novo modelo de desenvolvimento: humano, social e sustentável, que viabilize um desenvolvimento político, cultural e econômico.

Dees (1998) destaca que o empreendedor social é uma espécie de gênero de empreendedores, pois são empreendedores com uma missão social. Acreditando que os empreendedores sociais trazem aos problemas sociais a mesma imaginação e seriedade que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riquezas, para desempenhar esta missão social eles necessitam de uma imagem de negócios, envolvendo disciplina, inovação e determinação.

Mas o que vem a ser empreendedorismo? Qual sua origem? Qual seu foco de estudo e seu campo de atuação? Melo Neto e Fróes (2002) apresentam quatro correntes distintas de estudos e desenvolvimento do empreendedorismo: a) o empreendedorismo como fomento tecnológico, voltado para a criação e gerenciamento de empresas emergenciais; b) empreendedorismo como gestão, focado na difusão da prática da gestão empreendedora; c) empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento local, que busca difundir políticas de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) e; d) empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que procura garantir o desenvolvimento e autossustentabilidade das PMEs. Percebe-se que estas correntes se entrelaçam e, muitas vezes, estão relacionadas entre si.

Obter uma definição clara e objetiva sobre o empreendedorismo é uma tarefa complexa, devido às singularidades da área. O ramo é amplo e diferentes definições são possíveis, levando-se em conta que se pode estudá-lo a partir de variadas disciplinas. O campo de estudos de empreendedorismo não possui, ainda, um paradigma, e não há consenso teórico, em vista de sua estruturação ser baseada em diversas ciências humanas e gerenciais. A variedade de definições do que seja empreendedorismo, o grande número de conceitos e a pequena convergência entre os estudos já efetuados demonstram a fragmentação do ramo. Assim, cada pesquisador vem escolhendo suas áreas de interesse (BOAVA; MACEDO 2007).

Com a percepção da ausência de paradigmas e de uma definição dos temas de empreendedorismo, questiona-se como estudar o assunto. Danjou (2002) destaca as inúmeras áreas que disputam o campo de pesquisa do empreendedorismo, mas ressalta que algumas privilegiam apenas um dos três ângulos possíveis: o do contexto, o do ator e o da ação. Para a autora, o empreendedorismo compreende, antes de tudo, o fato de indivíduos realizarem ações concretas, não sendo razoável separar o indivíduo, com suas características psicológicas do processo empreendedor.

Se indivíduos realizam ações concretas dentro de um determinado contexto e alguns têm sucesso e outros não, certamente existem fatores e particularidades que levam um empreendimento a prosperar enquanto outros fracassam, independente do setor a que ele pertence. Surge então a pergunta que norteia este estudo: Quais as especificidades da Cooperativa Pirambu Digital como negócio despontado na Economia Solidária?

Este estudo toma como objeto o Movimento Emaús Amor e Justiça, mais especificamente a Cooperativa Pirambu Digital, situada no Grande Pirambu, que dentro do ambiente da economia social tem como principal meta a inclusão social através da tecnologia digital. O Pirambu Digital, empreendimento sócio-econômico e cultural comunitário, visa à inclusão social dos seus participantes através da apropriação pelos mesmos de seu entorno social. Isto posto, o objetivo geral e os objetivos específicos são:

Objetivo geral: Investigar as especificidades da Cooperativa Pirambu Digital, como negócio desenvolvido no contexto da Economia Solidária.

Objetivos específicos:

1. Descrever a experiência do Projeto Social Emaús Amor e Justiça, incluindo o surgimento da Cooperativa Pirambu Digital;
2. Analisar as especificidades da experiência de negócio da Cooperativa Pirambu Digital quanto a:
  - 2.1. Práticas de mercado;
  - 2.2. Práticas de gestão;
  - 2.3. Natureza de propriedade dos ativos tangíveis e intangíveis;
  - 2.4. Desempenho do negócio: empresarial e social.
3. Identificar os direcionadores de sucesso da Cooperativa Pirambu Digital;
4. Identificar a contribuição para o projeto social que o originou.

Em consonância com os objetivos a serem alcançados, a pesquisa é de cunho quali-quantitativa, seguindo a estratégia do estudo de caso (YIN, 2001). O estudo é do tipo exploratório e descritivo e sua posição epistemológica é de base positivista, partindo de uma visão objetivista da ciência social, enquadrada no paradigma da sociologia funcionalista (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Com o intuito de romper o desafio proposto por esse estudo, a dissertação encontra-se desenvolvida em oito capítulos.

No primeiro apresenta-se um pouco da história e da memória do Pirambu, conhecido a partir das leituras feitas no início desta pesquisa. O polo teórico deste trabalho é apresentado nos quatro capítulos seguintes.

Entendendo que é necessário estudar *a priori* empreendedorismo para chegar ao empreendedorismo social, na parte inicial do referencial teórico deste trabalho serão apresentadas algumas contribuições, de diferentes disciplinas, dentre o universo do tema empreendedorismo e, destacadas as idéias principais de cada uma delas.

Dentre os economistas, Schumpeter (1982) foi o escolhido, por ser reconhecidamente o que recebeu mais destaque ao longo da história. Na sociologia, Weber (2005). Entre os psicólogos, o pioneiro McClelland (1961). Na psicanálise serão destacadas duas duplas de pesquisadores, por seus trabalhos assemelharem-se bastante: Collins e Moore (1970) e Zaleznik e Kets de Vries (1975). Das teorias contemporâneas, optou-se pelos trabalhos de Filion (1991; 1997) e pela teoria eclética, de Verheul, Wennekers, Audretsch e Thurik (2000).

No quinto capítulo será apresentado: um breve histórico acerca do empreendedorismo social, seus diversos conceitos, sob a ótica nacional e internacional e alguns dos principais pesquisadores do tema. O quarto capítulo trata de Desempenho Organizacional, sendo dado destaque ao *Balanced Scorecard*.

No sexto capítulo são apresentados os aspectos metodológicos: os aportes sobre o enfoque epistemológico e metodológico; os aspectos referentes ao local e aos sujeitos da pesquisa; as técnicas, os instrumentos e os procedimentos adotados na apreensão dos dados; e por fim, as modalidades de tratamento e análise do material coletado a serem utilizadas.

Assumindo a reta final do trabalho, no sétimo capítulo serão apresentados os dados colhidos em campo e a análise dos resultados e no capítulo oitavo as considerações finais acerca do trabalho, acompanhadas das limitações encontradas, assim como as sugestões para futuros estudos.

## 2 PIRAMBU

A configuração de uma cidade e a estruturação de seus espaços projetam uma base material que nos permite pensar, avaliar e realizar uma possível gama de sensações e práticas sociais. Espaço de interação e hibridismo, a cidade constrói e reconstrói ao longo dos anos identidades, produzindo e refletindo identificações, símbolos, signos e significados. “Morada e lugar de encontro, a cidade é também o repositório dos problemas da sociedade, cenário das crises, o *locus* da impotência e do desencanto” (FISCHER, 1997, p. 255).

Plural em suas manifestações e relações, a cidade é única em história e identidades. Espaço de dualidades, de diferenças e pluralidade: ordem e desordem, solidariedade e conflito, cidadania e marginalidade, partes e todo em interação real e simbólica formam uma cidade; grande teia organizacional, densa e virtual, um todo constituído por inúmeras unidades organizativas multifacetadas, das mais simples às mais complexas, sendo ela mesma uma organização plena de significados (FISCHER, 1997).

Comportando espaços eternos e transitórios, mágicos, coletivos e individualizados, a cidade abriga também locais liminares, margens sociais problemáticas onde tudo o que está relacionado ao paradoxo ou à contradição – regiões pobres ou de meretrício – desenham um espaço singular (DA MATTA, 1997).

Fortaleza surgiu como uma cidade de geografia singular, onde mar, dunas, rios e lagoas dominavam a paisagem. Durante muito tempo o riacho Pajeú impediu o crescimento da cidade na direção leste. Um bolsão verde margeava seu curso, contrastando com o vasto areal dos campos de dunas. Segundo Silva (2006, p.32), a parte da cidade voltada para o norte

dava a impressão de uma acrópole instalada em pleno trópico semi-árido, bordejada por um mar verde esmeralda arrebentando suas vagas no pequeno platô com partes mais elevadas localizadas entre os riachos Pajeú e Jacarecanga.

De uma pequena vila à cidade, Fortaleza não sofreu grandes transformações em sua fisionomia urbana. O plano em tabuleiro de xadrez, implantado no início do século XIX, por Silva Paulet, domina até hoje no traçado da cidade.

A partir da segunda metade do século XIX ocorreu o desenvolvimento do transporte ferroviário, ligando o interior à capital. Para Silva (2006), o advento do algodão, que era cultivado no interior do Estado, mas exportado por Fortaleza, foi a mola propulsora no processo de configuração de uma cidade com novos espaços revelando, nitidamente, funções diferenciadas, com suas territorialidades concernentes, mostrando um novo modelo de vida que se instalava na capital.

Em 1866 são implantadas linhas de navios a vapor para o Rio de Janeiro e para a Europa. O porto, com o papel de polo exportador, contribuiu para a expansão da cidade. Inicialmente o porto ocupava parte da Praia Formosa, estendendo-se à Praia de Iracema. Com o apogeu do cultivo e exportação do algodão, garante-se um período de grandes obras e no início dos anos 40 do século XX, um novo porto, Mucuripe, é construído, colocando Fortaleza no rol das cidades competitivas.

Além da planta urbanística e da instalação da ferrovia ligando Baturité à Fortaleza, os anos 1870 trouxeram ainda uma epidemia de varíola que durante três anos dizimou grande número de pessoas. Neste momento, a zona oeste da cidade foi sendo utilizada como depositário de tudo que oferecia risco social ou sanitário. A Santa Casa de Misericórdia, fundada em 1861, não conseguia abrigar todos os doentes por insuficiência de leitos e foram construídas, na zona oeste da cidade, casinhas para servir de isolamento dos portadores de varíola (COSTA; MONTEIRO, 1999).

Os anos 30 do século XX foram marcados pela ocorrência da grande seca de 1932. Grande contingente de pessoas chega à cidade, que passa, assim, a integrar amplos espaços de ordenamento irregular, alterando sua geografia urbana calcada na simetria. Surgem assim às primeiras favelas em sua malha urbana, expressão de um saber popular na forma de produzir a habitação e a cidade. Inúmeros quarteirões



de habitações precárias, em ruelas sem a mínima infraestrutura, vão surgindo na cidade, e a população recém-chegada vai fabricando sua forma de morar em áreas desprezadas pelos setores econômicos: áreas de dunas, várzeas de rios e lagoas e manguezais.

Quase todas as formações de periferias tiveram, em algum momento, a influência da seca. Esse movimento se dá não de forma pacífica, mas conflituosa. O próprio fato de o retirante se instalar e fixar moradia é uma forma de resistência e enfrentamento.

As migrações decorrentes das secas colocam em cena as dificuldades, os dilemas e as contradições do ordenamento existente. A construção de “acampamentos” designados como campos de concentração, murados ou cercados de arame farpado, tinham por objetivo evitar a evasão dos retirantes. Segundo Barreira (2006), os bairros do Pirambu e Otávio Bonfim sediavam os acampamentos que, de algum modo, antecipavam as condições de apartação social que caracterizam os momentos históricos mais recentes.

O Pirambu começou a ser habitado por volta de 1910 e ao mesmo tempo em que abrigava migrantes fugindo da seca e despejados de outras regiões da cidade, comportava belas casas de veraneio das abastadas famílias que residiam em Jacarecanga, local mais nobre da época, que eram atraídos pelas belezas naturais do local.

Nos anos 30, um pequeno aglomerado de casebres de taipa é construído ao longo da praia que dominava a paisagem, em frente à Escola de Aprendizes Marinheiros, desenhando os contornos de uma favela. A paisagem das belezas naturais foi enormemente alterada com a chegada dos “retirantes”, vindos do interior do Estado. O processo migratório foi intensificado pelas sucessivas secas: 1932, 1952, 1958 e 1970, trazendo o adensamento populacional. Este fato nos aproxima das afirmações de Da Matta (1997) ao ressaltar que a cidade é constituída de espaços eternos e transitórios.

Desvendar a construção do espaço do Pirambu não é algo fácil, pois se trata de um espaço complexo, porém surpreendente, cheio de novas descobertas e acontecimentos; principalmente no que se refere à história de luta, resistência e sobrevivência dessa população, que não se deixa abater pelas inúmeras dificuldades impostas a ela (SANTOS, 2006).

Situado na zona oeste de Fortaleza, o Pirambu extrema com os bairros Jacarecanga, Carlito Pamplona, Tirol, Barra do Ceará e o Oceano Atlântico. Nome originado de um peixe que abundou naquela faixa de mar, mas que há muito desapareceu, a palavra Pirambu significa “Memória de um peixe roncador”. Começa no Kartódromo, numa estreita faixa de terreno que tem o formato de um ferro de engomar. E dali, como se fosse um rio, vai se alargando de “cabeça para baixo”, até ganhar proporções gigantescas, transformando-se no que poderia ser considerado uma cidade dentro de outra. Para quem vem do centro pela Leste-Oeste, o ponto de entrada é a Rua São Serafim.

Para Santos (2006), o Pirambu deve ser analisado enquanto espaço fragmentado com diversos territórios, bem configurados, que foram apropriados. Portanto, socialmente e historicamente construído por diferentes atores sociais. Dentre os atores sociais pode-se destacar: pescadores, imigrantes, representantes das associações de bairro e moradores em geral.

Tendo o Pirambu sido povoado inicialmente de uma maneira desestruturada, por pessoas marginalizadas econômica e socialmente, percebe-se, no início dos anos 50 do século passado, a formação embrionária de um núcleo de prostituição. Porém, a chegada de um padre à região fez com que a mentalidade e a perspectiva das pessoas dessa comunidade começassem a modificar.

Segundo vários moradores, a história do Pirambu confunde-se com o trabalho social realizado pelo Padre Hélio Campos, que chegando ao bairro em 1952, quando o Pirambu se estendia da Escola de Aprendizes Marinheiros à Barra do Ceará, iniciou uma prática de organização comunitária. A paróquia do Pirambu foi criada em 1958 e em 1962, Padre Hélio Campos, juntamente com a assistente social da Fundação de Serviço Social de Fortaleza (FSSF), Aldaci Barbosa criam

uma comunidade urbana organizada.

A experiência teve grande repercussão atraindo a atenção de americanos, franceses e alemães, que assistiram à transformação do bairro, onde foram criadas empresas de cerâmica, artesanato e material de construção, com o intuito de gerar emprego à comunidade. Foi criado um posto de saúde e uma maternidade e foram realizadas obras de calçamento e iluminação. Formou-se um Conselho Comunitário com moradores da região que portassem título de eleitor.

Outra figura de grande importância para o Pirambu foi a odontóloga Maria Eulália Odorico de Moraes Rocha (dona Lalinha). Nascida em Bananal, São Paulo, dedicou ao antigo Pirambu todas as suas obras sociais: fundou a Sociedade Esportiva e Cultural Arco-Íris (SECAI), que presidiu por 25 anos e a Casa dos Idosos Vovó Marieta, que dirigiu até sua morte, aos 83 anos, em 19 de agosto de 1991. Tendo sido a primeira líder comunitária do Pirambu foi eleita Vereadora em duas legislaturas: a primeira em 1951, pelo Partido Republicado (PR) e a segunda em 1954, pela União Democrática Nacional (UDN), tendo conseguido para o bairro luz, calçamento, delegacia e chafariz.

Em 4 de janeiro de 1962, o povo, sob a orientação do Padre Hélio Campos marcha para o centro de Fortaleza, reivindicando a desapropriação de uma área de 150 hectares para abrigar 50 mil pessoas, garantindo assim a posse da terra para fins sociais. A ocupação vinha processando-se desde fins da década de 40 e a desapropriação oficializa-se através do Decreto-Lei n.º 1.058, em 25 de maio de 1962. Mas, ainda hoje, a população teme a especulação imobiliária, pois não possui o título (registro) dos imóveis. E, portanto, a comunidade mantém viva na memória seu hino de 62, entoado por 20 mil pessoas: “Pirambu marchar; Pirambu marchar, por um mundo melhor vamos lutar [...]”

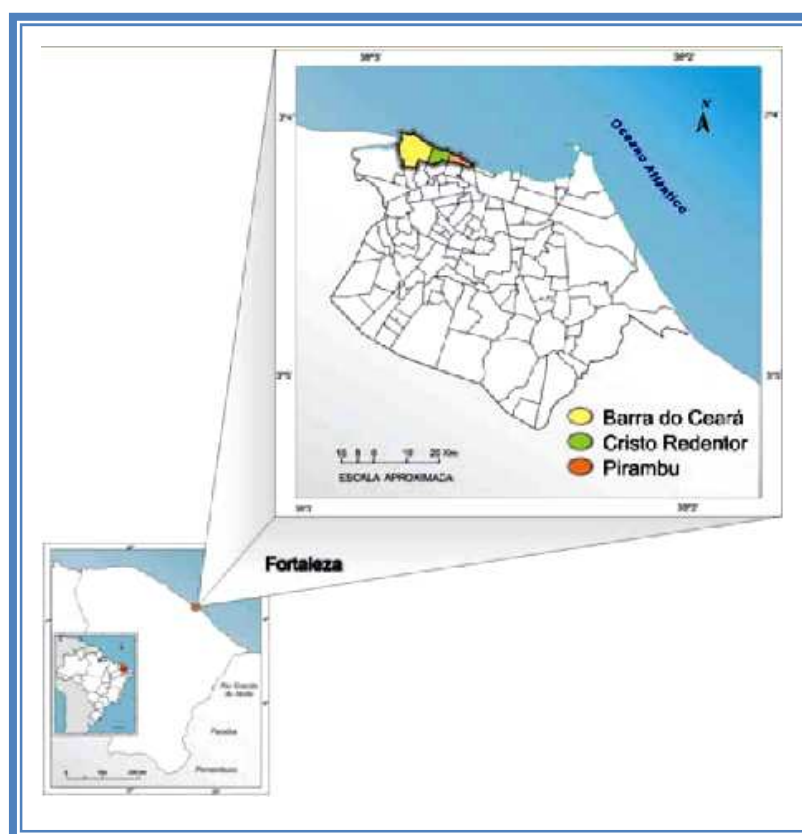
Em junho de 1982 é posto abaixo o ponto mais alto do litoral de Fortaleza, e o último reduto livre do super-habitado bairro Cristo Redentor – ou Pirambu, como é popularmente conhecido. A última duna é removida, com a anuência da comunidade, para dar lugar à construção de um colégio. A densidade populacional do Pirambu é, nesta ocasião, de 22 mil habitantes por quilômetro

quadrado, ou seja, 22 pessoas a cada dez mil metros quadrados (um hectare), sendo a maior do País. Na época, a do Rio de Janeiro era de 4.452,93 hab./km<sup>2</sup>, a de São Paulo, 5.418,91 hab./km<sup>2</sup> e a de São João de Meriti, cidade mais populosa do Brasil, 11.168,52 hab./km<sup>2</sup>.

Em 1993, o Grande Pirambu que possui a segunda maior concentração populacional do Brasil (25 mil hab./km<sup>2</sup>), perdendo apenas para a favela da Rocinha, no Rio de Janeiro, é um grande exemplo de comunidade organizada, concentrando mais de 60 entidades populares. Criada em 1987, a Associação das Entidades do Pirambu, que reúne 62 associações comunitárias dos mais diversos tipos, desde religiosas e recreativas, até assistenciais e culturais, foi a primeira grande entidade criada no Ceará.

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Pirambu não está entre os maiores dentre os 114 bairros de Fortaleza e abriga 18.453 habitantes. Para o Ministério do Planejamento, o Pirambu tem uma população de 47 mil habitantes. Para os moradores, o Grande Pirambu compreende Nossa Senhora das Graças, Cristo Redentor, Japão, Colônia, Cacimba dos Pombos, Cajazeiras, Areia Grossa, Arpoador, parte de Jacarecanga, Tirol e Titanzinho.

Neste trabalho, serão adotados os critérios da pesquisa realizada entre os anos de 1999 a 2003 pelo Laboratório de Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Ceará (UFC), coordenada pela Professora Dra. Maria Salete de Souza. A pesquisa, assim como a população, considera o Grande Pirambu como um todo, que é o conjunto formado pelos bairros Barra do Ceará, Cristo Redentor e Pirambu.

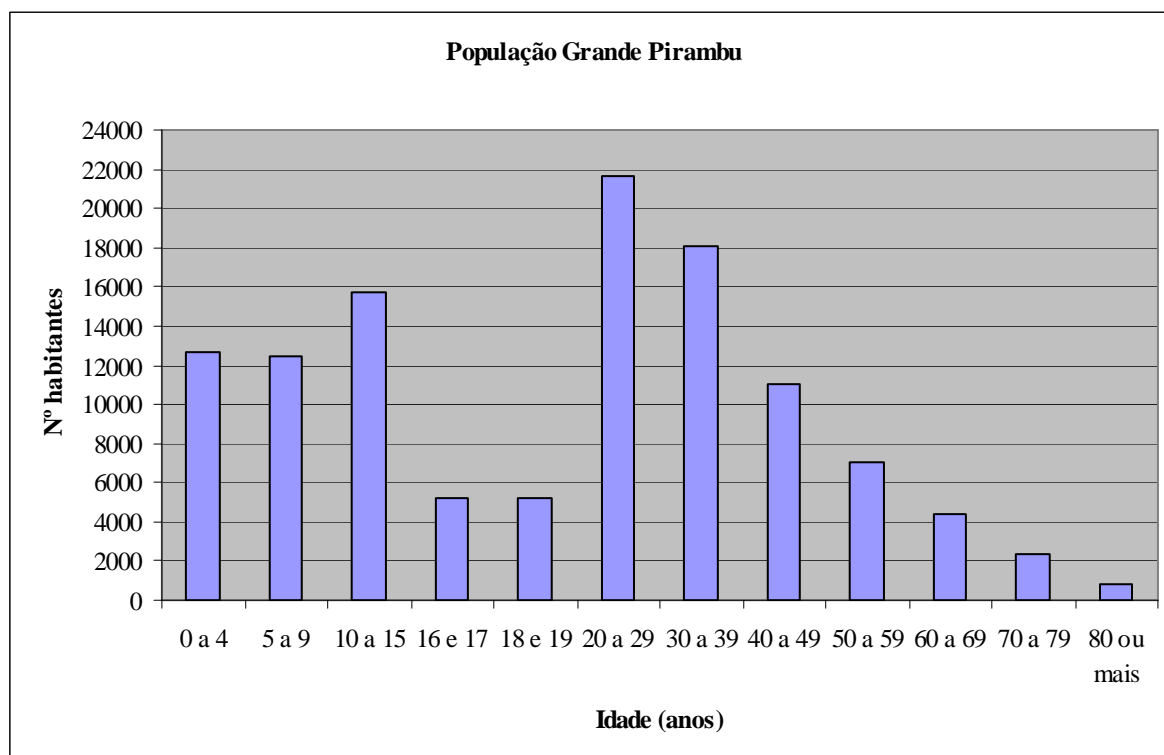


**Figura 1 - Mapa destacando o Grande Pirambu – Fortaleza/CE.**

Fonte: SANTOS (2006).

Segundo dados retirados do Censo de 2000, realizado pelo IBGE, o Grande Pirambu tem uma população de 116.683 habitantes, sendo 69.317 na Barra do Ceará, 28.913 no Cristo Redentor e 18.453 no Pirambu, ocupando uma área de 6,02 Km<sup>2</sup>. Se considerarmos a densidade demográfica do Grande Pirambu teremos 19.383 ha/Km<sup>2</sup>, mas se considerarmos isoladamente, de acordo com o Plano Diretor de Fortaleza, a densidade demográfica da Barra do Ceará é 16.310 ha/Km<sup>2</sup>, do Cristo Redentor é de 24.297 ha/Km<sup>2</sup> e do Pirambu é de 31.816 ha/Km<sup>2</sup>, sendo a maior concentração da cidade.

