

Empreendedorismo social e a criação de organizações sociais: o estudo de caso do Instituto História Viva

Social entrepreneurship and the creation of social organizations: the case study of Life History Institute

Erika Onozato¹

Rivanda Meira Teixeira²

Resumo

O empreendedorismo social é considerado uma área de pesquisa acadêmica emergente, por isso contribuições para a teoria e a prática ainda são necessárias. As poucas pesquisas disponíveis no momento abordam principalmente as características empreendedoras dos fundadores e gestores das entidades sociais, além das diferenças entre o empreendedorismo convencional e o social. Para contribuir com esse campo, esse estudo foi concebido com o propósito de analisar o processo empreendedor na criação de organizações com fins sociais. O objetivo deste estudo foi analisar o processo de criação do Instituto História Viva, organização com fins sociais localizada na cidade de Curitiba – Paraná. O referencial teórico foi baseado no modelo de processo de criação de negócios, elaborado por Borges, Simard e Filion (2005), formado por quatro estágios: iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único. Os resultados mostraram que as quatro etapas do modelo aconteceram no empreendimento social estudado, porém algumas atividades ocorreram em fases diferentes e outras não foram relatadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Processo de Criação de Empresas. Organizações Sociais.

¹ Mestre em Administração –Universidade Federal do Paraná.

² Professora do Departamento em Administração e dos Mestrados em Administração e de Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe. Doutorado em Administração pela Cranfield University – Inglaterra (1996).

Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe. Campus Universitário-Jardim Rosa Elze, São Cristóvão, Sergipe. 40100-000 - Email: rivandateixeira@terra.com.br

Abstract:

Social entrepreneurship is considered an emergent academic research area therefore contributions for theory and practice are still necessary. The few existent studies are related to the entrepreneur characteristics of founders and managers of social organizations in addition to the differences between conventional and social entrepreneurship. To contribute this study was conceived with the aim to analyse the entrepreneurship process in social organization. The objective of this study was to analyse the venture creation process of Instituto História Viva, a social organization located in Curitiba City – Paraná State. The theoretical framework adopted on this study was the venture creation process model elaborated by BORGES, SIMARD and FILION (2005), formed by four stages: initiation, design and preparation, start-up, and operations. The research strategy was of case study. Results showed that the four stages happened in the social enterprise; even though some activities happened in different phases and others were not mentioned.

Keywords: *Social Entrepreneurship. Business Creation Process. Social Organizations.*

Introdução

A escolha desse tema surgiu a partir da análise dos dados publicados pelo *Global Entrepreneurship Monitor – GEM Brasil* (2005), que no ano de 2004, pela primeira vez, apresentou informações sobre o empreendedorismo social no país (dentre os 34 países participantes do GEM somente o Reino Unido havia pesquisado este assunto). O relatório mostrou que em 2004, 1,05% da população adulta brasileira estava engajada em alguma atividade com objetivos sociais ou comunitários.

Conforme dados do estudo do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em parceria com a ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais e o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, sobre o universo associativo no país, no ano de 2002 existiam 276 mil fundações e associações sem fins lucrativos no Brasil, que empregavam quase 1,5 milhão de pessoas. O estudo revelou que o conjunto das associações e fundações era formado por milhares de instituições muito pequenas, sendo que aproximadamente 77%

delas não tinham um empregado. A minoria dessas instituições possuía a grande parte dos empregados, cerca de 2.500 entidades possuíam quase um milhão de trabalhadores (ABONG, 2006).

Os fundamentos teóricos sobre empreendedorismo social são muito recentes e estão em processo de formação, portanto é necessário que novos estudos sejam realizados para consolidar os conhecimentos sobre esse assunto. As poucas pesquisas disponíveis no momento abordam principalmente as características empreendedoras dos fundadores e gestores das entidades sociais, além das diferenças entre o empreendedorismo convencional e o social. Para contribuir com esse campo, foi proposta a realização de uma análise do processo empreendedor na criação de organizações com fins sociais. Entender como as etapas do processo de criação ocorrem e também as dificuldades enfrentadas permite oferecer aos futuros empreendedores sociais orientações para o planejamento e desenvolvimento de suas organizações, evitando que os mesmos erros sejam cometidos. Como não foi encontrado na literatura um modelo do processo de criação de novos empreendimentos voltado para as organizações sociais, foi adaptado para esse estudo o modelo teórico do processo de criação de novas empresas proposto por Borges, Simard e Fillion (2005), elaborado a partir de organizações comerciais convencionais. Este estudo tem como objetivos específicos identificar as etapas e as atividades do processo de criação do Instituto História Viva e analisar como ocorrem essas etapas com base no referido modelo.

Empreendedorismo social

Um dos principais responsáveis por introduzir e propagar o termo empreendedor social foi Bill Drayton, por meio da fundação da organização internacional sem fins lucrativos Ashoka (<http://www.ashoka.org.br>), em 1980, na Índia. O objetivo dessa entidade é identificar e investir em líderes empreendedores com ideias criativas e inovadoras, capazes de provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social. Está presente em 52 países e atua no Brasil desde 1986. O empreendedor

social para a Ashoka (2001: 35) é “alguém que tem ideias novas, pensa e age criativamente, tem personalidade empreendedora e coloca em tudo que pensa e faz o ideal de produzir impacto social benéfico”.

Para Johnson (2003), o termo empreendedorismo social, utilizado na academia e na literatura popular, atualmente está relacionado com uma grande extensão de atividades e iniciativas, por isso definir o que é empreendedorismo social e quais são seus limites conceituais não são tarefas fáceis. Uma possível explicação para este fato é devido à complexidade da concepção e porque a literatura acadêmica nessa área é tão nova que pouco consenso existe sobre o tema. Mair e Martí (2006) veem empreendedorismo social como um processo de criação de valor pela combinação de recursos de novas maneiras. Esses recursos são primariamente orientados para avaliar e explorar oportunidades para criar valor social pelo estímulo das mudanças sociais ou atendimento dessas necessidades. Além disso, o empreendedorismo social, quando visto como um processo, envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações.

Na percepção de Dees (1998), os empreendedores sociais conhecem as necessidades e os valores do seu público-alvo, compreendem as expectativas das pessoas que ajudam e que investem algum tipo de recurso como tempo, dinheiro ou conhecimento. Exploram todos os tipos de recursos desde a filantropia aos métodos comerciais da economia. Para Roberts e Woods (2005), muitos dos atributos e talentos dos empreendedores sociais e dos convencionais são semelhantes. Ambos são visionários, inovadores, estão atentos às oportunidades, valorizam a construção de alianças e de redes de contato, e são apaixonados pelo que fazem. Porém, o objetivo é atender às necessidades sociais enquanto que os convencionais buscam atender as necessidades financeiras. Para Roper e Cheney (2005), o que distingue essas pessoas dos empreendedores “regulares” é o comprometimento social e a falta de interesse em recompensas financeiras. Johnson (2003) acredita que esses indivíduos começam seus trabalhos com um forte senso de justiça social e enxergam as atividades lucrativas como um meio e não como um fim para alcançar

seus objetivos. Para Vieira (2001), o empreendedor social deve estar preparado para correr riscos razoáveis em benefício da comunidade atendida pela entidade; verificar se os recursos alocados estão sendo bem administrados; avaliar o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos; compreender a diferença entre precisar e querer; e ter sempre uma missão, mas com a consciência de que sem os recursos financeiros não é possível concluir sua missão. O Quadro 1 mostra as diferenças existentes entre uma organização social tradicional e uma organização social empreendedora.

