



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**LOUISE CORSEUIL**

**AÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO DO CENTRO  
CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

**Florianópolis  
2018**

**LOUISE CORSEUIL**

**AÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO DO CENTRO  
CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da  
Universidade do Sul de Santa Catarina  
como requisito para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

Florianópolis

2018

C85 Corseuil, Louise, 1982-  
Ações de inovação social no terceiro setor : o caso do Centro Cultural Escrava Anastácia / Louise Corseuil. – 2018.  
135 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.  
Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Inovação social. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Administração de empresas - Aspectos sociais. 4. Associações sem fins lucrativos. I. Centro Cultural Escrava Anastácia. II. Casagrande, Jacir Leonir, 1961-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. IV. Título.

CDD (21. ed.) 658.4063

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

**LOUISE CORSEUIL**

**AÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO DO CENTRO  
CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA**

Essa Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2018.

---

Professor e orientador Jacir Leonir Casagrande, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Nei Antônio Nunes, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Sandro Vieira Soares, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Profa. Rosana Portella Tondolo, Dra.  
Universidade Federal de Pelotas

*Dedico esta dissertação a meus pais,  
Heloisa Helena Alves de Andrade e  
Rogert Fulgniti Corseuil e irmãos: Lê,  
Joca, Dodo, Pico e Erika.*

*Ao professor Jacir Leonir Casagrande,  
como resultado de nossos estudos e  
debates.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, a meus pais pelo incentivo que sempre me deram por meio de palavras e carinho, confortando-me nessa trajetória. Meus queridos irmãos que não pouparam esforços, acolhendo-me nas horas difíceis e demonstrando o sentimento de união que nos aproxima cada vez mais.

Quero agradecer, também, aos meus amigos pela compreensão que, muitas vezes, significou a ausência e renúncia e, mesmo assim, sempre se mantiveram presentes.

Meu carinhoso agradecimento por poder fazer parte do Centro Cultural Escrava Anastácia ao longo destes três anos e meio; agradeço e cumprimento a todos que lá desenvolvem ações para uma sociedade mais justa e participativa, acertando ou errando, sempre com muita fé, principalmente, na juventude.

À Unisul, pela oportunidade e pelo suporte institucional necessário a este estudo; ao Fundo de pesquisa que, sem o qual não seria possível a entrega e dedicação e, possivelmente, impossibilitaria esta titulação.

Agradeço aos colegas e professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisul que são fontes inspiradoras à carreira docente; à banca examinadora que me auxiliou na qualificação desta pesquisa, cujos professores me direcionaram às reformulações necessárias, sendo referência de professores em quem me espelharei.

De forma especial, minha gratidão ao orientador, professor e, sem dúvida amigo, Jacir Casagrande, que enxergou desde o período da graduação a possibilidade de continuar nossos estudos, encorajando-me a entrar no universo da pesquisa científica, aguentando muitos momentos de ansiedade e nervosismo, sempre com um sorriso acolhedor. Muito obrigada!

Finalmente, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desses dois anos de estudos, de perto ou de longe, incentivando-me, motivando-me e torcendo por mim. Deixo aqui a todos meu muito obrigada!

“Você nunca sabe que resultados virão de sua ação. Mas se você não  
fizer nada, não existirão resultados.”

Mahatma Gandhi

“Imagine all the people...Living life in peace”

John Lennon

## RESUMO

CORSEUIL, Louise. **Ações de Inovação Social no Terceiro Setor: O caso do Centro Cultural Escrava Anastácia.** 2018. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

O propósito deste estudo é o de analisar a partir da ótica das racionalidades como as ações de Inovação Social são definidas e implementadas no Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA). Mais, especificamente, identificar as ações de Inovação Social e os atores envolvidos, compreendendo o processo de definição e implementação dessas ações. O estudo teve como questão norteadora: A partir da ótica da racionalidade como as ações de Inovação Social são definidas e implementadas em uma organização do Terceiro Setor? A referência prática ao estudo se deu no CCEA, uma organização considerada uma das pioneiras e maiores associações de Florianópolis/SC, com mais de 20 anos de existência. Para elucidar a temática, seguiu-se a perspectiva do Manual Internacional de Inovação Social (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013), no qual consta que as ações de Inovação Social tendem a estarem localizadas no chamado "Terceiro Setor" e procuram atender às necessidades sociais não supridas, nem pelo estado, nem pelas organizações com finalidade lucrativa. Desta forma, a Inovação Social surge como um fenômeno social e coletivo, resultado de uma tensão entre a necessidade sentida por atores em um determinado contexto e as aspirações sociais, para conseguir através de práticas sociais inovadoras a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, cultural e político (ASSOGBA, 2010). Porém, essas organizações exigem olhar diferenciado, pois apresentam aspectos estruturais e operacionais distintos e sentem as influências dos outros dois setores. Quanto ao delineamento metodológico, o estudo pode ser caracterizado como de abordagem qualitativa, num estudo de caso único, havendo enfoque descritivo e exploratório. Para a coleta de dados foram utilizadas várias fontes de evidência, tais como pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, seguida da análise de dados, utilizando a técnica da análise de conteúdo. Os resultados apontam que os projetos do CCEA são considerados ações de Inovação Social, pois promovem o empoderamento, a emancipação e a inclusão dos jovens beneficiários, sendo possível perceber significativa melhoria na condição de vida dos jovens e familiares. Identificou-se, pelo menos, seis tipos de atores envolvidos nas ações da organização: os beneficiários, os voluntários, os colaboradores, outras organizações da sociedade civil, o primeiro e segundo setor. No cotidiano da organização foram manifestados, de modos distintos, as atividades "meio" e as atividades "fim", sendo a última chamada pelos atores como "atividade de ponta", por envolver os voluntários e beneficiários. No cotidiano da organização, manifesta-se de modo mais enfático os elementos da racionalidade substantiva (ação racional com relação a valores) como autorrealização e valores emancipatórios. Nas atividades "meio" (administrativa e gestão) foi possível identificar as condutas da lógica instrumental (ação racional com relação aos fins) como utilidade e rentabilidade. Foi possível observar que ambas as ações se manifestam na organização, porém, ora se complementam e ora se tensionam, cabendo aos dirigentes disporem das habilidades para lidar com o conflito na organização.

Palavras-chave: Inovação Social. Terceiro Setor. Ação e Racionalidades.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how Social Innovation actions are defined and implemented at Anastacia Escrava Cultural Center. Specifically, to identify the actions of Social Innovation and the related authors, describing the process of definition and implementation of these actions. As guiding question, this study had: How is defined and implemented the actions of Social Innovation in a Third Sector organization? The practical reference to the study was given at the Escrava Anastacia Cultural Center, that is an organization considered as pioneer and largest associations in Florianópolis / SC, over than 20 years of existence. In order to elucidate the thematic, it was followed the perspective from the International Manual of Social Innovation (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013), which states that Social Innovation actions tend to be located in the so-called "Third Sector" and seek to meet the social needs not provided neither by the state, nor by profit-making organizations. In this way, Social Innovation emerges as a social and collective phenomenon, resulting from a stress between the necessity felt by actors in a such context and the social aspirations, to achieve through innovative social practices the improvement of living conditions in the economic, social, cultural and political (ASSOGBA, 2010). However, these organizations require a differentiated approach, because they present distinct structural and operational aspects and feel the influences of the other two sectors. As for methodological design, the study can be characterized as qualitative approach, in single case study, with a descriptive and exploratory approach. Several sources of evidence were used to collect data, such as documentary research, participant observation and semi-structured interviews, followed by data analysis, by using the content analysis technique. The results indicate that the CCEA projects are considered as Social Innovation actions, since they promote the empowerment, emancipation and inclusion of the young beneficiaries, and it is possible to perceive a significant improvement in the living conditions of the young people and their families. At least six types of actors involved in the organization's actions were identified: beneficiaries, volunteers, employees, other civil society organizations, and first and second sector. In the daily routine of the organization, the "middle" activities and the "end" activities were manifested in different ways, the last one being called by the actors as "cutting edge activity", since it involves volunteers and beneficiaries. In the daily routine of the organization, the elements of substantive rationality (rational action related to values) as self-realization and emancipatory values are manifested more emphatically. In the "middle" activities (administrative and management) it is possible to identify the conducts of the instrumental logic (rational action in relation to the ends) as utility and profitability. It was possible to observe that both actions are manifested in the organization, however, sometimes they complement each other and sometimes they are intended, and it is up to the leaders to have the skills to deal with the conflict in the organization.

Keywords: Social Innovation. Third sector. Action and Rationalities.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Inovação Social bases de dados (5 anos).....	25
Figura 2– Dimensões, lentes ou contextos da Inovação Social .....	30
Figura 3 - INOVAÇÃO SOCIAL: “Por quê” e “para quem”? .....	33
Figura 4 - Processo de Inovação Social .....	34
Figura 5 - Localização das Organizações da Sociedade Civil .....	43
Figura 6 - Fases do Estudo .....	70
Figura 7 - As sete organizações que fazem parte da Rede IVG .....	84
Figura 8 - Projetos CCEA.....	90
Figura 9 - Ações e Atores do Núcleo de Aprendizagem .....	97
Figura 10 - Atores CCEA.....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa bibliográfica nas bases de dados.....	24
Quadro 2 - Situações de Inovação.....	26
Quadro 3 - Conceitos de Inovação Social.....	31
Quadro 4 - Aspectos condicionantes de sucesso da Inovação Social .....	35
Quadro 5 - Conceitos de Empreendedorismo Social.....	38
Quadro 6 – Características: organização social e tradicional - empreendedorismo social e empresarial.....	39
Quadro 7 - Perfil do Empreendedor Social .....	39
Quadro 8 - Características das organizações sem fins lucrativos .....	45
Quadro 9 - Desafios .....	45
Quadro 10 – Princípios do Marco Regulatório do Terceiro Setor .....	49
Quadro 11 - Ações projeto ADESJOVEM.....	51
Quadro 12 – Ações e Relações Sociais.....	57
Quadro 13 - Quadro de análise das racionalidades nos processos organizacionais .....	60
Quadro 14 - Elementos da racionalidade substantiva .....	61
Quadro 15 - Elementos da racionalidade instrumental.....	61
Quadro 16 - Primeira fase (etapas: 1, 2, 3 e 4).....	71
Quadro 17 – Segunda fase (etapas: 5, 6, 7 e 8).....	72
Quadro 18 - Etapas da análise do conteúdo.....	75
Quadro 19 - Classificação da pesquisa .....	75
Quadro 20 - Receitas, colaboradores e beneficiários atendidos por ano .....	80
Quadro 21 - Projetos "Rito de Passagem" e "Jovem Aprendiz" .....	95
Quadro 22 - Ação e conduta dos voluntários.....	98
Quadro 23 – CCEA relação com estado.....	99
Quadro 24 - Projetos de apoio .....	101

## LISTA DE SIGLAS

ABI – Associação Brasileira de Imprensa  
ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais  
CCEA – Centro Cultural Escrava Anastácia  
CEBs – Comunidades Eclesiais de Base  
FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná  
FIEP – Federação das Indústrias do Paraná  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICOM – Instituto Comunitário da Grande Florianópolis  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IF Baiano – Instituto Federal Baiano  
IML – Instituto Médico Legal  
IVG – Instituto Padre Vilson Groh  
MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil  
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil  
ONG – Organização Não Governamental  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OSC – Organização da Sociedade Civil  
SESI – Serviço Social da Indústria  
UDESC – Universidade Estado de Santa Catarina  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	21
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>22</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 INOVAÇÃO SOCIAL.....	26
<b>2.1.1 Empreendedorismo Social .....</b>	<b>36</b>
2.2 TERCEIRO SETOR.....	40
<b>2.2.1 Movimento Social: “A luta por um novo Marco Regulatório” .....</b>	<b>47</b>
2.3 AÇÃO E RACIONALIDADE .....	53
<b>2.3.1 Racionalidade: Instrumental e Substantiva .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3.2 A(s) Racionalidade(s) nas Organizações do Terceiro Setor .....</b>	<b>62</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>66</b>
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	66
3.2 OBJETO DE ESTUDO .....	69
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS .....	69
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	73
3.5 ESTRATÉGIA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	74
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....	76
4.2 PROJETOS DO CCEA .....	89
<b>4.2.1 Núcleo de Aprendizagem .....</b>	<b>93</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE C – TABELA COM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO A – FOTOS.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO B – PARCEIROS.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização do tema demonstrando a importância, originalidade e viabilidade desta pesquisa. Em seguida, expõe-se o problema de pesquisa e a pergunta norteadora, por meio da articulação da teoria e do que é analisado, passando pelos objetivos geral e específicos. Por fim, a justificativa e a motivação para a realização deste estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2017), o Brasil em 2018 tem uma população estimada em mais de 207 milhões de habitantes. Estima-se o crescimento para 2020 para uma população aproximada em 212 milhões de habitantes. De acordo com as Nações Unidas, no ranking Global, revelado pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que mede renda, educação e saúde de 188 países, o Brasil ocupa o 75º lugar neste ranking (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2014).

Desta forma, a sociedade cresce e evolui de tal forma que suas demandas se tornam cada vez maiores e mais complexas e, nesse contexto, novas iniciativas surgem como possíveis soluções para atender as áreas de saúde, educação e direitos necessários à sobrevivência e ao bem-estar social dos indivíduos.

Há crescentes desigualdades dentro e entre os países, bem como enormes disparidades de oportunidades, pobreza e escassez de infraestrutura básica. Pessoas que estão em situação de vulnerabilidade social necessitam ser empoderadas para se tornarem protagonistas de suas próprias vidas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2017).

A fim de buscar respostas a essas necessidades, fizeram-se necessárias novas orientações culturais para melhorar a qualidade e condições de vida dessas pessoas e comunidades (CRISES, 2017) e, muitas dessas ações podem se constituir em ações sob a tutela de um grande guarda-chuva chamado **Inovação Social**.