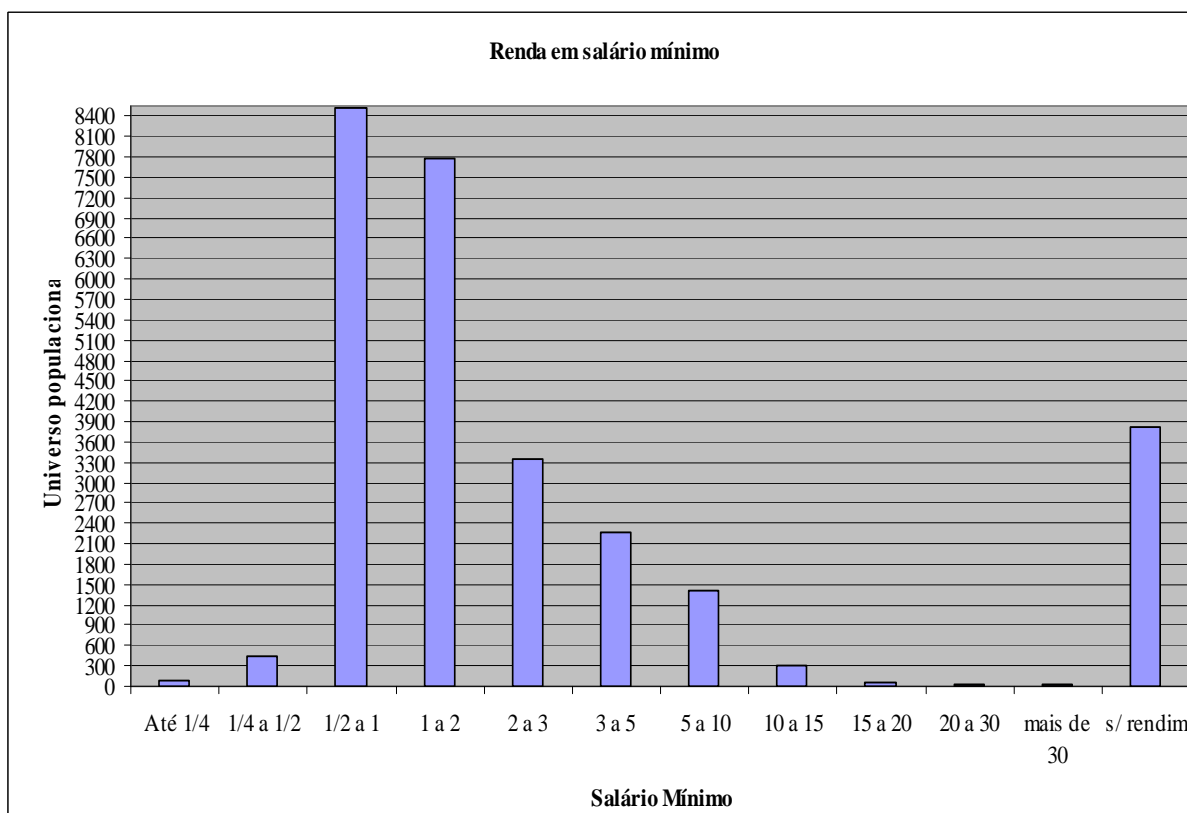
Ainda segundo o IBGE (2000) a população do Pirambu é muito jovem, como mostra o gráfico abaixo.



**Gráfico 1 - População Grande Pirambu.**

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Censo IBGE (2000).

O índice de alfabetização é considerado alto, com 80,98% de alfabetizados contra 19,02% de analfabetos, sendo a média dos anos estudados baixa. Foram registrados 27.445 domicílios, sendo 21.359 domicílios próprios, com uma média de 4,28 pessoas por domicílio. Dos 27.445 domicílios, 21.640 (78,85%) são assistidos pela rede geral de abastecimento de água, 4.295 (15,65%) possuem outra fonte de abastecimento tais como poço e cacimba e 1.510 (5,50%) não possuem água canalizada. 15.170 domicílios (55,27%) estão ligados à rede de esgoto, 26.621 domicílios possuem ao menos um banheiro e 824 domicílios não possuem nenhum. A renda média familiar é baixa, estando a maior parte ativa da população com renda entre 0,5 a 2 salários mínimos (IBGE, 2000).



**Gráfico 2: Renda em salários mínimos no Grande Pirambu.**

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Censo IBGE (2000).

Apesar da conquista histórica de 1962, o título de posse das terras desapropriadas não saiu e o local continua sendo disputado. Frei Leonardo Boff comparou o Pirambu às “profundezas do inferno” e o Cardeal Arcebispo Dom Aluísio Lorscheider chamou-o de “laboratório de misérias”. Em 1968, quando Padre Hélio Campos, o “Pai do Pirambu” foi transferido para assumir o bispado de Viana/MA, o Pirambu já possuía uma sólida estrutura de organização social, que garante até hoje a resistência da comunidade diante da miséria que campeia contrastando com a beleza do mar por toda a extensão do bairro.

Porém, o Pirambu atual é como nos tempos do Padre Hélio Campos, inimaginável, em se tratando de miséria e abandono. E como ensinou Padre Hélio, o Pirambu continua a ser vivido “numa visão de fé, numa luta de esperança e na dedicação do amor” (*sic*). Uma comunidade que conquistou e construiu seu próprio bairro. Para Ciro Sampaio, em seu romance Pirambu, um povo que aprendeu a incutir, desde a passeata de 1962, não esperança frágil, mas a certeza da

transformação.

Atualmente, o Pirambu delinea um espaço de dualidades - sombras e luzes, ordem e desordem, cidadania e marginalidade – e de hibridismo e complexidade, com um intenso fluxo de pessoas que ali se encontram, interagem, trabalham e se movimentam. É o viver em contínua oscilação entre a pertença e o estranhamento, entre o estar sempre e o não estar nunca, que remete à necessidade de comunicação das fronteiras entre os não lugares da fragmentação e solidão e os lugares de reconhecimento e partilha (IPIRANGA *et al.*, 2006).

Esquecida muitas vezes pelo governo, a comunidade se organiza e luta para mudar sua história. Existem hoje 134 associações comunitárias no Pirambu. Padre Haroldo Coelho, que retomou o trabalho do Padre Hélio Campos, acredita que “o assistencialismo afasta cada vez mais a possibilidade do povo pensar por ele mesmo. Não basta matar a fome. É necessário que o povo tome na mão o seu destino” (*sic*).

Dentre as associações existentes, elegemos uma para objeto de estudo: o Movimento Emaús Amor e Justiça, mais especificamente a Cooperativa Pirambu Digital.



### 3 EMPREENDEDORISMO

Em um momento em que grandes corporações se reestruturam visando uma maior eficiência, o tema empreendedorismo passou a receber uma crescente atenção, em virtude do reconhecimento de seu papel no desenvolvimento das nações. Sob a nova visão de um mundo globalizado e sem fronteiras, a atividade empreendedora é de vital importância para o processo de desenvolvimento econômico de toda comunidade, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos e serviços, além de representar uma solução para o desemprego.

Os anos 70 caminharam em direção contrária ao espírito empreendedor, com o crescimento de grandes corporações como motor da economia, que retendo o progresso tecnológico, apresentavam produção eficiente e inovação eficaz. Chegou-se a acreditar no desaparecimento das pequenas empresas, mas nos anos 80 o empreendedorismo foi redescoberto e pequenas firmas vêm ocupando um lugar na economia do mundo ocidental (VERHEUL *et al.*, 2000).

A difusão da cultura empreendedora tem recebido um grande destaque em todo o mundo, chegando a ser considerada a grande revolução silenciosa no século XXI. Para Gaspar (2003), três aspectos principais, atribuídos a este fenômeno, são destacados na literatura: a criação de empregos, a inovação e a criação de riquezas.

Segundo Fillion (1997), existem mais de 1.000 publicações anuais sobre o tema empreendedorismo, bem mais de 50 conferências e 25 jornais especializados. Formar empreendedores apresenta-se, portanto, a grande tônica nessa última década, tarefa que vem se tornando cada vez mais significativa e necessária não só se considerarmos o decréscimo dos postos de trabalho no mundo inteiro, mas também pela necessidade de conciliar, cada vez mais, “o mundo do trabalho” com o prazer da realização humana, na busca de uma melhor qualidade de vida.

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é um relatório publicado anualmente, e tem como objetivo principal a busca da compreensão e da difusão do empreendedorismo, compilando e fornecendo dados, informações e indicadores acerca da realidade empreendedora, dentro do contexto de cada país. O GEM 2006 foi realizado em 42 países, compreendendo uma população de 4,6 bilhões de pessoas, ou seja, 2/3 da população mundial. Deste total, 2,7 bilhões de pessoas estão na faixa compreendida entre 18 e 64 anos e aproximadamente 9,5% deste universo estava (2006) envolvida em alguma atividade empreendedora, ou seja, a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) foi de 9,5%.

A Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) no Brasil ocupava, em 2006, a 10<sup>a</sup> posição no *ranking* com 11,7%, mantendo-se praticamente inalterada desde 2001. Embora o País tenha passado de 7<sup>o</sup> colocado em 2005 para 10<sup>o</sup> em 2006, o fato pode ser explicado pela entrada de novos países no relatório GEM. Já a Taxa de Empreendedores Estabelecidos passou de 10,1% em 2005 para 12,1% em 2006, mantendo a 5<sup>a</sup> colocação do *ranking* e registrando pela primeira vez o número de empreendedores estabelecidos maior que o de empreendedores em estágio inicial.

Pesquisas realizadas pelo IBGE e citadas no Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2005 (*on line*) mostram que das 4,92 milhões de empresas formais em atividade no Brasil, as microempresas perfaziam um total de 4,61 milhões, representando 93,6% do volume total, sendo que o total de micro e pequenas empresas chegavam a 99,2% do total. Segundo o SEBRAE no relatório global sobre empreendedorismo no Brasil (GEM 2002), estima-se que 14,4 milhões de pessoas estejam envolvidas com alguma atividade empreendedora, ou seja, um em cada sete brasileiros.

Schumpeter (1982) foi o primeiro teórico a destacar a importância do empreendedor para a economia, acreditando ser este “o motor da economia capitalista”, mas devido à característica singular da área de estudos do empreendedorismo, há dificuldades em uma definição exata do termo. Existem tantas definições de empreendedorismo quantos autores que tratam do tema. Percebe-se também uma grande dificuldade em definir-se o objeto de estudo foco da matéria.

Boava e Macedo (2006) explicam esta característica singular pautados na idéia do empreendedorismo ser: inter, multi e transdisciplinar. É interdisciplinar porque estabelece relações entre a área e outros ramos de conhecimento, atuando em duas ou mais disciplinas. É multidisciplinar, quando demonstra que a área contém, envolve e espalha-se por diferentes disciplinas e pesquisas e é transdisciplinar porque busca fora e além de si mesmo respostas a seus questionamentos, trazendo dados que proporcionam uma nova visão de sua natureza e realidade.

Afinal, o que é empreendedorismo? Qual seu foco de estudo: a inovação? O empreendedor? O risco?

### **3.1 Histórico, conceitos e definições**

O alicerce para o estudo sobre o empreendedorismo parece estar pautado em três disciplinas básicas: a Sociologia, com Weber (1904), a Economia, com Schumpeter (1934) e a Psicologia, com McClelland (1961). Apesar dos estudiosos do tema empreendedorismo acreditarem existir uma confusão acerca da definição do que é empreendedor, Fillion (1997) prefere usar o termo diferença, acreditando que as diferentes percepções e definições acontecem porque estes pesquisadores usam premissas de suas próprias disciplinas. Todavia, o autor acredita não ser esta diferença tão significativa quanto alguns acreditam, pois similaridades são percebidas entre cada uma destas disciplinas.

Verheul *et al.* (2000) acreditam que empreendedorismo é uma concepção multidimensional e que sua definição depende do foco escolhido pela pesquisa. Um empreendedor pode realizar diferentes funções, tais como: a aplicação do capital financeiro, a inovação, alocação de recursos em diferentes usos e a tomada de decisões.

As definições de empreendedorismo e empreendedor têm evoluído de diferentes formas, ao longo do tempo. Possivelmente não há uma definição que possa ser aceita por todos, e na ausência de um consenso, vale a pena compilar algumas das mais conhecidas.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Cantillon (1755)	Empreendedores como auto-empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos diversos.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incertezas.
Cantillon (1931)	Especulador.
Dominguez (2002)	Para Marx, o empreendedor não existe; apenas o capitalista. Os economistas neoclássicos ignoram-no.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova, motor da economia capitalista.
Schumpeter (1949)	Inclui o Estado no hall dos agentes de inovação.
McClelland (1961)	Controla meios de produção e produz mais que consome.
Drucker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades.
Hayeck (1974)	Captador e utilizador de informações, que lhe permite encontrar oportunidades. Chave para o desenvolvimento.
Liles (1974)	Nem toda pessoa que cria uma empresa é empreendedora. O empreendedor inova, identifica e cria oportunidades e combina recursos para extrair máximo benefício das inovações.
Casson (1982)	Lida com recursos escassos e sabe discernir (“juízo empreendedor”).
Kirzner (1982)	Faz arbitragem de informação imperfeita.
Carland et al. (1984)	Distinguem o macro empreendedor do dono de PME (micro empreendedor), baseando-se no caráter inovador do primeiro, que foca o lucro e a criatividade, ao passo que o dono de PME visa objetivos pessoais, tais como o bem estar familiar.
Stevenson e Gumpert (1985)	Persegue oportunidades sem se deixar limitar pelos recursos que controla.
Bracker, Keats e Pearson (1988)	Distinção entre empreendedor e dono de PME. O 1º usa inovação e gestão estratégica para fazer lucro e o 2º gere um negócio para atingir seus objetivos pessoais.
Barreto (1989)	Coordena, arbitra, inova e suporta a incerteza.
Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas. Empreendedorismo é a criação de organizações e termina quando o estágio de criação da empresa acaba.
Herbert e Link (1989)	O empreendedor é alguém especializado em assumir responsabilidades e tomar decisões que afetem o lugar, a forma e o uso de bens, recursos ou instituições.
Stewart (1991)	Baseado em perspectivas antropológicas, econômicas e estratégicas, o empreendedorismo pode ser definido como o processo de criação de rendas, através da inovação.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Davidsson (1991)	Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: <i>start-up</i> , crescimento, inovação etc.
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.
Krueger, Jr e Brazeal (1994)	Empreendedorismo é a busca de oportunidades independentes dos recursos disponíveis. Empreendedor é aquele que se vê perseguindo essas oportunidades.
Palich e Bagby (1995)	Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter. <i>Corporate executives</i> vêem o empreendedor como gestores de PME, incapazes de dirigirem empresas maiores.
Westhead e Wright (1999)	Distinguem entre empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor que constrói um portfólio de negócios.
Filion (1999)	Empreendedor é a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
Wennekers e Thurik (1999)	O empreendedor tem como foco a percepção de novas oportunidades econômicas e a subsequente introdução de novas idéias no mercado.
Dornelas (2002)	O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive.
Venkataraman e Shane (2000)	Empreendedorismo é um processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade.
Henderson (2002)	Empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da Inovação.
Boava e Macedo (2006)	Empreendedor é uma pessoa que transforma sua potencialidade em realidade, caracterizando-se por ser temporal e impermanente, abarcando as mais variadas esferas da vida social.

### Quadro 1 - Definições de empreendedorismo e empreendedor.

Fonte: Adaptado de Gaspar (2003, p. 192-193) e complementado pela autora.

Com a expansão do campo do empreendedorismo e seus componentes múltiplos, o tema tem sido observado e analisado por economistas, sociólogos, historiadores, psicólogos, especialistas de ciências do comportamento ou de ciências da gestão. Segundo Filion (1997), pode-se identificar concepções diferenciadas, associadas à escola dos economistas, a escola dos *behavioristas* (comportamentalistas) e a escola dos precursores da teoria dos traços de personalidade.

Com a percepção da ausência de paradigmas e de uma definição dos temas de empreendedorismo, surge uma importante questão: como os pesquisadores estudam o assunto? Danjou (2002) reconhece que inúmeras áreas do conhecimento

disputam o campo de pesquisa do empreendedorismo, mas destaca que algumas privilegiam apenas um dos três ângulos possíveis: o do contexto, o do ator e o da ação:

- a) O contexto: condições ou efeitos da ação empreendedora, originando-se dos campos da Economia, Sociologia e Antropologia;
- b) O ator: o empreendedor, originando-se a partir da Psicologia;
- c) A ação: a Administração ou o processo empreendedor, originando-se de estudos organizacionais.

Segundo a autora, o empreendedorismo compreende, antes de tudo, o fato de que indivíduos realizam ações concretas, não cabendo, portanto, separar o indivíduo, com suas características psicológicas do processo empreendedor (DANJOU, 2002).

Diante da complexidade e riqueza do tema, o trabalho apresentará um breve histórico do empreendedorismo e destacará algumas teorias, dentre as diversas disciplinas, para fundamentar a pesquisa proposta.

### **3.2 Abordagem dos economistas**

A origem dos termos empreendedorismo, empreendedor e empreender vêm da palavra francesa *entrepreneur*, com origem no latim, podendo significar aquele que assume riscos e começa algo novo. Para Greatti e Senhorini (2000), o termo empreendedor era usado no século XII para designar a pessoa que incentivava brigas. No século XVI, registra-se na história militar francesa o uso da expressão “empreendedor” (*entrepreneur*), referindo-se a pessoas que assumiam o compromisso de conduzir expedições militares. Segundo Longen (1997), por volta de 1765 o termo começou a ser utilizado na França para denominar aqueles que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados. Entretanto, acredita-se que Cantillon (1437) foi o primeiro a usar o termo *entrepreneur* no contexto empresarial (FALCONE, 2005).

Para Boava e Macedo (2006) a origem de todas as afirmações sobre empreendedorismo é oriunda da economia, tendo o pensamento econômico evoluído sobre o tema até os dias atuais. Para Cantillon, o empreendedor era alguém que adquiria a matéria prima, processava de algum modo e revendia posteriormente por um preço incerto. Caso obtivesse lucro de forma não esperada, inovava (BOAVA; MACEDO, 2006). Depois dele, vem Smith, para quem o empreendedor é aquele cuja finalidade é produzir dinheiro, sendo um proprietário capitalista, um fornecedor de capital, ou seja, um administrador situado entre o trabalhador e o consumidor.

Em 1803, o economista francês Jean Baptiste Say descreveu a função do empreendedor de modo mais abrangente, em seu livro “*A treatise on political economy*”. O empreendedor para Say é responsável por reunir os fatores de produção com a condução administrativa e com os riscos associados à empresa e deveria preencher alguns requisitos, julgamento, perseverança e conhecimento sobre o mundo e os negócios (PAULINO; ROSSI, 2003; LONGEN, 1997).

Para Filion (1997), Say é o pai do empreendedorismo, por ter sido o primeiro a colocar um fundamento para o campo, porém foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo associado claramente à inovação. Outros economistas também o fizeram, mas Schumpeter, em seu brilhante trabalho, mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter (1982), empreender é inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação: “destruição criativa”, onde o empreendedor atua gerando um novo ciclo de crescimento capaz de provocar uma ruptura no fluxo econômico contínuo. Portanto, inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento.

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. 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.47).

A inovação Schumpeteriana não é incremental, apenas revolucionária. Produz mudanças descontínuas e lucro extraordinário. Para ele, produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance, sendo que apenas inova aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos. Seu conceito engloba cinco possibilidades (SCHUMPETER, 1982):

1. Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
2. Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de tratar comercialmente uma mercadoria;
3. Abertura de um novo mercado;
4. Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada;
5. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou ruptura de uma posição de monopólio.

Schumpeter (1982) destaca ainda que embora essas combinações, inovação, possam ser realizadas pelas mesmas pessoas que controlam o processo produtivo ou comercial, isto não é essencial. E, a inovação consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer algo novo com eles, independente do lucro obtido. Ele chama empreendimento à realização de novas combinações e dá o nome de empresários àqueles cuja função é realizá-las, sendo o dono ou dirigente da empresa designado capitalista. É verdade que muitas vezes, como ainda hoje, o empresário era também o capitalista.

Para Schumpeter (1982), enquanto para administrar ou gerenciar uma empresa é suficiente a própria aptidão e experiência do indivíduo normal, quando



se defronta com inovações, o empresário necessita de orientação. Ao contrário de nadar a favor da corrente no fluxo circular que lhe é familiar, se quiser mudar o seu canal, ele nada contra a corrente. O que era um fato familiar e rotineiro torna-se uma incógnita.

Recorrendo ao que escreveu o próprio Schumpeter (1982, p.56):

Qualquer que seja o tipo, alguém só é um empresário quando efetivamente 'levar a cabo novas combinações', e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios.

Difícilmente alguém teria como estar constantemente inovando, pois “precisaria ser um gigante de sabedoria e vontade se tivesse que criar de novo todas as normas com as quais guia sua conduta cotidiana em todos os casos” (SCHUMPETER, 1982, p. 59). Portanto, o comportamento empreendedor é transitório.

O mesmo autor destaca, então, o imenso valor do empresário, pois acredita não existir dificuldade para o capitalista administrar dentro da rotina, nem mesmo havendo necessidade de liderança. Os líderes cumprem sua função mais pela autoridade, pelo peso pessoal, do que pelo intelecto ou por idéias originais (SCHUMPETER, 1982).

Apesar de *a priori* apenas os economistas terem descrito os empreendedores, e reconhecendo a importância do papel do empreendedor no desenvolvimento econômico, a ênfase dos economistas sempre foi colocada no ambiente, nas oportunidades do mercado e coordenação dos recursos como elementos do sucesso do empreendedor. Os mesmos não conseguiram entender e explicar o comportamento do empreendedor através dos elementos racionais peculiares à ciência econômica. Surge, então, a tentativa de conhecer mais profundamente este comportamento, por parte dos behavioristas (comportamentalistas), que segundo Filion (1999), foram incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor.

### 3.3 Abordagem dos comportamentalistas

A explicação psicológica para o empreendedorismo está pautada na crença da existência de um conjunto de indivíduos que possuem características inerentes e/ou personalidades específicas que podem ser associadas a empreendimentos de sucesso, tentando chegar a uma unicidade que permitisse classificá-los como uma categoria distinta de pessoas (VERSIANI; GUIMARÃES, 2004). Os comportamentalistas, representados por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e profissionais relacionados à área do comportamento atribuem aos empreendedores às características de criatividade, persistência, internalidade e liderança.

#### 3.3.1 Max Weber

Weber (2005), sociólogo alemão, foi um dos primeiros autores a discorrer sobre o assunto, tentando explicar o comportamento dos empreendedores através de um sistema de valores. O empreendedor é portador de uma ética, diferente do burguês, que é orientado apenas pelo lucro, que explora e usurpa.

De fato, o que nos é aqui pregado não é apenas um meio de fazer a própria vida, mas uma ética peculiar. A infração de suas regras não é tratada como uma tolice, mas como um esquecimento do dever. Essa é a essência do exposto. Não se trata de mera astúcia de negócios, o que seria algo comum, mas de um ethos. E essa é a qualidade que nos interessa. (WEBER, 2005, p. 48).

Para Weber (2005), a honestidade é útil, enquanto assegurava o crédito; bem como a pontualidade, a industriabilidade, e a frugalidade, razão pela qual são virtudes. Seu “tipo social” tinha uma extraordinária firmeza de caráter, clarividência, capacidade de ação e obstinação pelo trabalho, o que o tornava um tipo “singular”. Este homem conjuga racionalidade econômica e autointeresse com valores modernos.

Weber (2005) discorre acerca desse empreendedor, fruto da sociedade capitalista moderna do final do século XIX, aonde o trabalho veio a ser considerado

em si a própria finalidade da vida. Pode parecer irracional do ponto de vista da felicidade pessoal, este tipo de vida, onde o homem existe para o seu negócio, porém o tipo ideal de empreendedor capitalista alemão evita ostentação e gastos desnecessários. Não tira de sua riqueza nada para si, a não ser o sentido irracional de ter cumprido bem o seu trabalho. Certamente, o desejo de poder e reconhecimento, pela própria riqueza, desempenham o seu papel.

Para Weber (2005), os religiosos têm maiores chances de uma educação econômica, tanto por sua habilidade de concentração mental, quanto pelo sentimento de dever, absolutamente essencial, em relação ao trabalho. Muitas vezes, combinados a uma economia rígida, que calcula a possibilidade de altos ganhos, um frio autocontrole e frugalidade, aumentam enormemente o desempenho.

Uma das primeiras e mais importantes pesquisas das raízes psicológicas sobre empreendedorismo foi elaborada por David McClelland, professor da Universidade de Harvard, no início dos anos 60.

### *3.3.2 McClelland*

Para McClelland (1961), um empreendedor é alguém que exercita algum controle sobre os meios de produção e produz mais do que pode consumir, com finalidade de venda ou troca, não apenas para o seu consumo pessoal. O autor descreve os empreendedores como indivíduos que por possuírem firmeza em suas atitudes conseguem transformar a realidade. Esses indivíduos, que são poucos, possuem características específicas, que os diferenciam dos demais.

O autor desenvolveu, em seus estudos, a teoria sobre motivação psicológica, por acreditar que este estudo contribuiria significativamente para a compreensão do empreendedorismo. De acordo com sua teoria de motivação psicológica, as pessoas são movidas por três necessidades distintas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder (McCLELLAND, 1961 *apud* PAULINO; ROSSI, 2003; LONGEN, 1997).

Para McClelland (1961 *apud* LONGEN, 1997), a necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de por a prova seus limites na execução de seu trabalho. Ela mensura as realizações pessoais. Pessoas com esta necessidade procuram mudanças em suas vidas, colocam-se em situações competitivas e estabelecem metas, realistas e realizáveis, para si. Alguns psicólogos acreditam ser a necessidade de realização que impulsiona o indivíduo a iniciar e construir um empreendimento.

A necessidade de afiliação ocorre quando há a preocupação de criar, manter ou restabelecer relações positivas com outras pessoas, enquanto a necessidade de poder caracteriza-se pela preocupação (necessidade) em exercer poder sobre os outros.

NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO	NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO	NECESSIDADE DE PODER
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competir com seus próprios critérios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visar estabelecer laços de amizade, ser aceito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executar ações poderosas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encontrar ou superar um padrão de excelência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procurar fazer parte de grupos sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular planos para superar obstáculos pessoais, ambientais e negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estar sempre preocupado com a reputação, <i>status</i> e posição social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visar uma única realização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possuir uma elevada preocupação com as pessoas na sua situação de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visar sempre superar os outros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usar <i>feedback</i>.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visar obter metas de negócios de longo prazo.</li> </ul>		

**Quadro 2 – Indicadores comportamentais característicos das necessidades.**

Fonte: LONGEN (1997).

Os empreendedores possuem um papel importante no desempenho de um negócio e suas características pessoais e profissionais conduzem o resultado alcançado na empresa, podendo favorecê-la ou prejudicá-la (FONTANELLE; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2006). Diferentes abordagens levam às diferentes classificações das qualidades atribuídas aos empreendedores, embora muitas vezes as mesmas se assemelhem.

<b>AZEVEDO</b>	<b>BERBEL</b>	<b>MCCLELLAND</b>	<b>ZOGLIN</b>
1. Capacidade de assumir riscos;	1. Disposição para assumir riscos;	1. Assumir riscos calculados;	1. Assume riscos;
2. Capacidade de identificar oportunidades;	2. Identificador de oportunidades;	2. Busca de oportunidades e iniciativa;	2. Inovadores; ousados.
3. Conhecimento do ramo;	3 Possuir conhecimento no ramo;	3. Busca de informações;	3. Habilidade para lidar com o futuro incerto;
4. Senso de organização;	4. Ser organizado;	4. Determinação de metas;	4. Determinados
5. Disposição para tomar decisão;	5. Ter iniciativa e ser independente;	5. Independência e autoconfiança;	5. Iconoclastas, que prezam sua independência;
6. Habilidade de liderar;	6. Ser líder e saber comunicar-se;	6. Persuasão e rede de contatos;	6. Tomada de decisão;
7. Talento para empreender;	7. Possuir aptidões empresariais;	7. Planejamento e monitoramento sistemático;	7. Capacidade de trabalhar sozinho;
8. Independência pessoal;	8. Autoconhecimento;	8. Exigência de qualidade e eficiência;	8. Capacidade de se automotivar;
9. Otimismo;	9. Manter o otimismo.	9. Comprometimento;	9. Implacáveis;
10. Tino empresarial.			10. Disciplina.
<b>LONGENECKER ET AL.</b>	<b>IVERSON E LITTER</b>	<b>LEITE</b>	<b>FUCS E OSMAN</b>
1. Necessidade de realização;	1. Paciência e perseverança;	1. Coeficiente de sociabilidade;	1. Capacidade de sonhar;
2. Disposição para assumir riscos moderados;	2. Economia e habilidade em gerenciar dinheiro;	2. Liderança;	2. Paixão pelo que faz;
3. Forte autoconfiança;	3. Flexibilidade;	3. Segurança;	3. Iniciativa;
	4. Trabalho duro;	4. Comando;	4. Criatividade;
		5. Despertar iniciativa no pessoal;	5. Curiosidade;

Continuação Quadro 3.

<b>OLIVEIRA</b>	<b>DORNELAS</b>	<b>DOLABELA</b>	<b>TIMONNS</b>
1. Ter visão;	1. São visionários;	1. Possui um “modelo” uma pessoa que influencia;	1. Total comprometimento, determinação e perseverança;
2. Capacidade de enxergar oportunidades;	2. Sabem explorar ao máximo oportunidades;	2. Trabalha sozinho;	2. Senso de oportunidade e orientação para metas;
3. Insight e visão: capacidade de descobrir novas idéias;	3. São otimistas e apaixonados pelo que fazem;	3. Iniciativa, autonomia, otimismo, autoconfiança, necessidade de realização;	3. Iniciativa por responsabilidades pessoais;
4. "Serendipitia" e visão: capacidade de descobrir alguma coisa, quando se estava procurando outra;	4. Sabem tomar decisão;	4. Perseverança e tenacidade;	4. Persistência e determinação na resolução de problemas;
5. Visão sistematizada do negócio;	5. São indivíduos que fazem a diferença;	5. Aprende com os erros;	5. Busca feedback, desempenho e aprende com os erros;
6. “Expertise”: conhecimento do ramo que empreenderá;	6. São dedicados;	6. Grande energia é incansável;	6. Entram em situações adversas com otimismo, humor e perspectiva;
7. Paixão pelo trabalho; gostar do que faz;	7. São determinados e dinâmicos;	7. Fixar metas e alcançá-las; descobrir nichos;	7. Busca auto-realização e crescimento;
8. Ambição e gosto pelo desafio;	8. São independentes e constroem o próprio destino;	8. Forte intuição;	8. Controle racional dos impulsos;
	9. Ficam ricos;	9. Comprometimento;	9. Encaram as adversidades com naturalidade;
	10. São líderes;	10. Obtém <i>feedback</i> ;	10. Formador de equipe.
		11. Busca, controla e utiliza recursos;	
		12. Sonhador realista;	

**Quadro 3 - Características atribuídas ao empreendedor.**

Fonte: Fontanelle; Hoeltgebaum e Silveira (2006).

Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo até o início dos anos 80. As inúmeras pesquisas realizadas visavam às características individuais e os traços de personalidade dos empreendedores, mas não houve consenso e não foi possível estabelecer um perfil psicológico do empreendedor aceito cientificamente. Surgem então, partindo muitas vezes destas pesquisas anteriores, novas pesquisas. O campo cresceu e abrange quase todas as ciências gerenciais e humanas (GUIMARÃES, 2004).

Dentre as pesquisa que tratavam acerca de empreendedorismo a partir da teoria dos traços de personalidades, destacam-se dois trabalhos, que se assemelham e convergem a uma mesma compreensão do fenômeno empreendedorismo: Collins e Moore (1970) e Zaleznik e Kets de Vries (1975).

### **3.4 Abordagem dos precursores da teoria dos traços de personalidade**

Collins e Moore (1970) oferecem uma explicação para os aspectos comportamentais relacionados ao empreendedor, partindo da premissa de que a ação empreendedora é uma ação imitada dos modelos copiados da infância. Seu estudo de 1964 baseia-se na teoria psicanalítica e as características principais dos empreendedores destacadas pela pesquisa foram sua alta necessidade de autonomia, independência e autoconfiança (LONGEN, 1997).

Em seus estudos, os autores concluíram que o empreendedor era impulsionado pelos conflitos gerados na infância, em sua relação com os pais. As relações de autoridade, não resolvidas, carregavam uma forte discrepância, com pais notadamente ausentes e mães sofredoras e devotadas aos filhos. Desta ambivalência dos empreendedores em relação à autoridade parental, viria sua capacidade de aceitar ou rejeitar completamente as normas impostas pelos pais. Decorre deste fato também, a capacidade de resistir ou acatar um padrão previamente estabelecido, justificando o desconforto de alguns empreendedores na aceitação de exercer cargos burocráticos. O estudo também ressalta que esta ambivalência capacita os empreendedores a suportarem as adversidades e aceitar falência e recomeçar um novo empreendimento (LONGEN, 1997).

A história de vida de um empreendedor sempre carregaria uma crise ou eventos dramáticos, vividos na infância, através de uma crise econômica, um perigo ou outra situação difícil, da qual o empreendedor conseguiu sair por acreditar em si mesmo. Sua motivação primeira seria a busca por autonomia. A importância do dinheiro consiste no fato de mesmo assegurar independência, autoridade e liberdade das frustrações e dependência da pobreza. O dinheiro sendo usado para gerar mais dinheiro, não para uma aposentadoria, mas na tentativa de uma ascensão profissional ou organizacional.

Assim como Collins e Moore (1970), Zalesnik e Kets de Vries (1975) desenvolveram estudos dentro de uma visão psicanalítica. Os mesmos acreditavam que uma infância turbulenta e conflitante seria um forte impulsionador para o empreendedorismo. Suas vidas eram constantemente marcadas por sofrimentos reais ou imaginários de: pobreza, depravação, morte significativa e solidão.

Para Zalesnik e Kets de Vries (1975) o empreendedor é sempre motivado por sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência, derivados de conflitos relacionados com os pais. A rejeição do pai e uma mãe dominadora geraria uma ação psicológica que demandaria uma compensação para o alívio destes conflitos traumáticos e dolorosos, que poderia levá-lo a uma ação autodestrutiva ou alavancá-lo a esforços criativos e inovativos. Este último está relacionado à criação e desenvolvimento de empreendimentos.

Zalesnik e Kets de Vries (1975) percebem o empreendedor como alguém que opera em um teatro empresarial, com a conseqüente necessidade de aplausos e variadas defesas psicológicas, tais como projeção e ruptura. Por outro lado, Kets de Vries (2001, p.4) acredita que “os empreendedores parecem ser orientados para a realização, gostam de assumir responsabilidades por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro.”

Para o autor existem seis elementos formadores da personalidade empreendedora: meio ambiente turbulento, esquivas em relação às normas autoritárias dos pais, sentimento de rejeição, sentimentos dolorosos de raiva, hostilidade, culpa, identidade confusa (identificação com a personalidade causadora



de dor), adoção de modelos reativos para sentimentos dolorosos (culpa, rebelião e impulsividade) (KETS DE VRIES, 2001).

Zaleznik e Kets de Vries (1975) acreditam que o sucesso do empreendimento é constantemente afetado pela personalidade do empreendedor. Na busca da autorealização o empreendedor identifica-se fortemente com o empreendimento e depende disto para manter sua autoestima e sua necessidade de controle (LONGEN, 1997).

### **3.5 Pesquisas contemporâneas**

#### *3.5.1 Filion*

Filion (1991) define o empreendedor como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões. Trabalhando, habitualmente, sozinho, terá que aprender a ser diferente e adquirir conhecimento relacionado com o que deseja realizar, se quiser ocupar e manter seu nicho no mercado.

Costumeiramente, o empreendedor compõe sua carreira em uma sequência de empregos, que lhe permite adquirir conhecimento para gerir sua própria empresa. Sua forma de atuação é proativa, pois ele identifica coisas novas que deverá aprender, tendo em vista as coisas novas que deseja realizar. Este processo dinâmico de aprendizagem, que leva o empreendedor a aprender indefinidamente, é certamente, a coisa mais importante para seu desempenho.

Filion (1991) acredita que um empreendedor pode ser treinado e apresenta um modelo para tanto. São condições fundamentais para o desenvolvimento de uma visão: a) canalizar as energias numa direção particular; b) concentrar-se num determinado campo de atividade e num determinado lugar; c) adquirir experiência e conhecimento no assunto; d) desenvolver, metodicamente, o pensamento vertical e o pensamento horizontal no campo de atividade em questão; e) capacidade de pensar e fazer escolhas; f) aptidão e desejo de se comunicar; g) inabalável determinação de realizar e concluir alguma coisa; h) perseverança para trabalhar por resultado a longo prazo.

Quatro elementos dão sustentação à visão, sendo o sistema de relações, o mais importante dentre eles, pois dá suporte à evolução de uma visão de negócios. São eles:

- *Weltanschauung* - Ws (visão de mundo): seria o modo como o indivíduo vê o mundo real. Ela integra os valores, as atitudes, o humor e as intenções subjacentes à percepção.

- Energia: é o tempo despendido nas atividades profissionais e a intensidade com que elas são realizadas. A energia empregada pode auferir mais liderança, bem como levar o empreendedor a criar e manter relacionamentos e completar uma visão, podendo levar a uma mudança nas suas Ws.

- Liderança: resulta das Ws, da energia e das relações, mas, ao mesmo tempo, influencia esses três elementos.

- Relações: certamente o fator mais importante para o desenvolvimento de uma visão. O sistema básico de um empreendedor é a família, seguido das relações secundárias escolhidas e estabelecidas, que são de fundamental importância para o desenvolvimento de sua visão central. A este respeito, Filion se expressa adaptando um velho ditado: “dize-me quem tu queres que seja teu amigo e eu te direi quem tu serás”.

Para Rossoni e Teixeira (2006), os empreendedores podem ser vistos como atores sociais que usufruem os benefícios de seus relacionamentos. Para Filion (1991) as relações condicionam as visões e as visões condicionam a escolha das relações. O autor identificou três níveis de relações.

<b>Primário</b>	Familiares
	Ligações em torno de mais de uma atividade
<b>Secundário</b>	Conhecidos e rede de ligações
	Ligação em torno de uma atividade bem determinada
<b>Terciário</b>	Cursos
	Livros, viagens, feiras e exposições industriais.

**Quadro 4 – Os três níveis de relações.**

Fonte: Filion (1991).

As relações primárias abrangem as pessoas mais próximas ao empreendedor, membros familiares, com quem o mesmo mantém vínculos diversos: afetivos, intelectuais, esportivos, recreativos. Certamente são as relações mais influentes em relação ao conjunto de crenças e valores do empreendedor e influenciará suas escolhas nos outros níveis de relação. As relações secundárias são desenvolvidas a partir de atividades bem definidas, tais como: clubes sociais, grupos religiosos, negócios, política e podem vir a tornar-se relações primárias. As relações terciárias são escolhidas para atender uma necessidade bem definida, podendo não trazer contato pessoal, somente contato com a área de interesse. (FILION, 1991).

Filion (1991) conclui que se um empreendedor tem uma visão clara e consistente, mas não desenvolve, paralelamente, um sistema de relações, pode tornar-se simplesmente um sonhador e não conseguir realizá-la. Por outro lado, se uma pessoa tem uma extensa rede de relações, mas não possui uma visão, pode ser considerada apenas uma “cortesã”.

### 3.5.2 Teoria eclética

Para Verheul *et al.* (2000) uma larga faixa de determinantes explica o nível de empreendedorismo, incluindo os fatores econômicos e sociais, bem como políticas governamentais. Os autores categorizam os determinantes de acordo com:

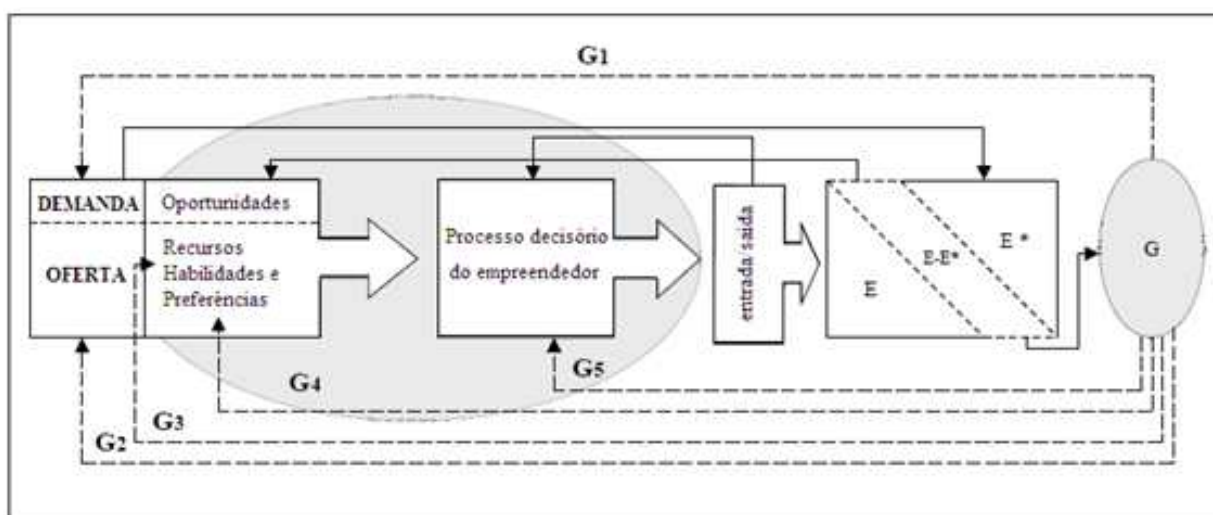
1. Abordagem disciplinar: os determinantes não podem ser confinados a uma única disciplina. Os estudos da Psicologia focam os motivos e traços característicos do empreendedor; os estudos da sociologia tratam do conhecimento, experiência do empreendedor; os estudos da economia visam o impacto no meio econômico, incluindo escassez, oportunidades, lucros e desenvolvimento tecnológico e a perspectiva demográfica foca largamente o impacto da composição demográfica no empreendedorismo.

2. O nível de análise: os determinantes podem ser estudados de acordo com o nível da análise. Estudos do nível micro focam no processo de tomada de decisões pelo indivíduo e os motivos que levam uma pessoa a empreender. As pesquisas que estudam a opção de uma pessoa empreendedora analisam inicialmente os fatores pessoais, tais como: traços psicológicos, educação formal, patrimônio, influência familiar e experiência profissional. Estudos do nível médio do empreendedorismo visam um mercado específico, olhando as vantagens e oportunidades de entrada e saída. A perspectiva macro tenta agregar os argumentos dos níveis micro e médio e focam diferentes fatores como variáveis tecnológicas, econômicas e culturais.

3. A discriminação entre os fatores da demanda e da oferta: o nível de empreendedorismo de um país pode ser explicado pela distinção entre o lado da oferta, ou seja, a perspectiva do mercado de trabalho, e o lado da demanda, perspectiva produtiva do mercado. O lado da demanda do empreendedorismo representa as oportunidades para empreender sob o ponto de vista do consumidor e da empresa. No primeiro caso, a diversidade demandada pelo consumidor é importante e esta diversidade é desenvolvida pelo potencial empreendedor. Na perspectiva da empresa, o foco está na estrutura industrial. As oportunidades são influenciadas fortemente pelo desenvolvimento tecnológico e pelas regras governamentais. O lado da oferta do empreendedorismo é regulado pelas características da população e sua composição demográfica. Elementos chave são os recursos e habilidades dos indivíduos e suas preferências e atitudes direcionadas ao empreendedorismo. O ambiente cultural e institucional influenciam o lado da oferta do empreendedorismo.

4. A distinção entre influência dentre a taxa atual e a de equilíbrio do empreendedorismo – distinção entre a taxa atual de empreendedorismo decorrente do balanço de curto-prazo da oferta e demanda e a taxa de equilíbrio a longo prazo determinada pelo estado do desenvolvimento econômico, como tecnologia e estrutura de mercado.

Como os determinantes do empreendedorismo podem ser estudados por diferentes perspectivas, uma teoria para explicar a função governamental deve englobar estes quatro determinantes.



**Figura 2 - Modelo dos determinantes do empreendedorismo.**

Fonte: Verheul *et al.* (2000).

A letra G representa Governo e G1, G2, G3, G4 e G5 referem-se a cinco tipos de políticas públicas para ajustar a taxa efetiva à taxa de equilíbrio. A letra E está para a taxa empreendedora, sendo E a taxa atual efetiva e E\* a taxa ideal de equilíbrio.

Na demanda estão os componentes macros e na oferta estão os recursos e os empreendedores. É necessário que existam oportunidades de negócios e pessoas com características específicas para aproveitar estas oportunidades.

Os determinantes do empreendedorismo do lado da demanda são: desenvolvimento econômico, desenvolvimento tecnológico e globalização, que dão

suporte a estrutura industrial e à diversidade da demanda, criando assim oportunidades empreendedoras.

Do lado da oferta estão: o crescimento populacional, a densidade populacional e a taxa de urbanização, a idade média da população, a imigração, a participação da mulher e a disparidade de renda.

O processo decisório do empreendedor é pessoal e reflete a disposição do indivíduo de empreender, aceitando os riscos e a incerteza inerentes a todo empreendimento e impulsionado por sua atratividade.

A maioria das pesquisas tem definido empreendedorismo somente em termos de quem é o empreendedor e o que ele ou ela fazem. Entretanto, esta abordagem é simplista porque empreendedorismo envolve dois fenômenos: a presença de uma oportunidade lucrativa e a presença de um espírito empreendedor. Um empreendedor não é apenas uma pessoa que constrói uma nova organização.

Para Shane e Venkataraman (2000), estudar o empreendedorismo é examinar como, quem e quais recursos disponíveis para criar bens e serviços futuros são descobertos, valorados e explorados. Portanto, o campo envolve o estudo das origens das oportunidades, o processo de descoberta, avaliação e utilização das oportunidades e o lado do indivíduo: quem descobre, avalia e explora estas oportunidades.

Apesar do fenômeno do empreendedorismo proporcionar diferentes questionamentos em diferentes disciplinas, pode-se fundamentar a matéria com três grupos de perguntas acerca do empreendedorismo: 1) Porque, quando e como oportunidades para a criação de bens e serviços surgem? 2) Porque, quando e como algumas pessoas descobrem e desenvolvem estas oportunidades e outras não? e 3) Porque, quando e quantos diferentes modos de ação são usados para desenvolver oportunidades empresariais?

Para Boava e Macedo (2006), o homem, lançado ao mundo, é livre para fazer escolhas. O próprio ato de não escolher já é uma escolha, que traz consigo as

consequências de suas atitudes. Portanto, olhando por esse ângulo, empreender representa uma ruptura com aquilo que proporciona ao ser humano segurança e estabilidade. Para tanto, é necessário que o indivíduo tenha um espírito empreendedor e faça a escolha de empreender.

## 4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Desponta um novo tipo de globalização. Uma globalização alternativa, organizada da base para o topo das sociedades. Movimentos sociais, organizações não governamentais, redes e alianças transfronteiriças se mobilizam para lutar contra: a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e da biodiversidade, o desemprego e as violações dos direitos humanos (MELO NETO; FRÓES, 2002).

O Terceiro Setor surge da profunda necessidade de mudança no papel desempenhado pelo Estado e mercado para com a participação do cidadão na esfera pública. Pode-se afirmar que sua importância cresce em decorrência da incapacidade do Estado como promotor de políticas públicas de desenvolvimento social. A mobilização através do trabalho conjunto entre cidadãos, governo, empresas e terceiro setor desponta cada vez mais como alternativa eficiente e democrática. É a sociedade assumindo responsabilidades e agindo em benefício da coletividade, sem mais esperar apenas pelo governo (FISCHER; MENDONÇA, 2002).

Segundo Falconer (2000), na década de 90, o terceiro setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza. Promessa a ser alcançada com atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e a filantropia, porém revestidas de uma roupagem mais empresarial.

Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – terceiro setor, no Brasil, é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação. (FALCONER, 2000, p. 2).

Na busca por um projeto de futuro, luta-se pela emancipação social.



Segundo Fischer e Mendonça (2002), o termo Terceiro Setor foi inicialmente usado por pesquisadores nos Estados Unidos no início da década de 70, e por pesquisadores europeus a partir dos anos 80. Falconer (2000) acredita que o termo “terceiro setor” foi utilizado pela primeira vez no Brasil em 1993 por Leilah Landim, pesquisadora do Instituto de Estudos da Religião (ISER).

O campo de estudos do Terceiro Setor é uma das áreas mais novas e multidisciplinares das Ciências Sociais, reunindo pesquisadores de disciplinas como Economia, Sociologia e Ciência Política e áreas acadêmicas aplicadas como Serviço Social, Saúde Pública e Administração. O estudo acerca do Terceiro Setor não é um tema exaustivamente pesquisado por ser uma área de conhecimento muito nova, estando a maior parte da produção no Brasil situada nos anos 90, o que para a história da ciência representa um piscar de olhos.

Organizações que integram o Terceiro Setor certamente não são novas, basta lembrar as Santas Casas de Misericórdia, mas para Falconer (2000) o que mudou foi a forma como são vistas. A proliferação da atividade voluntária vista nos últimos anos é uma redescoberta de um setor que vinha sendo ignorado, pois organizações sem fins lucrativos têm raízes históricas antigas, estando presentes na China na Antiguidade, tendo sido institucionalizadas pelo budismo no século VIII.

Falconer (2000) acredita que dentre as expressões em uso, Terceiro Setor é a de melhor aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, tais como: a conscientização para os direitos da cidadania; a prevenção de doenças transmissíveis; e a organização de ligas esportivas. No Brasil, existem vários outros termos adotados, dentre eles: não governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, de base e associativas.

Apesar da corrente do Terceiro Setor ser a mais utilizada (FALCONER, 2000; FISCHER; MENDONÇA, 2002), o termo é muito genérico, pois engloba organizações atuantes na área social com características, papéis e modelos totalmente diferentes. Devido à grande importância dessas entidades na economia mundial, por ser reconhecidamente geradora de empregos e provocar impacto social

com suas ações, pesquisadores acadêmicos interessam-se cada vez mais pelo tema e diferentes correntes emergem, interpretando o mesmo fenômeno (ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, 2006).

Andion (2001) divide as organizações que atuam no campo social em três grupos:

1. Economia Social: aqui se encaixam organizações que se aproximam da esfera do Mercado, com uma forma de regulação baseada na troca mercantil, tais como: cooperativas e mutuais de crédito. Essas entidades têm como função a produção de bens e serviços, visando responder às necessidades dos membros participantes, sendo o lucro obtido redistribuído entre seus cooperados proporcionalmente.