Quadro 1 – Comparação entre organizações sociais tradicionais e organizações sociais empreendedoras

Organização social tradicional	Organização social empreendedora
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Hierarquia	Time/trabalho orientados
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade
Controle centralizado	Descentralização/ <i>empowerment</i>
Contabilidade conforme as regras	Contabilidade conforme os resultados
Foco no que é melhor para a organização	Foco no que é melhor para o cliente
Ênfase nos programas	Ênfase no centro das competências
Valor uniforme	Valor flexível
Qualidade baseada no padrão profissional	Qualidade indo ao encontro ou excedendo as expectativas do cliente
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Ordem de serviço exclusiva	Escolha e competição
Dependente de recursos	Financeiramente autossuficiente
Tentar ser todas as coisas para todas as pessoas	Nicho-orientado

Fonte: Thalhuber *apud* Vieira (2001, p. 28).

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), após realizarem uma análise comparativa entre o empreendedorismo comercial e o social, utilizando o modelo PCDO (*People, Context, Deal, Opportunity*), perceberam a necessidade de criar um modelo específico para analisar melhor o empreendedorismo social (Figura 1).

A oportunidade, as pessoas e o capital são representados pelos círculos que se cruzam, refletindo a sobreposição e a interdependência destas variáveis. No centro está localizada a proposta de valor social (PVS), significando a variável integrante. Ao redor dos três círculos estão os fatores ambientais (sociocultural, macroeconômico, político, demográfico, regulamentação e taxas).

Os autores acreditam que para alcançar efetivamente a proposta de valor social, o empreendedor tem que realizar um alinhamento (externo e interno) entre os quatro componentes do modelo: oportunidade, pessoas, capital e contexto.

O Processo Empreendedor

Liao e Welsch (2002) acreditam que os estudos tentam explicar a criação de novos negócios a partir de uma coleção de perspectivas teóricas e citam como exemplos: a econômica, a psicológica e a ecologia populacional.

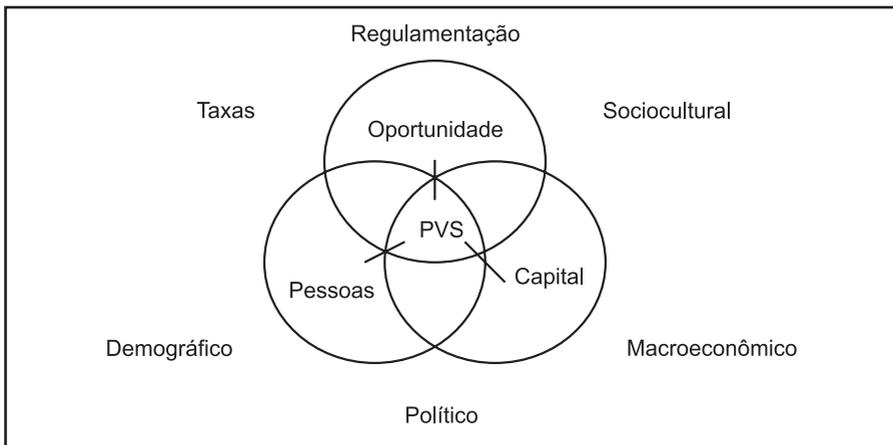


Figura 1 – Modelo de empreendedorismo social

Fonte: Adaptado de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006).

Porém, apesar do crescimento nesta área, estes autores acreditam que existem poucos estudos explorando o processo de criação de negócios, principalmente os estudos empíricos, que são raros, além de que uma escassa atenção é dada aos padrões temporais do processo. Reynolds e Miller (1992) também afirmam que existem poucos estudos sobre o processo de gestação, ou seja, do período da concepção ao nascimento de uma nova empresa. Esses pesquisadores, após analisarem os quatro eventos-chave do processo de gestação (principais compromissos pessoais, primeiras contratações, financiamentos iniciais e as primeiras vendas), em mais de 3.000 empresas estabelecidas, encontraram variações significativas na duração, na sequência e no padrão do processo de gestação.

Para Delmar e Shane (2002), os empreendedores utilizam diferentes modelos de atividades com o propósito de estabelecer uma nova organização. O que acaba levando a duas conclusões:

- 1) comprometendo com diferentes padrões de atividades, os fundadores vão criar variações no processo de formação das empresas (e alguns desses padrões de atividades terão mais sucesso do que outros);
- 2) dependendo da oportunidade empreendedora e dos atributos dos fundadores, nem todas as atividades precisam ser iniciadas ou serão iniciadas. Para entender como essas variações ocorrem, os autores afirmam que é preciso focar primeiro nas características que definem a evolução do processo, e em segundo, no propósito das diferentes atividades nas quais os fundadores podem se ocupar.

Gelderen, Thurik e Bosma (2005) destacam que geralmente quatro fases são mencionadas nas pesquisas sobre o processo de *start-up*. A primeira fase concentra-se na intenção do potencial empreendedor em iniciar uma empresa. Na segunda fase a oportunidade empreendedora é reconhecida e a concepção do negócio é desenvolvida. Na terceira fase os recursos são reunidos e a organização é criada. E na fase final a empresa inicia as trocas com o mercado.

Por sua vez Borges *et al.* (2005) observaram detalhadamente, em um estudo realizado no Canadá em 2005, os estágios e as atividades do processo de criação de novos negócios, que foi dividido em quatro estágios:

- 1) Iniciação;
- 2) *Design* e preparação;
- 3) *Start-up*;
- 4) Operacionalização.

No primeiro estágio, de iniciação, são identificadas as oportunidades de negócio, o desenvolvimento da ideia e a decisão de criar o negócio. No estágio de *design* e preparação é elaborado o plano de negócio, o estudo do mercado, a captação de recursos, a criação do time de empreendedores (sócios) e o registro da marca e/ou patente. No terceiro estágio, *start-up*, existe a incorporação legal do negócio, o compromisso de dedicação em tempo integral, a organização de instalações e equipamentos, o desenvolvimento do primeiro produto ou serviço, a contratação de empregados e as primeiras vendas. Na última etapa, a operacionalização, observa-se a conclusão das promoções ou das atividades de *marketing*, as vendas, o alcance do ponto de equilíbrio, planejamento formal e a administração do negócio. Esse modelo foi utilizado como base teórica do presente estudo pela facilidade de ser adaptado às organizações sociais, pois todos esses estágios podem ser identificados nessas organizações.