De acordo com o sociólogo Assogba (2010) a Inovação Social surge como um fenômeno social e coletivo, resultado de uma tensão entre a necessidade sentida por atores em um determinado contexto deficiente e as suas aspirações sociais, para conseguir através de práticas sociais inovadoras a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, cultural e político. Na perspectiva do Manual Internacional de Inovação Social (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013), essas ações tendem a estarem localizadas no chamado **Terceiro Setor**, que consiste em ações de organizações não governamentais e sem fins lucrativos, e procuram atender às necessidades sociais não supridas, nem pelo estado, nem pelas organizações com finalidade lucrativa. Para se observar essas ações, independente do contexto em que estão inseridas, há, por trás deste fenômeno social e coletivo, a **conduta humana**. Com isso, buscou-se na teoria da ação social de Max Weber o conceito de ação e, para o autor, “ação” é toda conduta humana dotada de um significado subjetivo, racional ou irracional, dado por quem a executa e orienta essa ação. Com isso, entende-se no presente estudo tratar-se de **Ação de Inovação Social**.

Alguns autores defendem que o primeiro conceito de Inovação Social (BIGNETTI, 2011; GRICE *et al.*, 2012; MARTINS, 2015; AGOSTINI, 2016) surge na década de 1970 com Taylor (1970) definindo a Inovação Social como sendo a busca de repostas às necessidades sociais por meio da introdução de uma invenção social, uma nova forma de fazer as coisas, uma nova organização que atenda a necessidade social e que seja, predominantemente, desenvolvida e difundida por intermédio de organizações ou associações, cujos objetivos principais sejam os sociais.

Após esta década, estudos se multiplicam no mundo, e pesquisas sobre Inovação Social estão cada vez mais presentes (CLOUTIER, 2003; DEES *et al.*, 2004; MULGAN *et al.*, 2007; MOULAERT *et al.*, 2007; BIGNETTI, 2011). Nos Estados Unidos, as universidades de Stanford e Harvard desenvolvem programas de pesquisa e cursos específicos sobre Inovação Social. No Canadá, as atividades do CRISES (Centre de Recher Chesurles Innovations Sociales), criado em 1986 e considerado um dos pioneiros nos estudos, apresenta-se como resultado de uma rede formada pelas universidades do Québec, que se vinculam por meio de projetos comuns voltado à temática. Para o CRISES (2017), a Inovação Social pode ser vista como novos arranjos sociais ou novos produtos ou serviços organizacionais ou

institucionais, com uma meta social explícita, uma ação iniciada por um indivíduo ou grupo de indivíduos para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, uma solução para um problema ou aproveitar uma oportunidade para mudar as relações sociais.

Na Europa, o Instituteuropéen d'administrationdes affaires (INSEAD), a Universidade de Cambridge e iniciativas como o projeto EMUDE (*Emerging User Demands for Sustainable Solutions*), o *Consumer Citizenship Network*, o *Creative Communities for Sustainable Lifestyle* e o *Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services (ISESS)*, igualmente fazem estudos e pesquisas e realizam ações de caráter social. De acordo com Groot e Dankbaar (2014), a Inovação Social é amplamente debatida e considerada um elemento importante em todos os esforços para enfrentar os "grandes desafios" que as sociedades enfrentam, tais como: pobreza, exclusão social e degradação ambiental.

Dada a complexidade desses problemas, Groot e Dankbaar (2014, p.17) alertam que "não há soluções simples e politicamente incontroversas disponíveis". Segundo eles, os esforços para introduzir mudanças no sistema de assistência social e cuidados de saúde, entre outros, tornam-se alguns casos "engessados em conflitos políticos ou compromissos firmados que não satisfazem ninguém". Acrescentam, ainda, que a Inovação Social é vista, na Europa, como uma questão de iniciativa privada, ou seja, são as iniciativas privadas que comumente visam enfrentar os problemas sociais e contribuir para uma sociedade mais inclusiva, mais segura e mais sustentável. Pode dizer-se, desta forma, que a Inovação Social é vista como complementar e, às vezes, corretiva às mudanças nos arranjos públicos, mas também como fonte de inspiração, experimentação e um catalisador à mudança, forçando os atores públicos e privados a mudar seu comportamento (GROOT; DANKBAAR, 2014).

O Manual Internacional de Inovação Social (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013), se detém à ação coletiva, aprendizagem social e pesquisa transdisciplinar. Aborda alguns desafios referentes à pobreza e à exclusão social, explicando que não podem ser totalmente resolvidos por meio de políticas convencionais e do setor público com inovação tradicional liderada pelo mercado. Traz estudos de caso que capturam alguns dos principais fatores de sucesso de ações socialmente inovadoras, examina a ampla gama de definições de Inovação Social e sua base teórica, criticando a visão reducionista em relação à Inovação

Social – simplesmente, como um meio para lidar com o problema premente dos segmentos mais vulneráveis da sociedade. Apresenta Inovação Social como uma força que sustenta os valores de solidariedade e equidade, promovendo pesquisas e ações que visam à construção de uma sociedade socialmente **inclusiva**. Assim, a Inovação Social não é uma receita que pode ser aplicada em qualquer condição. Portanto, pesquisadores e atores orientados pela Inovação Social devem considerar o movimento global e local para praticar e contribuir com mudanças sociais (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013).

Os textos publicados pela Comissão Europeia (2010 apud GROOT; DANKBAAR, 2014), todavia mostram que o significado da Inovação Social se expandiu em duas direções. Por um lado, argumenta-se que a Inovação Social pode ser iniciada em toda a economia, não apenas no Terceiro Setor, mas também nos setores públicos e privados. Surgem algumas interrogações importantes, como: Quais são as medidas de sucesso para a Inovação Social? Obviamente, uma inovação precisa sobreviver por algum período de tempo, a fim de ser reconhecida como bem sucedida e, de fato, ser reconhecida como uma Inovação Social em primeiro lugar. Mas a sobrevivência é suficiente? Não deveria haver algum tipo de difusão, uma disseminação para outros locais e talvez até outros países? E quanto ao financiamento? E se a Inovação Social só sobreviveu porque atraiu financiamento público? A Inovação Social atraiu interesse, pois se baseou em iniciativa privada e prometeu complementar e até mesmo substituir os acordos públicos, ficaria menos interessante se dependesse do financiamento público? Por outro lado, pode argumentar-se que uma importante medida de sucesso à Inovação Social de iniciativa privada é a sua **institucionalização**. “A inovação social bem-sucedida será, de fato, caracterizada por alguma forma de formalização, institucionalização ou por mudanças de comportamento por um número substancial de pessoas ou empresas” (GROOT; DANKBAAR, 2014, p. 18).

Ainda na Europa, as atividades de pesquisa do *Strategic Design Scenarios* (SDS), com sede em Bruxelas, é um projeto de pesquisa pelo qual é explorado o potencial da Inovação Social como motor de transição sustentável, apontando linhas de pesquisa e demanda relacionada de produtos, serviços e soluções para melhorar a eficiência, acessibilidade e difusão. Com foco em Inovação Social, vida sustentável, serviços colaborativos e *design* para mudanças comportamentais, busca o desenvolvimento regional e urbano com uma cultura de

microprojetos. De acordo com François Jégou, coordenador do projeto, com 20 anos de experiência em *design* estratégico, a construção de cenários participativos e a definição de novos sistemas de produtos podem ser chamadas de "estrutura ágil"; para isso, o primeiro passo que se dá diante de um novo desafio é, para o coordenador do projeto, a constituição de parceria *ad hoc*, ou seja, feito ou acontecendo apenas para um propósito ou necessidade particular, não é planejado antes de acontecer. O desafio é formar parcerias que se dão no círculo de colaboradores próximos com competências complementares para melhor servir o propósito de cada projeto.

Saindo do cenário externo e, observando-se o cenário brasileiro, percebem-se iniciativas e estudos crescentes voltados à temática da Inovação Social; em pesquisa realizada nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), foi revelado haver um crescente interesse na temática pesquisada, embora um número baixo se comparado a outras áreas de estudos, praticamente a metade dos trabalhos apresentados nos últimos cinco anos foi proposto no ano de 2016.

Na esfera governamental, identificou-se que, em 2007, a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), juntamente com o SESI (Serviço Social da Indústria), também do Paraná, articulou uma Rede de Inovação Social que vem a ser um canal para potencializar as ações nestes campos, fortalecer o diálogo, a interação e as parcerias para o desenvolvimento social. A Rede de Inovação Social começou a ser desenvolvida naquele ano e reuniu mais de 30 parceiros, entre empresas privadas, sindicatos empresariais, universidades, entidades civis e organizações não governamentais. A entidade responde às demandas, através de uma efetiva colaboração, havendo programas e ações que são verdadeiras ferramentas às empresas em seus projetos sociais, iniciativas de desenvolvimento comunitário, investimentos em ações preventivas e corretivas para preservar a qualidade de vida das pessoas (INOVAÇÕES..., 2007).

Observou-se, também, alguns movimentos nacionais nas regiões Sul e Sudeste, como em Florianópolis/SC, com o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISPE), que se insere na linha de Administração Pública e Sociedade do Programa de Pós-Graduação Acadêmico em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Na Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), o Programa de Mestrado em Administração tem como uma

de suas linhas de pesquisa a temática de Inovação e Sociedade, sendo composto, ainda, por um Grupo de Pesquisa em Inovação Social. No Rio Grande do Sul, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) oferece os cursos “extensão em Inovação Social” e “Extensão em Inovação Social na Prática”, ambos vinculados ao Núcleo da Escola da Indústria Criativa; oferece ainda o curso de “Empreendedorismo e Inovação Social”, vinculado à Escola de Gestão e Negócio, e o programa de “Extensão em Projetos de Inovação Social por Meio da Ferramenta de Cenários”, atrelado à Escola de Humanidades.

Na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), o Grupo de estudo DESIS (*Design de Serviços e Inovação Social*) realiza estudos e atua na área de Inovação Social com o propósito de articular, estimular, organizar, reunir e integrar as iniciativas socialmente inovadoras geradas na UFRJ. No Nordeste, o Instituto Federal Baiano (IF Baiano) oferece o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* com área de concentração em Inovação Social.

No segmento do Terceiro Setor, observou-se algumas organizações sem fins lucrativos, sobressaindo-se ao tradicional assistencialismo. Organizações como Social Good Brasil, Artemisia, INK Inspira, Yunus Negócios Sociais, entre outras, são organizações que buscam impulsionar os chamados **negócios sociais** ou **negócios de impacto social** para se fomentar a utilização de novas tecnologias, novas mídias, disseminação de comportamentos inovadores, a fim de contribuir com a solução de variados problemas da sociedade.

Neste contexto que surgiu o problema de pesquisa, conforme será abordado a seguir.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Embora, como já mencionado, não exista um conceito único para Inovação Social, surgem estudos permitindo o entendimento das mudanças geradas pelas ações de Inovações Sociais através de três focos distintos ou “lentes”, quais sejam: indivíduos, organizações e movimentos (MULGAN *et al.*, 2007). O primeiro foco possível se refere às mudanças sociais geradas pelas ações do próprio indivíduo; o segundo seria um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas; neste conceito, estão as empresas privadas, organizações sociais e instituições públicas; já no terceiro foco, estão

concentrados os movimentos que, do ponto de vista histórico, são os grandes movimentos, como exemplos, o feminismo e o ambientalismo.

Seguiu-se a perspectiva refere às mudanças sociais geradas pelas ações ou forças conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas e, também, em concordância com Manual Internacional de Inovação Social (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013), no qual consta que as ações de Inovação Social tendem a estarem localizadas nas organizações (associações ou fundações) situadas no Terceiro Setor.

Entende-se, desta forma, em concordância com Assogba (2010) que a Inovação Social surge como um fenômeno social e coletivo, resultado de uma tensão entre a necessidade sentida por atores em um determinado contexto e as suas aspirações sociais, para conseguir através de ações sociais inovadoras a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, cultural e político.

Assim, utilizando-se da lente teórica do sociólogo Max Weber, em que as “ações” podem, também, ser explicadas pela predominância das racionalidades específicas em cada indivíduo e, cabe ao homem escolher seus valores na prática de suas ações é que, nessa perspectiva e, na visão weberiana, uniu-se compreensão e explicação, emergindo daí a decifração do **sentido da ação** (racional ou irracional). Para Weber, a ação deve ser entendida como uma conduta humana (quer consista em um fazer externo ou interno, quer em um omitir ou permitir) sempre que o sujeito ou os sujeitos da ação lhe atribuam um sentido subjetivo (WEBER, 2009).

Assim, em continuidade aos estudos de Weber, Ramos (2014) diz que uma das contribuições mais fecundas de Max Weber é a distinção entre a racionalidade e a irracionalidade, e, no âmbito da análise organizacional, Ramos (1981) define as racionalidades em dois tipos: a **racionalidade instrumental** e a **racionalidade substantiva**. Aquela está em busca de eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo, e esta (racionalidade substantiva) o homem tem maior consciência de seu papel no mundo e, quando esse indivíduo reconhece que o sistema predominante reduz sua capacidade de análise, essa reflexão leva a um movimento emancipatório (RAMOS, 1981).

Foi neste contexto, que se buscou analisar as ações (racionais ou irracionais) de Inovação Social desenvolvidas de uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, situada no Terceiro Setor na cidade de Florianópolis/SC.