2. Terceiro Setor: neste grupo encontram-se as organizações cujo papel se aproxima do Estado. São os Institutos, as Fundações Empresariais e Públicas, as Organizações Não-Governamentais (ONGs) internacionais ou ainda as ONGs intermediárias entre os financiadores e a comunidade, que não operacionalizam diretamente programas e/ou projetos sociais. Atuam como centros redistribuidores de recursos, públicos ou privados, buscando diminuir as desigualdades sociais.

3. Economia Solidária: organizações criadas a partir de uma mobilização da sociedade civil, sem fins lucrativos, tais como: as organizações da economia solidária (associações civis de caráter público, organizações comunitárias, organizações voluntárias, ONGs de atuação social direta, etc.) e as organizações filantrópicas. A forma de regulação deste grupo está pautada na reciprocidade, como o dom e o voluntariado.

Mesmo acreditando ser fundamental a compreensão das diferenças entre os grupos existentes no campo social, onde umas organizações estão mais próximas do Estado, outras do Mercado e outras na esfera da sociedade civil, Andion (2001) ressalta que a classificação acima não é estática, pois as organizações sociais estão em constante interação e suas lógicas terminam por se interpenetrarem, se confrontarem e se misturarem.

	<b>MERCADO</b>	<b>SOCIEDADE CIVIL</b>	<b>ESTADO</b>
Interesse Primário	Econômico	Social	Público
Sistema de Poder	Remunerativo	Normativo	Coercitivo
Objetivos Incluem	Criação de Bens e Riquezas	Expressão de Valores	Ordem Social
Competências Incluem	Produção de Bens e Serviços	Mobilização Comunitária	Imposição de Padrões
Recursos Incluem	Capital Financeiro	Energia Voluntária	Leis, Polícia
Deficiências Incluem	Visão de Longo Prazo	Fragmentação	Rigidez

**Quadro 5 - Características ideais dos três setores.**

Fonte: Waddell, 1998 (*apud* FALCONER, 2000).

No momento que a maioria das instituições do setor social era vista como ineficiente, inútil e irresponsável e muitos programas governamentais e filantrópicos falharam, surge à idéia de empreendedorismo social: uma combinação de paixão para a missão social com uma imagem de negócios, envolvendo disciplina, inovação e determinação (DEES, 1998, *on line*).

#### **4.1 Empreendedorismo social: um modelo de desenvolvimento**

Necessita-se de um novo modelo de desenvolvimento, social e sustentável, centrado no cidadão comum - o homem das ruas, em oposição ao modelo atual, excludente, e desigual. O resgate da cidadania, com a inclusão daqueles que vive como não-cidadãos trarão o desenvolvimento de todos e para todos, tendo como principal ativo o capital humano e social local (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Para Dees (1998), considerado o primeiro a empregar nos Estados Unidos (EUA) o termo empreendedor social, empreendedorismo social pode ser novo, mas o fenômeno não. Sempre existiram empreendedores sociais, embora não fossem assim chamados. Atualmente o conceito de empreendedorismo social está ganhando popularidade, mas ainda é um pouco confuso, pois significa diferentes coisas para diferentes pessoas.

Oliveira (2004) acredita que empreendedorismo social se apresenta como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora. Ele compilou diversas definições de empreendedorismo social, de diferentes fontes, internacionais e nacionais.

ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
<i>School Social Entrepreneurship - SSE,</i> UK- Reino Unido	“É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro.” “Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem 'não pode ser feito'.”
<i>Canadian Center Social Entrepreneurship - CCSE,</i> Canadá	“Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que [...] combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.”
<i>Foud Schwab,</i> Suíça	“São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de idéias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. [...] características comuns aos empreendedores sociais: apontam idéias inovadoras e vêem oportunidades onde outros não vêem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social.”
<i>The Institute Social Entrepreneurs - ISE,</i> EUA	“Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.”
<i>Ashoka,</i> Estados Unidos	“Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história.”
<i>Erwing Marion, Kauffman Foundation</i>	“Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos.”

#### **Quadro 6 – Conceitos sobre empreendedorismo social – visão internacional.**

Fonte: Oliveira (2004).

Oliveira (1997) ressalta o fato de todas estas organizações acima citadas terem sido criadas pós 1995, ou seja, final da década de 90, sendo, portanto, muito jovens.

AUTOR	CONCEITO
Leite (2002)	“O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. [...] São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita.”
Ashoka Empreendedores Sociais e Mackisey e Cia. INC (2001)	“Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, capacidade de sonhar e uma habilidade para o improvisado.”
Melo Neto e Fróes (2001)	“Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia.”
Rao (2002)	“Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro.”
Rouere e Pádua (2001)	“Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.”

**Quadro 7 – Conceitos sobre empreendedorismo social – visão nacional.**

Fonte: Oliveira (2004).

Empreendedores sociais é uma espécie de gênero de empreendedores. São empreendedores com uma missão social (DEES, 1998) e um empreendimento social é, antes de tudo, uma ação inovadora voltada para o campo social. O processo empreendedor inicia-se com a observação de determinada situação-problema local seguida da busca de solução de enfrentamento da mesma

(OLIVEIRA, 2004). Nas palavras de William Drayton (*apud* MITCHEL, 2000, p. 27), é “ver onde a sociedade está estagnada e encontrar uma nova maneira de resolver o problema.”

Os empreendedores sociais trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza. A solução ou idéia desenvolvida deve ser inovadora, realizável, autossustentável, envolver pessoas dentro da comunidade atendida e provocar impacto social.

Os empreendedores sociais operam no mercado, mas frequentemente não se submetem às regras deste mercado. Normalmente competem por donativos, subsídios e voluntários. É, portanto, muito difícil mensurar o valor social criado por uma instituição social ou quanto de uma melhoria pode ser atribuída a uma determinada intervenção da mesma. Para Dees (1998), a habilidade de atrair recursos filantrópicos talvez seja uma indicação do valor criado aos olhos dos doadores, mas não é um indicador concreto.

Melo Neto e Fróes (2002), acreditam que a medida do sucesso é o impacto social. Seu retorno é medido com base na melhoria da qualidade de vida dos beneficiários, no seu progresso material e espiritual-pessoal. No empreendedorismo social a economia está a serviço da comunidade.

Ainda Melo Neto e Fróes (2002) falam de empreendedorismo social não como o negócio do negócio, mas sim o negócio do social, que tem na sociedade civil seu principal foco de atuação e nas parcerias com a comunidade, o governo e o setor privado, sua estratégia-base. Busca-se hoje tornar a comunidade autossustentável e política, social, cultural, ética e ambientalmente desenvolvida, através do fomento de ações empreendedoras de cunho social e novas estratégias de inserção social. O negócio deixa de ser pensado como um fim em si mesmo para ser visto sob a ótica do social.

O empreendedorismo social difere do empreendedorismo propriamente dito em dois aspectos: 1) não produz bens e serviços para vender, mas para

solucionar problemas sociais; e 2) está voltado para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida) e não para o mercado.

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

**Quadro 8 – Diferenças entre empreendedorismo privado e empreendedorismo social.**

Fonte: Melo Neto e Fróes (2002, p.11).

Oliveira (2004) destaca que as organizações atuantes na disseminação do conceito e prática do empreendedorismo social podem ser divididas em dois tipos distintos: uma opera como sustentadora, capacitadora e divulgadora, como é o caso da Ashoka, no exterior e no Brasil e da *Foud Schwab*, na Suíça. Atuam num nível estratégico e tático, recrutando e mantendo por um determinado tempo o sustento pessoal e técnico do empreendedor social além de abrirem espaços e ações de disseminação teórica, com livros, artigos, *sites*, cursos, encontros e rede de contato. O segundo tipo de organização é o que atua na intervenção local, atual, em um nível operacional, executando e aprimorando os conhecimentos técnicos de gestão e inovação no campo social.

A responsabilidade social ou gestão empreendedora social vem marcando forte presença nas empresas em cooperação com governos locais, ONGs e entidades filantrópicas, mas apesar de contribuírem na solução de problemas sociais emergentes, não provocam transformações na sociedade, que obtêm apenas ganhos sociais passageiros. É o social do negócio.

Por outro lado, o empreendedorismo social ou gestão do empreendedorismo social vem complementar o modelo anterior. Agora não é mais o negócio investindo no social, mas o social se empresariando e gerando novos negócios. É o “negócio do social”.

A sociedade civil age, fortalecendo a cidadania, criando e desenvolvendo seus próprios negócios e procurando seu próprio desenvolvimento e autossustentação. Estado e sociedade civil interagem continuamente, alicerçando nos valores de cidadania uma nova proposta de desenvolvimento social. A busca de soluções para os problemas sociais, novas estratégias de inserção social, projetos sociais inovadores e ações empreendedoras autossustentáveis surgem do autêntico empreendedorismo social.

Mas como transformar pessoas simples, humildes, integrantes de povos de áreas ermas e de difícil acesso, donas de casa, desocupados, deficientes em reais empreendedores? Melo Neto e Fróes (2002) falam da passagem de não-cidadão a cidadão e de cidadão a empreendedor social. A primeira exige educação permanente e criação de novos espaços e experiências de vida participativa. Irrompe o processo de comprometimento individual na busca de um coletivo mais equilibrado. Do novo coletivo despontam ímpetos de cidadania que fazem surgir o despertar de um sentido de missão e de um sonho de transformação. A cidadania, em seu ápice, torna-se pré-requisito para uma ação transformadora. “É o despertar dos indivíduos para o seu valor e a sua capacidade de transformar” (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 14).

O empreendedorismo social não se constitui de um “passe de mágicas”, mas de uma ação que exige capacidade coordenada das pessoas envolvidas no processo. É um novo paradigma, um modelo de desenvolvimento que traz um “redesenho das relações institucionais entre comunidade, governo e empresas.” A comunidade é, concomitantemente, protagonista e beneficiária das ações transformadoras exercidas pelos empreendedores sociais. Há a geração de “fórmulas de empoderamento”. Buscam-se aqui novas maneiras de combater a pobreza e a degradação humana e ambiental, objetivando-se, ainda, a promoção da equidade social, cultural, econômica e ambiental (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 16).



O conceito da socioeconomia significa economia a serviço da sociedade humana e não um fim em si mesmo. Ela não tem como objetivo a competição, a acumulação, a geração de riqueza para poucos e de pobreza e miséria para muitos, pois está voltada para a coletividade. Para Quintela e Arruda (2003), uma economia que é de fato a gestão da casa, pois os autores acreditam sermos responsáveis pela gestão de todas as nossas casas, desde o nosso próprio corpo, passando pela casa da família, nossa comunidade, o município, chegando à nação e ao planeta Terra. A importância da casa está no fato dela abrigar o ser humano.

Quintela e Arruda (2003) destacam como elementos chaves da socioeconomia:

- a educação simultânea para a autogestão e para a solidariedade;
- o fortalecimento das iniciativas econômicas cooperativas e associativas, fundados no valor trabalho e não no valor capital;
- o desenvolvimento de redes de apoio mútuo, de intercâmbios diversos, em nível local, nacional e internacional, num ambiente onde a solidariedade sobrepõe a competição;
- a geração de formas alternativas de crédito e poupança, controlados pelos próprios produtores da riqueza e não por banqueiros ou agiotas;
- o desenvolvimento de capacidades técnicas e científicas por meio de pesquisas e técnicas cada vez mais adequadas à satisfação das necessidades e aspirações humanas;
- o desenvolvimento da capacidade de identificação dos potenciais e dos limites da natureza, para então planejarmos até onde o crescimento econômico pode chegar e limitando nossa propensão para o consumo (economia do suficiente);
- a criação de novos espaços sociais através da constituição de Conselhos, Assembléias e Fóruns permanentes.

Para Dees (1998), empreendedores sociais:

a) Adotam uma missão para criar e sustentar valor social: para um empreendedor social, a missão social é fundamental. Sua missão social de desenvolvimento não pode limitar-se a criar benefícios privados. Gerar renda ou atender aos anseios dos consumidores pode ser parte deste modelo, mas não um fim em si mesmo. Impacto social é a medida. O empreendedor social pensa num investimento ou retorno social ao longo prazo, pois almeja sustentação para o impacto criado;

b) Reconhecem e perseguem persistentemente novas oportunidades que servirão esta missão: empreendedores sociais não são simples condutores da percepção das necessidades sociais. Eles têm uma visão de como alcançar melhorias e são determinados para fazerem suas visões funcionar. São persistentes;

c) Agregam continuamente ao processo inovação, adaptação e aprendizagem: empreendedores são criativos e o empreendedor social olha para inovações como um meio de assegurar a longevidade de sua empresa. Inovação é vista, aqui, como um contínuo processo de investigação, aprendizagem e desenvolvimento;

d) Agem corajosamente sem limitar-se aos recursos disponíveis: o empreendedor social consegue fazer mais com menos e atrair recursos de outros. Usa recursos escassos eficientemente e explora todos os recursos disponíveis, desde a filantropia aos métodos comerciais. Desenvolve recursos estratégicos que lhe darão suporte para sua missão social;

e) Apresenta um acurado senso de responsabilidade para com as pessoas a quem serve e ao resultado alcançado: como não são regidos pelo mercado, os empreendedores sociais adotam medidas para assegurar que estão criando valor. Eles certificam-se de conhecer as necessidades e valores das pessoas a quem pretende servir e da comunidade aonde vão atuar. Também entendem as expectativas e valores dos “investidores”, tanto os que investirão dinheiro ou tempo, como os “*expertises*” que darão assessoria. Visam criar desenvolvimento

social concreto para os beneficiários e suas comunidades e um atrativo retorno, social e financeiro, para os investidores.

Após colocar sua idéia em prática, o empreendedor social busca institucionalizá-la e gerar um momento de maturação, quando será possível, então, sua replicação por outras localidades, criando-se um processo de rede de atendimento ou de franquia social, podendo chegar a tornar-se política pública (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004) traçou o perfil do empreendedor social, pautado na catalogação de várias fontes de pesquisa, além de entrevistas com empreendedores sociais brasileiros que vivenciam o assunto.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	COMPETÊNCIAS	POSTURAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber aproveitar as oportunidades.</li> <li>- Ter competência gerencial.</li> <li>- Ser pragmático e responsável.</li> <li>- Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter visão clara.</li> <li>- Ter iniciativa.</li> <li>- Ser equilibrado.</li> <li>- Ser participativo.</li> <li>- Saber trabalhar em equipe.</li> <li>- Saber negociar.</li> <li>- Saber pensar e agir estrategicamente.</li> <li>- Ser perceptivo e atento aos detalhes.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser ágil.</li> <li>- Ser criativo.</li> <li>- Ser crítico.</li> <li>- Ser flexível.</li> <li>- Ser focado.</li> </ul> </li> <li>- Ser habilidoso.</li> <li>- Ser inovador.</li> <li>- Ser inteligente.</li> <li>- Ser objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser visionário.</li> <li>- Ter senso de responsabilidade.</li> <li>- Ter senso de solidariedade.</li> <li>- Ser sensível aos problemas sociais.</li> <li>- Ser persistente.</li> <li>- Ser consciente.</li> <li>- Ser competente.</li> <li>- Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas.</li> <li>- Saber correr riscos calculados.</li> <li>- Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos.</li> <li>- Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade.</li> <li>- Saber improvisar.</li> <li>- Ser líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade.</li> <li>- Ser determinado.</li> <li>- Ser engajado.</li> <li>- Ser comprometido e leal.</li> <li>- Ser ético.</li> <li>- Ser profissional.</li> <li>- Ser transparente.</li> <li>- Ser apaixonado pelo que faz (campo social).</li> </ul>

#### **QUADRO 9 - Perfil do empreendedor social.**

Fonte: Oliveira (2004).

Em um artigo intitulado “*Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs*”, Boschee (2001) relata um encontro ocorrido entre empreendedores sociais, que após anos de trabalhos em empresas sem fins lucrativos resolveram desenvolver uma teoria. Para tanto, empresários filantrópicos, diretores de empresas, empreendedores voluntários, consultores e acadêmicos reuniram-se e ancorados nas experiências de empreendedores voluntários veteranos, com erros e acertos acumulados por décadas, traçaram oito princípios básicos que consideram essenciais para o empreendedorismo social:

1) Gerar renda é fundamental: anteriormente o terceiro setor era mantido pela filantropia, voluntarismo e subsídio governamental e o retorno financeiro era algo extra. Empreendedores sociais consideram a obtenção de renda uma meta primária. Filantropia, voluntarismo e subsídios são bem-vindos, mas não centrais. Empreender, com determinação própria, fazendo algo que traga dinheiro, buscando a sustentabilidade.

2) Torne-se um jogador ou deixe de jogar: para Drucker, os empreendedores sociais devem enfatizar os objetivos e aumentar o impacto de suas organizações, “parem de tentar ser tudo para todos”. Empreendedores sociais descobriram que reduzindo o número de programas, eles conseguem atender um maior número de pessoas porque passam a ter tempo e recursos para expandir seus esforços.

3) Criar uma empresa de negócios não é o único caminho para o sucesso: na verdade, o campo mais fértil para os empreendedores sociais é algo chamado adquirir renda estratégica, onde ele aprende a partir de programas já existentes. Após esse aprendizado, estará apto para iniciar uma empresa.

4) Atividades empresariais incompatíveis ou dissociadas são perigosas: muitos empresários voluntários começavam um negócio sem o conhecimento necessário, tentando improvisar. Atualmente, os empreendimentos sociais surgem de empreendedores que emergem diretamente de sua área de competência para suas missões, os programas que criou e os recursos que acumulou durante o processo.

5) Seja paciente e não corra do dinheiro: subestimar a quantidade de dinheiro e de horas necessárias para atingir as metas é um dos maiores problemas do empreendedor social. Empresas sociais necessitam vencer dificuldades tais como qualquer outra empresa e o maior perigo é a falta de recursos.

6) Reconhecer a diferença entre inovadores, empreendedores e gerentes: talvez a mais importante lição aprendida pelos pioneiros do assunto foi que seus esforços empreendedores ruíram porque as pessoas por eles lideradas tinham a habilidade errada. São necessários inovadores, empreendedores e gerentes no desenvolvimento de um programa ou em uma organização, mas em fases diferentes. Raramente alguém tem mais do que uma destas habilidades. Inovadores são os sonhadores, eles criam os protótipos. Empreendedores são os construtores, eles transformam protótipos em algo concreto, em negócios. Gerentes garantem a continuidade, o futuro.

7) A cultura social ganhou seu lugar: cultura ingere mudanças no café da manhã. Cinco importantes pontos podem ser observados: a) estar apto para correr riscos – o empreendedor não gosta de correr riscos, mas aceita o fato de ter que correr. Ele sabe que muitas vezes irá falhar, mas tem a coragem para aprender com seus erros e começar novamente; b) fazer escolhas rigorosas do quadro de colaboradores; c) não reter o controle nas mãos; d) Dar ênfase ao mercado, buscando olhar as necessidades da organização e não apenas a das pessoas a quem servem; e) adotar preços mais agressivos – se empreendimentos sociais querem ser sérios na autossuficiência financeira, precisam adotar uma política de preços mais rigorosa.

8) Lembre-se do princípio de Noé: não há recompensa por prever chuva, você só receberá o prêmio se construir uma arca. Muitas pessoas falam e planejam desenvolver algum projeto, mas nunca fazem nada. “Se você sempre faz o que você sempre fez, você sempre terá o que você já tem”. Wayne Gretzky, famoso jogador de hóquei, falou: “Eu sempre erro 100% das jogadas que não faço”.

Não é loucura. Também não é utopia, que quer dizer ‘em lugar nenhum’. A economia a partir do coração é aquela que segue o caminho da “cooperatividade” em vez da competitividade, da eficiência sistêmica em vez da eficiência apenas individual, do ‘um por todos, todos por um’, em vez do ‘cada um por si e Deus só por mim’. (QUINTELA; ARRUDA, 2003, p. 317).

Esta economia já existe e tem como centro o coração, cuja energia é o amor.

A sociedade necessita de líderes com diferentes tipos e estilos. Empreendedor Social é um tipo especial de líder e eles precisam ser reconhecidos como tal. Nós precisamos de empreendedores sociais que nos ajudem a encontrar novas saídas para o desenvolvimento social, para podermos, realmente, entrar no novo século (DEES, 1998).

## 5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio constitui uma atividade difícil, porém essencial. Todavia, avaliar a administração de uma organização, diante da dinâmica que a envolve torna-se uma tarefa bastante complexa (HOURNEAUX JÚNIOR; CORRÊA, 2006).

Esta dificuldade de articular, comunicar e traduzir a visão dos negócios em estratégias empresariais implementadas é um problema que inquieta muitas organizações nos diversos setores da sociedade, mas esse problema torna-se significativamente maior nas entidades sem fins lucrativos, ou em empresas com forte apelo social, que dependem em parte do trabalho voluntário (COSTA; SCARE, 2007).

O terceiro setor tem assumido uma relevância cada vez maior no cenário nacional, buscando suprir demandas sociais que o primeiro e o segundo setores não podem ou não conseguem atender. Porém, existem alguns desafios atrelados ao crescimento das organizações desse setor, como a captação de recursos, necessários para sua sobrevivência. Portanto, há necessidade de uma melhor gestão a fim de se obter um melhor desempenho organizacional. Nesse sentido, um dos fatores que emerge é a necessidade da existência de uma congruência entre a estrutura e estratégia organizacional frente a um dado ambiente (BRUM; ASSIS; COSTA, 2004).

Segundo Hourneaux Jr. e Corrêa (2006), em decorrência da complexidade da administração empresarial, uma análise mecanicista simplista acerca do desempenho organizacional não é apropriada, o que justifica a dificuldade de obtenção de um método de avaliação de desempenho satisfatório. Também vale ressaltar, que a avaliação do desempenho é uma atividade que sempre trará, em algum momento, um aspecto subjetivo, pois os administradores assumem premissas baseadas em sua intuição e seu efeito dependerá dela.

Apesar da grande difusão dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, poucas pesquisas acerca de sua real utilidade e eficácia têm sido realizadas. Entretanto, sem uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os gestores possivelmente irão encontrar dificuldades de identificar as falhas, analisá-las e eliminá-las; fornecer *feedbacks*, identificar o desempenho que deve ser premiado e ter um processo decisório baseado em informações efetivas (HOURNEAUX JR.; CORRÊA, 2006)

Cavalcanti; Miranda e Silva (2004) entendem por Indicador de Desempenho a medida de desempenho comparativa utilizada para responder a questão “como nós estamos indo?”. O indicador facilita a compreensão do comportamento da empresa, detectar situações, analisar a tendência dos acontecimentos e permitir que a administração faça as devidas correções. Os indicadores de desempenho fazem parte do sistema de gerenciamento da performance empresarial. São informações quantitativas e qualitativas mensuradas e registradas para garantir a implantação e o monitoramento de estratégias.

Ao se definir um indicador, deve-se ter o cuidado de disponibilizar os dados de forma a se obter os resultados mais relevantes num curto espaço de tempo e ao menor custo (TAKASHINA; FLORES, 1999 apud CAVALVANTI; MIRANDA; SILVA, 2004).

O indicador de desempenho pode ser definido como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Ele possibilita que as organizações percebam o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações. Para definir os indicadores de performance, são necessários a observância de alguns aspectos: a) serem derivados da estratégia; b) serem simples e fáceis de compreensão; c) serem claros e relevantes; d) terem capacidade de dar informações confiáveis e retroalimentação de forma rápida; e) serem consistentes (NEELY *et al.* 1996 apud CAVALVANTI; MIRANDA; SILVA, 2004).

Se há dificuldade na definição de um sistema de avaliação de desempenho que contemple a organização em todas as suas dimensões, é necessário *a priori* definir desempenho. Para Otley (apud HOURNEAUX JR.; CORRÊA,



2006), o termo é ambíguo, pois pode significar: a) representação de objetivos consecutivos em uma perspectiva interna à organização; b) considerar diferentemente a importância dos diversos *stakeholders*; c) outras significações para diferentes organizações. Para alguns autores a tarefa não é tão complexa, porque desempenho pode ser considerado tão somente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de modo eficiente e eficaz.

O indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não é expressa em unidade monetária. Por exemplo, estimativa na evolução do número de clientes, número de fornecedores e posição no mercado. Já o indicador financeiro expressa um valor monetário como: faturamento, investimentos e valor de mercado. Esse indicador é chamado de tradicional, uma vez que ele foi a única base, durante anos, para tomada de decisões.

Para Kaplan e Norton (2004), “o que é medido é conseguido”. Os autores acreditam que os sistemas de mensuração das organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos empregados e gerentes. Entendem, porém, que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, funcionaram bem na era industrial, mas se encontram em descompasso com as habilidades e competências que as empresas buscam hoje, visando inovação e melhoria contínuas.