Metodologia

Para este trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa, que para Godoy (1995, p. 58) “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”.

O estudo de caso foi à estratégia de pesquisa escolhida, principalmente devido à possibilidade de compreender, com mais profundidade, o fenômeno. Para Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é usado geralmente em investigações que envolvem “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. O autor acredita que a pesquisa que utiliza a estratégia de estudo de caso encara uma situação única; apresentando mais variáveis interessantes do que pontos de dados. As proposições teóricas são desenvolvidas previamente para que a coleta e a análise dos dados possam ser conduzidas.

Conforme Godoy (1995a), os dados no estudo de caso devem ser coletados nos locais onde os eventos e os fenômenos, que estão sendo investigados, naturalmente acontecem, podendo ser usados os seguintes meios: entrevistas; observações; análise de documentos; e, se for necessário, medidas estatísticas. Foi realizada, nesse estudo de caso, entrevista em profundidade com a fundadora do Instituto História Viva e análise de documentos administrativos como o estatuto e relatórios da organização pesquisada, além de informações sobre a instituição, disponíveis em matérias publicadas na mídia (internet e televisão). Neste estudo foram observados os locais onde a organização atuava. Foi possível acompanhar, juntamente com os voluntários, a prestação dos serviços oferecidos pelo Instituto História Viva. A observação foi importante como um meio de comprovar a existência das atividades mencionadas pela fundadora nas entrevistas.

Para Laville e Dionne (1999), uma das primeiras tarefas do investigador após a fase preparatória é fazer o recorte dos conteúdos. Outra tarefa primordial é definir as categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser reunidos e organizados por parentesco de sentido. Neste estudo foi utilizado o modelo misto que, de acordo com Laville e Dionne (1999, p. 222), o pesquisador que não quer se limitar, em suas análises e interpretações, a identificar a presença de elementos que foram predeterminados, “espera poder levar em

consideração todos os elementos que se mostram significativos, mesmo que isso o obrigue a ampliar o campo das categorias, a modificar uma ou outra, a eliminá-las, aperfeiçoar ou precisar as rubricas [...]”. As categorias analíticas consideradas para esse estudo foram: caracterização da empreendedora e do instituto social, seguida pela análise do processo de criação da organização, baseado nos quatro estágios do modelo de Borges *et al.* (2005),

- 1) Iniciação;
- 2) *Design* e preparação;
- 3) *Start-up*; e
- 4) Operacionalização.

O Quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise adaptados do modelo.

Neste trabalho foi realizada uma análise qualitativa de conteúdo por meio da estratégia de emparelhamento, na qual, segundo Laville e Dionne (1999), o pesquisador deve associar os dados coletados a um modelo teórico, com o objetivo de compará-los. É necessário ter uma teoria sobre o qual o investigador vai se apoiar para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo. Como foi adotado o método de estudo de caso, o relatório apresentou “um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos” (GODOY, 1995a, p. 26).

O Caso instituto história viva

Roseli Bassi Pregolini, 42 anos, casada, mãe de quatro filhos, nasceu na cidade de São Paulo e mudou-se para Curitiba no início do ano de 2005. O pai é comerciante e a mãe do lar. Autodenominou-se pertencente à classe social média. Sua religião é cristã. Estudou o 1º e o 2º graus em escola pública estadual. Em 1989 graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Concluiu também o curso de instrumentação cirúrgica em dezembro de

Quadro 2 – Categorias e elementos de análise

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Empreendedores sociais	Escolaridade. Gênero. Idade. Local de nascimento. Estado civil. Classe social. Religião. Experiência profissional. Experiência em projetos sociais. Profissão dos pais. Dedicção exclusiva à organização social. Renda
Empreendimentos com fins sociais	Área de atuação. Missão e objetivos da organização. Perfil dos funcionários. Perfil dos voluntários. Perfil do público-alvo. Idade da organização. Local de atendimento. Local da sede.
Etapa 1 – Iniciação	Motivações iniciais. Identificação da oportunidade de atuação social (motivo da escolha do setor e do público-alvo). Pessoas e/ou fatos que influenciaram na criação. Origem da ideia (original/ imitação de outra organização social/ adaptação de uma ideia de outra pessoa). As dificuldades encontradas nesta etapa.
Etapa 2 – <i>Design</i> e Preparação	Existência de um plano de negócio. Fontes de informações. (Quem consultou durante esta etapa? Familiares, amigos, pessoas da comunidade, associação de moradores, agências do governo, outras entidades sociais etc.). Parcerias desenvolvidas. Fontes de recursos financeiros. Formação da equipe de trabalho. As dificuldades encontradas nesta etapa.
Etapa 3 – <i>Start-up</i>	Procedimentos legais (registro como associação ou fundação, obtenção de títulos como Declaração de Utilidade Pública / OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/ CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social). Escolha do local de atendimento. Processo de desenvolvimento dos primeiros serviços prestados à comunidade. As dificuldades encontradas nesta etapa.
Etapa 4 – Operacionalização	Resultados dos primeiros projetos desenvolvidos. Divulgação das atividades. Gestão da organização. Projetos em andamento. As dificuldades encontradas nesta etapa.

Fonte: Desenvolvido pelas pesquisadoras, com base na revisão teórica.

2000 e de terapia alternativa em outubro de 2003. Recebe um auxílio financeiro do Instituto História Viva de R\$ 1.500,00 por mês, mas afirmou que buscava outro tipo de atividade para complementar esta renda.

Antes de iniciar a organização com fins sociais foi executiva de um banco, de uma usina de açúcar e álcool, e de uma empresa representante comercial de equipamentos de controle de qualidade para a indústria farmacêutica.

O Instituto História Viva é uma associação civil, sem fins lucrativos, fundada em 7 de novembro de 2005, e atua na área da cultura e saúde. O propósito da organização é “ser agente transformador de ambientes, onde encontram-se pessoas em situação de vulnerabilidade, incentivando-as e estimulando-as a fazerem uma releitura da história das suas próprias vidas”. O objetivo da entidade é realizar obras de caráter assistencial, cultural e artística para crianças, adolescentes, idosos e pessoas em situações de risco e vulnerabilidade social. Conforme o artigo 3º do estatuto social, o Instituto História Viva pode promover atividades culturais, educacionais, literárias, cênicas, plásticas, musicais, audiovisuais e outras afins, que auxiliem o desenvolvimento e promovam a recuperação de crianças em fase de internação ou recuperação hospitalar. O Instituto não possui funcionários contratados; somente a presidente recebe um auxílio financeiro da entidade, por se dedicar mais intensamente aos trabalhos do instituto. Existem aproximadamente 29 voluntários ativos que participam principalmente como contadores de histórias para crianças internadas no Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná e no Hospital Universitário Evangélico de Curitiba. Desde a criação, até junho de 2006, o instituto atendeu 876 crianças, 610 familiares e 253 membros da equipe médica. Os voluntários doaram aproximadamente 553 horas nos hospitais e 68 horas em eventos.