Sobre o Terceiro Setor, cabe informar inicialmente que, quanto ao atendimento dos serviços públicos realizados na sociedade, não há divergência na literatura brasileira de que a sociedade está organizada por três setores distintos que são responsáveis pela realização dessas atividades. O Primeiro Setor é representado pelo Estado; o Segundo é compreendido pelas organizações do mercado e o capital privado com a geração de lucro, e o Terceiro Setor é formado pelas iniciativas privadas (fundações e associações) sem fins lucrativos que desenvolvem atividades e serviços de interesse público. A ideia de que o Estado “necessita” de parceiros na prestação de serviço se consolidou na década de 1990, após a aprovação da Constituição Federativa da República Federativa do Brasil em 1988, regida por princípios fundamentais, como, cidadania, dignidade da pessoa humana, direitos sociais, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa. As décadas seguintes foram marcadas pelo desenvolvimento do chamado Terceiro Setor.

Para Pereira (2013), tão importante quanto estar bem planejada, o envolvimento, a capacitação e a gestão do conhecimento dos sujeitos envolvidos é imprescindível ao alcance do objetivo final da organização. Cada um desses sujeitos pertencentes à organização, em seus diversos âmbitos de atuação, deve fazer parte dos processos da organização e se responsabilizar por suas ações.

Essas organizações já preenchem parte da lacuna de serviços de interesses públicos deixada pelo governo e empregam um contingente de 2,1 milhões de pessoas como trabalhadores assalariados. Buscando conhecer essas ações, bem como compreender a partir da ótica das racionalidades os processo de definição e implementação dessas ações, é que surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: **A partir da ótica da racionalidade como as ações de Inovação Social são definidas e implementadas em uma organização do Terceiro Setor?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é: Analisar a partir da ótica da racionalidade como as ações de Inovação Social são definidas e implementadas no Centro Cultural Escrava Anastácia.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar as ações de Inovação Social e os atores envolvidos;
- b) Compreender as racionalidades no processo de definição das ações de Inovação Social no CCEA;
- c) Compreender as racionalidades no processo de implementação das ações de Inovação Social no CCEA.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A motivação em analisar as conexões entre às ações e às racionalidades e Inovação Social se deu após os estudos realizados em um projeto de pesquisa de iniciação científica, elaborado e desenvolvido junto à Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, para o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, iniciado em junho de 2014. Os resultados foram apresentados na Jornada Unisul de Iniciação Científica – JUNIC em agosto de 2015. Teve-se como objetivo, com a pesquisa, analisar o processo de definição e implementação das estratégias utilizadas numa organização do Terceiro Setor (realizado nesta mesma organização). Somado a este, contou-se com a participação da autora no grupo de estudos (atualmente grupo de pesquisa) em Inovação Social do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) Unisul desde o segundo semestre de 2015.

A partir deste contato inicial com a temática, foram observadas algumas condutas, possivelmente, conexas ao constructo de Inovações Sociais na organização estudada. Ações desenvolvidas pelos colaboradores e projetos que visam buscar a transformação das formas existentes de pensar e agir dos jovens e adolescentes. Transformações como alternativas de desenvolvimento social para a superação dos problemas atuais de quem vive à margem da sociedade

(comunidades em grande parte carente quanto à assistência social, garantia de direitos, cultural e esporte).

Este estudo tem justificativa e relevância de ordem social e científica. Com relação à relevância social, auxiliará as organizações do Terceiro Setor a entender melhor suas ações sob a ótica da ação e racionalidade e Inovação Social. A importância de se debruçar neste estudo se dá pela relevância que as organizações do Terceiro Setor têm para a sociedade na realização de serviços de utilidade pública e no empoderamento das pessoas que, normalmente, estão à margem da sociedade, assim como as comunidades que estão envolvidas e são atendidas por elas.

Um dos motivos que, também, justificam este estudo está no crescimento (em números) das organizações que fazem parte do Terceiro Setor. De acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), de 2006 a 2010, observou-se um crescimento de 8,3% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Passaram de 267,8 mil para 290,6 mil no período em questão. Ainda, conforme os dados apresentados, nas áreas mais diretamente relacionadas às políticas públicas governamentais, foi observado que as entidades classificadas como “finalidade de desenvolvimento e defesa de direitos”, ligadas à assistência social, mantiveram-se entre as maiores porcentagens nas ações dos serviços desenvolvidos (mesma classificação da organização objeto deste estudo).

Quanto à relevância científica, ainda são poucos estudos que abordam a temática da Inovação Social e estes, reconhecem as lacunas e necessidade de estudos empíricos, bem como a busca contínua para uma definição consolidada ao conceito de Inovação Social, e a sua possível aplicação, motivo que também influenciou a decisão da continuidade dos estudos. Buscou-se compreender como uma das maiores organizações da sociedade civil, existente há tantos anos na cidade de Florianópolis, define e implementa suas ações de Inovação Social. Deste modo, espera-se contribuir, também, para o entendimento geral do processo de definição e implementação, sob a ótica da racionalidade, quanto às ações desenvolvidas e em desenvolvimento que são consideradas como bem-sucedidas.

Com o intuito de mapear o grau de interesse pelo tema e, para melhor situar esta pesquisa, foi desenvolvido um estudo bibliográfico nos anais dos eventos

da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e nas bases de dados Scielo e Spell, nos últimos cinco anos.

Iniciou-se a busca com as palavras-chave: “Inovação Social”, “Terceiro Setor” e “Ação Social”. Contudo, ao aprofundar a temática, observou-se nas pesquisas desenvolvidas neste segmento que, ao invés da expressão “ações sociais”, era mais facilmente encontrada colocando-se na busca a palavra-chave “racionalidades”. Como se verá, a diferenciação das racionalidades ou irracionalidades se refere aos processos mentais que irão orientar as ações dos indivíduos no contexto social, ou seja, em suas ações. Deste modo, como parte da busca para o referencial teórico deste estudo, além da literatura quanto ao tema de “ações sociais”, utilizou-se a expressão “racionalidades” para a pesquisa bibliográfica. Abaixo, seguem os resultados das buscas nas três bases de dados.

Quadro 1 - Pesquisa bibliográfica nas bases de dados

		Total de artigos	Total de artigos após aplicação dos filtros	Exclusão por duplicidade	Artigos analisados após leitura do resumo
<b>INOVAÇÃO SOCIAL</b>	<b>SPELL</b>	25	12	0	12
	<b>SCIELO</b>	46	9	0	5
	<b>ANPAD</b>	29	21	0	17
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>34</b>
<b>TERCEIRO SETOR</b>	<b>SPELL</b>	150	44	0	23
	<b>SCIELO</b>	148	9	0	8
	<b>ANPAD</b>	101	12	0	5
<b>TOTAL</b>		<b>399</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
<b>RACIONALIDADE</b>	<b>SPELL</b>	94	17	0	9
	<b>SCIELO</b>	913	33	4	9
	<b>ANPAD</b>	61	15	0	4
<b>TOTAL</b>		<b>1068</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>22</b>

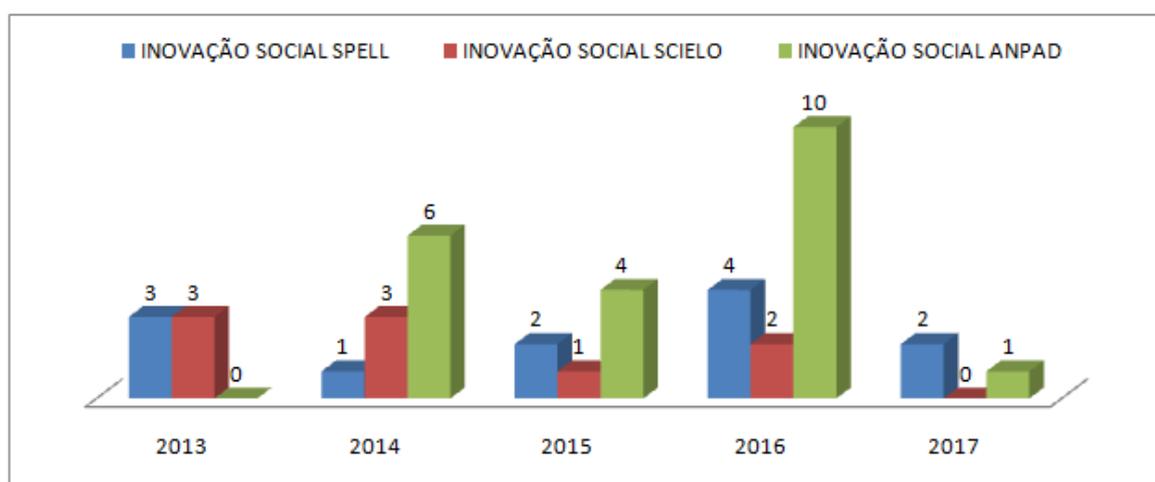
Fonte: Spell (2017), Scielo (2017) e Anpad (2017).

Como se observa no quadro acima, o termo Inovação Social, nas três bases de dados, resultou em 100 artigos. Após a aplicação dos filtros: termo somente no título, delimitação dos últimos cinco anos e artigos somente em português; o resultado foi de 42 artigos. Deles, não foi encontrado nenhum artigo em duplicidade e, após a leitura de todos os resumos, restaram 34 artigos que foram

analisados para este estudo. A busca pelo termo “Terceiro Setor” resultou em 399 artigos, sendo que, após a aplicação dos filtros, restaram 65; após a leitura dos resumos, 36 artigos foram analisados. O termo “racionalidade” encontrou 1.068 artigos; após a utilização do filtro, 65 artigos foram analisados e, dentre eles, 22 tinham alguma ligação com a temática desta pesquisa.

Revelou-se haver um aumento de interesse no principal tema desta pesquisa: “Inovação Social”. Embora um número baixo, comparando com outras temáticas foram encontrados (nos últimos 5 anos) 21 trabalhos direcionados especificamente ao termo “Inovação Social” nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; observa-se que, deste total, dez foram propostos no ano de 2016, ou seja, um expressivo aumento em relação aos anos anteriores, conforme demonstrados no quadro e gráfico abaixo:

Figura 1 - Inovação Social bases de dados (5 anos)



Fonte: Spell (2017), Scielo (2017) e Anpad (2017).

Com o propósito de observar e compreender as ações de Inovação Social do Centro Cultural Escrava Anastácia é que se utilizou, principalmente, as lentes teóricas de Max Weber quanto à definição de ação social e Guerreiro Ramos quanto às racionalidades. Dentro desta perspectiva, espera-se embasar as ações que contribuem, efetivamente, com a melhoria de qualidade dos sujeitos que participam e desenvolvem estes projetos, ambicionando, assim, a replicação (ou não) das ações de Inovação Social desenvolvidas pela organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolvido neste capítulo foi elaborada por meio do levantamento bibliográfico, além de outros artigos, teses e dissertações que foram acrescentados por serem considerados relevantes e pertinentes à temática. Aborda as seguintes temáticas: Inovação Social, Terceiro Setor e Ação e Racionalidades.

### 2.1 INOVAÇÃO SOCIAL

O tema “inovação” se tornou questão importante nas discussões sobre competitividade e desenvolvimento nas organizações. Contudo, após se tornar sinônimo de “novidade” em vários veículos de comunicação, o termo foi vulgarizado, afastando-se do significado inicialmente estabelecido por Schumpeter (BIGNETTI, 2011). Schumpeter (1883-1950) relaciona a inovação com a criação de novos mercados e a ação do empreendedor para a criação de valor econômico, ou seja, a inovação se vincula ao ganho econômico e à geração do lucro por meio de uma nova forma de fazer algum processo ou produto (SCHUMPETER, 1961).

Em geral, as concepções schumpeterianas partem de que “novas combinações” e permitem a obtenção de lucros extraordinários. No seu clássico *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (Teoria do Desenvolvimento Econômico), lançado em 1912, Schumpeter estipulava que o desenvolvimento é definido por essas novas combinações, englobando cinco situações:

Quadro 2 - Situações de Inovação

1	A introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
2	Introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação;
3	Abertura de um novo mercado em que a empresa ainda não tenha entrado;
4	Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de um bem semimanufaturado;
5	Estabelecimento de uma nova organização de qualquer setor industrial, como a criação de um monopólio.

Fonte: Adaptado de Schumpeter (1985, p. 48).

Após os conceitos de Schumpeter, multiplicaram-se as definições de inovação com autores distintos, ampliando ou restringindo o conceito originalmente

desenvolvido por ele. Para Mcfadzean *et al* (2005), inovação é um processo que fornece valor adicionado e um grau de novidade à organização e para seus fornecedores e clientes, por meio do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos e serviços ou ainda novos métodos de comercialização. Outro exemplo é a definição dada por Byrd e Brown (2003), que consideram a inovação como a combinação entre a criatividade e a tomada de risco. Cabe salientar que especial atenção foi dada, nos últimos quarenta anos, por parte dos estudos acadêmicos, às “inovações tecnológicas”, envolvendo fundamentalmente as duas primeiras situações preconizadas por Schumpeter.

Assim, a inovação abriu espaços em outras disciplinas e incorporou significados que a tornaram mais abrangente e sistêmica. Observou-se a ampliação do conceito de inovação, saindo da inovação tecnológica (processo e produto) para a organizacional, administrativa, de mercado ou de marketing (Manual..., 1997). São as concepções sobre a estreita vinculação entre inovação e *design* estratégico; esta aproximação se evidenciou e produziu resultados significativos (MANZINI, 2008).

Oportunamente, Agostini *et al.* (2017) descrevem que os conceitos contêm similaridades e complementaridades entre si, sendo possível identificar as dimensões e características da inovação, consideradas como predominantes nas definições de cada conceito. Desta forma, as autoras, analisando os conceitos de inovação e identificando a necessidade de entender a sua relação com a teoria do desenvolvimento econômico, identificaram que a inovação pode ser observada como não, necessariamente, ligada apenas à atividade comercial, embora grande parte da literatura existente a molde no contexto de indústrias.

Além disso, em um conceito estabelecido pelo Manual de Oslo (Manual, 1997), que é um documento criado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, expõem-se as “Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação” e se discute a inovação como a implementação de um produto (bens ou serviço) novo ou significativamente melhorado ou um processo ou um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização no local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL..., 1997). Afirma ainda que “a inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, incluindo os serviços públicos, como saúde e educação” (MANUAL..., 1997, p. 62).