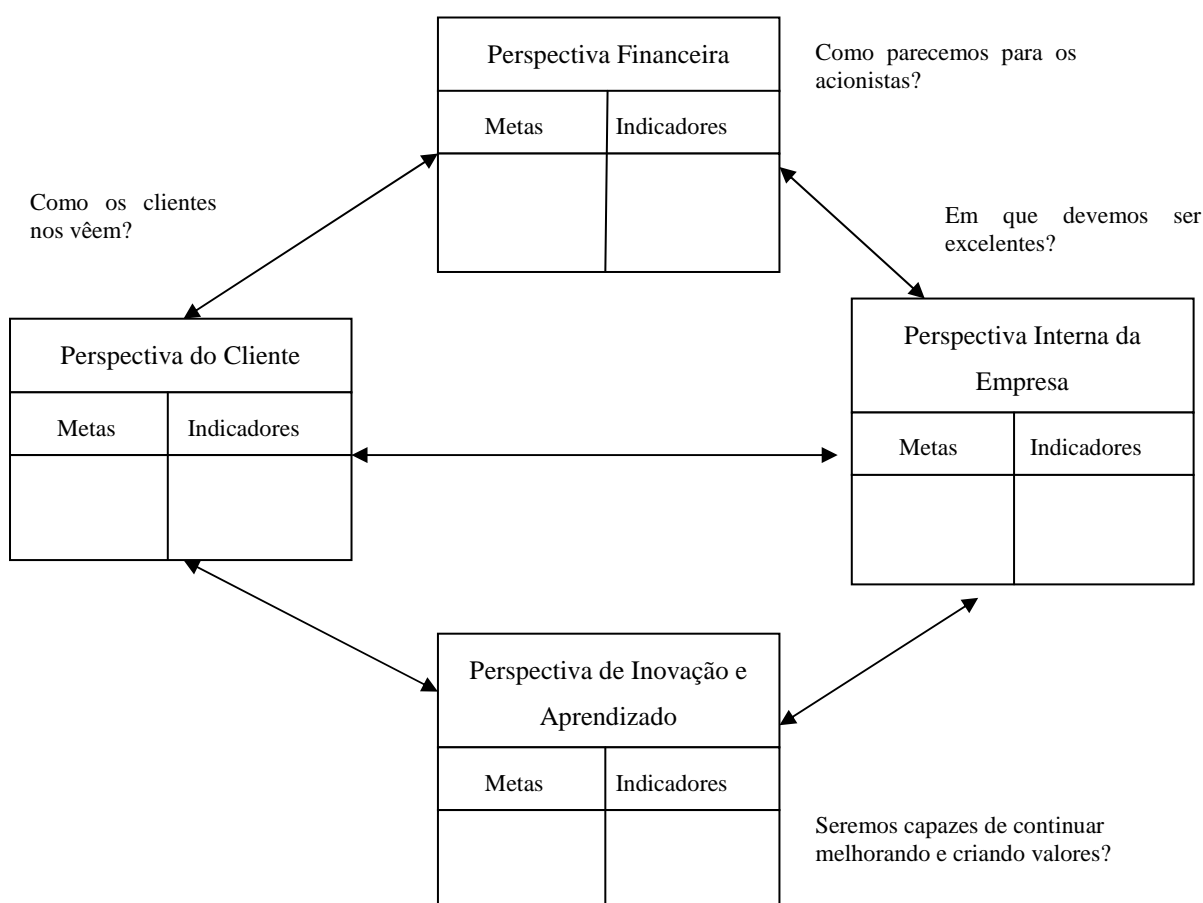
Portanto, qualidade, satisfação dos clientes, inovação e participação de mercado refletem a situação econômica e as perspectivas de crescimento da empresa de maneira mais eficaz do que os lucros dos relatórios financeiros. Deste modo, buscando reformular os sistemas de mensuração do desempenho para reforçar novas estratégias competitivas, Eccles (2000) destaca como essenciais cinco atividades: desenvolvimento da arquitetura de informação; implementação de tecnologias de suporte à arquitetura; alinhamento de bônus e outros incentivos como novo sistema; utilização de recursos externos e desenho de processos internos para garantir a ocorrência das quatro outras atividades.

Uma pesquisa conduzida pela *Renaissance Worldwide* estimou que em 1998, 60% das empresas citadas na revista *Fortune* utilizavam ou tencionavam

utilizar o *Balanced Scorecard* (BSC) como método de medição de desempenho. Kaplan e Norton (2004 ) desenvolveram esta ferramenta, que buscava traduzir a estratégia das organizações em indicadores mensuráveis que extrapolassem os tradicionais indicadores financeiros, mas sem desprezá-los.

O *Balanced Scorecard* inclui indicadores financeiros, que espelham o resultado das ações passadas e os complementa com indicadores operacionais, que impulsionam o desempenho financeiro. “É como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gerentes” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.120).

A complexidade do gerenciamento das organizações, nos dias atuais, demanda uma visão do desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas e fornece resposta a quatro questões básicas, como vemos na figura abaixo:



**Figura 3 - O *Balanced Scorecard* Interconecta os Indicadores de Desempenho.**

Fonte: Kaplan e Norton (2004).

O *Balanced Scorecard* proporciona informações aos gerentes sob quatro perspectivas diferentes ao mesmo tempo em que minimiza o excesso de informações, ao limitar o número de indicadores. Novos indicadores tornam-se desnecessários e o *Balanced Scorecard* força os gerentes a concentrarem-se nos indicadores de maior relevância, sendo que num único relatório gerencial são reunidos elementos que poderiam parecer desconexos num primeiro momento, mas que se mostram complementares: desenvolver a orientação para os clientes, abreviar os tempos de resposta, melhorar a qualidade, enfatizar o trabalho em equipe, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e gerenciar a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) ressaltam ainda o fato do *Scorecard* proteger contra a subotimização, quando força os gerentes a avaliarem em conjunto todos os indicadores operacionais importantes, permitindo que se analise se o aprimoramento em determinada área foi alcançado em detrimento de outra.

#### 1. Perspectiva dos Clientes – Como os clientes nos vêem?

A prioridade de muitas empresas atualmente está nos clientes. Fornecer valor aos clientes passou a ser uma missão típica. O *Balanced Scorecard* cobra dos gerentes a tradução dessa missão, em indicadores específicos que reflitam os fatores realmente importantes para os clientes (KAPLAN; NORTON, 2004). Portanto, Costa e Scare (2007) destacam que os colaboradores e seus recursos humanos são o fator chave da vantagem competitiva de suas empresas.

Kaplan e Norton (2004) enquadram o interesse dos clientes em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo.

#### 2. Perspectiva Interna da Empresa – Em que devemos ser excelentes?

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações da organização e devem ser convertidos em atividades internas da empresa. Os gerentes devem focar essas operações internas críticas, para capacitar-se na tarefa de satisfação do cliente. A segunda parte do *Balanced*

*Scorecard* fornece aos gerentes a perspectiva interna (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) destacam que estes indicadores internos devem refletir os processos organizacionais que exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente, tais como os fatores que alteram a qualidade e a produtividade. Identificar e mensurar as competências essenciais e as tecnologias críticas, bem como definir os processos e competências em que serão excelentes são as outras metas a serem atingidos. No *Balanced Scorecard* os objetivos e medidas para a perspectiva de processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento dos acionistas e clientes-alvos, tendo a inovação como um processo interno crítico.

3. Perspectiva de Inovação e Aprendizado – Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?

Embora os indicadores para a satisfação do cliente e para os processos organizacionais internos sejam de extrema importância para o sucesso competitivo, as metas para o sucesso se encontram em constante mutação. A competição global acirrada demanda contínuas melhorias nos produtos e processos existentes, além de novos produtos (KAPLAN; NORTON, 2004).

A capacidade de inovar, melhorar e aprender da organização está intrinsecamente ligada ao valor da empresa, pois esta capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional são exigências para o crescimento da empresa, com a conquista de novos mercados e o aumento de suas receitas e margens.

Esta perspectiva enfatiza a importância de focar o futuro, investindo na infraestrutura, para se alcançar os objetivos das outras três perspectivas. As áreas mais importantes são: qualificação, motivação, alinhamento dos objetivos dos funcionários e sistema de informação. A maneira mais eficaz de uma empresa alcançar metas ambiciosas está relacionada à sua capacidade organizacional para o aprendizado e crescimento, cujos vetores provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004;

COSTA; SCARE, 2007).

A combinação de sistemas de informação e de recursos humanos é um choque cultural para ambos os departamentos. Mas essa é a própria essência da revolução. Para Eccles (2000), uma vez deflagrada, a revolução jamais chegará ao fim. Não se fala apenas na mudança das bases de mensuração do desempenho, dos indicadores financeiros de agora para algo mais completo, mas sim de uma nova filosofia de avaliação do desempenho, que pensa na tarefa como um processo em constante evolução.

#### 4. Perspectiva Financeira – Como parecemos para os acionistas?

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se as metas estão sendo atingidas. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Expressando de modo simples: sobreviver, vencer e prosperar, sendo a sobrevivência medida pelo fluxo de caixa; o sucesso, pelo crescimento das vendas e pelo lucro operacional; e a prosperidade, pelo aumento da participação de mercado por segmento e pelo retorno sobre o patrimônio líquido (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os autores destacam que, no atual momento de negócios, indicadores financeiros isoladamente não mais espelham as medidas em andamento para criação de valor. Porém, um sistema de controle financeiro bem desenvolvido é importante e necessário, pois indicadores de satisfação dos clientes, de desempenho interno do negócio e de inovação e melhoria apenas traduzem a estratégia da empresa em objetivos mensuráveis, mas a não conversão do melhor desempenho operacional em melhor desempenho financeiro deve levar os gestores a repensar a estratégia adotada ou reformular os planos de implementação (KAPLAN; NORTON, 2004)

## **6 MODELO DE TRABALHO**

Nesta parte do trabalho, permite-se ao leitor a apropriação dos aspectos relativos ao método que norteará a presente investigação. Para tanto, a apresentação da metodologia encontra-se dividida em quatro partes.

Na primeira parte são apresentados os aportes acerca do enfoque epistemológico e metodológico a serem adotados na pesquisa. Na segunda parte são tratados os aspectos referentes ao recorte espacial, que corresponde à abrangência em termos empíricos do recorte teórico, os sujeitos e os critérios para a seleção destes.

Na terceira seção discorre-se acerca das técnicas, dos instrumentos e dos procedimentos metodológicos a serem utilizados na coleta dos dados. Na última, são expostas as modalidades de tratamento e análise do material a ser coletado.

### **6.1 Aportes sobre o enfoque epistemológico e metodológico**

Antecedendo a descrição do enfoque epistemológico e metodológico a ser utilizado no desenvolvimento desta pesquisa, considera-se importante explicitar que a metodologia pode ser compreendida como o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade. O método surge não como a forma exterior, mas como a própria alma do conteúdo, quando faz relação entre o pensamento e a existência e vice-versa (MINAYO, 1998).

De acordo com Demo (2000), desde o ponto de vista epistemológico, os métodos devem ser entendidos como modos diversos de abordar a realidade e se referem à maneira pela qual o cientista se aproxima, em termos teóricos, do objeto. Assim, a orientação epistemológica desta pesquisa é a positivista, partindo de uma visão objetivista da Ciência Social, enquadrada no paradigma da Sociologia funcionalista, a realidade como algo dado, passível de apropriação (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

A posição epistemológica de base do positivismo é a pesquisa através da observação de dados da experiência e das leis gerais que regem os fenômenos sociais. A constância ou a regularidade dos fenômenos constatados conduz à formulação de leis positivas e generalizações (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Quanto ao enfoque metodológico, e em consonância com os objetivos a serem alcançados, a pesquisa será realizada segundo a abordagem quali-quantitativa e a estratégia do estudo de caso (YIN, 2001).

O estudo é do tipo exploratório, pois englobou levantamento bibliográfico e análise documental, com vistas à formulação do problema de pesquisa. Segundo Gil (1999) a pesquisa exploratória é desenvolvida na perspectiva de proporcionar uma visão ampla acerca do assunto. Este tipo de estudo facilita a delimitação do tema da pesquisa ao mesmo tempo em que orienta a descoberta de um novo tipo de enfoque acerca do assunto.

Diante da necessidade da imersão em campo objetivando identificar, relatar e comparar as relações existentes entre o campo empírico e as dimensões teóricas estudadas, esta pesquisa também é classificada como descritiva.

## **6.2 Local e sujeitos da pesquisa**

O campo de investigação será a Cooperativa Pirambu Digital, um empreendimento sócio-econômico e cultural comunitário, decorrente do apoio do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará do Pirambu (CEFET – Pirambu) em parceria com o Movimento Emaús. Trata-se de um projeto de extensão para jovens, realizado no bairro do Pirambu, cujo principal objetivo é a inclusão social com tecnologia digital.

### *6.2.1 Movimento Emaús*

O Movimento Emaús foi fundado pelo Padre Abbé Pierre em 1949, na França, que tinha como lema: “Servir e fazer servir primeiramente os mais

sofredores é a fonte da verdadeira paz”. ONG que atua em todos os continentes, presente em mais de 40 países, o Emaús chegou ao Brasil em 1986, através do Padre Henri Le Boursicaud. O conhecimento da Filosofia do movimento é repassado a um grupo de pessoas residentes no Pirambu, mas o movimento só passou a existir de fato em 1992, sendo oficializado em 1994. Movimento autossustentável, que depende das doações de objetos, em qualquer estado de conservação, realizadas pela comunidade.

O movimento tem por objetivos: a) Servir primeiro aos que mais sofrem; b) Recusar de ser feliz sem os outros; e c) Combater as causas da miséria.

Através do acolhimento, do trabalho, da partilha e da escuta, o Movimento Emaús busca dar ajuda material e apoio moral, dirigindo sua ação, preferencialmente, aos desempregados, às famílias sem teto, aos ex-presidiários, alcoólatras, viúvas, deficientes físicos e mentais e doentes.

Para assistir a comunidade do Pirambu, e em especial as crianças, adolescentes e jovens, no tocante a várias questões sociais, o Movimento Emaús Amor e Justiça criou o Projeto a Casa do Saber, onde funciona também o Pirambu Digital. O projeto busca proporcionar o nivelamento sociocultural, estimulando o gosto e acesso à leitura através da inclusão digital monitorada, realizando reforço escolar e promovendo cursos de ingresso ao Centro Federal de Educação e Tecnologia do Ceará (CEFET), além de várias outras atividades. A Casa do Saber pretende auxiliar na formação das pessoas desde a infância até sua colocação profissional.

Os projetos da Casa do Saber são: 1) Projeto Reforço Escolar; 2) Projeto Kid Link Esporte Clube; 3) Projeto Reforço Escolar Preparatório para o Ensino Médio; 4) Pré-Pró Marilac (que tem como foco principal preparar para o CEFET); 5) Projeto Capoeira ao Alcance de Todos; 6) Direitos Humanos (acompanha e orienta casos jurídicos da comunidade); 7) UTI da solidariedade e 8) Projeto BILA (estímulo à leitura através da inclusão e aperfeiçoamento digital).



### 6.2.2 Cooperativa Pirambu Digital

Originado da parceria entre o Centro Federal de Educação e Tecnologia do Ceará (CEFET-CE) e o Movimento Emaús, o CEFET - Pirambu é um projeto de extensão, que dá a cada turma formada de 120 jovens, a oportunidade de frequentar um curso técnico de desenvolvimento de *software*, em uma universidade pública e de qualidade e, posteriormente, devolver ao seu entorno social o benefício recebido, em forma de projeto social.

Se o espaço fixa identidades pessoais e sociais e é capaz de refletir a relação que o homem mantém com a natureza e com os outros, as tecnologias contemporâneas de comunicações derrubaram as “fronteiras usuais do espaço e tempo” produzindo um mundo urbano fragmentado, diferenciado, que está sempre em fluxo e transição. Assim, bem mais que lugar de sobrevivência biológica, o espaço é um lugar social, um campo de interações, que fixa, desenha, redesenha e transforma em cada dimensão – indivíduo, díade, grupo, organização, sociedade e mundo. (IPIRANGA *et al.*, 2006). O Pirambu Digital busca romper fronteiras e ser este espaço transformador.

A parceria entre o Emaús e o CEFET/CE iniciou-se em 1993, quando professores voluntários liderados por Mauro Oliveira prestavam assistência à escolinha Santa Eliza em atividades sócio-educativas. Em 2003 realiza-se uma parceria oficial entre as instituições, apoiada por um investimento financeiro da empresa *LG Eletronics*, em decorrência da Lei de Informática, ocasião em que é lançado o grande projeto de investir fortemente na formação profissional dos jovens do bairro.

Em um primeiro momento, jovens oriundos de escolas públicas com baixa qualidade de ensino, interessados em investir em uma profissão, submetem-se a um curso de nivelamento, denominado pró-técnico, que tinha por finalidade prepará-los para o vestibular dos cursos técnicos do CEFET/CE. Em 2003, 120 jovens quase na totalidade oriundos do Pirambu, com idade entre 18 e 24 anos, foram classificados para ingressar em dois cursos de informática: Desenvolvimento

de *Software* e Conectividade. Jovens que até então não conheciam um computador tinham então a chance de tornarem-se técnicos em informática.

Após dois anos, prestes a concluírem o curso, os jovens foram incentivados pelo mentor do movimento, Mauro Oliveira, a retribuírem o benefício recebido realizando-se profissionalmente em seu bairro de origem. Nasce, então, a Cooperativa Pirambu Digital, formada por jovens egressos do curso promovido pelo CEFET/CE. Sem migrarem para áreas geográficas distantes, esses jovens criam seu próprio negócio, trazendo desenvolvimento e criando laços com seu bairro, buscando apropriar-se do seu entorno social.

Em janeiro de 2006, 52 jovens, aceitando o desafio de atuar no entorno social do seu bairro – Pirambu, fundam no segundo andar de um galpão, no coração do bairro e sede do EMAÚS, a Cooperativa para atuar nas áreas em que receberam formação técnica. Após pesquisa orientada pelo Professor Paulo César Linhares da Universidade Federal do Ceará (UFC), constatou-se que existia no bairro 0,5 computador por quarteirão. Diante desta realidade, foram traçadas as diretrizes da Cooperativa, visando à inclusão digital.

Foram criados: o Pólo de Desenvolvimento de *Software* (PODES); a Fábrica de Computadores com Inteligência Local (FÁCIL); a Treinamentos e eventos (TREVO); e a Negócios e Administração (NÊGA), com o objetivo de gerir os empreendimentos.

PODES – Lançou o programa de *softwares* populares que visa o acesso fácil para pequenos comerciantes a programas robustos e de alta tecnologia. A empresa produz *softwares* de baixo custo e de fácil manuseio proporcionando aos clientes aquisição por compra e/ou aluguel e fornecendo treinamento no local do empreendimento do usuário. O PODES vem solucionar de forma inteligente as necessidades do mercado, mostrando pioneirismo no atendimento e serviços personalizados.

FÁCIL – A Fábrica de Computadores tem sua atuação voltada para projetos de redes e de *hardware*. Constituída por técnicos moradores do bairro, atua

recuperando computadores doados para posteriormente instalá-los, sob a forma de aluguel de baixo custo, nas casas do bairro. Atua desta forma criando oportunidades de negócio aos comerciantes e conexões à *internet* às residências do bairro.

TREVO – Tem como atividade atender as necessidades de iniciantes e profissionais na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) através de treinamentos, suprindo assim as necessidades do mercado no que diz respeito a profissionais qualificados para atuarem nesta área. Também, realiza palestras, minicursos e eventos que visam difundir e elevar o nível de conhecimento nas tecnologias de informação e comunicação.

NÊGA – Atua em busca de novos negócios de interesse da Cooperativa. Responsável pelo gerenciamento dos demais negócios.

Estas quatro empresas que compõem a Cooperativa Pirambu Digital geram emprego e renda para os próprios cooperados e dão suporte econômico ao trabalho desenvolvido pelos programas sociais voltados à comunidade: Casa do Saber, Pirambu *Business School*, Agente Digital e Universidade do Trabalho.

O objetivo maior do projeto é que cada uma das 592 pessoas que circulam diariamente nas dependências do prédio, desde crianças até pessoas na terceira idade, retribuam para a comunidade o benefício recebido através de um serviço comunitário, formando-se assim uma corrente do bem, onde cada elo será agente ativo desta revolução lenta e silenciosa que já está acontecendo no Pirambu.

Desta forma, os sujeitos da pesquisa serão constituídos pelos integrantes da Cooperativa. Para a seleção destes, serão adotados como critérios de inclusão: ser cooperado ou membro do núcleo gestor, estagiários ou funcionários e desejar participar voluntariamente da pesquisa.

### 6.3 Técnicas, instrumentos e procedimentos metodológicos

A coleta de dados para o estudo de caso, como a presente pesquisa, pode se basear em muitas fontes de evidências. Fazer uso de variadas fontes de evidências ou técnicas e combiná-las objetivando o aprimoramento do estudo é um dos princípios que Yin (2001) considera importante para a construção de uma pesquisa.

A presente pesquisa conta com as seguintes fontes de evidência: o levantamento de dados com a pesquisa bibliográfica e documental; a entrevista não estruturada, algumas não diretivas, outras guiadas; e o questionário.

Essa pesquisa teve seu início ainda no ano de 2007, quando foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental como primeira fonte de evidência. Neste primeiro momento foi feito um levantamento, junto ao Jornal Diário do Nordeste, de todas as reportagens sobre o Pirambu desde a fundação do jornal. As primeiras reportagens não estão disponíveis em meio eletrônico e a pesquisa inicial foi feita no arquivo do próprio jornal, em sua sede. Os dados coletados serviram de alicerce para a pesquisa empírica, mas verificou-se ser uma fonte pouco confiável e muitas vezes contraditória. Porém, partindo das reportagens, pôde-se ter conhecimento da formação do Pirambu, a diversidade de associações ali existentes, bem como das pessoas que marcaram a história do bairro.

Ainda em 2007, durante o mês de agosto, foi realizada a primeira incursão em campo, observando o cotidiano do campo de investigação e travando as primeiras conversas com os sujeitos da pesquisa. A visita garantiu a boa acolhida no momento da aplicação dos questionários e entrevistas, fontes de evidências utilizadas posteriormente durante a aplicação do pré-teste, no mês de junho de 2008.

A presente pesquisa busca investigar as especificidades da Cooperativa Pirambu Digital, como empresa desenvolvida no contexto da Economia Solidária. Em consonância com o objetivo a ser alcançado, a metodologia adotada tem como

propósito identificar as características determinantes dos empreendedores que formam o Pirambu Digital, baseada nas seis teorias relacionadas no capítulo três e nas características inerentes ao empreendedorismo social destacadas no capítulo quatro. Serão ainda destacadas as práticas de gestão e de mercado da Cooperativa, bem como seu desempenho.

Tendo a pesquisa de campo um caráter exploratório, visto ter por objetivo descrever, explicar e explorar um fenômeno: o empreendedorismo social, espera-se atingir os objetivos do estudo através da aplicação de um questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas.

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados aconteceu por esse permitir a abrangência de um maior número de pessoas em um período menor de tempo, facilitando também o tratamento de dados e as conclusões da pesquisa. O questionário encontra-se no apêndice dois.

Na parte inicial do questionário, usamos perguntas abertas, com o intuito de obter informações sócio-demográficas do entrevistado: nome, idade, escolaridade e profissão. Na segunda parte foram usadas perguntas fechadas, com alternativas hierarquizadas de um a quatro. Buscou-se incluir todas as possibilidades de resposta, em alternativas excludentes.

A opção por perguntas fechadas aconteceu porque as mesmas são mais aceitas pelo entrevistado, por serem facilmente respondidas, demandando um menor tempo e esforço além de serem fáceis de codificar. Sabendo, entretanto, que algumas vezes o entrevistado pode cair em uma pauta de resposta marcando sempre a mesma alternativa, para terminar logo o questionário, procurou-se mudar as respostas, para quebrar o ritmo (RICHARDSON, 2008).

Após uma revisão da literatura sobre o tema, foi feita uma relação dos principais pontos a serem abordados dentro das seis teorias escolhidas, e visando fugir de um questionário longo e exaustivo, limitamos ao número de três as perguntas elaboradas acerca de cada uma das teorias. As quatro últimas perguntas destinam-se a identificar o perfil do empreendedor social.

Teoria 1	Economistas	Schumpeter	Inovação
Teoria 2	Sociologia	Weber	Comportamento moralmente apropriado, pautado na ética, honestidade, firmeza de caráter, obstinação pelo trabalho.
Teoria 3	Psicologia	McClelland	Necessidade de afiliação; Necessidade de realização; e Necessidade de poder.
Teoria 4	Psicanálise	Collins e Moore	Necessidade de autonomia, independência e autoconfiança;
		Zaleznik e Kets de Vries	Sentimentos de rejeição; e Insatisfação oriundos da infância
Teoria 5	Contemporânea	Filion	Visão: visão do mundo, energia, liderança e relações.
Teoria 6	Contemporânea	Eclética	Recursos (oportunidades de negócios, desenvolvimento econômico e tecnológico) X espírito empreendedor.
Empreendedorismo Social			Desejo de mudanças sociais; preocupação com o coletivo; impacto social como medida de desempenho.

**Quadro 10 – Dados para elaboração do questionário.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisadora optou por ela mesma aplicar o questionário, por considerar que desta maneira poderia explicar e discutir a pesquisa e o questionário com os entrevistados, tirando alguma dúvida que surgisse, ao mesmo tempo em que, no contato direto, ela garantiria o preenchimento total do mesmo.