A seguir são apresentadas as etapas do processo de criação do Instituto História Viva, de acordo com as categorias analíticas e elementos de análise definidos para o estudo.

Etapa 1 – Iniciação

Roseli trabalhou durante oito anos coordenando atividades assistenciais (ofertas de cestas básicas, orientações familiares e programas de higiene) para 36 famílias carentes na região de Perus, periferia de São Paulo; essas atividades eram vinculadas a uma instituição religiosa. Seus pais não desenvolviam atividades voluntárias, mas o marido e os filhos já participaram; inclusive uma filha atua como voluntária no próprio Instituto História Viva. A fundadora teve o apoio do marido e dos filhos durante a criação de sua entidade, porém seus pais e irmãos não gostaram muito da ideia dela iniciar um empreendimento social. Conforme Roseli, seus pais e irmãos diziam: “Como é que uma mãe com quatro filhos resolve fazer uma loucura dessas? Largar o mercado?”. “Quando você estiver mais velha, for aposentada, você monta, você faz isso”. Como seus pais e irmãos moravam em São Paulo, eles queriam que ela voltasse a morar na cidade, por isso ofertavam empregos e diziam que não adiantava ajudar somente os outros, que era preciso pensar na questão financeira também; tentando assim desestimulá-la a continuar com a atividade social. Porém, esses fatos não abalaram Roseli, para ela somente se seu marido e seus filhos não a estimulassem, seria mais difícil continuar com o projeto social.

Roseli afirmou que sempre teve uma vocação muito forte relacionada à área médica, tanto que no passado desejava cursar Medicina, mas acabou fazendo Administração de Empresas. Mais tarde fez um curso de instrumentação cirúrgica e terapia holística. Roseli afirmou que sempre se sensibilizou com a situação das pessoas que estavam internadas nos hospitais, pois quando era pequena, acompanhava sua mãe no Hospital Darcy Vargas, em São Paulo, onde sua irmã caçula, aos quatro anos, era internada constantemente.

A inspiração para a criação do Instituto História Viva surgiu após Roseli assistir ao filme *Patch Adams: o amor é contagioso* (1998). O filme é baseado em fatos reais e conta a história de Hunter Adams, que após tentar o suicídio se interna voluntariamente em um sanatório. Ao ajudar os outros internos decide se tornar um médico. Quando ele entra

na faculdade de medicina, seus métodos não convencionais causam espanto, pois utiliza o humor para auxiliar na recuperação dos pacientes (PATCH ADAMS, 1998). Roseli assistiu ao filme bem na época em que resolveu fazer o curso de instrumentação cirúrgica; como estava se envolvendo na área médica, considerou relevante assistir.

No dia 17 de junho de 2005, um dia antes de Roseli fazer a primeira palestra para apresentar os objetivos e a metodologia de trabalho a ser desenvolvida pela organização, Hunter “Patch” Adams esteve em Curitiba, apresentando a palestra denominada “A importância de uma medicina mais humana” (PARANASHOP, 2005). Para Roseli, este fato foi muito significativo, pois sua fonte de inspiração se encontrava na mesma cidade, justamente no momento em que ela iniciava o seu projeto.

“Eu assisti a palestra dele na sexta e fiz uma palestra para os voluntários no sábado. Então foi bem próximo [...] Falei: Nossa, que coincidência, né? Um trabalho, uma fonte de inspiração minha, chegar bem na cidade onde eu estava implantando o trabalho... Que realmente a gente está indo para o caminho certo”.

Inicialmente desejou participar da entidade social Doutores da Alegria (<http://www.doutoresdaalegria.org.br/>) em São Paulo, cuja missão é “levar alegria a crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde, através da arte do palhaço, nutrindo esta forma de expressão como meio de enriquecimento da experiência humana”, devido à aproximação com o trabalho apresentado no filme. Apesar do desejo de Roseli entrar nessa organização, alguém a informou que apenas médicos poderiam participar do grupo, e este fato acabou desestimulando-a a ser voluntária nessa instituição. Somente depois de um tempo descobriu que não existia esta exigência: “Eu tentei o Doutores da Alegria, eu tentei ser voluntária, aí eu soube que não podia, ou alguém me informou que tinha que ser médico. Hoje eu vi que não é bem isso”.

No ano de 2004, enquanto Roseli fazia uma pesquisa de mercado na internet para a companhia em que trabalhava, observou a logomarca da associação sem fins lucrativos “Viva e Deixe Viver” (<http://www.>

vivaedeixeviver.org.br/), no *site* de uma empresa de medicamentos, que era um dos patrocinadores dessa associação. Quando descobriu que a associação desenvolvia trabalhos em hospitais, se interessou, buscou mais informações e decidiu se tornar uma voluntária no mesmo ano, como contadora de histórias para crianças em hospitais de São Paulo.

Roseli acreditava que um sonho nasce em um determinado momento da vida, mas que às vezes é concretizado muitos anos depois, desencadeado por alguma ação específica. Para ela essa ação desencadeadora foi à mudança da família para a cidade de Curitiba, em janeiro de 2005. Como o negócio de seu marido não estava muito bem em São Paulo, eles decidiram recomeçar suas vidas em outro lugar. Roseli, após fazer alguns contatos com os hospitais de Curitiba, percebeu uma carência de serviços voluntários oferecidos para esse público. Ela afirmou que os funcionários dos hospitais diziam: “De vez em quando vem um voluntário ou outro, mas um grupo de voluntários que venha pontualmente toda semana não tem”.

Roseli resolveu implantar o trabalho da Associação “Viva e Deixe Viver” na cidade e tornou-se, assim, a coordenadora de desenvolvimento humano de Curitiba. Ao mesmo tempo em que desenvolvia esse projeto como voluntária, procurava um emprego no mercado de trabalho. Antes de se mudar, pensava em trabalhar como autônoma, como terapeuta holística, além de pensar também em criar um pequeno negócio, como uma casa de sucos. Porém, essas ideias não foram concretizadas. De início, a família se sustentava financeiramente com os aluguéis dos imóveis que possuíam em São Paulo. A princípio, a mudança para Curitiba foi devido à melhor qualidade de vida, mas depois que Roseli começou com o projeto social, percebeu que o maior motivador foi trazer um trabalho deste tipo para a região: “Eu achava que a princípio eu queria mudar por qualidade de vida, mas depois que eu comecei o trabalho aqui eu percebi que o meu maior motivador foi desenvolver um trabalho como esse aqui”.