Sendo assim, paralelamente a esta economia global, emerge uma economia social, avançando aos saltos, uma vez que as estruturas existentes e

algumas das políticas públicas estabelecidas se mostram insatisfatórias na eliminação dos mais prementes problemas dos tempos atuais (MURRAY *et al.*, 2010). A economia social reúne as atividades econômicas não visando partilha de lucros; embora sejam de caráter privado, compartilham seus objetivos com o setor público, abrindo espaço para as ações de “Inovação Social”. Alguns exemplos, como ações voluntárias, grupos de ação social, iniciativas na economia solidária, Organizações Não Governamentais (ONGs), entre outros, são ações e movimentos sociais que procuram preencher lacunas deixadas pela retração ou pela inação do Estado em políticas públicas sociais (BIGNETTI, 2011), essas ações constituem-se um grande guarda chuva chamado “Inovação Social”.

Muitos autores citam Taylor como pioneiro nos estudo de Inovação Social (CLOUTIER, 2003; BIGNETTI, 2011; MARTINS *et al.*, 2015; AGOSTINI, 2016). Contudo, para Mouleart *et al.* (2013) não está claro quem utilizou pela primeira vez o termo “Inovação Social”. Para os autores, embora o termo tenha sido utilizado por Taylor, em 1970, em sua pesquisa e análise da dinâmica desenvolvida pela comunidade da Tapera no Estado de Kansas/EUA, os autores acreditam que o termo foi cunhado na Europa em meio os momentos de revoltas sociais da década de 1960. Acrescentam ainda que o termo concorrente, “invenção social”, foi usado muito mais cedo por Max Weber (1847-1920) no início de 1900.

Desta forma, e embora ainda exista uma busca por definição consolidada para o conceito, identificou-se, entre os diferentes autores e as diferentes instituições que buscam por esta definição, um aglomerado de conceitos, alguns particulares, outros gerais, que induz os pesquisadores a vagar por caminhos fluidos e tortuosos (BIGNETTI, 2011; GRICE *et al.*, 2012; MARTINS *et al.*, 2015; AGOSTINI, 2016). Ou seja, não há uma teoria consolidada para Inovação Social que seja única e compartilhada, mas várias analogias que promovem o entendimento por meio empírico, bem como suas condições, atores e a difusão de suas ações (ROLLIN; VINCENT, 2007; MARTINS *et al.*, 2015; AGOSTINI, 2016).

Cabe considerar, dentro desse contexto apresentado, que diferentes definições são utilizadas para esclarecer o constructo de Inovações Sociais. A revisão da literatura apresentada por Agostini (2016), que, além da falta de definição já mencionada, mostra haver uma confusão também com temas semelhantes, como empresa social, empreendedorismo social, economia social, negócios sociais, entre outros. Para a autora, estas temáticas estão relacionadas às ações desenvolvidas

pelo Terceiro Setor, porém, cada uma com sua particularidade. Tondolo (2013, p.33) estabelece que:

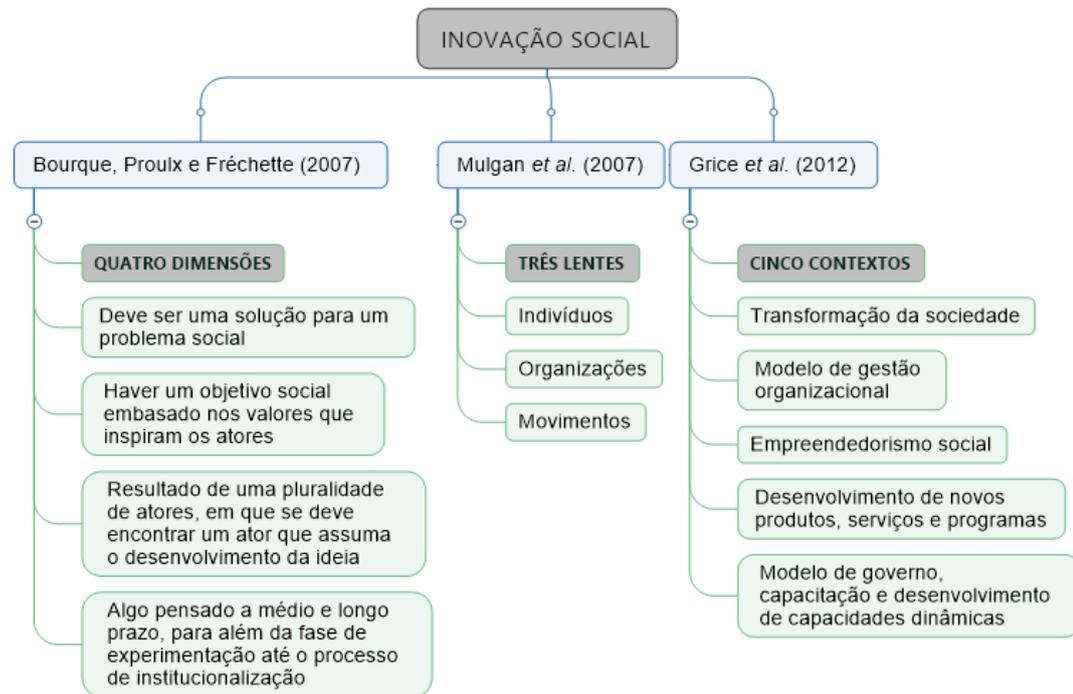
[...] é possível identificar que, independente da forma e/ou fenômeno que produza uma inovação social, tecnologias sociais ou empreendedorismo social, as inovações sociais são importantes vias para o crescimento, desenvolvimento local e bem-estar social.

Yao Assogba, sociólogo e professor da Universidade de Québec em Outaouais (UQO), explica que a Inovação Social surge como um “fenômeno social e coletivo”, resultado de uma tensão entre a necessidade sentida por atores em um determinado contexto deficiente e suas aspirações sociais, para conseguir através de práticas sociais inovadoras a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, ambiental, cultural e político (ASSOGBA, 2010).

Bourque, Proulx e Fréchette (2007) propõem quatro dimensões para se entender melhor o contexto da Inovação Social. Para Grice *et al.* (2012) a Inovação Social pode estar presente no uso da “inovação” em cinco contextos diferentes ou simultâneos. Já na proposta por Mulgan *et al.* (2007) o entendimento das mudanças geradas pela Inovação Social se dá através de três focos ou “lentes” distintos.

Abaixo, a figura 2 exemplifica as dimensões, lentes ou contextos propostos pelos autores:

Figura 2– Dimensões, lentes ou contextos da Inovação Social



Fonte: adaptado de Bourque, Proulx e Fréchette (2007); Mulgan *et al.* (2007); Grice *et al.* (2012).

De acordo com Grice *et al.* (2012), a transformação da sociedade se dá a partir da compreensão do papel da sociedade, as mudanças sociais, os empreendedores sociais na inclusão social, bem como a atribuição das empresas por meio do discurso da responsabilidade social. Já, em abordagem direcionada ao modelo de gestão organizacional, sob esta ótica, a Inovação Social pode ser verificada como um aspecto da estratégia de negócios, relacionando a variação dos recursos (capital e humano), institucional e social no desenvolvimento da eficiência organizacional. A Inovação Social à luz do empreendedorismo social, enfatizando, sobretudo os papéis que os indivíduos exercem no desenvolvimento de novas formas para enfrentar desafios sociais. Neste contexto, Mulgan *et al.* (2007) dizem que as mudanças sociais geradas pelos indivíduos são inovações resultantes das ações de iniciativas pessoais, realizadas por indivíduos motivados por uma missão, ambiciosos, estratégicos, talentosos, voltados aos resultados e com paixão, fazendo a diferença.

Em quarto lugar, a Inovação Social é vista como o desenvolvimento prático de novos produtos, serviços e programas que atendam às necessidades sociais nas três esferas: pública, privada e civil. Outras abordagens salientam o processo de Inovação Social inerentes à governança, ou seja, por meio de capacitação e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Para Grice *et al.* (2012), este discurso explora o delineamento de estratégias e programas e a inter-relação entre os diferentes atores neste processo que resultam na promoção de habilidades, competências e capital social.

O segunda lente proposta por Mulgan *et al.* (2007) são as organizações; olhando por este foco, utiliza-se o conceito mais amplo expresso por Barnard (1968, p. 73), em sua obra *The Functions of the Executive* como a organização sendo “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”; neste contexto, a organização é considerada como um arranjo cooperativo formal em que os propósitos individuais se alinham aos coletivos. Ainda mais, em sua amplitude, o conceito abrange empresas privadas, empresas sociais, instituições públicas e privadas, governos e outras modalidades formais de organização. Já nos movimentos, terceira lente proposta por Mulgan *et al.* (2007) são os grandes movimentos, do ponto de vista histórico por exemplo, o movimento do feminismo e do ambientalismo, surgiram como agentes de mudança social.

Nas quatro dimensões propostas por Bourque, Proulx e Fréchette (2007), salienta-se o item quatro, algo pensado a médio e longo prazo, para além da fase de experimentação, ou seja, até o processo de institucionalização para se considerar como bem-sucedida.

No Quadro 2, estão ilustradas algumas das definições encontradas na literatura para o conceito de Inovação Social.

Quadro 3 - Conceitos de Inovação Social

<b>Autor</b> <b>Conceitos</b> <b>de Inovação</b> <b>Social</b>	<b>Conceitos de Inovação Social</b>
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000, <i>in</i> Dagnino <i>et al.</i> , 2004)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos

	indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções aos problemas e necessidades sociais.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas, através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são, predominantemente, desenvolvidas e difundidas através de organizações, cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge, principalmente, a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que, simultaneamente, satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas à sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Bignetti (2011)	Inovação social é o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os <b>atores envolvidos</b> , gerando <b>soluções novas e duradouras</b> para grupos sociais, comunidades ou à sociedade em geral.
Crises (2017)	A inovação social é um <b>processo iniciado pelos atores sociais</b> para responder a uma aspiração, atender a uma necessidade, uma solução ou aproveitar uma oportunidade de ação para <b>mudar as relações sociais</b> , a fim de transformar um quadro ou propor novas orientações culturais para melhorar a qualidade e as condições de vida da comunidade.
<i>Centre for Social Innovation</i> (2015)	Inovação social se refere à criação, desenvolvimento, adoção e integração de novos conceitos e práticas que colocam as pessoas e o planeta em primeiro lugar. [...] <b>resolvem desafios sociais, culturais, econômicos e ambientais existentes</b> . [...] são sistemas de mudança - elas alteraram permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que, anteriormente, deram origem a estes desafios. [...] As inovações sociais vêm de <b>indivíduos, grupos ou organizações</b> e pode haver lugar nos setores com fins lucrativos, sem fins lucrativos e setor público.
Agostini e Vieira (2015)	A geração de novas ideias e soluções que geram um impacto na solução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais.
Instituto Comunitário da Grande Florianópolis – ICOM - (2017)	Inovação social é uma nova solução para um problema social. Uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções já existentes e que, prioritariamente, gere valor à sociedade como um todo, ao invés de beneficiar apenas alguns indivíduos.
Saucier <i>et al.</i> (2007)	Inovações Sociais são procedimentos instaurados pelos próprios atores sociais para responder a um interesse social; estes atores buscam atender a uma necessidade ou gerar uma solução que possa mudar as relações sociais, transformar um contexto ou propor novas orientações socioculturais.
Godin (2012)	Inovação Social pode ser uma nova ideia, uma abordagem, um novo serviço, um novo produto, um novo tipo de organização que responde a uma forma

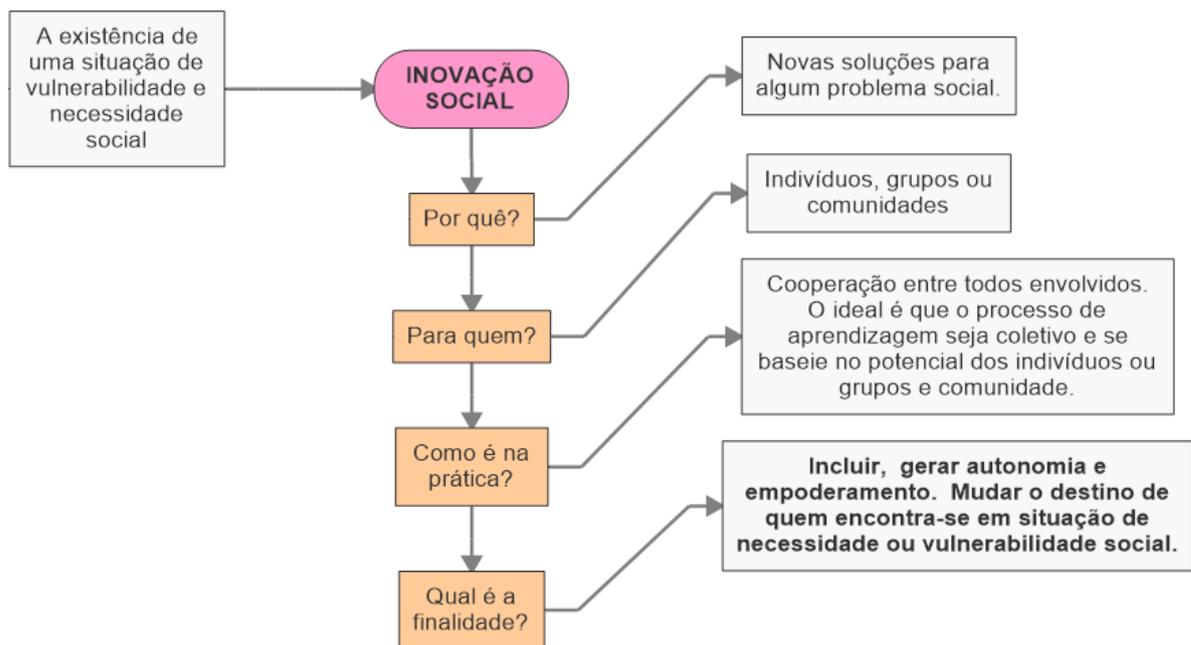
	mais adequada e mais sustentável do que as soluções existentes às necessidades sociais; é uma nova solução que tem sido implantada em uma instituição, organização ou comunidade e produz um benefício mensurável à comunidade e não apenas para alguns indivíduos.
SESI, SENAI, IEL, FIEP – Inovações... (2007)	Inovação Social pode ser definida como um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades.