Embora o questionário tenha sido escolhido como um dos instrumentos de coleta, sendo a pesquisa uma pesquisa social, entendeu-se como necessária a realização de algumas entrevistas, tanto pela flexibilidade que este método oferece possibilitando uma maior riqueza de detalhes acerca do local pesquisado como para alcançar-se um maior conhecimento dos atores e suas ações. O universo da pesquisa é a Cooperativa Pirambu Digital e a aplicação das entrevistas também possibilitará a identificação das contribuições da Cooperativa para a comunidade.

Foi escolhido realizar, *a priori*, uma entrevista no Centro de Pesquisa e Documentação do Pirambu (CPDOC), no intuito de compreender melhor o bairro. Conhecer o Movimento Emaús também foi considerado fundamental para a pesquisa, levando-se em consideração que a Cooperativa Pirambu Digital surgiu de uma parceria entre o Emaús e o CEFET. Será realizada uma entrevista com a presidente da organização Erivânia Queiroz Santiago. A opção nos dois casos é de uma entrevista não estruturada e não diretiva, pois nosso intuito é o de obter informações acerca da associação visitada, suas atividades e motivações, dando ao entrevistado plena liberdade na exposição a ser feita.

Na Cooperativa Pirambu Digital, escolhemos entrevistar algumas pessoas que consideramos indispensáveis para a compreensão da Cooperativa: Mauro Oliveira (mentor e fundador), Francisco Gildenis Rodrigues da Silva (diretor presidente) e Bruno da Silva Queiroz (diretor comercial). Nas entrevistas realizadas no Pirambu Digital, a escolha também será da entrevista não estruturada, por a mesma permitir uma maior profundidade. Objetivamos conhecer a Instituição, suas atividades, práticas de gestão, práticas de mercado e natureza de propriedade dos bens, bem como apreender o comportamento, opiniões, atitudes e motivações do entrevistado (RICHARDSON, 2008).

A técnica adotada será a entrevista guiada, tendo a entrevistadora elaborado anteriormente algumas perguntas, mas sem intenção de impedir a espontaneidade do entrevistado. Embora guiada, as perguntas servirão apenas como guia de entrevista, uma ajuda para lembrar os enfoques desejados, podendo o entrevistado discorrer livremente, nas suas próprias palavras em relação ao tema que será colocado (RICHARDSON, 2008).

A entrevista não estruturada é uma conversa com finalidade, que parte de certos questionamentos básicos apoiadas nas teorias relativas à pesquisa. Será solicitado, *a priori*, a autorização para gravar a entrevista, visando a praticidade do uso de um gravador.

#### 6.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos no questionário serão tratados através de estatística descritiva, principalmente para caracterizar o conjunto de respondentes e as variáveis indicativas das diferentes abordagens teóricas sobre o empreendedorismo social. Por ter a análise fatorial como principal objetivo descrever um conjunto de variáveis originais através da identificação de um número menor de variáveis (fatores), optou-se por esta técnica, seguindo os seguintes passos:

- Análise das relações entre as variáveis como um todo, realizada pelo teste KMO e de esfericidade de Barlett;
- Extração dos fatores que agrupam variáveis com comportamentos semelhantes, considerando os valores de suas comunalidades e os autovalores das variáveis na composição dos fatores;
- Rotação dos fatores para confirmação da composição dos mesmos, com explicação de pelo menos 80% da variância;
- Interpretação dos fatores extraídos, no caso considerando qual fator mais relevante e quais variáveis o compõem, revelando quais combinações de variáveis que representam as diferentes abordagens teóricas explicam, na opinião das pessoas envolvidas no projeto, o comportamento dos empreendedores sociais.

Para Demo (2000), a pesquisa qualitativa coloca em evidência a essência dos eventos, estudando os fenômenos em profundidade. Tal perspectiva trata de coisas não mensuráveis que surge na relação do pesquisador com o pesquisado.

Ratificando a necessidade de uma visão qualitativa, Minayo (1998) afirma que a abordagem qualitativa privilegia os sujeitos detentores dos atributos que o pesquisador almeja conhecer, não ignorando as informações ímpares, cujo potencial explicativo não deve ser desconsiderado.



Assim, no que diz respeito ao enfoque qualitativo desta pesquisa, será utilizada a análise do discurso, visando um maior aprofundamento na avaliação dos resultados obtidos na análise fatorial.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Assumindo a reta final desta pesquisa, no presente capítulo, apresentamos traços e particularidades do Projeto Emaús, Amor e Justiça, aspectos específicos da experiência de negócio da Cooperativa Pirambu Digital, nascida dentro do contexto da Economia Solidária e sua contribuição para o projeto. Serão apresentados também os direcionadores de sucesso identificados na Cooperativa.

Este capítulo é fruto da observação, das “conversas com finalidade”, das entrevistas e da aplicação do questionário, com o objetivo de conhecer e entender a realidade estudada, refletindo sobre alguns dos conceitos referentes ao empreendedorismo, empreendedorismo social e desempenho organizacional tratados no referencial teórico.

Para resgatar e manter a história do Pirambu foi criado em setembro de 1992 o Centro de Pesquisa e Documentação do Pirambu (CPDOC), experiência pioneira nos bairros da periferia de Fortaleza/CE que pode subsidiar outras iniciativas. Contando com o apoio técnico financeiro da Fundação da Ação Social (FAS) e do Governo do Estado, o CPDOC tem em seu acervo: artigos publicados na imprensa desde 1930, uma pinacoteca com quadros de pintores do bairro, uma biblioteca composta de trabalhos acadêmicos e livros referentes ao bairro, além de uma videoteca e fototeca com registros dos cenários, pessoas que se destacaram e eventos importantes ocorridos no bairro desde 1953.

O Centro, buscando ocupar seu verdadeiro papel no cotidiano dos moradores, coloca-se como uma entidade assumida, compartilhada e mobilizada pela comunidade. Sendo um projeto de real importância na vida de estudiosos, pesquisadores e da comunidade como um todo, o Centro busca a formação de uma identidade coletiva.

Hoje, existem 133 associações catalogadas no CPDOC, sendo que 114 cadastradas no fichário central. A associação passa por um processo para obter

legalidade e legitimidade. Após uma primeira reunião ela precisa apresentar uma série de documentos, que são necessários para tornar-se legítima, ter vida e obter a credibilidade da comunidade. Somente após a liberação do atestado de funcionamento, estará apta à aprovação de qualquer projeto social. As associações devem ter sede própria

Foram também cadastrados todos os artistas, escritores, intelectuais e pessoas que desenvolveram atividades importantes para o bairro ou que marcaram a vida do Pirambu. O CPDOC tem ainda como atribuição a capacitação das lideranças na elaboração de projetos sociais.

### **7.1 O Projeto Social Emaús, Amor e Justiça e o surgimento da Cooperativa Pirambu Digital**

O Emaús, Amor e Justiça é uma das muitas associações cadastradas no CPDOC. Existem quatro Movimentos Emaús no Ceará, sendo dois em Fortaleza, um em Maracanaú e um em Pajuçara, mas o do Pirambu, objeto de nossa pesquisa, foi pioneiro, tendo sido trazido pelo Padre Henri Le Boursicaud em 1992, através de Airton Barreto.

Padre Henri Le Boursicaud, pessoa extraordinária, que busca a coerência entre suas palavras e sua maneira de viver, veio ao Ceará pela primeira vez para um evento da Igreja Católica, no Crato. Após o evento, resolveu conhecer Fortaleza, onde optou por morar três meses em uma favela nas dunas da Barra do Ceará. Estava plantando uma semente.

Visitou a comunidade, conheceu várias associações, terreiro de umbanda, igrejas evangélicas. Viu as condições precárias do bairro, mas sentiu que existia muita gente buscando mudanças. Quando manteve contato com o grupo de jovens: Liberdade Cristã, falou: –“Vocês tem o espírito do Movimento. Por que não criar um Emaús aqui?” (*sic*). Deixou seu livro, “Os companheiros de Emaús” e logo depois o movimento foi iniciado.

O Movimento Emaús, embora tenha um estatuto como outras associações, é para mim um movimento diferente. Nós o classificamos como movimento da partilha, porque nós partilhamos, compartilhamos nosso dia a dia. É a nossa luta, nosso trabalho, nossos momentos de alegria e de tristeza. Estamos todos juntos em um barco. Somos uma grande família e a partilha acontece não só com todos os irmãos dos Emaús brasileiros, mas com os irmãos dos quase 500 grupos espalhados por 49 países, através do Emaús Internacional (ERIVÂNIA).<sup>1</sup> (*sic*)

O Movimento Emaús é autossustentável e recebe doações de tudo aquilo que a sociedade rejeita, mas que ainda pode ter alguma utilidade. Um caminhão recolhe diariamente as doações e levam ao galpão que o movimento recebeu do Emaús Internacional. Hoje setenta famílias são beneficiadas pela geração de emprego e renda no Emaús, onde funcionam dez diferentes oficinas.

O único convênio que o Emaús mantém é com o CEFET. “A parceria é muito boa quando vem acompanhada de sentimento. Sou muito grata ao professor Mauro (ERIVÂNIA)” (*sic*). O Movimento Emaús iniciou em 1992 e o professor Mauro entrou em 1993. O convênio é de 2004.

Mauro Oliveira, Doutor em Informática, com Pós-Doutorado em Telecomunicações, foi o idealizador da Cooperativa Pirambu Digital. A semente da Cooperativa surgiu durante seu Mestrado na França, com a observação do sistema educacional francês, que abriga em uma mesma instituição pessoas de diferentes classes econômicas. “Naquele país, diferente do Brasil, não existe a escola do rico e a escola do pobre. Isso é coisa de país subdesenvolvido (MAURO OLIVEIRA) (*sic*).”<sup>2</sup> Assim, ao chegar ao Brasil, veio a vontade de fazer alguma coisa pela população mais carente e o início da caminhada aconteceu quando conheceu o Movimento Emaús.

O Emaús acolhia as crianças após a escola na Casa do Saber e desenvolvia atividades diversas com elas, para mantê-las fora da rua. Por ser professor do CEFET, Mauro Oliveira inclui às atividades passeios, aos sábados, para esta Instituição. As crianças ficavam tão ansiosas que suas mães relatavam que

---

<sup>1</sup> Erivânia Queiroz Santiago - Presidente da Organização Movimento Emaús/CE.

<sup>2</sup> Mauro Oliveira – Mentor e Fundador da Cooperativa Pirambu Digital.

muitas nem dormiam no dia anterior, na expectativa do banho de piscina.

Mauro relata as dificuldades que surgiram, pois embora o CEFET seja uma instituição pública, havia pessoas que não gostavam que as crianças usassem a piscina. A presidente do Emaús/CE, Erivânia, chegou a ouvir de um funcionário: “Isto deixou de ser escola para se transformar em favela.” (*sic*)

Por 10 anos, o professor Mauro trabalhou com o Emaús junto às crianças, que eram motivadas pela piscina, pela informática, pelo lanche, pelo passeio, mas existia a vontade de realizar algo mais efetivo, concreto. A oportunidade surge em 2003, como diretor do CEFET. Uma empresa multinacional coreana, a LG, aceita aplicar “uma grana” na formação de jovens.

A LG investe R\$2.700.000,00 na capacitação de jovens do Pirambu, através do CEFET. Porém, os meninos do bairro não tinham nível para passar no vestibular. O CEFET tinha um convênio formal, uma parceria com o Emaús. Ele dava apoio institucional e financeiro à ONG, porém sendo uma instituição pública federal, não poderia abrir um edital para um curso destinando as vagas apenas aos moradores do Pirambu.

Neste momento, Mauro Oliveira resolve usar o estigma do bairro em benefício do projeto. “É o pulo do gato”: abre o edital para duas turmas do CEFET, num total de 120 vagas, onde qualquer pessoa poderia inscrever-se, mas todo o processo de seleção aconteceria na unidade intitulada CEFET-Pirambu. Como existia a parceria legal entre as instituições, o processo era legal e a comissão do vestibular instalou-se na sede da unidade. A estigmatização do local favoreceu aos jovens do Pirambu, pois por ser conhecido como um bairro violento e perigoso, os inscritos foram em quase sua totalidade do bairro.

Os cursos oferecidos pelo CEFET eram de nível técnico, sendo as vagas distribuídas em quatro turmas, duas de desenvolvimento de *software* e duas de cooperatividade, umas pela manhã e outras à tarde.

Os “meninos do Pirambu” enfrentaram muito preconceito no CEFET, pois quando alguém dizia uma bobagem na escola, acontecia do professor perguntar: “Tu deves ser do Pirambu, né?” (*sic*). A discriminação do início teve que ceder lugar ao reconhecimento, pois embora ingressassem algumas vezes com um nível inferior, ao sair tinham um nível melhor do que os colegas. Hoje, o comentário escutado tem um tom de admiração: “Ah, o pessoal do Pirambu Digital!”. Porque agora eles são um “caso” de sucesso.

Para Mauro Oliveira, o mais admirável do caso, é o fato dos jovens terem ido para a cidade e terem retornado ao seu entorno social, pois o professor acredita que a verdadeira inclusão no país só se fará mediante a apropriação, pelo jovem, do seu entorno social. “Esses meninos conseguiram fazer coisas que me surpreenderam. A mais forte foi dar dignidade para esta rua, coisa que o Poder Público não teve competência para fazer (OLIVEIRA).” (*sic*) A rua, que era anteriormente muito perigosa, está há quatro anos sem assaltos e tem uma empresa se estabelecendo ao lado.

O modelo capitalista brasileiro, segundo Oliveira, não destaca as relações afetivas das pessoas e a responsabilidade do mesmo para com sua comunidade e o que é visto como regra é procurar ganhar dinheiro e sair do local, como os cantores de pagode que quando conseguem sucesso saem da Rocinha para morar em Ipanema. Nossa universidade reforça este modelo capitalista de individualidade.

Após passar dois anos como Secretário Nacional de Ciências e Tecnologia, o professor Mauro Oliveira retorna, e sua volta coincide com o término do curso da primeira turma. Procurando romper com o padrão, propõe aos 120 formandos do CEFET montar uma Cooperativa, no Pirambu, e eles toparam. “Os meninos poderiam estar na aldeota, já começando a comprar um afastamento, mas estão aqui. Eles têm consciência de que são pessoas importantes aqui e que lá seriam mais um na estatística” (OLIVEIRA). (*sic*) Eles entendem o bairro e acreditam poder provocar mudanças em seu próprio habitat.

## 7.2 A experiência de negócio da Cooperativa Pirambu Digital.

Segundo Gildenis<sup>3</sup>, vários jovens com conhecimento em Tecnologia da Informação, desenvolvimento de *software* e rede começaram a reunir-se semanalmente, toda sexta-feira às 13:00 h, com o intuito de estudar a melhor maneira de disseminar na comunidade todo aquele benefício recebido, a aprendizagem adquirida. As reuniões aconteciam em uma salinha, no galpão do Emaús, onde era reciclado o material coletado por eles. “Nesta ocasião o Emaús conseguiu um galpão novo e este galpão ficou completamente vazio, para ser utilizado por nós” (GILDENIS). (*sic*).

A sede administrativa da Cooperativa funciona, portanto, em um prédio do Emaús. A ONG cedeu todo o andar de cima para o Pirambu Digital e no andar de baixo são desenvolvidos os projetos sociais. O prédio localiza-se à Rua Nossa Senhora das Graças, 1097 A, Bairro Cristo Redentor, em Fortaleza/CE.

O Ministério de Desenvolvimento Social (MDS) disponibilizou recursos que foram utilizados para a aquisição de um carro, equipamentos e infraestrutura do galpão, além de bolsas de pesquisa. O recurso veio através do Centro de Pesquisa e Qualificação Tecnológica (CPQT), que detêm o direito à propriedade destes bens, embora o direito de uso pertença à Cooperativa e esteja sendo providenciada a documentação para transferência legal desses ativos.

A Cooperativa Pirambu Digital iniciou com cinquenta e duas pessoas, dentre as 120 que fizeram o curso do CEFET. Cada integrante entrou na Cooperativa com uma cota de R\$ 500,00 (quinhentos reais), integralizados em 10 parcelas de R\$ 50,00 (cinquenta reais). Estes jovens enfrentaram resistência por parte dos familiares e tiveram que optar entre uma vaga garantida no mercado de trabalho e a incerteza de iniciar um negócio sem nenhuma garantia.

---

<sup>3</sup> Francisco Gildenis Rodrigues da Silva – Diretor Presidente da Cooperativa Pirambu Digital.

Quando surgiu a proposta de montar a Pirambu Digital tive que decidir entre meu trabalho que era garantido, em uma empresa da qual minha família já faz parte há mais de 20 anos, na qual estava sendo efetivado e a Cooperativa. Aceitei fundar o empreendimento, sabendo que como sócios precisávamos dedicar *full time* pra que desse certo. Não foi fácil pra mim, mas foi uma coisa bacana, uma decisão de vida. A gente fala aqui que, na verdade, ser dono, fundar a Cooperativa Pirambu Digital, foi e é uma lição de vida. Porque não é uma coisa que a gente possa voltar atrás. Tem uma história de mais de dois anos e meio. Aqui tem um investimento nosso, pessoal, de vida (BRUNO).<sup>4</sup> (*sic*).

O depoimento do Diretor Comercial da Cooperativa nos remete às palavras de Dees (1998), quando este destaca que empreendedores sociais pensam num investimento ou retorno a longo prazo e reconhecem e perseguem persistentemente novas oportunidades. Ainda segundo o autor, empreendedores sociais agem corajosamente sem limitar-se aos recursos disponíveis. O empreendedor social consegue fazer mais com menos e conseguem atrair recursos de outros.

“A maioria do pessoal sentava no chão, outros ficavam em pé, mas o que é importante é que vieram as idéias” (*sic*). Gildenis narra de um modo divertido como surgiu a idéia das empresas que formam o Pirambu Digital.

Tudo começou com a idéia de elaborar um *software* para o Seu Chiquinho, que vende pinga. Seu Chiquinho iria trocar seu caderno por um *software*. Surge a PODES, uma fábrica de desenvolvimento de *software*.

Resolvemos desenvolver um *software* para o Seu Chiquinho deixar de lado a caderneta e passar para o computador, mas surge um problema: o Seu Chiquinho não tem computador. Nasce neste momento a idéia de uma unidade para trabalhar com *hardware*, a FÁCIL – fábrica de computadores. Sinalizamos para os empresários que gostaríamos de receber máquinas velhas que eles não mais estivessem usando e após reciclá-las, disponibilizamo-as para a comunidade ao preço de R\$100,00 (cem reais) em dez parcelas de R\$10,00 (dez reais).

---

<sup>4</sup> Bruno da Silva Queiroz – Diretor Comercial da Cooperativa Pirambu Digital.



Neste momento o Seu Chiquinho já tem um *software* e uma máquina, mas o problema é que ele não sabe como usá-la. Nunca teve acesso à informática. Criase então uma unidade de treinamento – a PODES, que iria capacitar jovens da comunidade, fazendo dos mesmos disseminadores de tecnologia. Ao mesmo tempo em que se retira um jovem da rua, vulnerável às questões sociais, transforma-o em um agente digital. O jovem pagaria o treinamento recebido, ensinando o Seu Chiquinho a usar o computador.

O modelo formatado inicialmente era totalmente social: *software*, *hardware* e treinamento. Mas percebeu-se que as idéias, apesar de serem muito boas, não traziam nenhum retorno financeiro para seus atores. Alguns membros da Cooperativa afastaram-se, uns atraídos pelo mercado, outros por pressão familiar. Percebe-se a necessidade de um realinhamento e a Cooperativa repensa o lado comercial e financeiro, para poder sobreviver.

A necessidade de gerar renda foi destacada por Boschee (2001) como o primeiro princípio essencial para o empreendedorismo social, quando diz que a obtenção de renda é uma meta primária. Empreender, com determinação própria, fazendo algo que traga dinheiro, buscando a sustentabilidade. Essa idéia é corroborada pelas idéias de Dees (1998), quando sugere que os empreendedores sociais visam criar desenvolvimento social concreto para os beneficiários e suas comunidades e um atrativo retorno social e financeiro, para os investidores.

Mauro Oliveira mostra que o projeto, hoje, tem coisas objetivas, concretas e coisas filosóficas, ideológicas.

No andar de baixo é o social e aqui em cima é para ganhar dinheiro. A idéia é ganhar dinheiro aqui para ajudar o Emaús que faz o social. Tivemos o cuidado para não misturar nem com política nem com religião. Estou aqui há quinze anos e nunca pedi voto a ninguém (OLIVEIRA).  
(*sic*).

A Cooperativa está legalmente formalizada. No Estatuto Social, datado de 6 de setembro de 2007, regido pela Lei n.º 5.764 de 16/12/1971, vinte pessoas são integradas como cooperadas, sendo dezoito da primeira turma e duas da segunda. Estes vinte cooperados pelo Estatuto da Cooperativa, são judicialmente, os

donos de todo o patrimônio da Cooperativa. Além do patrimônio (ativos) financeiro que a Cooperativa tem, existe um patrimônio (ativos) intangível: o nome que foi construído em cima da Pirambu Digital, os trabalhos que foram reconhecidos, a potencialidade que é uma coisa imensurável.

A gestão da Cooperativa é exercida por seus cooperados, contando com a assessoria do Professor Mauro Oliveira (que se classifica como animador) e estando hierarquizada por dois conselhos: Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração é o órgão superior na hierarquia administrativa da Cooperativa, sendo de sua competência privativa e exclusiva responsabilidade a decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social, de interesse da mesma ou de seus cooperados. O Conselho de Administração é composto por três membros, todos os cooperados no gozo de seus direitos sociais, eleitos em uma Assembléia Geral para um mandato de quatro anos, sendo obrigatória, ao término de cada mandato, a renovação de, no mínimo, um terço dos seus componentes.

Os membros do Conselho de Administração escolhem entre si, no ato de sua posse, aqueles que exercerão as funções de Diretor Presidente, Diretor Administrativo Financeiro e Diretor de Tecnologia. Atualmente, exercendo os cargos estão: Francisco Gildenis Rodrigues da Silva, Bruno da Silva Queiroz e João Paulo de Lima Rodrigues, sucessivamente. O Conselho reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário, por convocação do Diretor Presidente, da maioria do próprio Conselho, ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal.

Os negócios e atividades da Cooperativa são fiscalizados pelo Conselho Fiscal, que é constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos cooperados, eleitos pela Assembléia Geral para um mandato de um ano, sendo permitida a reeleição de um terço dos seus componentes. O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de três dos seus membros.

Todo “garoto” do Pirambu que fizer CEFET tem direito automaticamente a pertencer à Cooperativa. Não de ser fundador, pois são os cooperados fundadores que fazem parte do conselho, tomam as decisões. As condições para o ingresso são: 1) tem que haver demanda; 2) todos os cooperados têm que concordar, aprovar; 3) deverá ser integralizada uma cota-parte, um valor, que todos os cooperados pagaram.

Os jovens entram como estagiários ou jovens aprendizes e quando demonstram o interesse, o compromisso e o desempenho, ele pode ser cooperado. Existem os fundadores, os colaboradores e os visitantes. A Cooperativa está de portas abertas não só para os talentos oriundos do CEFET, mas para os talentos da própria comunidade.

Para ingressar no CEFET, o aluno tem que fazer um cursinho pré-técnico. Os alunos recebem aulas para não chegarem ao CEFET despreparados. Existe uma reserva de cota para os alunos do Pirambu. Os 20 melhores dentre os 30 do cursinho, entram direto. Certamente eles têm um nível mais baixo, quando ingressam na escola, mas ao chegar lá, conseguem reverter esta situação, pelo esforço que depreende. Em alguns casos, o aluno chega a passar o dia inteiro no CEFET. Até porque não tem um lugar em casa para estudar. Muitas vezes sua casa não tem sequer um banheiro.

As parcerias institucionais foram o CEFET e o Emaús, a quem os “meninos” carinhosamente denominam de Pai e Mãe, respectivamente. A LG, por sua vez, proporcionou o início de tudo, ao acreditar no projeto e financiá-lo. Não existiria o projeto sem parcerias e sem a presença do Estado.

A Prefeitura de Fortaleza apóia contratando o serviço da Cooperativa e o Estado ajuda com as bolsas. A Cooperativa conta com um doutor e uma mestra em computação. O Governo do Estado apóia, informalmente, com duas bolsas da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico (FUNCAP). Os cooperados pagam pela limpeza e segurança do local.

A Cooperativa conta com vários parceiros e clientes. Um dos grandes parceiros é o Instituto Brasileiro de Qualidade e Gestão Pública (IBQGP). Logo no início da Cooperativa, ela foi contratada pelo IBQGP para desenvolver o Sistema de Gestão Pública da Saúde, o SUS Fácil.

Outro grande parceiro e cliente, no início, foi a Secrel, para quem a Cooperativa desenvolveu um sistema em JAVA. Esta parceria foi muito importante, porque deu aos cooperados o “fôlego” que eles estavam precisando para poder iniciar.