Roseli decidiu iniciar a organização para ajudar as pessoas que estavam nos hospitais. Escolheu atuar na área de saúde por se

sensibilizar pelo sofrimento das pessoas que estavam internadas nos hospitais. A ideia de criar a organização foi uma adaptação dos serviços prestados pelo Patch Adams, Doutores da Alegria e Associação Viva e Deixe Viver. Roseli acredita que ideias totalmente inovadoras não existem; para ela uma boa ideia pode ser adaptada para as condições de sua realidade. A empreendedora afirmou que buscou aprimorar seus conhecimentos quando decidiu fundar a organização. Fez até um curso no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, sobre elaboração de projetos sociais, que foi fundamental devido à grande troca de informação durante as aulas e a criação de uma rede de relacionamento com os alunos participantes, sendo que a própria professora do curso tornou-se uma das conselheiras do Instituto História Viva. Roseli não realizou um planejamento e nem pesquisou muito antes de prestar o primeiro serviço ligado à Associação Viva e Deixe Viver.

Em junho de 2005 foi ao Centro de Ação Voluntária de Curitiba (<http://www.acaovoluntaria.org.br/>) buscar voluntários para o seu projeto. Elaborou e organizou uma apresentação para explicar sobre o projeto que gostaria de desenvolver na cidade, fez uma divulgação dessa palestra na mídia e conseguiu aproximadamente a presença de 100 pessoas. Por fim, conseguiu a adesão de 29 pessoas, que passaram por todo o processo de recrutamento, e em agosto de 2005 tornaram-se voluntários.

A princípio, a diretoria da Associação Viva e Deixe Viver queria fundar uma filial em Curitiba, por isso Roseli iniciou a prestação dos serviços voluntários nos hospitais, utilizando o nome dessa entidade. Os diretores da Associação Viva e Deixe Viver demoraram a responder e, por fim, decidiram que não deveria existir uma filial na cidade; sugeriram à empreendedora que constituísse uma organização para depois realizar um contrato de parceria com eles.

Etapa 2 – *Design* e preparação

Roseli decidiu constituir e legalizar o Instituto História Viva justamente para ter mais chances de conseguir recursos, expandir

e melhorar os serviços prestados, já que não recebia nenhum apoio financeiro da Associação Viva e Deixe Viver. “Nós começamos a nos dedicar mais ao Instituto História Viva, por ser uma instituição legalmente constituída, a gente teria muito mais chance de captar recursos para fazer; produzir um trabalho muito mais efetivo”.

Para a empreendedora o instituto criou uma identidade própria; diferenciado e complementar ao trabalho da Associação Viva e Deixe Viver, que apóia voluntários que se dedicam a contar histórias para crianças e jovens internadas. Para Roseli, o Instituto História Viva possui uma abrangência maior, além de levar conforto para as pessoas hospitalizadas, visa formar leitores, envolver a participação do público idoso e criar projetos culturais.

“Conheci o trabalho do Viva e Deixe Viver em São Paulo, que é para contar histórias, e aí eu achei que era muito pouco, só contar histórias, não é só isso, eu quero fazer mais, então hoje a gente já envolve todo tipo de arte, música, tem médico palhaço. Então são todas as ações que realmente visam aliviar, levar um conforto para as pessoas hospitalizadas e também formar leitores, a gente foca essa maneira, e eu não posso perder”.

Não existiu uma separação total entre as entidades, a Associação Viva e Deixe Viver tornou-se uma parceira do Instituto História Viva no projeto dos contadores de histórias para as crianças nos hospitais. Para legalizar e formalizar o Instituto História Viva como uma associação civil, sem fins econômicos, foi preciso formar a equipe de diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal. Antes de desenvolver essa estrutura de trabalho, Roseli era a pessoa que organizava praticamente todo o serviço do instituto, a gestão era toda informal e quase nada era documentado.

Para compor a diretoria e conseguir os membros necessários, a empreendedora fez diversos contatos, mesmo não conhecendo muitas pessoas na cidade. O primeiro convite foi para uma voluntária da própria Associação Viva e Deixe Viver de Curitiba, que aceitou fazer parte como diretora executiva. Essa voluntária comentou com Roseli sobre a possibilidade de convidar também um amigo que gostava da área

social e trabalhava na mesma empresa que ela. Roseli marcou uma reunião com ele, que aceitou também a proposta de se tornar um dos diretores. O terceiro diretor executivo foi conseguido após a realização de uma reunião para pedir apoio em uma empresa privada. O diretor de responsabilidade social se interessou pelo projeto apresentado e a empreendedora aproveitou a oportunidade e convidou-o para ser um dos membros diretores do instituto. Ele pediu um tempo para pensar, mas no final concordou com a proposta. Roseli afirmou que, por apresentar um bom projeto e transmitir confiança para as pessoas, não sentiu dificuldade em formar a equipe de diretores: “Eu consegui adesão muito rápida dessas pessoas, não teve nenhuma pessoa que eu convidei que disse que não”. Os membros dos conselhos fiscal e consultivo surgiram da rede de relacionamento dos diretores. “A maioria aceitou participar sem conhecer o propósito do instituto, e conseqüentemente não se comprometeram, o que está nos levando a eleger um novo conselho, tesoureiro e secretário”.

Não foi realizado nenhum planejamento antes da criação formal da organização. Somente depois da fundação conseguiram o auxílio de uma consultora voluntária, diretora de recursos humanos de uma empresa privada, que estava desenvolvendo o planejamento estratégico do instituto em conjunto com a diretoria. Roseli consultou os próprios diretores e buscou na internet as informações necessárias para iniciar a organização.

A primeira fonte de recursos financeiros foi particular, da própria fundadora. Somente no final do ano de 2005, o instituto conseguiu a doação de um equipamento de ginástica que foi rifado e o valor arrecadado não chegou a R\$ 1.000,00. Os recursos financeiros começaram a surgir depois da formalização da entidade, conforme o relato de Roseli: “Enquanto eu não constituía a organização eu não conseguia captar recursos. Quem investiria em uma organização informal? Além disso, como OSCIP oferecemos esta transparência”. O primeiro patrocinador, uma empresa de assistência médica, surgiu somente em julho de 2006, conforme descreve a empreendedora: “Nós começamos o patrocínio da Amil em julho. Até aí eu estava tocando tudo sozinha, bancando tudo

sozinha”. Apesar de ter somente um patrocinador, o Instituto História Viva conseguiu o apoio de várias organizações e também de pessoas físicas que ofereceram diversos serviços gratuitos, como a de uma empresa de comunicação que reestruturou a logomarca, assessoria jurídica, assessoria de imprensa, e de um voluntário que se ofereceu para fazer toda a contabilidade da entidade. Mas o apoio só veio depois da formalização do Instituto História Viva. A conta bancária só foi aberta em abril de 2006, quando começou a entrada de recursos financeiros na organização. A maior dificuldade citada por Roseli foi conseguir os recursos financeiros para criar a infraestrutura e manter o sustento da organização, apesar de buscar apoio e parcerias, encontrou poucas empresas interessadas em colaborar. Investiu recursos financeiros próprios na fase inicial da entidade, mesmo passando por uma fase difícil em sua vida, com a mudança para uma cidade nova e sem emprego, condição diferente da que possuía em São Paulo.