Fonte: Elaborado pela autora com referência em: Inovações... (2007); Bignetti (2011); Godin (2012); Agostini (2016); CRISES (2017); ICOM (2017); Instituto... (2018).

Para Saucier *et al.* (2007), Inovação Social é focada em uma finalidade social (ganhos sociais) e se baseia em valores, aspirações e na criação de um novo significado para determinado grupo de pessoas. Nessa definição, há um procedimento instaurado pelos próprios atores (sujeitos sociais) para responder a uma necessidade e, assim, gerar uma solução que possa mudar ou transformar um contexto ou propor novas orientações; é um processo de construção social a partir de variadas formas de ações.

A variedade das noções que se estabelecem sobre a Inovação Social se vincula ao fato de como esse tipo de inovação procura beneficiar os seres humanos antes de tudo, diferentemente das noções econômicas tradicionais sobre inovação, voltadas fundamentalmente aos benefícios financeiros (BIGNETTI, 2011). Na figura 3, exemplificou-se “por quê” e “para quem” a Inovação Social surge.

Figura 3 - INOVAÇÃO SOCIAL: “Por quê” e “para quem”?



Fonte: adaptado de BIGNETTI (2011).

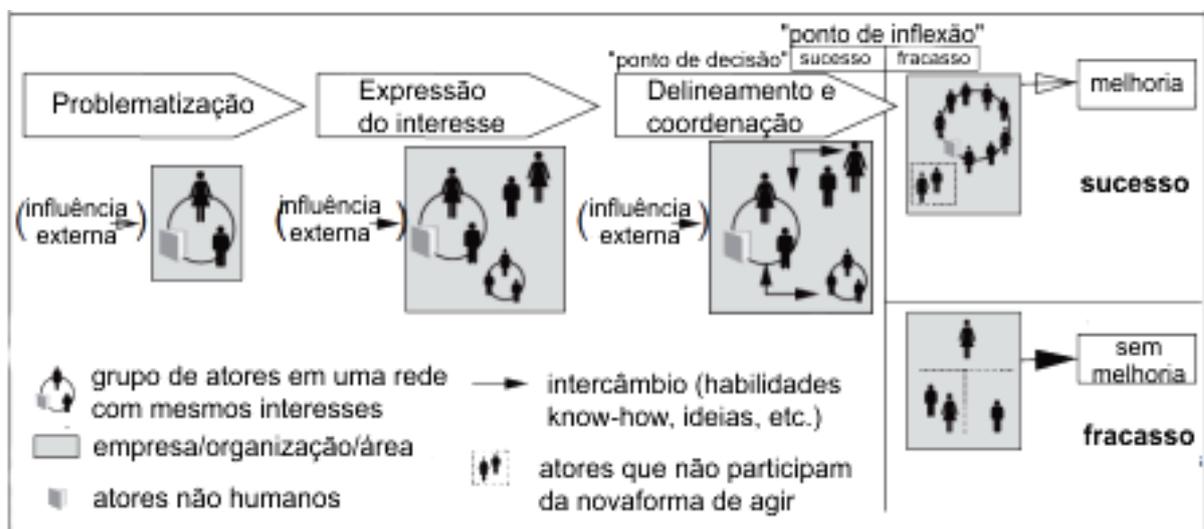
O Manual Internacional de Inovação Social define que o processo de Inovação Social se dá a partir de variadas formas de ações coletivas; como **resultado**, significa promover a inclusão do bem-estar através da melhoria das relações sociais e do empoderamento, para que os contextos locais fortifiquem as relações entre os indivíduos (perspectiva micro) e entre as classes, Estado e outras instituições (perspectiva macro), aumentando as competências adquiridas, e que os atores envolvidos desempenhem novas ações na sociedade, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou à sociedade em geral (MOULEART; MACCALLUM; HILLIER, 2013).

Desta forma, para o sucesso ou fracasso, Costa *et al.* (2014) acreditam que, no processo de implementação de ações de Inovação Social, os envolvidos deverão ter flexibilidade e seguir uma sequência de etapas que promovam sua realização. Isso porque a Inovação Social não se apresenta de forma estática. De acordo com Neumeier (2012), pressupõe as seguintes fases:

1. Problematização (situação de vulnerabilidade ou necessidade social);
2. Expressão de interesse (destaca-se a figura do empreendedor social nesta fase);
3. Delineamento e Coordenação (cooperação entre todos os envolvidos).

Na Figura 4, é apresentado um modelo visual deste processo de Inovação Social.

Figura 4 - Processo de Inovação Social



Fonte: Costa *et al.* (2014).

O processo ilustrado por Costa *et al.* (2014) na Figura 4 descreve que, para atingir o sucesso, a Inovação Social deve satisfazer algumas condicionantes. O processo é dinâmico e sofre a ação de “variáveis externas” que impactam de forma positiva e negativa nos resultados dessas inovações. Essas variáveis, geralmente, estimulam os atores e as organizações a reagirem de maneira que pode ganhar novos contornos e se desenvolver em direção distinta da esperada inicialmente. Além disso, podem gerar novas redes de colaboração. Identifica-se um ponto de “inflexão” no processo, significando o **sucesso** ou o **fracasso** da Inovação Social. No caso de implementação bem-sucedida da Inovação Social, institucionaliza-se a nova ação e como resultado é a aceitação do grupo e uma consequente melhoria tangível é observada. Por outro lado, se não apresentar novos adeptos, além do grupo inicial, e nem uma melhoria tangível, a ação é abandonada; considera-se, então, uma implementação fracassada.

Assim, busca-se identificar os aspectos condicionantes de sucesso das Inovações Sociais.

Quadro 4 - Aspectos condicionantes de sucesso da Inovação Social

<b>Aspectos condicionantes</b>	<b>Definição</b>
1. Aceitação cultural	Superar barreiras culturais é fator determinante para o sucesso de inovações.
2. Sustentabilidade econômica	A dimensão econômica é fator condicionante, à medida que promove o interesse em iniciar e continuar com o processo de inovação social.
3. Viabilidade tecnológica	A inovação social pressupõe a viabilidade técnica, ou seja, capacidade de existir no meio tecnológico de seu contexto.
4. Compartilhamento	Os conhecimentos explícitos e tácitos promovem a criação de inovação social.
5. Empreendedorismo individual	Agente gerador e facilitador de mudanças.
6. Capital Social	Características informais da organização que favorecem o aumento do grau de cooperação entre seus atores e sua eficiência em redes.
7. Iniciativas <i>bottom-up</i>	Ações criativas da base da organização são mais eficazes. As ações <i>top-down</i> não podem ser negligenciadas, ademais se ligam ao fomento de atividades “ <i>bottom-up</i> ”

Fonte: adaptado de Costa *et al.* (2014)

Todos os aspectos descritos no Quadro 4 importam no desafio da continuidade da Inovação Social (POL; VILLE, 2009), assim, o sucesso ou fracasso é pautado em um processo de construção que deve buscar transpor as barreiras culturais impostas pela sociedade ou pela própria organização, além de ultrapassar as necessidades econômicas e tecnológicas para sua aplicação. A continuidade deve representar uma persistente melhoria de qualidade de vida dos atores sociais envolvidos (COSTA *et al.*, 2014).

Por fim, embora se reconheça a possibilidade de olhar para as Inovações Sociais por ângulos distintos, no presente estudo dar-se-á ênfase, também, para o papel do empreendedor social como agente de mudança; entende-se que este, além de enxergar soluções inovadoras para problemas sociais, trás uma perspectiva diferenciada na expressão do interesse para a resolução das necessidades sociais bem como a coordenação e o delineamento dessas ações. Com isso, no tópico seguinte, serão abordados os conceitos e as características de um empreendedor social.

### **2.1.1 Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo social emerge no Brasil no cenário dos anos de 1990, frente à crescente problematização social, à redução dos investimentos públicos no campo social, ao crescimento das organizações do Terceiro Setor e das empresas em investimentos e ações no campo social. O termo foi criado por Bill Drayton, o criador da Ashoka, que define como: “indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais relevantes da sociedade” (ASHOKA... 2017). Embora, não seja o único entendimento possível para o empreendedorismo social, ele liga as duas questões fundamentais comuns a todas as conceituações: o “indivíduo” e os “problemas sociais” (MAIR; MARTÍ, 2006).

Com mais de três décadas de experiência em análise de tendências sociais, a Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, criada em 1980, sendo pioneira no campo da Inovação Social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais e tem a visão de um mundo onde “todos podemos ser agentes de transformação” (ASHOKA... 2017). Ashoka, em sânscrito (língua indo europeia de registro escrito mais antigo) significa "ausência de sofrimento". Foi também o nome de um imperador que governou a Índia durante o século III A.C. e é lembrado como

um dos maiores inovadores sociais do mundo. Depois de uma guerra pela unificação do país, o imperador Ashoka renunciou à violência e dedicou sua vida à promoção do bem-estar social, da justiça econômica e da tolerância. Em seu governo, instituiu serviços de saúde, lançou um amplo programa de abertura de poços, construiu alojamentos para viajantes e plantou milhares de árvores para fazer sombra nas estradas quentes e de muita poeira da Índia. Seus éditos, gravados em pilares de pedra em todo o império, testemunham sua fé na ética como guia à ação pública.

Desta forma, para esta organização, o empreendedor social é aquele que aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Seja por meio da sua atuação, ele(a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. Foi assim que identificou um conjunto de habilidades transformadoras e por acreditar serem necessárias para que o empreendedor social se torne agente de transformação (ASHOKA... 2017):

- Empatia;
- Trabalho entre equipes;
- Liderança compartilhada;
- Ação transformadora.

Ainda que seja um tema novo em sua atual configuração, sua essência já existe há muito tempo. Alguns especialistas apontam Luther King, Gandhi, entre outros, como empreendedores sociais. Isso é decorrente a sua capacidade de liderança e inovação quanto às mudanças em larga escala (atualmente, chamado de impacto social) (OLIVEIRA, 2008).

Dees (2004) considera que o empreendedor social detém o papel de agente da mudança no setor social através das seguintes ações:

- Adota uma missão para criar e manter o valor social;
- Reconhece e incessantemente busca novas oportunidades que sirvam a essa missão;
- Engaja-se num processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínuo;
- Atua de forma ousada, sem permitir que os recursos limitados o afastem de sua visão;

- Possui responsabilidade para com as necessidades e os valores das pessoas e das comunidades que pretende servir.

Embora, ao se considerar os atributos acima como relevantes, é importante frisar que não há barreiras intransponíveis entre o empreendedor clássico e o empreendedor social. Ambos são inovadores, movidos e comprometidos por uma visão resiliente, entusiasta e utilizam ferramentas empresariais. A diferença que se estabelece é sobre os propósitos de seus empreendimentos: financeiros ou sociais.

Alvord, Brown e Christine (2004) identificam três significados para o termo empreendedorismo social encontrados na literatura:

1) No primeiro significado, vincula o **social ao comercial**. Aqui, o empreendedor faz uso de conhecimentos e habilidades do mundo dos negócios para criar empresas que alcançam benefícios sociais e, também, podem ser viáveis comercialmente.

2) Num segundo entendimento, envolve as ações desenvolvidas por empreendedores cujo objetivo principal é a geração de inovações de **impacto social**, sem tanta atenção aos critérios tradicionais de viabilidade econômica.

3) Numa terceira perspectiva, aborda o empreendedorismo social como um **incentivador** das transformações sociais de grande impacto, que se estendem além da resolução de problemas sociais particulares ou locais.

No quadro abaixo, foram sintetizados alguns entendimentos sobre empreendedorismo social.

Quadro 5 - Conceitos de Empreendedorismo Social

<b>Entendimentos de empreendedorismo social:</b>
Um empreendedor social vem de qualquer setor com características empresariais, tem criatividade e determinação e empregam e focalizam na Inovação Social. São indivíduos que combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais e práticas (SSE – School Social Entrepreneurship, Reino Unido).
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 a base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade (TISE – The Institute Social Entrepreneurs, Estados Unidos).
Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio (...), trata-se, sim, do negócio social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua

estratégia (MELO NETO; FROES, 2002)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

A seguir, um Quadro comparativo que apresenta algumas semelhanças e diferenças entre organização social e tradicional e empreendedorismo social e empresarial.

Quadro 6 – Características: organização social e tradicional - empreendedorismo social e empresarial.

ORGANIZAÇÃO SOCIAL		EMPRESA TRADICIONAL	
Empreendedorismo social	Organização social	Empreendedorismo empresarial	Organização tradicional
É coletivo e integrado	Time e trabalho orientado	É individual	Hierarquia
Produz bens e serviços para a comunidade, local e global	Descentralização e empoderamento	Produz bens e serviços para o mercado	Controle centralizado
Tem foco na busca de soluções para problemas sociais e para as necessidades da comunidade	Foco no que é melhor para o cliente	Tem foco no mercado	Foco no que é melhor para a organização
Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social	Ênfase no centro de competências	Sua medida de desempenho é o lucro	Ênfase nos programas
Visa respeitar as pessoas em situação de risco social e promovê-las.	Financeiramente autossuficiente, visa resgatar pessoas de situação e risco social e promovê-las, gerar capital social, inclusão social e emancipação social.	Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Dependente de recursos, Visa satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

De acordo com o quadro acima, enquanto em uma organização tradicional o foco está no mercado e no que é melhora à organização, em uma organização social o foco está na solução dos problemas sociais e no que é melhor para o cliente ou beneficiário.