A Prefeitura de Fortaleza é outro grande parceiro hoje, com a qual a Cooperativa tem desenvolvido algumas atividades e planejado muitas outras. Entre elas está a replicação da Cooperativa no Município. A Prefeitura, inclusive, colocou no Plano Diretor de Tecnologia da Informática (PDTI) da Prefeitura de Fortaleza este Projeto, que era replicar modelos baseados na experiência da Cooperativa Pirambu Digital como forma de desenvolver economicamente as comunidades. A Cooperativa tem a Prefeitura de Fortaleza como cliente, além de parceiro, pois desenvolve, junto com o CEFET, o terceiro maior sistema deles, que é o Sistema de Controle de Finanças (SICOF).

Outro cliente para quem a Cooperativa desenvolveu um trabalho muito bom foi o Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB). A cooperativa orientou e treinou 400 funcionários do Banco em *software* livre.

A Cooperativa Pirambu Digital é agora estruturada por quatro unidades de produção. Nela executa-se uma diversidade de atividades, sendo que estas unidades possuem um apelo comercial e financeiro, busca gerar renda e aproximar-se do mercado. Por outro lado, apóia, coordena e financia um leque de atividades sociais, algumas sozinhas e outras com parceiros.



**Figura 4 – Cooperativa Pirambu Digital.**

Fonte: Queiroz (2007).

O PODES que trabalha com desenvolvimento de *software*, tem hoje uma linha de atuação voltada para a área de desenvolvimento de soluções. A unidade não se propõe vender produtos, mas sim serviço, portanto não tem *software* de prateleira. Busca-se fornecer a cada empresa, de maneira personalizada, o *software* que atenda às suas necessidades.

O maior cliente do PODES, no momento, é a Prefeitura de Fortaleza. Foi assinado um contrato de quinze meses e a unidade está desenvolvendo o Comitê de Integração Corporativa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CICOP). Outro grande cliente é o Governo de Minas Gerais, para quem foi desenvolvido um programa para o Sistema de Saúde Pública (SUS), instalado em 840 municípios, com mais de 2.000 unidades hospitalares.

Os dois contratos aconteceram através do CPQT, com quem a Cooperativa mantém uma parceria. O CPQT gerencia o comercial e o PODES fica com o desenvolvimento dos *softwares*.

A FÁCIL – fábrica de computadores, que trabalhava apenas reciclando máquinas, focalizou agora o trabalho das redes. A unidade tem alguns contratos com empresas diversas para manutenção de máquinas, mas segundo Gildenis, o

“‘metiê’ deles é a questão das redes, mesmo porque dá mais grana” (*sic*). A TAM Brasil, o Instituto BNB e o Instituto Atlântico são clientes da FÁCIL, que desenvolve e instala projeto de rede para empresas.

A TREVO trabalha com treinamentos, mantendo contrato de capacitação com algumas empresas. A unidade está mais focada em treinamentos avançados, visando capacitar jovens. Gildenis acredita existir uma grande demanda de projetos, percebendo que o mercado pede por competência técnica – recursos humanos.

A Associação Brasileira das Empresas de *Software* e Serviços para Exportação (BRASSCOM) é uma unidade ligada a NCT Informática, empresa que trabalha com a exportação de *software*. Ela tem algumas parceiras, trabalha com algumas empresas, entre elas a Sociece. A Cooperativa fez uma grande parceria com a Brasscom, sendo hoje a única unidade certificadora aqui no Ceará da Sociece. Já foram capacitados, em programação, 40 jovens do bairro, que não tinham nenhum conhecimento em informática. Os melhores foram colocados como estagiários no Centro de Desenvolvimento de *Software*.

A NÊGA é o setor de negócios. “Gente que vai pra rua, visitando clientes, atrás de fechar propostas” (*sic*). É o setor comercial, administrativo e financeiro.

As quatro empresas que compõem a Cooperativa Pirambu Digital (PODES, FÁCIL, TREVO e NÊGA) trabalham, buscam e mantêm clientes, geram emprego e renda para os próprios cooperados, apóiam e dão sustentabilidade e suporte econômico a diversos programas sociais.

A Cooperativa Pirambu Digital inicialmente funcionava somente como cooperativa, mas atualmente se comporta como empresa. A retirada é proporcional ao esforço e ao trabalho de cada um, e hoje a Cooperativa, inserida no mercado, visa lucro.

A Cooperativa Pirambu Digital tem hoje um setor comercial forte. Se você der uma volta por aí vai ver que ta todo mundo trabalhando. Eles nem se mexem, desenvolvendo software. Outros estão na rua, vendendo, outros ainda trabalhando no projeto da prefeitura. Hoje temos aqui um

oásis, um ponto de disseminação de tecnologia. A comunidade nos conhece. Dentro da segunda maior favela da América Latina encontra-se um pólo de desenvolvimento de software. Mas a questão social para mim é muito importante. Temos que fazer nossa parte para mudar um pouco essa realidade Não queremos ficar esperando dinheiro do governo. Nossa idéia é ganhar dinheiro, conseguir dinheiro e recursos desenvolvendo tecnologia (GILDENIS, 2008). (*sic*)

Hoje, a Cooperativa é autossustentável. Tem conseguido pagar toda a carga tributária desde que formalizou a cooperativa na Lei n.º 5.764, e apesar da dificuldade inicial, a Cooperativa paga os impostos sobre toda sua receita, investe uma parte no social e mantém uma reserva. Pela lei, Cooperativa não pode assinar carteira, mas foi decidido pelo recolhimento do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) de todos os membros atuantes, bem como pela prática de pagar férias e 13º salário.

A Cooperativa fechou uma parceria com a Foto Sensores e a equipe vai ter uma linha direta dentro do Pirambu Digital. Acontece uma revolução silenciosa. Os “meninos” do Pirambu estão conseguindo transformar uma comunidade estigmatizada, mostrando que o bairro pode ser um potencial fornecedor de tecnologia do Estado.

Embora a média de retirada ainda não tenha atingido a do mercado, está próxima. Os membros do Pirambu Digital entendem que focar as questões sociais é muito importante, mas perceberam que não podem se fixar apenas nelas, esquecendo as questões econômicas. “Ninguém vive só do social”. Quando dedicaram a devida importância à questão econômica, começaram a fixar as competências técnicas no bairro.

Estamos trazendo empresas para cá. Estamos capacitando jovens que estavam ociosos e hoje estão programando, estão ganhando dinheiro aqui. Estamos conseguindo captar recursos para investimento aqui na comunidade (BRUNO). (*sic*)

Isso aqui nos assusta. Quando a gente fundou aqui, a idéia inicial era que a gente pudesse ser feliz na comunidade, ganhando dinheiro e contribuindo de alguma forma para a comunidade. A gente não sabia que isso ia tomar essa proporção que ela tomou hoje como modelo, como empresa, como projeto de inclusão digital, como um todo e que já foi premiado. A prefeitura está querendo replicar, o Estado está querendo replicar, iniciativas a nível nacional, como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), querendo replicar. Tivemos reconhecimento federal, recebendo um prêmio das mãos do próprio

presidente (BRUNO). (*sic*).

Isso tudo nos leva a pensar no sucesso dos cooperados. O bem estar dos seus associados. Não adianta dar nome ao Pirambu Digital, ter um nome grande no mercado, reconhecimento, se isso não for revertido para os associados. O que a gente pretende é melhorar cada vez mais os associados financeiramente, socialmente, como pessoas e profissionais (BRUNO). (*sic*)

O grande passo que a Cooperativa quer dar é a replicação deste modelo em outros locais. A Cooperativa já está com o projeto formatado e já está buscando operacionalizar a replicação da Cooperativa em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com a Secretaria de Ciências e Tecnologia do Estado do Ceará (SECITECE). O intento é trabalhar junto com o SEBRAE para capacitar, treinar jovens de outros locais e ao preparar estes jovens, fazer com que eles se estruturam como Cooperativas nesses locais, filiados a uma matriz, que seria o Pirambu Digital.

A Cooperativa é hoje, nesse sentido, singular, de primeiro grau, acontece a nível local. Nesse momento ela estaria se transformando em uma Cooperativa de segundo grau, onde existiria uma matriz e suas filiais. Para tanto, tem que haver no mínimo três filiais. Com isso, a Cooperativa estaria replicando seu modelo, contribuindo com o desenvolvimento de outras comunidades e viabilizando seu crescimento. Este modelo de replicação tem na figura do SEBRAE seu principal parceiro.

Hoje, efetivamente, esse modelo já está sendo replicado no Titanzinho (praia localizada no bairro Serviluz, em Fortaleza/CE) - Titanzinho Digital, com transferência de tecnologia. A Cooperativa doou alguns computadores para eles, como também já possuem um laboratório e um cursinho pré-vestibular, que funciona com o apoio da Secretaria de Ciências e Tecnologia. Parte dos técnicos e dos jovens estão na Pirambu Digital adquirindo conhecimento e experiência para poderem se estruturar no Titanzinho Digital.

Muitos deles estão na FÁCIL, dentro da manutenção, outros no Núcleo de Aprimoramento Tecnológico (NAT) que é um núcleo que foi criado para poder alocar os jovens que vêm do CEFET e do Titanzinho, para que tenham um ambiente



propício e possam desenvolver projetos, adquirir conhecimento em tecnologia e crescerem com base na experiência que os membros da Pirambu Digital já têm. Assim, eles poderão voltar para o Titanzinho e multiplicar todo esse conhecimento adquirido.

Esta ação de replicação adotada pela Cooperativa Pirambu Digital vai de encontro ao pensamento de Oliveira (2004), que acredita estar um empreendimento social em sua fase de maturação, quando for possível sua replicação para outras localidades, criando-se, assim, um processo de rede de atendimento, podendo chegar a tornar-se política pública.

Infelizmente não existe um estudo do impacto financeiro ou social causado pelo Pirambu Digital na comunidade e não há como comparar o negócio Pirambu Digital com outras empresas similares, até porque ela é uma empresa impar. Uma empresa com dois anos de existência possui um tempo inexpressivo para uma avaliação de desempenho financeiro. Podemos, no entanto, de um modo empírico, através das entrevistas e de pesquisa documental, perceber a transformação ocorrida na Cooperativa. Se analisarmos a Pirambu Digital sob as perspectivas propostas no *Balanced Scorecard*, percebemos a busca pela excelência (perspectiva interna), a priorização da satisfação dos clientes (perspectiva do cliente), e a contínua busca da criação de valores (perspectiva de inovação e aprendizado).

A empresa, inicialmente pensada para ser de economia solidária, é hoje um negócio, que se aproxima, a passos largos, do mercado, mantendo, entretanto, uma missão social. Ao analisarmos o quadro 8 na página 61, vemos que a Cooperativa produz bens e serviços para a comunidade, mas também produz, com eficiência, bens e serviços para o mercado. Mantém seu compromisso inicial de buscar soluções para os problemas sociais de seu bairro, mas tem o foco no mercado. Busca o impacto social como medida de desempenho, ao mesmo tempo em que busca um bom desempenho financeiro para seus cooperados. Visa resgatar os jovens do Pirambu da situação de risco social e promovê-los, sem deixar de visar satisfazer as necessidades de seus clientes e a ampliação das potencialidades do negócio.

Verheul *et al.* (2000) destacam que é necessário que existam oportunidades de negócios e pessoas com características específicas para aproveitar estas oportunidades. Foi dada a oportunidade aos “meninos” do Pirambu e eles demonstraram apresentar as características inerentes a um empreendedor.

O principal fator para nosso sucesso é o compromisso e a visão empreendedora. Como em toda empresa, aqui tem altos e baixos e nós, como donos, temos que saber lidar com isso. É o principal ingrediente para o sucesso. Nós temos que ter a visão do negócio como um todo e saber que nosso empenho não beneficia apenas o cooperado, mas toda a Cooperativa. Essa visão empreendedora por parte dos técnicos, dos cooperados, de todos os associados à Cooperativa é fundamental e é nosso diferencial. Eles não são funcionários, mas donos do empreendimento. O compromisso não é só com o trabalho que ele está desenvolvendo, mas com o todo. Até um papel jogado no chão deve despertar consciência, cuidado (BRUNO). (*sic*)

Analisando os quadros 3 e 9, que destacam as características do empreendedor e o perfil do empreendedor social, podemos destacar que várias destas características foram percebidas nos membros da Cooperativa. Entre as mais significativas estão: capacidade de assumir riscos; capacidade de identificar oportunidades; conhecimento do ramo; persuasão e rede de contatos; determinação de metas, inovadores e ousados; habilidade para lidar com o futuro incerto; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento, ambição e gosto pelo desafio; perseverança e tenacidade.

### **7.3 Os direcionadores de sucesso da Cooperativa Pirambu Digital**

Como resultado da aplicação dos questionários e subsequente análise fatorial, com todas as observações coletadas, num total de 40 válidas, as principais inferências estatísticas a serem observadas foram: o teste de esfericidade de Bartlett, que é uma estatística usada para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas; e a medida de adequação de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que é o índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial. A Tabela 3 apresenta os resultados dessas estatísticas.

**Tabela 1 - Medida de adequação e teste de esfericidade.**

<i>KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett</i>		
Medida de adequação de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,477
	Qui-quadrado	306,3307
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Grau de liberdade	231
	Sig.	<0,001

Fonte: Cálculo da autora.

Através destes resultados, verifica-se que a análise fatorial feita é adequada e confiável, pois se encontrou o valor da estatística  $KMO = 0,477$  ( $\cong 0,5$ ) e a significância do teste de esfericidade = 0,001 ( $< 0,05$ ). Confirmada a adequação e a significância da análise, segue-se para a análise fatorial propriamente dita, estimação do número de fatores a serem extraídos, análise e interpretação destes.

Aplicou-se o método de análise de componentes principais, por meio da decomposição espectral da matriz de correlação em seus autovalores e autovetores normalizados, pois, tanto 95% das variáveis tiveram comunalidades superiores a 0,60, como existem 22 variáveis em estudo (HAIR *et al.*, 2005; MINGOTI, 2005).

No processo de análise e interpretação dos fatores extraídos, não se deve esquecer que cada fator foi gerado através do agrupamento de variáveis que têm características em comum (comunalidades). Percebe-se que, em todos os fatores, existe uma associação entre as variáveis que o compõe, apesar desta relação não ter sido mensurada.

Para a estimação do número de fatores a serem extraídos, utilizaram-se dois critérios, em conjunto: (a) análise da proporção da variância total relacionada com cada autovalor  $\lambda_i$ , dada pela relação entre  $\lambda_i$  e o traço da matriz de correlação das variáveis originais, onde este é igual a 22, permanecendo as componentes cujos autovalores representem maiores proporções da variância total (MINGOTI, 2005). Como não existe um valor limite, adotou-se neste estudo, como uma primeira

análise exploratória, valor mínimo de variância percentual acumulada maior ou igual a 73%; (b) comparação do valor numérico de  $\lambda_i$  com o valor 1, também conhecido como “critério da raiz latente” (HAIR *et al.*, 2005, p. 101), onde o número de componentes retidos é igual ao número de autovalores  $\lambda_i$  maiores ou iguais a 1.

A idéia deste critério é manter no sistema novas dimensões que representem, pelo menos, a informação da variância de uma variável original (KAISER, 1958 *apud* MINGOTI, 2005).

O método de rotação utilizado foi o Varimax. Escolheu-se este método porque a sua solução da rotação fatorial é obtida por meio da maximização da variação dos quadrados das cargas fatoriais originais, separando o grupo de variáveis altamente correlacionadas com o fator de outro grupo de variáveis que tenham correlação desprezível.

**Tabela 2 - Total da variância explicada.**

Componentes	AUTOVALORES INICIAIS			AUTOVALORES EXTRAÍDOS		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,891	17,686	17,686	3,891	17,686	17,686
2	2,834	12,881	30,567	2,834	12,881	30,567
3	2,033	9,24	39,808	2,033	9,24	39,808
4	1,694	7,701	47,508	1,694	7,701	47,508
5	1,63	7,409	54,918	1,63	7,409	54,918
6	1,419	6,45	61,368	1,419	6,45	61,368
7	1,324	6,02	67,388	1,324	6,02	67,388
<b>8</b>	<b>1,152</b>	<b>5,235</b>	<b>72,623</b>	<b>1,152</b>	<b>5,235</b>	<b>72,623</b>
9	0,989	4,495	77,118			
10	0,935	4,25	81,368			
11	0,787	3,579	84,946			
12	0,635	2,886	87,833			
13	0,444	2,019	89,852			
14	0,419	1,906	91,758			
15	0,381	1,733	93,491			
16	0,343	1,558	95,049			
17	0,279	1,267	96,315			
18	0,245	1,112	97,427			
19	0,201	0,913	98,34			
20	0,148	0,673	99,013			
21	0,129	0,587	99,6			

22	0,088	0,4	100
----	-------	-----	-----

Fonte: Cálculo da autora.

Após a rotação dos fatores calcularam-se as cargas fatoriais (autovetores) de cada variável em cada um dos 8 fatores extraídos e, ordenaram-se decrescentemente, em termos de valores de carga, as variáveis do primeiro fator (primeira componente), visto que o autovalor deste fator implica em um percentual de variância total explicada é 1,373 vezes maior que o percentual da variância explicada pelo segundo fator e 1,914 vezes maior que o percentual da variância explicada pelo terceiro fator. Então, ao ordenar os graus de importância de cada variável pertencente ao primeiro fator, todas com carga fatorial acima de 0,5, ordenam-se estas variáveis.

Os números que acompanham as variáveis são os valores de suas cargas fatoriais e os nomes dados a estas variáveis foram colocados pela autora, com a intenção de representar resumidamente as perguntas do questionário em anexo, referentes à identificação dos direcionadores de sucesso.

**Tabela 3 – Grau de importância das variáveis de decisão.**

Variáveis	Cargas Fatoriais
Necessidade de Independência (questão 12)	0,788
Necessidade de Poder (questão 9)	0,7827
Necessidade de Autonomia (questão 10)	0,6841
Inovação (questão 03)	0,5104

Fonte: Cálculo da autora.

Dentre as quatro variáveis destacadas, encontramos a Necessidade de Independência e a Necessidade de Autonomia, como primeira e terceira em grau de importância. Estas se referem à abordagem dos precursores dos traços de personalidade. Segundo os trabalhos de Collins e Moore e de Zaleznik e Kets de Vries (1975) a ação empreendedora seria impulsionada por conflitos gerados na infância. Eventos dramáticos na infância ou uma situação difícil despertariam a necessidade de autonomia e de independência. Vidas marcadas pela pobreza e por sofrimentos reais ou imaginários demandariam uma compensação, alavancando o empreendedor a esforços criativos e inovativos.

É interessante observar que a teoria psicanalítica desponta entre os mais importantes fatores no resultado, principalmente quando atentamos para o fato da Cooperativa estar em um bairro pobre e estigmatizado, onde, possivelmente, seus participantes tiveram uma infância difícil e conflituosa, indo de encontro à teoria.

A segunda variável em grau de importância, a necessidade de poder, pertence à abordagem comportamentalista. A pesquisa liderada por McClelland (1961) destaca a necessidade de poder como um forte impulsionador do empreendedorismo. Esta necessidade levaria o indivíduo a executar ações poderosas, preocupar-se com a reputação, *status* e posição social e visar sempre superar os outros. Podemos ver na criação da Cooperativa uma ação poderosa, impulsionada pela busca de *status* e posição social, uma tentativa de superação.

A quarta variável baseia-se na teoria Schumpeteriana, e trata da inovação atrelada a um novo empreendimento, uma oportunidade de negócio usando meios de produção, métodos ou fórmulas inéditos. A Cooperativa, empreendimento tecnológico digital, é impar.

Considera-se que as cargas fatoriais maiores ou iguais a 0,40 e menores ou iguais a -0,40 são consideradas importantes e com significância prática, quando o tamanho da amostra é 100 ou maior. Logo, quanto maior o valor absoluto da carga fatorial, mais importante a carga na interpretação da matriz fatorial. Como a carga fatorial é a correlação da variável e do fator, a carga ao quadrado é a quantia de variância total da variável explicada pelo fator, de acordo com Hair *et al.* (2005).

Percebe-se que, em todos os fatores, existe uma relação de causa e efeito entre as variáveis que o compõe, a qual será detalhada, individualmente, em cada um dos 8 fatores extraídos. O título dos fatores foi dado pela autora e tem como base o significado das variáveis que os compõem.

**Tabela 4 – Composição do fator 1.**

<b>FATOR 1 – PODER VIA INOVAÇÃO</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Independência (questão 12)	0,788
Necessidade de Poder (questão 9)	0,7827
Necessidade de Autonomia (questão 10)	0,6841
Inovação (questão 3)	0,5104

Fonte: Cálculo da autora

O fator 1 é composto pelas variáveis Independência, Necessidade de Poder, Necessidade de Autonomia e Inovação. A Cooperativa, empreendimento inovador e revolucionário, desponta como uma forma de seus integrantes alcançarem autoridade, sustentabilidade e poder. Jovens de uma comunidade carente, buscando garantir sua liberdade e sair de uma situação de pobreza, usam a inovação como mola propulsora.

**Tabela 5 – Composição do fator 2.**

<b>FATOR 2 – CONHECIMENTO INOVATIVO</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Desenvolvimento Tecnológico (questão 18)	0,7692
Inovação (questão 3)	0,7278
Independência (questão 12)	0,6966

Fonte: Cálculo da autora.

Desenvolvimento Tecnológico, Inovação e Independência são as variáveis que formam o segundo fator. O conhecimento tecnológico proporcionou aos “meninos” do Pirambu a possibilidade de alcançar sua Independência. Os integrantes da Cooperativa tiveram uma oportunidade de montar um negócio inovador graças ao Curso de Formação Tecnológica do CEFET e a capacitação de seu mentor.

**Tabela 6 – Composição do fator 3.**

<b>FATOR 3 – APOIO À AUTORREALIZAÇÃO</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Rede de Relações (pessoais) (questão 15)	0,7677
Estabilidade (questão 17)	0,7308
Infância difícil (questão 11)	0,5621

Fonte: Cálculo da autora.

O Fator 3 compreende as variáveis Rede de Relações, Estabilidade e Infância Difícil. Uma infância difícil, com sentimentos de rejeição e impotência, pode ser um forte impulsionador ao empreendedorismo, na tentativa de fugir desta situação crítica e encontrar a estabilidade. As relações pessoais de um indivíduo são muito importantes, porque dão suporte nesta caminhada. Para a Cooperativa, estas relações foram fundamentais, pois dificilmente os jovens do Pirambu teriam a oportunidade de ingressar no CEFET, sem a ajuda que tiveram.

**Tabela 7 – Composição do fator 4.**

<b>FATOR 4 – BUSCA PELA REALIZAÇÃO</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Necessidade de realização (questão 7)	0,8525
Infância difícil (questão 11)	0,5171

Fonte: Cálculo da autora.

Necessidade de realização e infância difícil compõem o quarto fator. A teoria psicanalítica acredita que a história de um empreendedor sempre carrega uma crise ou eventos dramáticos vividos na infância. Assim, esses empreendedores são orientados para a realização, gostam de assumir responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro. Podemos perceber este perfil nos jovens da Cooperativa, que tiveram propostas de emprego ao término do curso, mas optaram por iniciar um negócio próprio.



**Tabela 8 – Composição do fator 5.**

<b>FATOR 5 – BALANCEAMENTO DE RISCO</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Novo negócio ( questão 2)	0,8623
Níveis de relações (questão 14)	0,6861

Fonte: Cálculo da autora.

Novo Negócio e Níveis de Relações são as variáveis do fator 5. Filion (1991) destaca que os três níveis de relações (primárias, secundárias e terciárias) são essenciais para o sucesso de um empreendimento. Em nada adiantaria uma visão se não houvesse uma rede de relações para apoiá-la. Ao iniciar um novo negócio, o empreendedor tem seu risco amenizado se possui uma boa rede de relações. O vínculo com o Emaús, uma ONG conhecida e respeitada, e com o CEFET, Instituição Federal conceituada, facilitou o início da Cooperativa e deu-lhe credibilidade.

**Tabela 9 – Composição do fator 6.**

<b>FATOR 6 – MUDANÇA COM ÉTICA</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Honestidade ( questão 4)	0,7541
Mudança social (questão 21)	0,6265
Necessidade de Poder (questão 9)	0,5815

Fonte: Cálculo da autora.

O Fator 6 é composto pelas variáveis Honestidade, Mudança Social e Necessidade de Poder. O Empreendedorismo Social busca mudanças sociais, pautadas na ética e na honestidade. A mudança ocorrerá com o empoderamento das classes sociais menos favorecidas. Os integrantes da Cooperativa trabalham princípios éticos e morais na instituição, e embora busquem aproximar-se cada vez mais do mercado, apóiam vários projetos sociais procurando favorecer uma

mudança social em sua comunidade.

**Tabela 10 – Composição do fator 7.**

<b>FATOR 7 – INTERDEPENDÊNCIA</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Visão (questão 13)	0,7258
Políticas Governamentais (questão 16)	0,6327

Fonte: Cálculo da autora.