A ausência de um bom sistema de comunicação também foi considerada um problema, pois a internet era o principal meio que Roseli utilizava para repassar as informações. As pessoas que não sabiam manusear um computador ou não tinham acesso frequente à internet foram prejudicadas, e muitos contatos foram perdidos devido a este fato, conforme explica: “A minha maior dificuldade mesmo foi a de recursos para poder criar uma infraestrutura, um sistema de comunicação. Praticamente os voluntários que ficaram eram os que tinham internet, porque o meio que eu tinha para me comunicar com eles era por internet”. Roseli afirmou ter dificuldade também no momento de marcar as reuniões nas empresas para apresentar as propostas de patrocínio e apoio: “A grande dificuldade que eu tinha era de conseguir os contatos, dentro das empresas, que realmente pudessem nos conceder apoio”.

Etapa 3 – Start-up

O Instituto História Viva foi criado em 7 de novembro de 2005. Neste dia foi marcada a reunião para a apresentação dos membros selecionados, além da aprovação do estatuto social da associação. No

dia 28 de abril de 2006 o instituto foi qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Roseli afirmou que não teve dificuldade para formalizar o instituto e conseguir o certificado de OSCIP. Antes fez uma busca na internet e foi ao cartório se informar sobre os procedimentos necessários. Seguiu o modelo de estatuto de OSCIP disponível no *site* da Secretaria Nacional de Justiça (<http://www.mj.gov.br/>). Os documentos foram enviados para Brasília e o certificado não demorou 30 dias para chegar. O único problema relatado estava ligado à questão financeira, pois o valor do registro era de R\$ 120,00. Foi preciso a doação de cada um dos diretores para conseguir o montante.

Sobre o local de atendimento, Roseli relatou que, em princípio, os hospitais públicos foram alvo de sua busca, pois acreditava que as pessoas de baixa renda possuíam uma carência maior. Mas depois, sua opinião mudou, pois percebeu que uma pessoa enferma, independentemente da classe social, também passa por uma situação de fragilidade. Ela começou a enxergar as pessoas hospitalizadas como um todo: “Eu acho que independentemente da situação social da pessoa, é um momento de fragilidade, que a gente pode levar o diferencial, então eu também estou buscando hospitais particulares”.

A localização da sede da organização, que está oficialmente descrita no estatuto, é o endereço residencial de Roseli, porém, em julho de 2006, ela conseguiu a concessão de uso de um pequeno quarto no fundo de um salão de beleza para realizar o trabalho do Instituto História Viva. Nos documentos mais recentes o novo endereço já estava disponibilizado, mas Roseli afirmou que ainda era um espaço provisório, por isso não pensava em atualizar o endereço no estatuto: “Aqui eu não pago aluguel, nem nada, mas também não tenho uma infraestrutura suficiente para receber os voluntários, não tem como montar uma biblioteca, então eu preciso de um espaço maior”. O primeiro equipamento comprado pela organização foi um computador, conseguido com o recurso do patrocinador em 2006. Também foi instalada uma linha telefônica na sede do instituto. Os móveis, como a mesa e o armário, foram adquiridos por meio de doações. Inclusive o aparelho telefônico e a impressora, Roseli trouxe de sua casa. Antes da mudança da sede,

eram utilizados os móveis e equipamentos da própria fundadora em sua residência.

O processo de recrutamento de voluntários aconteceu em junho de 2005. A divulgação foi por meio de jornais e e-mail. As pessoas interessadas assistiram a uma palestra de sensibilização com a apresentação do Projeto “Contadores de Histórias”, ligado à Associação Viva e Deixe Viver. Neste dia foi repassado um cronograma que continha as datas e os horários das atividades que seriam desenvolvidas durante o processo. As etapas do programa de capacitação envolviam palestras sobre a importância do trabalho voluntário e a apresentação das leis do voluntariado, pois, assim, mesmo que a pessoa não se identificasse com o trabalho do Instituto História Viva, ela poderia buscar outras organizações que desenvolvessem atividades sociais. Foi realizada uma palestra sobre administração do tempo, com o objetivo de mostrar a importância do comprometimento do voluntário com as atividades e os horários combinados. “Isso também é muito frisado, porque não adianta a pessoa ir quando ela quer ir, quando está com vontade de ir. Se ela assumiu um compromisso, tem uma criança, um jovem, um adulto, um idoso, esperando o trabalho dela”, afirmou Roseli.

Também foram realizadas oficinas sobre a arte de contar histórias e dinâmicas de grupo conduzidas por uma psicóloga. Além de palestras com profissionais da área de saúde (médico, infectologista e enfermeira), que falaram sobre os cuidados que os voluntários deveriam ter dentro de um hospital. No fim desse ciclo de capacitação 29 voluntários assinaram o termo de adesão, receberam o jaleco de contador de história e um certificado que foi entregue na formatura da turma, realizada em setembro de 2005, com a participação dos familiares e amigos dos voluntários. Roseli acredita que esse processo de seleção e capacitação de voluntários é mais prático do que fazer a apresentação do programa para cada pessoa que estiver interessada em participar. Caso alguém entrasse em contato com o instituto e desejasse se tornar um voluntário, teria que aguardar o próximo processo de capacitação.

Logo após a formatura, os voluntários começaram a atuar no Hospital de Clínicas da UFPR – Universidade Federal do Paraná e no Hospital Universitário Evangélico de Curitiba. Roseli afirmou que não teve muita dificuldade com a prestação do primeiro serviço, pois mesmo o instituto não sendo legalmente constituído, conseguiu a entrada dos voluntários nos hospitais.

Etapa 4 – Operacionalização

Sobre os resultados, foram formados 29 voluntários na primeira turma, em setembro de 2005, e em abril de 2006, na segunda turma, aproximadamente 40. Mas os voluntários atuantes que realizam o serviço de uma forma constante são 29. Conforme dados fornecidos pela fundadora do Instituto História Viva, desde o início da criação até junho de 2006 foram atendidas 876 crianças, 610 familiares e 253 membros da equipe médica. Os voluntários doaram aproximadamente 553 horas nos hospitais e 68 horas em eventos.