Oliveira (2008) descreve o perfil de um empreendedor social elaborando a partir da catalogação de várias fontes de pesquisa, entrevistas e empreendedores sociais brasileiros que vivenciaram e não só teorizam o tema. Os dados, segundo o autor, podem aparentar, sinalizar um “super-homem” ou uma “supermulher”, mas, são indicadores não tão excepcionais, com características, necessárias em qualquer área, para fazer a diferença e ir além do trivial (OLIVEIRA, 2008).

Quadro 7 - Perfil do Empreendedor Social

<b>CONHECIMENTOS</b>	Saber aproveitar as oportunidades, ter competência gerencial, ser pragmático e
----------------------	--

	responsável e saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais
<b>HABILIDADES</b>	Ter visão clara, ser objetivo, focado, ter iniciativa, equilibrado, flexível, ágil, habilidoso, participativo, criativo, crítico, saber trabalhar em equipe, saber negociar, pensar e agir estrategicamente, ser perceptível e atento aos detalhes, inovador e inteligente
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Ser visionário, ter senso de responsabilidade, ter senso de solidariedade, ser sensível com os problemas sociais, ser persistente, ser consciente, ser competente, saber usar forças latentes e regenerar forças poucas usadas, saber correr riscos calculados, saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos, saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade, saber improvisar e ser líder
<b>POSTURAS</b>	Ser inconformado e indignado com a injustiça e a desigualdade social, ser determinado, ser engajado, ser comprometido e leal, ser ético, ser profissional, ser transparente e ser apaixonado pelo que faz (campo social)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

Dentro deste contexto, entende-se que, o fenômeno da Inovação Social acontece por meio das atividades desenvolvidas no Terceiro Setor. Desta forma, na busca de identificar essas ações desenvolvidas falou-se, inicialmente, sobre o Terceiro Setor e os tipos de organizações que o compõem, seu contexto histórico e algumas de suas ações no capítulo seguinte.

## 2.2 TERCEIRO SETOR

Quanto ao atendimento dos serviços de interesse público realizado na sociedade, não há divergência na literatura brasileira de que a sociedade está organizada por três setores distintos, que são responsáveis pela realização dessas atividades. O Primeiro Setor é representado pelo Estado, o Segundo Setor é compreendido como as organizações do mercado e o capital privado com finalidade lucrativa, e o Terceiro Setor é formado pelas organizações de iniciativas privadas (fundações e associações) sem fins lucrativos com sentido público. O termo Terceiro Setor começou a ser usado nos anos 1970, para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas à produção ou à distribuição de bens e serviços públicos (SMITH, 1991).

A criação de organizações de natureza não econômica para suprir demandas vinculadas ao auxílio da manutenção da vida dos seres humanos esteve presente em diversos momentos da história. A caridade e a filantropia constituem conceitos diferentes para descrever essa simples ação de prover aos desprovidos ou mal providos algum tipo de auxílio à própria sobrevivência (BRASIL, 2010).

A caridade é uma denominação antiga e tradicional para o setor não-lucrativo, usada, principalmente, nos EUA e no Reino Unido onde, aliás, o termo *charity* é outorgado às organizações, tal como o título de "declaração de utilidade pública" é utilizado no Brasil (SALAMON; ANHEIER, 1997). Segundo Alves (2003), filantropia pode ser um processo intencional de ação, serviço e doação de caráter voluntário, cujo objetivo é a geração de um "bem" público e social. Aqui, o importante é a intenção de servir a um propósito maior à humanidade por meio de uma contribuição particular de tempo, energia ou dinheiro. Ainda, filantropia pode ser compreendida como esfera de atividade institucional, na qual a promoção do bem público é delegada pela sociedade a uma organização não-governamental.

No Brasil, as organizações do Terceiro Setor ganharam novos contornos, principalmente a partir da democratização do Estado brasileiro no final da década de 1980. Contudo, sabe-se que foram os horrores vivenciados na primeira metade do século XX, com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), que motivaram e levaram os principais líderes mundiais a aprovar, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Foi neste documento, aprovado por tratado internacional, que se apoiou contra formas de opressão e discriminação, buscando-se defender a igualdade e a dignidade das pessoas, reconhecendo-se os direitos humanos e as liberdades como preceitos fundamentais (ORGANIZAÇÃO..., 2017).

Passando o período de "grande conflito" e após a aprovação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, uma situação de bem-estar se instaurou. Assim, grupos associados a igrejas, partidos políticos, entre outros, articularam-se para cobrar os direitos humanos reconhecidos mundialmente, combater a opressão, contribuir no combate à pobreza (BRASIL, 2010).

No Estado Brasileiro, muitas dessas organizações começaram a existir e se formar na época do regime militar (1964-1985). Foi um período em que a sociedade brasileira convivia com o autoritarismo no país, surgindo daí a conjuntura necessária para que a sociedade se organizasse com movimentos e ações sociais em busca de ideais de autonomia em relação ao Estado (TACHIZAWA, 2014). Durante a ditadura militar, algumas instituições não-governamentais exerceram relevante papel para a sociedade em favor dos direitos civis e da redemocratização do País, como exemplos a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), ligadas aos setores mais abertos da Igreja Católica (BRASIL, 2010).

Quanto à expressão Organizações da Sociedade Civil (OSC), pode dizer-se que foi a partir dos anos de 1970 que “tornou-se típica a expressão ‘sociedade civil organizada’ (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, p.62), momento histórico em que houve a participação da sociedade em serviços de interesse públicos, até então exclusivo à esfera pública e, desde então, começou a ter conhecimento e envolvimento da sociedade, principalmente, no que diz respeito à justiça social e promoções de causas de interesses coletivos.

A Constituição Federal do Brasil aprovada em 1988 assegura diversas garantias constitucionais com o objetivo de dar maior efetividade aos direitos humanos e sociais (FREITAS JÚNIOR; PIOVESAN, 2011, p.2), regida por princípios fundamentais como cidadania, dignidade da pessoa humana, direitos sociais, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (BRASIL, 1988). Expandiram-se os direitos relacionados à dignidade da pessoa humana e foram estabelecidos princípios à descentralização na promoção das políticas públicas sociais e serviços públicos. Com isso, houve novas demandas e espaços de atuação para as OSCs junto à sociedade (BANCO..., 2001). Assim, as décadas seguintes foram marcadas pelo desenvolvimento do chamado Terceiro Setor e das OSCs.

A criação formal de uma OSC tem previsão legal no Código Civil Brasileiro (2002) e pode ser constituída de duas formas: como uma associação ou por meio de uma fundação. O conceito de associação é o seguinte: “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 2002). Quanto às fundações, podem ser formadas para fins de: assistência social, cultura, educação, saúde, pesquisa científica, promoção da ética, da cidadania, da democracia, dos direitos humanos e atividades religiosas. Sendo que, cabe ao Ministério Público de cada Estado “velar” pelas fundações instituídas em seu território geográfico (BRASIL, 2002). Bernardes (2014) propõe a localização das OSCs, conforme figura abaixo:

Figura 5 - Localização das Organizações da Sociedade Civil



Fonte: Adaptado de Bernardes (2014, p. 21).

Sabe-se que há diferentes terminologias para designar as OSCs que compõem o Terceiro Setor. Outros termos encontrados são: organizações sem fins lucrativos, entidades de interesse social, organizações não governamentais (ONGs), entidades filantrópicas (BRASIL, 2010). O artigo segundo da Lei nº 13.019 (conhecida como novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil-MROSC), de 2014, define:

**ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL:** pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades e que os aplica, integralmente, na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva [...] (BRASIL, 2014).

Para Alves (2003), ainda sobre a questão da nomenclatura, é importante notar que, nas diferentes culturas nacionais, também são encontrados termos como: "setor da caridade", "setor independente", "setor voluntário", "economia social", o que cria muitas dificuldades para pesquisas que visem ao estabelecimento de relações de semelhança entre as nomenclaturas em cada país (DIMAGGIO, ANHEIER, 1990; SALAMON; ANHEIER, 1992).

Armani (1999) descreve que a capacidade de sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor não está apenas relacionada à gestão interna, mas também com a sua inserção na comunidade. Vila Nova (2004) cita que as organizações do Terceiro Setor encontram dificuldades econômicas para manter suas atividades e, de acordo com Falconer (1999), a falta de recursos (humanos e financeiros) é o maior problema dessas organizações. Outra dificuldade citada por Falconer (1999) são as questões internas organizacionais, como exemplo, o gerenciamento inadequado e a falta de infraestrutura para manter as atividades em funcionamento.

Dificuldades que merecem atenção, pois, segundo dados do IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012), o número de organizações sem fins lucrativos no Brasil cresceu 8,3% de 2006 a 2010, passando de 290 mil organizações. Os números ligados à assistência social somam mais de 30 mil organizações, o que equivale a 10,5% do total. Dentre este total, mais de 8 mil organizações estão localizadas na região Sul do Brasil e empregam mais de 49 mil trabalhadores remunerados (uma média de 6,7 trabalhadores por organização, com um salário médio de 2,4 salários mínimos).

Foi observado, também, que há um número considerável de organizações criadas no final do século XX, ou seja, as organizações instituídas no período de 1981 a 2000 representam 46,5% do total de entidades em atividade em 2010. O que é um excelente indicador, já que, para especialistas do setor, como Gouveia (2007), a taxa de mortalidade das organizações do Terceiro Setor em seu primeiro ano de atividade chega a 70%.

Para Tenório (2005), a gestão dessas organizações, “devem” contemplar algumas das funções básicas da administração, como: planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo questões motivacionais e comunicacionais como funções essenciais para que sejam atingidos os objetivos e a missão de beneficiar a sociedade e, evidentemente, manter a própria organização funcionando; torna-se imprescindível adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade ao longo do tempo, não apenas financeira, mas política e social.

Contudo, embora o setor possa ser estudado por diversas áreas de estudos, por fazer parte das ciências sociais e ter caráter multidisciplinar, ainda não se encontra uma vasta literatura que explore todos os aspectos, principalmente os voltados às práticas organizacionais e modelos de gestão para este tipo de

organização, que, por muitas vezes, passa por dificuldades para se manter em operação (FALCONER, 1999). Olak e Nascimento (2006) identificam algumas características das entidades sem fins lucrativos:

#### Quadro 8 - Características das organizações sem fins lucrativos

1) O lucro não é a sua razão de ser (não é o objetivo), mas um meio necessário para garantir a continuidade e o cumprimento de seus propósitos institucionais (missão e valores);
2) Seus propósitos institucionais, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, objetivam provocar mudanças sociais (melhorar a vida das pessoas);
3) O patrimônio pertence à sociedade como um todo ou segmento dela, não cabendo aos seus membros ou mantenedores quaisquer parcelas de participação econômica no mesmo;
4) As contribuições, doações e subvenções se constituem, normalmente, nas principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais dessas entidades.

Fonte: adaptado de Olak e Nascimento (2006)

Bettiol, Varela e Martins (2007, p. 3) citam alguns fatores que têm contribuído para o surgimento de um “ambiente propício ao desenvolvimento das organizações” que compõem o Terceiro Setor, considerando aspectos como:

- a) o desempenho do mercado;
- b) os sinais de esgotamento dos modelos de Estado de bem-estar social;
- c) a disposição dos indivíduos em se mobilizar com vistas a minimizar o sofrimento de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Embora, o ambiente se demonstre propício ao desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos no plano nacional e mundial, muitos desafios precisam ser superados para que o setor possa desempenhar o papel social que lhe foi incumbido; dentre eles, quatro são considerados por Salamon e Anheier (1997) como críticos: o desafio da legitimidade, o desafio da colaboração, o desafio da sustentabilidade e o desafio da eficiência, conforme será explicitado no quadro abaixo:

#### Quadro 9 - Desafios

<b>Desafio da legitimidade</b>	A ausência de informação disponível sobre o Terceiro Setor tem feito com que haja uma grande falta de consciência a seu respeito. Isso porque ele é, sistematicamente, ignorado nas estatísticas econômicas; poucas vezes, referenciado nos debates políticos e nos meios de comunicação; além de não ter ainda despertado o interesse do meio acadêmico de forma a incentivar o desenvolvimento maciço de pesquisas.
<b>Desafio da eficiência</b>	Trata-se da necessidade de o setor demonstrar sua capacidade e competência em um ambiente em que crescem as pressões para aperfeiçoar o sistema de administração, desempenho e controle institucional. Dificuldades relacionadas ao aspecto gerencial decorrentes, em especial, da falta de profissionais capacitados, têm feito com que

	muitas instituições não consigam desempenhar de forma satisfatória sua missão, comprometendo assim, a própria existência.
<b>Desafio da colaboração</b>	Desenvolver a colaboração com o Estado, que, além de importante fonte de financiamento, é um poderoso parceiro no desenvolvimento de projetos em conjunto, visando ao cumprimento das demandas da sociedade no âmbito social. E colaborar com o setor empresarial, que tem se demonstrado preocupado em participar de projetos que beneficiem a sociedade. Isso pode significar ao Terceiro Setor uma forma de viabilidade no longo prazo, dada a possibilidade de obter uma parte dos recursos necessários à sua sustentabilidade.
<b>Desafio da sustentabilidade</b>	O problema da sustentabilidade abrange não só os aspectos financeiros, que têm trazido problemas de sobrevivência a esse grupo de entidades, mas também a sustentabilidade do capital humano, aqui caracterizado pelos profissionais que, muitas vezes, se afastam das entidades do Terceiro Setor, buscando a oportunidade de ocupar cargos públicos ou mesmo compor o quadro de colaboradores de empresas que desenvolvem atividades sociais como forma de demonstrar sua responsabilidade social perante os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Salamon e Anheier (1997).