Visão e Políticas Governamentais formam o Fator 7. Para empreender é necessário que haja pessoas com características específicas e oportunidade de negócio. Muitas vezes uma visão torna-se vã, pela ausência de oportunidade. A figura do mentor e fundador da Cooperativa foi de fundamental importância para sua existência. Mauro Oliveira, como diretor do CEFET, conseguiu uma parceria entre o Emaús e a Instituição Federal, garantindo o ingresso dos jovens do Pirambu. Tendo também ocupado o cargo de Secretário Nacional de Ciências e Tecnologia, tem um maior conhecimento e acesso às políticas governamentais, por seu vínculo com órgãos públicos.

**Tabela 11 – Composição do fator 8.**

<b>FATOR 8 – PREOCUPAÇÃO COM O SOCIAL</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>
Impacto Social (questão 22)	0,8807
Determinação (questão 6)	-0,5518

Fonte: Cálculo da autora.

O Fator 8 é formado pelas variáveis: Impacto Social e Determinação. A vontade de realizar mudanças e a determinação dos jovens da Cooperativa Pirambu Digital tem realizado uma mudança no bairro, pois a preocupação dos jovens vai além do retorno financeiro. Gerar um impacto social favorável na comunidade também é prioritário.

#### 7.4 A contribuição da Cooperativa Pirambu Digital

Bruno, diretor da Cooperativa, destaca que para demonstrar a importância da Cooperativa Pirambu Digital para a comunidade, bastaria citar as 6.000 pessoas da comunidade que foram beneficiadas pela Cooperativa até o momento. “A relação que a gente tem com a comunidade é expressa, materializada, através dos vários projetos.” (*sic*). Dentre os programas sociais desenvolvidos destacam-se:

1. O Condomínio virtual – possibilita o acesso à *internet* banda larga nas residências por R\$ 35,00, preço muito abaixo do mercado.
2. Agente Digital – a Cooperativa promove a capacitação profissional de jovens da comunidade em informática básica e avançada.
3. Universidade do Trabalho - programa que se divide em:
  - a) Pró-técnico: curso preparatório para os jovens ingressarem no CEFET.
  - b) Pré-vestibular: preparação de oitenta jovens para o vestibular. Funciona no turno da noite. O CEFET assume as aulas, o Emaús entra com o espaço físico e a Cooperativa com a administração.
4. Pirambu *Business School* - uma unidade do CLEG vindo do CEFET onde são ministrados cursos de inglês para a comunidade a custo zero. São três turmas, num total de sessenta alunos, com aulas de segunda à quinta pela manhã.
5. A Casa do Saber é um projeto que trabalha com crianças, no reforço escolar. Embora seja de responsabilidade do Emaús, atualmente a Cooperativa dá cursos de computação para estas crianças e promove

oficinas de informática.

6. BILA – é uma biblioteca atrelada a uma *Lan House*. A criança paga uma hora de acesso ao computador com uma hora de leitura. Uma monitora, paga pela Cooperativa, verifica se a leitura foi realizada, através de um resumo feito pela criança.

A comunidade acolhe muito bem o Pirambu Digital. Até porque 98% das pessoas assistidas no local são filhos da comunidade. No prédio são atendidas em média 700 pessoas por semestre nas mais diversas atividades. Algumas delas mais voltadas para a Cooperativa, outras no âmbito educacional levam ao CEFET e outras, no âmbito social conduzem ao Emaús, mas Pirambu Digital, CEFET e Emaús caminham juntos nestes projetos.

Todas as pessoas que recebem qualquer benefício devem pagar por ele, só que de uma maneira diferente, retornando o bem recebido em forma de ajuda para a comunidade, seja ensinando analfabetos a ler, resgatando os alunos para a sala de aula, orientando pessoas que não sabem ler a combater o mosquito da dengue, ensinando xadrez. São pequenas atividades que vão tomando uma proporção, ou seja, se de 700 pessoas cada uma atende 10 outras pessoas, serão 7.000. Se eles atendessem 10, teríamos 70.000. É uma corrente do bem.

A Cooperativa é um grande exemplo para nosso bairro e para Fortaleza. Jovens que vieram de famílias pobres e desajustadas alcançaram uma grande conquista. Para mim a Cooperativa já fez seu papel e é um orgulho falar da Cooperativa hoje (Ervânia). (*sic*).

Percebe-se, portanto, que a Cooperativa alinhou suas metas, visando sua sobrevivência e o bem-estar de seus cooperados, mas mantém sua missão social, mantendo sua contribuição ao Projeto Social que a originou, o Emaús, pois persegue os objetivos da ONG, quando recusa ser feliz sem os outros e busca combater as causas da miséria.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **8.1 Conclusões**

Este estudo tomou como objeto o Movimento Emaús Amor e Justiça, mais especificamente a Cooperativa Pirambu Digital, situada no Grande Pirambu, que dentro do ambiente da economia social tem como principal meta a inclusão social através da tecnologia digital. O Pirambu Digital, empreendimento socioeconômico e cultural comunitário, visa a inclusão social dos seus participantes através da apropriação pelos mesmos de seu entorno social.

A proposta desta pesquisa consistia em investigar as especificidades da Cooperativa Pirambu Digital, como negócio desenvolvido no contexto da Economia Solidária, descrevendo a experiência e analisando as especificidades desta no que diz respeito às práticas de mercado, as práticas de gestão, a natureza de propriedade dos ativos tangíveis e intangíveis, bem como, o desempenho enquanto negócio empresarial e social. O presente trabalho ainda identificou os direcionadores de sucesso da Cooperativa Pirambu Digital e a contribuição desta para o projeto social que o originou. Através dos dados colhidos na pesquisa documental e na aplicação dos questionários, bem como das análises das entrevistas, acreditamos que os objetivos aqui pretendidos foram alcançados.

A Cooperativa Pirambu Digital, tendo nascido de uma parceria entre o Emaús, ONG Internacional e o CEFET, centro de educação ligado ao governo federal, surgiu como um empreendimento social, inserido na Economia Solidária. Porém, na caminhada ao longo destes quatro anos, os membros da Cooperativa despertaram para o entendimento de que mesmo mantendo uma forte vinculação com o social, através de sua missão de inclusão digital, encontram-se inseridos em uma sociedade capitalista, e para conseguirem sustentabilidade, não necessitariam se opor a ela, na medida em que as empresas sociais não são substitutas para as

empresas capitalistas. É mais acertado acreditar que elas estão inseridas dentro deste contexto, precisando considerar a obtenção de renda como uma meta primária.

Nesta empreitada de aliar a missão social à obtenção de renda, um dos fatores que contribuiu para que a Cooperativa Pirambu Digital lograsse êxito, foi o fato de o empreendimento emergir da área de conhecimento e competência de seus fundadores, visto Mauro Oliveira ser Doutor em Tecnologia e os cooperados terem finalizado um curso técnico de qualidade em uma escola conceituada. Soma-se a isso o conhecimento acumulado de Mauro Oliveira e Erivânia Santiago, que trabalhavam voluntariamente desde 1992, no Emaús.

Outro fator que corrobora para o diferencial do projeto é o senso de responsabilidade dos “meninos” do Pirambu com o entorno social, quando retornaram ao seu bairro, mesmo tendo recebido atrativos convites para ingressarem no mercado, após a conclusão do curso. Esse sentimento de pertença foi construído a partir do acesso à informação e ao conhecimento, uma vez que níveis insuficientes de conhecimento retiram das populações a possibilidade e a capacidade de entender a necessidade de gerar mudanças em seu meio, marginalizando-os para além do aspecto econômico, também do ponto de vista político.

Não somente as pessoas constroem espaços, mas os espaços podem ser usados para construir as pessoas, tanto em termos de restrições quanto em termos de oportunidades de ação. A influência da atuação da Cooperativa possibilitou a emergência, mobilização e participação continuada de diferentes atores locais, visando a melhoria das condições de vida e trabalho a partir das ações articuladas em projetos sociais, culturais, educacionais, tecnológicos e de sociabilidade produtiva. Esses achados inferem no fortalecimento de identidades e na construção de novos processos de identificação em torno da experiência vivida, na transformação do território e na promoção da cidadania, não só no Pirambu como em outras comunidades onde o projeto já foi ou será replicado.

A cooperativa causou um impacto no bairro, que pode ser percebido tanto pela renda gerada aos seus cooperados, como pelos projetos sociais que são mantidos por parte desta renda. Cabe destacar que na análise dos direcionadores de

sucesso do empreendedorismo social, o resultado obtido na Cooperativa Pirambu Digital aponta de maneira significativa para a figura do empreendedor como fator principal para o sucesso de um empreendimento, com três variáveis de maior grau de importância dentre as quatro, sendo duas da abordagem dos precursores dos traços de personalidade (teoria psicanalítica) e uma da abordagem comportamentalista.

Isto reforça que a história de vida de um empreendedor, que carrega uma crise ou eventos dramáticos, contribui na motivação primeira pela busca da autonomia, independência, liberdade e autoridade. A conquista de recompensa financeira neste ambiente configura-se muito mais como meio de garantir poder e realização profissional, do que pelo valor do dinheiro em si.

Se o que caracteriza a gestão é a costura que esta alcança produzir através da ação prática, compreendemos que o segredo da gestão da Cooperativa encontra-se no comprometimento com a identidade, mola mestra do projeto. Ou talvez o grande mérito do fundador deste negócio resida na descoberta que Mauro Oliveira fez: que deveria entregar a administração nas mãos dos “meninos” – beneficiários do projeto.

## **8.2 Sugestões para trabalhos futuros**

O presente estudo, em função de suas peculiaridades próprias e limitações, deixa várias questões em aberto. Consequentemente pode ser continuado em várias frentes, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes.

Segundo Melo Neto e Fróes (2002), o impacto social de um projeto ou modelo social está diretamente relacionado à capacidade do mesmo de gerar benefícios, diretos e indiretos, para o maior número de pessoas e de provocar mudanças significativas na estrutura e funcionamento do sistema vigente.

A Cooperativa Pirambu Digital apresenta-se como um projeto maravilhoso, mas não foi feito, até o momento, um estudo que mensure o impacto social causado pela mesma na comunidade. Um estudo de tamanha importância

seria um excelente tema de pesquisa.

Nascido de uma ONG, o Emaús, no âmbito da Economia Solidária, a Cooperativa Pirambu Digital foi aos poucos adotando diferentes práticas de gestão e se aproximando do mercado. Sendo, porém, a Cooperativa muito nova, e mais ainda como negócio, não foi adotado na avaliação de seu desempenho nenhum método de mensuração. Este seria certamente um outro tema muito importante a ser pesquisado.

Fazer uma pesquisa acompanhando a evolução da empresa (Pirambu Digital) atrelada a um estudo das características dos empreendedores, no que diz respeito do entendimento dos aspectos comportamentais relacionados ao êxito de empreendimentos seria um tema bastante rico e interessante.

Por último, na entrevista com o Professor Mauro Oliveira, surgiu a sugestão de uma pesquisa onde o tema giraria acerca da rua onde está encravada a Cooperativa: Como os “meninos” da Cooperativa Pirambu Digital conseguiram algo que nem o Poder Público municipal, estadual ou federal conseguiram: dar dignidade a uma rua?



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: **Anais ENANPAD**, Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas/SP, 2001.

BARREIRA, Irllys Alencar Firmo. Fortaleza rebelde: sob o sol dos movimentos sociais. In: CHAVES, Gylmar et al. (org.). **Ah, Fortaleza!** Fortaleza: Terra da Luz Editorial, 2006.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Constituição ontoteológica do empreendedorismo. In: **Anais ENANPAD**, XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

\_\_\_\_\_. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: **Anais ENANPAD**. XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

BOSCHEE, Jerr. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. **Nonprofit World**, (Published by The Society for Nonprofit Organizations, EUA), v.19, n. 4, p. 15-18, jul./ago. 2001.

BRUM, Marcela Rocha; ASSIS, Lílian Bambirra de; COSTA, Gustavo Alves da. Análise da relação entre a estrutura e a estratégia: estudo de casos em organizações do terceiro setor de Minas Gerais. In: **Anais ENANPAD**, XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba/PR, 2004.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Tradução de Ruth Joffily. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira; MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, Ana Carolina Miranda da. A utilização da ISO e a medição de desempenho na construção civil. In: **Anais ENANPAD**, XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba/PR, 2004.

COLLINS, O.F.; MOORE, D.G. **The organization makers**: a behavioral study of independent entrepreneurs. New York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.), 1970.

COSTA, Maria Gonçalves da; MONTEIRO, Ângela Maria Ferreira. **Historiando o Pirambu**. Fortaleza: Seriararte, 1999.

COSTA, Raphael Camargo; SCARE, Roberto Fava. Balanced scorecard na gestão de uma organização estudantil universitária: o estudo de caso AIESEC. In: **Anais ENANPAD**, XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

DA MATTA, Roberto. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DANJOU, Isabelle. L'entrepreneuriat: um champ fertile à la recherche de son unité. Paris, **Revue Française de Gestion**, v.28, n.138, p.109-125, 2002.

DEES, J. Gregory. **The meaning of "social entrepreneurship"**. jan. 1998. Disponível em: <[http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2008.

DEMO, Pedro. **Certeza da incerteza**: ambivalência do conhecimento e da vida. Brasília: Plano, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ECCLES, R. G. Manifesto da mensuração do desempenho. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o desempenho empresarial**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EMAÚS. **Movimento Emaús Amor e Justiça**. Disponível em: <<http://www.movemaus.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2007.

FALCONE, Thomas; OSBORNE, Stephen. Entrepreneurship: a diverse concept in a diverse world. In: **19 th National Conference Proceeding**, Indian Wells, California, 2005.

FALCONER, André Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>>. Acesso em: 03 maio 2008.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, abr./jun. 1999.

FILION, L.J. From entrepreneurship to entreprenology. In: USASBE Annual National Conference Entrepreneurship. **Anais...**, São Francisco, 1997.

\_\_\_\_\_. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FISCHER, Rosa Maria; MENDONÇA, Luciana Rocha de. Terceiro setor: inventário da produção brasileira. In: **V International Conferende of the ISTR** – International Society for Third Sector Research. África do Sul, 2002.

FISCHER, Tânia. A Cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia, cidade puzzle. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FONTANELLE, Caio; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. In: **Anais ENANPAD**, XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

GASPAR, Fernando Antônio da Costa. O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco. In: XIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. **Anais...**, Lugo (Galiza), 14 fev. 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório global. IBPQ e SEBRAE. 2006.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório nacional. Curitiba: IBPQ. 2001.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. In: **Anais EGEPE**, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá, PR, 2000.

GUIMARÃES, Tatiane B. C. Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo. In: **Anais ENANPAD**, Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba/PR, 2004.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L.; BLACK, W.C; **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOURNEAUX JR., Flávio; CORRÊA, Hamilton Luiz. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos do setor químico no Brasil. In: **Anais ENANPAD**, XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2000**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

IPIRANGA, Ana Sílvia R.; FÉLIZ, Waleska J.S.; CAMPOS, Eva M.; CAMPOS, Sílvia B. Um passeio no espaço e no tempo: O desvelar da identidade da cidade de Fortaleza através da antropologia visual. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, **Anais...**, Salvador/BA, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KETS DE VRIES, Manfred. Rebeldes criativos com causa. In: MUZYKA, Daniel; BIRLEY, Sue. **Dominando os desafios do empreendedor**: o seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Makrom Books, 2001.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997, 51p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

McCLELLAND, David C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 25 ed. Revista e atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5 ed. São Paulo: HUCITEC, Rio de Janeiro: ABRASCO, 1998.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MITCHEL, Emily. Fazendo o bem cada vez melhor. **Time**, 21 fev. 2000.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil**: fundamentos e estratégias. 2004. Tese (Doutorado em História). Faculdade de História, Direito e Serviço Social. Universidade Estadual de São Paulo, Franca, 1997.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, v.7, n.2, p. 9-18, jul./dez. Curitiba, 2004.

PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre perfil empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora. In: **Anais EGEPE**, Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Brasília/DF, 2003.

PIRAMBU DIGITAL. **Cooperativa Pirambu Digital**. Disponível em: <<http://www.pirambudigital.com>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

QUEIROZ, Bruno. **Cooperativa Pirambu Digital**. N/REF.: PROJ-CPD. 02/07/2007.

QUINTELA, Sandra; ARRUDA, Marcos. Economia a partir do coração. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (org.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSONI, Luciano; ONOZATO, Erika; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. Terceiro setor e o empreendedorismo social: explorando as particularidades da atividade empreendedora com finalidade social no Brasil. In: **Anais ENANPAD**, XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

ROSSONI, Luciano; TEIXEIRA, Rivanda Meire. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora. In: **Anais ENANPAD**, XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador/BA, 2006.

SANTOS, Maria Francineila Pinheiro dos. **Para onde sopram os ventos**: políticas públicas de turismo no Grande Pirambu/Fortaleza/CE. Natal/RN, 2006. 169fls. Dissertação. (Mestrado em Geografia). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em

Geografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

SEBRAE: Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2006.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, p. 217-226, 2000.

SILVA, José Borzacchiello da. Sinopse de uma geografia urbana de Fortaleza. In: CHAVES, Gylmar; VELOSO, Patrícia; CAPELO, Peregrina (org.) **Ah, Fortaleza!** Fortaleza: Terra da Luz Editorial, 2006.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (org.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

VERHEUL, Ingrid; WENNEKERS, Sander; AUDRETSCH, David; THURIK, Roy. An Eclectic Theory of Entrepreneurship: policies, institutions and culture. In: **RENT XIV Conference**, Praga, nov. 2000.

VERSIANI, Ângela F.; GUIMARÃES, Liliani de O. A construção da carreira de “empreendedor”: delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. In: **Anais ENANPAD**, XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba/PR, 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de Pietro. Nassete. São Paulo: Martin Claret, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALEZNIK, Abraham; KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Power and the corporate mind**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1975.

## BIBLIOGRAFIA

BASTOS, Núbia M. Garcia. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. 3. ed. Fortaleza: Nacional, 2005.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. 20. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

FÉLIX, Waleska J. S. **“Valei-me meu Padim”**: um estudo sobre a cultura, os negócios da fé e o desenvolvimento territorial de Juazeiro do Norte. Fortaleza, CE, 2007, 234p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração, Universidade Estadual do Ceará, 2008.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

GONÇALVES, Hortênsia de Abreu. **Manual de monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Avercamp, 2004.

LOPEZ, Gumercindo Sueiro Jr. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo**: criação de um instrumento de medida. Brasília, DF, 2005, 91p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Universidade de Brasília, 2005.

OLIVEIRA, Mauro. Disponível em: <<http://mauro.cefetce.br>>. Acesso em: 12 jul. 2008.

SOLYMOSSY, Emeric. **Entrepreneurial Dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success**. 1998. 250p. Thesis (Doctorate in Philosophy). Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 1998.

## **APÊNDICES**



**APÊNDICE A – Roteiro para entrevista.**

Nome: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Lugar da entrevista: \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_

Ocupação: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

1. Como começou – A história do local:

---

---

2. Quais as dificuldades e facilidades encontradas?

---

---

3. Formas de superar as dificuldades. Alguma história marcante?

---

---

4. Quais os parceiros e clientes do Pirambu Digital?

---

---

5. Processo de Ingresso no Pirambu Digital – como se dá a socialização de um novo membro e qual a reação frente ao desligamento de um membro?

---

---

6. Na sua percepção, quais os fatores mais importantes para garantir o sucesso de um negócio (Ética? Lei do Gerson?).

---

---

7. Como funcionam as relações dentro do ambiente onde está situado – no próprio Pirambu Digital e do PD com a comunidade.

---

---

8. Como visualiza o futuro do Pirambu Digital?

---

---

9. Descrever o Pirambu Digital com uma palavra ou uma imagem:

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE B – Questionário de avaliação dos direcionadores de sucesso do empreendedorismo social na Cooperativa Pirambu Digital.

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: M ( ) F ( )

Grau de Escolaridade: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

1. Em sua opinião, a inovação e a maneira de fazer coisas de um modo diferente em um empreendimento, é:

- |   |                          |                  |
|---|--------------------------|------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Sem importância  |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Pouco importante |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Importante       |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Muito importante |

2. Se você resolvesse iniciar um negócio, você acreditaria ser necessário, para ter sucesso, criar algo novo ou fazer algo que nunca foi feito antes?

- |   |                          |                  |
|---|--------------------------|------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Sem importância  |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Pouco importante |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Importante       |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Muito importante |

3. Ao perceber uma oportunidade de negócio, você iria procurar desenvolvê-la usando fórmulas, métodos ou meios de produção já conhecidos e bem sucedidos?

- |   |                          |                |
|---|--------------------------|----------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Sempre         |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Provavelmente  |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Pouco provável |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Nunca          |

4. Ética, honestidade e firmeza de caráter são necessárias para o sucesso de um empreendimento?

- 1  Sem importância
- 2  Pouco importante
- 3  Importante
- 4  Muito importante

5. A capacidade de agir e a perseverança no trabalho são importantes para um negócio prosperar?

- 1  Sem importância
- 2  Pouco importante
- 3  Importante
- 4  Muito importante

6. A pontualidade, a determinação e a parcimônia nos gastos (economia) são muito importantes para o sucesso de um empreendimento?

- 1  Sem importância
- 2  Pouco importante
- 3  Importante
- 4  Muito importante

7. A necessidade pessoal de realização, buscando atingir metas e superar obstáculos é fundamental para o sucesso de um empreendimento?

- 1  Sem importância
- 2  Pouco importante
- 3  Importante
- 4  Muito importante

8. O que leva um empreendimento a dar certo é a necessidade do empreendedor de estabelecer laços de amizade, ser aceito e preocupar-se com as pessoas em seu trabalho.

- 1  Discordo totalmente
- 2  Discordo em parte
- 3  Concordo em parte
- 4  Concordo totalmente

9. A necessidade de poder, a preocupação com a reputação, status e posição social são fundamentais para o sucesso de um empreendimento?

- 1  Sem importância

- |   |                          |                  |
|---|--------------------------|------------------|
| 2 | <input type="checkbox"/> | Pouco importante |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Importante       |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Muito importante |

10. A grande necessidade de autonomia, independência e autoconfiança são motivos fundamentais para um empreendedor ter sucesso?

- |   |                          |                     |
|---|--------------------------|---------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Discordo totalmente |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Discordo em parte   |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Concordo em parte   |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |

11. Sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência causados por uma infância difícil são fortes impulsionadores para o empreendedorismo?

- |   |                          |                     |
|---|--------------------------|---------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Discordo totalmente |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Discordo em parte   |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Concordo em parte   |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |

12. Garantir a independência, a autoridade e a libertação das frustrações e da pobreza, leva os empreendedores a assumir esforços criativos buscando o sucesso, pois eles necessitam ser reconhecidos, precisam de aplausos.

- |   |                          |                     |
|---|--------------------------|---------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Discordo totalmente |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Discordo em parte   |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Concordo em parte   |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |

13. Para obter sucesso quando concebe, desenvolve e realiza uma visão, um empreendedor necessita ter conhecimento prévio do assunto, ser capaz de fazer escolhas, ter determinação e perseverança para trabalhar.

- |   |                          |                     |
|---|--------------------------|---------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Discordo totalmente |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Discordo em parte   |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Concordo em parte   |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |

14. As relações de uma pessoa são fundamentais para o sucesso de um empreendimento?

- 1  Sem importância  
2  Pouco importante  
3  Importante  
4  Muito importante

15. O que você acha desta frase: “Dize-me quem tu queres que seja teu amigo e eu te direi quem tu serás”?

- 1  Discordo totalmente  
2  Discordo em parte  
3  Concordo em parte  
4  Concordo totalmente

16. Em sua opinião, qual a influência das políticas governamentais para o sucesso de um empreendimento?

- 1  Sem importância  
2  Pouco importante  
3  Importante  
4  Muito importante

17. As pessoas com um bom emprego, estabilidade garantida e altos salários, têm uma menor motivação para iniciar um empreendimento.

- 1  Discordo totalmente  
2  Discordo em parte  
3  Concordo em parte  
4  Concordo totalmente

18. Qual a importância do desenvolvimento tecnológico para o empreendedorismo?

- 1  Sem importância  
2  Pouco importante  
3  Importante  
4  Muito importante

19. Você tem um sonho de transformação da realidade social existente e quer lutar por ele?

- 1  Sempre  
2  Provavelmente  
3  Pouco provável

4  Nunca

20. Você é determinado, comprometido e incansável no desejo de transformar suas idéias em um modelo voltado para a comunidade?

- 1  Sempre  
2  Provavelmente  
3  Pouco provável  
4  Nunca

21. O desejo de criar mudanças sociais significativas é prioridade para você?

- 1  Sempre  
2  Provavelmente  
3  Pouco provável  
4  Nunca

22. Quando pensa em montar um negócio, além do retorno financeiro, você preocupa-se com o impacto social que o mesmo vai gerar?

- 1  Sempre  
2  Provavelmente  
3  Pouco provável  
4  Nunca

Obrigada por responder a este questionário. Sua colaboração é de grande valia para nós.