Para a fundadora a comunidade médica reconhece o trabalho desenvolvido pelo instituto, pois ela afirma a existência de pesquisas científicas que comprovam que as pessoas liberam algumas substâncias no organismo quando sentem alegria e felicidade, o que acaba fortalecendo o corpo e aumentando a resistência às doenças. Para Roseli é preciso ter uma aproximação maior com os hospitais, para tentar levantar dados estatísticos sobre a redução da utilização de medicamentos e do tempo de internação dos pacientes atendidos pelo instituto.

Uma das formas do reconhecimento do trabalho realizado pelos voluntários no setor de transplante de medula óssea do Hospital de Clínicas foi o convite para que o Instituto História Viva realizasse uma palestra sobre o trabalho do contador de história no processo de cura das pessoas, no X Congresso da Sociedade Brasileira de Transplante de Medula Óssea, que aconteceu no dia 17 de agosto de 2006, em Curitiba.

A fundadora e os três diretores executivos são os responsáveis pela gestão do Instituto História Viva. As pessoas que auxiliam nas atividades operacionais variam muito, pois são voluntários eventuais. Existem, porém, duas psicólogas voluntárias fixas que ajudam principalmente na área de desenvolvimento humano da entidade. A mudança do conselho consultivo, do tesoureiro e do secretário está em planejamento, devido à pouca participação desses membros nas atividades do instituto.

Com relação aos projetos em andamento, o programa “Contadores de Histórias” continua em parceria com a Associação Viva e Deixe Viver. Além da atuação no Hospital de Clínicas da UFPR e no Hospital Universitário Evangélico, o Instituto História Viva planeja realizar parcerias com o Hospital Erasto Gaertner, Cajuru, Santa Casa e Cruz Vermelha. Outro projeto que teve início foi o programa “História Viva: Ouvir e Contar”, o objetivo é a capacitação de voluntários para escutar as histórias de vida dos idosos em asilos, hospitais ou casas de apoio, para depois transformar essas histórias vivas em contos infantis para serem repassadas às crianças e jovens hospitalizados. É preciso também mais recursos para continuar o programa. Outro projeto interligado a este é o de editar um livro com esses contos coletados; existe uma intenção de conseguir recursos para este projeto por meio da Lei Nº 8.313 (1991), conhecida também como Lei Rouanet, que pode ser utilizada por pessoas físicas ou jurídicas que desejam financiar projetos culturais.

O projeto Centro Cultural pretende desenvolver atividades artesanais e culturais com a comunidade da cidade de Bocaiúva do Sul, resgatando assim a autoestima e aumentando a habilidade e o conhecimento das pessoas locais, além de gerar a auto sustentação, por meio da produção a ser desenvolvida nas oficinas de artesanato e de costura. O projeto Mala Viva pretende ser uma forma de captação de recursos para a entidade. Neste caso, os médicos palhaços do Instituto História Viva podem ser contratados para participar de eventos e trabalhar propostas conforme a necessidade da empresa. Outro projeto que busca ser uma forma de sustentabilidade é a Rota do *Chef*. Os voluntários da entidade conversam com as crianças nos hospitais sobre o que elas desejam ser quando crescer, e pedem que expressem,

por meio de um desenho, a profissão que gostariam de desempenhar no futuro. Com relação aos projetos para viabilizar a sustentação da entidade, também foram confeccionadas camisetas com a logomarca da organização para serem vendidas em eventos, porém quem acabou adquirindo as camisetas foram os voluntários da própria entidade. Na verdade, houve um investimento maior do que um retorno, pois nem todas as camisetas foram vendidas. Existiu também a tentativa de realizar a Corrida Amigos do Viva, no mês de junho de 2006, um evento para unir saúde e bem-estar com compromisso social, para juntar a qualidade de vida com captação de recursos para a instituição. Porém também não acabou acontecendo por falta de patrocínio.

Para Roseli não existiram muitas dificuldades nesta etapa. Porém, ela mesma afirma que é muito complicado analisar o seu ponto de vista, porque a fundadora se autodenomina como uma pessoa muito positiva.

“[...] eu vejo tudo como oportunidade, então qualquer empecilho que aconteça eu busco fazer a leitura do que aquilo quer me ensinar, do que aquilo pode trazer de positivo, que alternativas que eu tenho, então eu acho que isso é muito importante também, ter essa visão de que dificuldades são enriquecedoras. Eu valorizo até as dificuldades, então eu acho que por isso que é complicado analisar a minha visão. Na verdade, é que tudo para mim é positivo, então todo mundo me vê e fala: Poxa, mas como é que você conseguiu fazer tudo isso? Eu falo: Gente, é fácil, não existe dificuldade. Dificuldade quem põe somos nós, porque se a gente for ver, com os meios de comunicação, com a internet, nós temos muito acesso à informação, a gente não busca porque não quer”.

Para facilitar a compreensão do caso, é apresentado a seguir o Quadro 3, contendo um resumo das principais atividades que foram desenvolvidas durante o processo de criação do Instituto História Viva.

Conclusões

A fundadora do Instituto História Viva pode ser considerada uma empreendedora social, porque visa produzir impacto social benéfico (ASHOKA, 2001) por meio da prestação de serviços para atender a comunidade e não o mercado (MELO; FROES, 2002). Com relação ao perfil da empreendedora observou-se o alto grau de escolaridade (superior completo) e a boa renda familiar, portanto a entrevistada se encaixa nas características de empreendedor social apresentado pela equipe do GEM (2005, p. 78):

O empreendedor social apresenta um perfil bastante marcado. Trata-se de um indivíduo escolarizado, portanto com maior frequência ao engajamento associativo, e menos premido pelas necessidades imediatas de sobrevivência com que se defronta a maioria dos brasileiros. Ou seja, dispõe de recursos intelectuais e materiais para liderar organizações de finalidade social.

Na etapa de iniciação observou-se que fundadora já atuava em projetos sociais antes de começar a própria organização; ela coordenava um projeto assistencial para famílias carentes vinculado a uma igreja. Com relação às escolhas da área de atuação e do público-alvo, a empreendedora não realizou pesquisas para auxiliar na sua decisão. Selecionou em função da sua experiência anterior, pela vontade e o prazer que sentia em trabalhar na área e por reconhecer uma necessidade que deveria ser atendida. Esse resultado corrobora com os dados do estudo de Borges *et al.* (2005), pois as duas principais fontes citadas pelos empreendedores convencionais para a geração da ideia do negócio foram o conhecimento do setor e o emprego anterior.

A ideia da criação do Instituto História Viva não foi totalmente inédita. Além da influência da Associação Viva e Deixe Viver, os trabalhos de Patch Adams e da entidade Doutores da Alegria também foram adaptados na nova organização. Este resultado se assemelha ao encontrado no estudo de Borges *et al.* (2005), pois 63% das firmas analisadas pelos pesquisadores também eram adaptações ou imitações de atividades existentes.