Além dos desafios enunciados no quadro acima, Bettiol, Varela e Martins (2007) discorrem que a falta de transparência caracterizada pela resistência em abrir-se à avaliação externa deve ser entendida como outro importante obstáculo a ser superado pelas organizações do Terceiro Setor. Para os autores, essa importância se dá diante da escassez de recursos (fato comum para grande parte dessas organizações), bem como a demonstração e mensuração dos benefícios obtidos pelos indivíduos por meio dos serviços prestados por essas entidades e os valores despendidos ao custeio de suas atividades, essa transparência chama cada vez mais a atenção dos doadores de recursos e da sociedade, de forma geral.

Portanto, elaborar demonstrações que possam colaborar para satisfazer essas necessidades se torna indispensável. Para Rossi Jr. (2001, p. 22), “a credibilidade é fundamental para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, que operam na sua grande maioria com recursos provenientes de seus parceiros”.

Conforme Bettiol, Varela e Martins (2007), diferentemente das empresas em que os gestores são responsáveis pela satisfação dos clientes e maximização do lucro, nas instituições do Terceiro Setor esses profissionais são avaliados pelos resultados alcançados no desenvolvimento de projetos e pela adequação da aplicação dos recursos destinados à organização.

Por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do Terceiro Setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados. O

diagnóstico e a avaliação *ex-post* constituem instrumentos determinantes para o êxito e o apoio a ser obtido em iniciativas futuras. Nesse sentido, a preparação de relatórios de avaliação e a sua disseminação constituem importantes instrumentos de comunicação com a sociedade (MARCOVITCH, 1997, p.129).

No âmbito das políticas públicas, muitos dos programas do governo nas áreas de saúde, meio ambiente, educação, direitos humanos, dentre outros, são resultado direto de experiências das OSCs ao longo de mais de três décadas. Exemplos emblemáticos são as ações da Pastoral da Criança, do Programa de Construção de Cisternas no semiárido, além de tantas organizações que incidem sobre questões de Direitos Humanos, Gênero, Etnia e Gerações, na luta pela Educação de qualidade ou defesa do meio ambiente, dentre outros tantos temas (PLATAFORMA..., 2011).

Diante desses desafios de transparência, legitimidade, eficiência, colaboração e sustentabilidade, surgiu a necessidade de regulamentar o setor. Sabendo que credibilidade é fundamental e que a maioria das organizações desenvolve atividades com recursos públicos e provenientes de seus parceiros é que surge, em 2014, o “Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC”.

### **2.2.1 Movimento Social: “A luta por um novo Marco Regulatório”**

O Brasil precisava de uma legislação que unificasse as leis esparsas utilizadas pelas OSCs. O acesso legítimo e transparente a recursos públicos é um pilar importante à democracia do País. Dentro do contexto de um novo marco regulatório (legislação própria para as OSCs), precisava-se, também, garantir a independência e autonomia a estas organizações e estabelecer novos instrumentos (tipo de contrato) que regulasse o repasse de recursos públicos às OSCs. Os instrumentos existentes eram variados e oriundos de modalidades jurídicas distintas, “como convênios, contrato de repasse, termo de cooperação, termo de parceria, contrato de gestão, entre outros, e possuem cada um deles normatização específica”. (GRAZZIOLI *et al.*, 2015, p.28). Além disso, havia “sobreposição de leis, dando margem ao uso indevido das organizações por governantes e empresários para favorecimento de grupos políticos ou enriquecimento pessoal.” (OBSERVATORIO..., 2014, p. 50).

A elaboração de uma lei que garantisse autonomia, desse mais transparência e segurança jurídica às relações entre às OSCs e o Poder Público foi uma luta de quase trinta anos, levada por várias redes e organizações da sociedade civil brasileira. Em 2010, após a investigação e divulgação do relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito - “CPI das ONGs”, várias OSCs se uniram em um grande movimento social e criaram a “Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as OSCs”, sítio na internet que reuniu mais de 50 mil organizações, movimentos sociais e redes para discutir e cobrar a criação de um arcabouço legal que desse maior segurança jurídica às organizações que pretendessem estabelecer relações de parceria com a Administração Pública. Assim, a Plataforma agiu durante o processo eleitoral de 2010 e conseguiu o compromisso assinado dos dois candidatos que disputaram o segundo turno para a criação de um marco regulatório e de políticas de fomento ao setor (OBSERVATÓRIO..., 2014; STORTO; REICHER, 2014).

Após o período eleitoral, o principal passo do governo eleito foi a criação de um “Grupo de Trabalho”, reunindo representantes de diversos ministérios, além de representantes de 14 entidades nacionais ligadas às OSCs, organizações religiosas, fundações e institutos empresariais. O resultado dos trabalhos foi consolidado num relatório, concluído em julho de 2012, em que também se propôs um anteprojeto de lei que definiu os direitos e deveres de OSCs e Poder Público nas relações contratuais de parceria, garantindo autonomia às OSCs, segurança jurídica às partes e priorizando a transparência na prestação de contas (PLATAFORMA..., 2014).

Como se viu, as organizações mais representativas da sociedade deixaram de lutar sozinhas, passando a uma verdadeira reunião de esforços para definir estratégias e prioridades às OSCs. De acordo com a Abong (Associação..., 2017), quando ações e indícios de irregularidades relacionadas ao desvio de verbas ou ao mau uso de dinheiro público viraram escândalos, comumente a sociedade atribuiu a culpa, genericamente, às OSCs, enquanto o correto seria dividir a responsabilidade com o Poder Público e seus gestores, os quais repassaram recursos para organizações não confiáveis.

Conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), a Lei nº 13.019 de 21 de julho de 2014, trata das relações entre OSCs e o Poder Público. Esta Lei reconhece como princípios:

Quadro 10 – Princípios do Marco Regulatório do Terceiro Setor

Princípios
Participação social como direito do cidadão;
Solidariedade, cooperação e respeito à diversidade e à construção de valores;
Valorização da diversidade cultural e da educação para a cidadania ativa;
Promoção do desenvolvimento local, regional e nacional, inclusivo e sustentável;
Valorização dos direitos dos povos indígenas e das comunidades tradicionais.

Fonte: adaptado da Lei 13.019 (BRASIL, 2014).

Algumas das exigências do MROSC tornam o processo mais longo e complexo, além de depender de mudanças de culturas e de adoção de novos modelos administrativos, tanto por parte das OSCs quanto da administração pública. A proposta a ser encaminhada à administração pública deverá atender aos seguintes requisitos: 1) indicação do interesse público envolvido; 2) diagnóstico da realidade que se quer modificar, aprimorar ou desenvolver e 3) indicação da viabilidade, custos, benefícios e prazos da ação pretendida (BRASIL, 2014).

Com a vigência do MROSC, para uma OSC firmar parceria com a administração pública, deverá elaborar um **plano de trabalho** contendo:

- Descrição da realidade que será objeto da parceria.
- Demonstrar o nexos entre a realidade e atividades ou projetos e metas a serem atingidas;
- Previsão de receitas e de despesas a serem realizadas na execução das atividades;
- Forma de execução das atividades, as metas a elas atreladas e a definição dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas;
- Obrigação de prestar contas com definição de forma, metodologia e prazos;
- Descrição da forma de monitoramento e avaliação, com a indicação dos recursos humanos e tecnológicos que serão empregados na atividade.

De acordo com a Lei alguns atores são conceituados:

[...] IV **dirigente: pessoa que detenha poderes de administração, gestão ou controle da organização da sociedade civil;**

V **administrador público:** agente público, titular do órgão, autarquia, fundação, empresa pública ou sociedade de economia mista competente para assinar instrumento de cooperação com organização da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público;

VI **gestor:** agente público responsável pela gestão da parceria, designado por ato publicado em meio oficial de comunicação, com poderes de controle e fiscalização; [...] (BRASIL, 2014, grifo nosso)

Os dirigentes das OSCs possuem papel importante no processo de definição e implementação das ações. Em razão disso, debruçou-se no estudo intitulado “Formação de Dirigentes Comunitários de Entidades do Terceiro Setor”. Lopes (2014), neste estudo, diz se deparar com o despreparo de alguns dirigentes para atuação no Terceiro Setor, explica que este fato pode estar relacionado a um dos problemas dessas organizações: “a alta rotatividade de dirigentes” (identificada no estudo), bem como o uso do poder como forma de coerção e não como possibilidade de legitimação; algumas atitudes neste estudo foram descritas como sendo de “chefes”, ao invés de “líderes”. Outra dificuldade é o de aliar o conhecimento técnico e profissional ao conhecimento local e social; viu-se, também, a insegurança dos colaboradores quanto à gestão e à instabilidade financeira das entidades do Terceiro Setor, muitas organizações têm visão assistencialista e com modesta visão de sustentabilidade.

Outro dado relevante no estudo é a constatação unânime dos entrevistados quanto à “deficitária formação dos profissionais encarregados da gestão no âmbito do Terceiro Setor” (LOPES, 2014, p.73). Segundo a autora, o envolvimento e a participação de todos os envolvidos da organização para uma mesma direção e propósito, somente se concretiza se houver a disponibilidade destes no processo, e estes, devem acreditar e trabalhar para que uma nova e aperfeiçoada ação seja construída e implementada diariamente.

Segundo Marques (1990, p. 21):

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que, de outra forma, não entrariam em cogitação.

No quesito ações de sustentabilidade, Jentz *et al.* (2015), num estudo realizado em Chapecó/SC com a finalidade de identificar as dimensões da

sustentabilidade em uma OSC, percebeu a ausência de visibilidade das ações da organização junto ao público externo (comunidade, sociedade e empresários) e interno (funcionários), bem como a falta de voluntários e parceiros que colaborem (recursos humanos e financeiros) para a sustentabilidade da organização. Foi relatado no estudo em questão que uma das dificuldades daquela organização ocorria, principalmente, pelo conceito da entidade junto à comunidade; muitas pessoas da comunidade **não** sabem que a organização desenvolve atividades com jovens em situação de vulnerabilidade, muitas pessoas da comunidade entendiam se tratar de uma “organização tradicional”. Por outro lado, segundo os dirigentes, uma das dificuldades da organização é a de sensibilizar a comunidade da importância da participação dos adolescentes nas oficinas oferecidas. Apesar de oferecer 110 vagas para adolescentes no projeto, o programa atendia (durante a pesquisa) 86 adolescentes; desta forma, os colaboradores que trabalham com os adolescentes atribuem à baixa aderência ao projeto à cultura familiar, às regras e aos padrões estabelecidos pelo programa os fatores impeditivos de os adolescentes participarem dos projetos. (JENTZ *et al.*, 2015).

Já outros estudos, como foi demonstrado na pesquisa realizada por Malacarne *et al.* (2014) intitulada “Desenvolvimento de Pessoas em um Micro Empreendimento do Terceiro Setor: A experiência da Adesjovem”, mostra uma organização como exemplo de iniciativa que ousa criar seu próprio modelo de gestão; algumas ações desta organização foram experimentadas no trabalho realizado com a juventude e, conforme os autores, isto ocorre devido à característica dos atores envolvidos nas ações dos projetos (neste caso, a maioria jovens). Os autores afirmam que a organização criou estratégias de ações inovadoras e flexíveis, de modo a promover o desenvolvimento de competências empreendedoras nos sujeitos. Abaixo, seguem algumas ações identificadas no estudo.

#### Quadro 11 - Ações projeto ADESJOVEM

1. A gestão é conduzida por jovens de 18 a 29 anos, sendo todos voluntários.
2. Criação de planejamento estratégico, a fim de definir o rumo da instituição, prioridades e projetos a serem desenvolvidos.
3. Criação de um Conselho de Gestão.
4. Posicionamento e definição dos clientes da organização e qual o foco de atuação.

5. Utilização da metodologia/ferramenta CANVAS <sup>1</sup> . Neste processo, foi descrito que, apesar de contar com associados formados na área de administração, este processo foi uma das dificuldades enfrentadas no período de planejamento. A compreensão dos termos e questões provocadas pela metodologia utilizada, pela percepção do grupo, a linguagem utilizada na ferramenta era adequada aos negócios que visavam lucro; já para utilizar o conceito na área de projetos sociais, foi necessário adaptar os termos e compreender a sua utilidade na área social.
6. Realização de assembleias com todos os associados na qual se buscou estudar a história da entidade, acertos e erros cometidos, tais como oportunidades e ameaças.
7. A entidade identificou uma necessidade de desenvolver modelos de gestão de projetos flexíveis, na qual os jovens beneficiários dos projetos pudessem participar do processo de criação, desenvolvimento e realização de ideias.
8. Criação de comissões de projetos temáticos (comunicação, elaboração de projetos e eventos).
9. Desenvolvimento de projetos com foco em inovação e empreendedorismo - Projetos: "Inova Jovem" e "A Juventude Quer Mais"

Fonte: adaptado de Malacarne *et al.* (2014).

O propósito central deste estudo é compreender quais foram as ações realizadas, discutindo as dificuldades e aprendizagens vivenciadas no processo, entendendo a diversidade de opiniões e comportamentos como problemas a serem resolvidos e controlados. Para Malacarne *et al.* (2014), avaliar a gestão de pessoas por meio de uma abordagem que classifica a capacidade de relacionar o empreendedorismo dos colaboradores com os objetivos das entidades, de modo a avaliar qual o impacto dessas práticas na mudança dos contextos que ocorrem as iniciativas institucionais.