Quadro 3 – Resumo do processo de criação do Instituto História Viva

ETAPAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
Iniciação	Experiência da fundadora com atividades sociais.
	Motivação inicial para criar a entidade social: Filme Patch Adams.
	Atividade voluntária na Associação Viva e Deixe Viver em São Paulo.
	Escolha da área de atuação, público-alvo e local de atendimento (hospitais).
	Prestação do primeiro serviço baseado e interligado à Associação Viva e Deixe Viver, em Curitiba.
Design e Preparação	Busca de informações para criar a organização.
	Escolha dos membros participantes para formar a diretoria e os conselhos fiscal e consultivo.
	Elaboração e aprovação do estatuto social.
Start-up	Formalização do Instituto História Viva (registro em cartório).
	Certificação de OSCIP.
	Patrocinador.
	Abertura da conta bancária.
	Compra do primeiro equipamento.
Operacionalização	Elaboração e desenvolvimento de projetos.
	Divulgação da entidade.
	Gestão do instituto.
	Planejamento das atividades do instituto.
	Busca por uma sede da organização.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras a partir dos dados coletados.

A empreendedora relatou que participou do curso sobre elaboração de projetos sociais no SENAC e este fato foi divergente dos dados encontrados por Borges *et al.* (2005), pois poucos empreendedores convencionais canadenses passaram por treinamento durante o processo de criação de negócios.

Na etapa 2, de *design* e preparação, pode-se destacar que a empreendedora já atuava ativamente na organização antes mesmo de formalizar legalmente o Instituto História Viva. Apesar de vários pesquisadores (CARTER; GARTNER; REYNOLDS, 1996; BORGES; SIMARD; FILION, 2005) relatarem a existência do plano de negócio durante o processo de criação de empresas comerciais, a fundadora entrevistada não desenvolveu um plano de negócio antes de criar sua entidade.

Quanto às fontes de recursos, Roseli destacou que enquanto não formalizou a entidade não conseguia captar recursos financeiros externos. O primeiro grande patrocinador surgiu depois de oito meses que o Instituto História Viva foi oficialmente criado. Apesar de ter somente um patrocinador, o instituto conseguiu o apoio de outras organizações e de pessoas físicas que ofereceram diversos serviços gratuitos. Conforme Dees (1998) esta é uma das características de empreendedores sociais, pois eles atuam sem se limitarem pelos recursos disponíveis e utilizam com eficiência os poucos recursos existentes, além disso, conseguem atrair recursos de outras pessoas e instituições por meio de parcerias e colaborações.

Com relação à equipe de trabalho, no começo do Instituto História Viva a gestão era feita de modo informal e quase nada era documentado. Porém, para legalizar a entidade como associação sem fins lucrativos, conforme as leis brasileiras, foi preciso formar a equipe de diretoria, o conselho consultivo e o conselho fiscal.

Na etapa 3, *start-up*, a organização foi registrada como associação civil sem fins lucrativos ou fins econômicos e tinha a qualificação de OSCIP. Conforme Ferrarezi (2004), a maioria das organizações não governamentais prefere ser registrada como uma associação civil. A fundação ocorreu depois de seis meses do início do processo de recrutamento de voluntários para o projeto contador de histórias, interligado à Associação Viva e Deixe Viver.

Ter uma sede não foi tão importante nos momentos iniciais da criação, porque os voluntários é que se deslocam até as comunidades (público-alvo) para prestarem seus serviços. Borges *et al.* (2005) demonstraram que a maioria dos empreendedores convencionais iniciou seus negócios na região em que moravam.

Na última etapa do processo, operacionalização, Roseli afirmou ter dificuldade de mensurar em números os resultados obtidos pela organização. Apesar de existir várias pessoas descritas no estatuto social, poucas participam diretamente da gestão do empreendimento. Há uma grande rotatividade de pessoas nas atividades operacionais, pois a maioria dos voluntários não trabalha de forma fixa. A mudança do conselho consultivo, do tesoureiro e do secretário está sendo planejada, devido a pouca participação desses membros nas atividades do instituto.

As dificuldades que foram citadas durante o processo de criação do Instituto História Viva foram: obter os recursos financeiros para criar a infraestrutura necessária e manter o sustento da organização; conseguir o contato com as pessoas responsáveis dentro das empresas para apresentar as propostas de patrocínio e apoio; falta de um bom sistema de comunicação, para interagir melhor com os voluntários; e conseguir um local para realizar as palestras de recrutamento dos voluntários.

De forma geral, pode-se perceber que o processo de criação do Instituto História Viva foi relativamente fácil, porém conseguir a sua manutenção e a sobrevivência é o maior desafio. Por isso, além de incentivar a formação de novos empreendedores sociais no país, é preciso destacar a importância do desenvolvimento do espírito empreendedor nas pessoas que já prestam serviços nas instituições existentes, ou seja, incentivar o intraempreendedorismo nas organizações sociais.

Referências

ASHOKA. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Petrópolis, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2006.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Malden, v. 30, p. 1-22, 2006.

BORGES, C.; SIMARD, G.; FILION, L. J. *Venture creation processes in Quebec: research findings 2004-2005*. Montréal: HEC, Montréal, 2005. Working Paper 2005-07.

CARTER, N. M.; GARTNER, W. B.; REYNOLDS, P. D. Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 11, p. 151-166, 1996.

DEES, G. J. *The meaning of "social entrepreneurship"*. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 30 maio 2006.

DELMAR, F.; SHANE, S. What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College, 2002.

FERRAREZI, E. *OSCIP: saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público*. Brasília, DF: Agência de Educação para o Desenvolvimento. 2002.

GELDEREN, M.; THURIK, R.; BOSMA, N. Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, New York, v. 24, p. 365-380, 2005.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil 2004*: sumário executivo. Curitiba: IBQP, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995a.

JOHNSON, S. *Young social entrepreneurs in Canada*. Disponível em: <<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications>>. Acesso em: 30 maio 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber*: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIAO, J.; WELSCH, H. The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College, 2002.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, New York, v. 41, p. 36-44, 2006.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PARANASHOP. *Médico que inspirou o filme faz palestra em Curitiba*. 2005. Disponível em: <http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?id=1761&op=painel>. Acesso em: 14 ago. 2006.

PATCH Adams. Produção de Mike Farrell, Barry Kemp, Marvin Minoff e Charles Newirth. Estados Unidos: Universal Pictures, 1998. DVD (114 min).

REYNOLDS, P.; MILLER, B.. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 7, p. 405-417, 1992.

ROBERTS, D.; WOODS, C. Changing the world on a shoestring: the concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, Auckland, v. 7, n. 1, p. 45-51, 2005.

ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning and human resource management: the meaning of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, Malden, v. 5, n. 3, p. 95-104, 2005.

VIEIRA, Renata de Martins Faria. *Elaboração de projetos sociais: uma aplicação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

Recebido em: 12/11/2010.

Aprovado em: 15/03/2011.