Segundo Filion (2003), a educação empreendedora desenvolvida nessas iniciativas precisa compreender as constantes mudanças que ocorrem na sociedade, de modo a realizar projetos que respondam aos desafios do cenário atual; assim, aprendem a agir, a partir das dificuldades e potencialidades do local que está sendo implantado determinado projeto. Ou seja, as iniciativas voltadas ao desenvolvimento de empreendedores precisam, inicialmente, identificar as habilidades que o sujeito possui, demonstrando como a sua ação pode colaborar com o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> A ferramenta chamada de Quadro de Modelo de Negócios (Business ModelCanvas), criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, serve para planejar e visualizar as principais funções de um negócio e suas relações. Ao fornecer uma visão holística e flexível do modelo de negócios, o Quadro auxilia os empreendedores nos processos de criação, diferenciação e inovação, aprimorando seu modelo de negócios para conquistar mais clientes e lucros (SEBRAE, 2017).

social, econômico e ambiental e como gerenciá-la para crescer e gerar impacto na sociedade (DORNELAS, 2001).

Desta forma, fica evidenciado que tanto as ações desenvolvidas pelos dirigentes quanto pelos demais atores são importantes para realização das atividades dessas organizações. Neste sentido e, a fim de descrever o processo de definição e implementação das ações de Inovação Social, é que no próximo capítulo se abordará a teoria da ação social e as motivações (racionais ou não) que o sujeito utiliza diante de suas condutas.

### 2.3 AÇÃO E RACIONALIDADE

Considerado como um dos pais da sociologia, o alemão Max Weber, na sua obra, substituiu a razão universal pela contingência histórica, ou seja, nesta visão a história aparece com sentido variável em função do sujeito da ação, cuja coerência estabelece que o mundo dos valores é infinito, cabendo ao homem escolher seus valores e fazer suas escolhas. Nesta abordagem, uniu-se a compreensão e explicação, emergindo-se daí a decifração de um sentido à ação. Para Weber, as ações dos indivíduos no contexto social evidenciam de diferentes formas e podem, também, serem explicadas pela predominância das racionalidades específicas de cada indivíduo (WEBER, 2009).

A Sociologia é, para Weber (2009, p. 5) a ciência “que pretende entender, interpretando-a, a ação social para, dessa maneira, explicá-la causalmente em seu desenvolvimento e efeitos”, observando suas regularidades, as quais se expressam na forma de usos, costumes ou situações de interesse. Entretanto, algumas ações não interessam nesta análise por serem reativas, sem um sentido pensado ou racionalizado, como a de retirar a mão ao se levar um choque ou, ao começar uma chuva, muitas pessoas abrirem os guarda-chuvas (QUINTANEIRO, 2003).

De acordo com Quintaneiro (2003) a explicação sociológica weberiana busca compreender e interpretar o sentido, o desenvolvimento e os efeitos da conduta de um ou mais indivíduos, referida a outro ou outros, não se propondo a julgar a validade de tais atos nem a compreender o agente enquanto pessoa.

Weber (2009) define a “ação” como toda conduta humana (ato, omissão ou permissão) dotada de um significado subjetivo dado por quem a executa e orienta essa ação. Quando tal orientação tem em vista a ação (passada, presente ou futura)

de outro ou de outros agentes, a ação passa a ser definida como social (WEBER, 2009). Com base no reconhecimento de que, durante o desenvolvimento da ação, podem ocorrer condicionamentos irracionais, como obstáculos, emoções, equívocos e incoerências, Weber constrói quatro tipos puros ou ideais de ação:

1. Ação racional com relação a fins;
2. Ação racional com relação a valores;
3. Ação afetiva;
4. Ação tradicional.

Assim, a ação ou ação social pode ser determinada por estes quatro tipos de ações ou condutas, conforme se explanará a seguir (WEBER, 2009):

**1) Conduta de modo racional com relação a fins:** esta ação tem por expectativas, quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso. A ação racional ajustada pelos fins que, posteriormente, é chamada de “racionalidade instrumental” por Guerreiro Ramos; nesse tipo de ação, o homem coloca determinados objetivos e busca os meios mais adequados para consegui-los, o importante é perceber que o motivo da ação é alcançar sempre um resultado eficiente, é uma ação instrumental voltada a um fim utilitário.

**2) Conduta de modo racional com relação a valores:** este tipo de conduta é regida pela crença consciente no valor (ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação) absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independente do resultado (mais tarde Guerreiro Ramos chama de "racionalidade substantiva"). Quando à ação racional é ajustada pelos valores o motivo da ação, neste caso, não é um resultado, mas um valor, independentemente se o resultado for positivo ou negativo.

**3) Conduta de modo afetivo, especialmente emocional:** a ação afetiva, especialmente emotiva, é determinada por afetos e estados sentimentais do momento; são ações guiadas por paixões ou estados emocionais. O comportamento estritamente afetivo está no limite ou além daquilo que a ação consciente e racional pode orientar, é a conduta guiada pelo sentido ou uma reação desenfreada a um estímulo afetivo ou emocional (WEBER, 2009).

**4) Conduta de modo tradicional:** ou chamada de conduta por costume arraigado. Quanto à ação tradicional é determinada por um costume arraigado fala-se em ação motivada pelo tradicionalismo. É uma resposta esperada e padronizada a estímulos habituais e comuns, ou seja, quanto maior o grau de institucionalização do contexto em que for gerada, mais acentuado será o caráter tradicional da ação. Na ação tradicional não há espaço para a reflexão. A ação ocorre porque tem de ocorrer, porque é daquela forma que se faz desde os tempos mais remotos (pelo menos, para aquele sujeito ou grupo social); é determinado pelo costume aprofundado ou o hábito de “se faz, porque sempre se fez” (ALVES, 2003). O comportamento estritamente tradicional se encontra, muitas vezes, além daquilo que se pode chamar ação orientada pelo sentido, pois, frequentemente, não passa de uma reação “surda” a estímulos habituais que decorrem na direção da atitude arraigada. A grande maioria das ações cotidianas habituais (hábitos) se aproxima desse tipo de conduta (WEBER, 2009).

Segundo Weber (2002), raramente a ação ou ação social é orientada por um único tipo de motivação. Todas essas motivações são tipos conceituais puros, construídos para efeitos didáticos ou para orientar os métodos a serem selecionados para cada tipo de pesquisa social. Mais frequentemente encontram-se ações sociais motivadas por tipos híbridos de racionalidade ou irracionalidades.

De acordo com Quintaneiro (2003, p.105):

[...] são muitas as combinações entre a maior ou a menor nitidez com que o agente percebe suas próprias finalidades, os meios de que deverá servir-se para alcançá-las, as condições colocadas pelo ambiente em que se dá sua ação, assim como as consequências advindas de sua conduta.

Em síntese:

Somente a ação com sentido pode ser compreendida [...], a qual constrói tipos ou modelos explicativos abstratos para cuja construção são levadas em conta, tanto as conexões de sentido racional, cuja interpretação se dá com maior evidência, quanto as não-rationais, sobre as quais a interpretação alcança menor clareza (QUINTANEIRO, 2003, p.105).

Em conformidade com Alves (2003), frequentemente são confundidas a ação afetiva e ação ajustada por valores. As duas formas de ação são semelhantes, porque, nos dois casos, a ação não visa a um resultado final e sim o conteúdo da própria ação. Os dois tipos se distinguem, contudo, pois a primeira é motivada por

emoção momentânea, sem qualquer reflexão; na segunda, os propósitos e o planejamento são resultado de elaboração consciente que, todavia, jamais perde de vista a "causa" à qual serve o sujeito; distinguem-se entre si pela elaboração consciente dos alvos últimos (objetivos) da ação. Assim, age de maneira afetiva quem satisfaz sua necessidade atual de vingança, de gozo, de entrega, de felicidade contemplativa ou de descarga de afetos (seja de maneira sublime ou bruta). Age de maneira puramente racional referente a valores, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem, ordena-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma "causa" de qualquer natureza. É uma ação segundo "mandamentos" ou de acordo com as exigências que o agente crê dirigidos a ele (WEBER, 2009). O capitão que afunda junto com o seu navio é um exemplo, pois age racionalmente baseado num valor.

Entretanto, pode acontecer de o sujeito da ação ajustada pelos valores considerar só os valores até definir seus objetivos e, em seguida, passar a usar outros critérios de conduta. Alves (2003, p.51) traz um exemplo de ação regida pela racionalidade ajustada pelos valores e depois pela racionalidade ajustada com relação aos fins:

Um dirigente de empresa que decide fazer uma doação para uma entidade, porque acredita na responsabilidade social da empresa e tem de decidir a quem fará a doação: a entidade que atende crianças com câncer ou a que atende travestis soropositivos para o vírus HIV. Até decidir doar a ação social do dirigente é regida pela racionalidade ajustada pelos valores; e para definir a entidade à qual fará a doação, a ação social do dirigente é regida pela racionalidade instrumental - que o leva a escolher a entidade que lhe traga o melhor retorno de imagem ou o menor prejuízo.

Para Quintaneiro (2003), as condutas humanas são mais racionalizadas quanto menor for a submissão do sujeito aos "costumes e afetos" (conduta irracionais 3 e 4), ou seja, quanto mais se oriente por um planejamento adequado à situação, mais racionalizada será suas condutas. Todavia, categorizar-se uma ação demanda análise cuidadosa dos aspectos relativos à vontade humana, desejos humanos, razão e motivações (WEBER, 2009).

Para Weber (2002), o homem pode compreender ou procurar compreender suas próprias intenções pela introspecção ou pode interpretar os motivos da conduta de outro homem em termos de intenções professadas ou

atribuídas. Assim, a “ação social” é uma ação onde o sentido intencionado pelo sujeito ou sujeitos está referido à conduta de outros, orientando-se por esta em seu desenvolvimento. Vide as palavras do próprio autor:

[...] na medida em que o indivíduo atuante atribua um significado subjetivo ao seu comportamento – seja ele claro ou disfarçado, omissão ou aquiescência. A ação é “social” na medida em que o seu significado subjetivo leva em conta o comportamento dos outros e é por ele orientado em seu curso (WEBER, 2009, p. 4).

Contudo, nem todo o tipo de ação é “ação social”; o comportamento interno só é ação social quando se orienta pela ação de outros. Não o é, por exemplo, quando o comportamento religioso nada mais é do que a contemplação ou uma oração solidária. Um choque entre dois ciclistas, por exemplo, pode ser um simples acontecimento do mesmo caráter de um fenômeno natural ou, ao contrário, constituir “ação social” onde, na tentativa de desvio de ambos, ou o xingamento, a pancadaria ou a discussão pacífica, após o choque torna-se uma ação social (WEBER, 2009).

Outra distinção de ação é a ação em massa. Sabe-se que a ação do indivíduo está fortemente influenciada pelo comportamento de outras pessoas, pelo simples fato de se encontrar dentro de uma “massa” aglomerada em determinado local. Assim, determinados tipos de ação e reação são facilitados ou dificultados por causa de o indivíduo se sentir parte de uma “massa”. Assim, determinados acontecimentos ou comportamentos podem provocar os mais diversos tipos de sentimentos, como: alegria, cólera, entusiasmo, desespero ou paixões de todas as espécies, os quais não se sucederiam (ou não tão facilmente) no indivíduo isolado. Ou seja, o fato de alguém adotar para si determinado comportamento observado em outras pessoas e que lhe parece conveniente para seus fins não é considerado como ação social na visão weberiana (WEBER, 2009).

No quadro abaixo, segue, resumidamente, algumas definições de Weber (2009):

Quadro 12 – Ações e Relações Sociais

Ação	Conduta humana (ato, omissão ou permissão) dotada de um significado subjetivo dado por quem a executa e que orienta essa ação.
Ação social	Ação social é uma ação em que o sentido intencionado por seu sujeito ou sujeitos está referido à conduta de outros, orientando-se por ela em

	seu desenvolvimento.
Relação social	Por relação social entende-se o comportamento reciprocamente referido quanto ao seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência. O conteúdo pode ser diverso: luta, inimizade, amor sexual, amizade, troca no mercado, cumprimento, contorno ou violação de um acordo. O conceito nada diz a respeito de que exista solidariedade ou a falta dela entre os sujeitos.
Relação social comunitária	Uma relação social é denominada de “ <b>relação-comunitária</b> ” quando e na medida em que a atitude na ação social repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer (afetiva ou tradicionalmente) ao mesmo grupo.
Relação social associativa	Uma relação social é chamada de “ <b>relação associativa</b> ” quando e na medida em que a atitude na ação social repousa num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados (com referência a valores ou fins).

Fonte: adaptado de Weber (2009).

Como já mencionado, a ação racional ajustada pelos fins fora, mais tarde, chamada de “racionalidade instrumental”, e a ação racional ajustada pelos valores de “racionalidade substantiva” pelo sociólogo e político Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982). Assim, se explanou, no próximo capítulo, essas duas racionalidades a fim de identificar as ações na organização, objeto deste estudo.

### 2.3.1 Racionalidade: Instrumental e Substantiva

A distinção entre a racionalidade e a irracionalidade é uma das contribuições mais fecundas de Max Weber (RAMOS, 2014). A diferença das racionalidades se refere ao processo mental e às referências utilizadas que orientam as ações dos indivíduos no contexto social; contudo, a definição e diferenciação de racionalidade instrumental ou substantiva voltada ao âmbito da análise organizacional tem em Alberto Guerreiro Ramos seu principal expoente (SERVA, 1997).

A racionalidade instrumental subsidiou as ideias da era moderna durante anos; por meio do progresso da ciência e do uso da técnica, o futuro do homem caminhava para uma “ordem e um progresso”, o que trouxe prosperidade econômica, recuo dos preconceitos, avanço da moralidade e do bem-estar geral (LIPOVETSKY; SERROY, 2011), fato largamente evidenciado no contexto organizacional (REED, 2007).

Para Muzzio (2014), o homem encontra no uso das racionalidades um fator de legitimidade para suas decisões. Tal condição subsidia sua ação para ser

entendida como a “ação ideal”. Mas essas racionalidades, apesar dos que advogam que pode haver uma decisão ótima (viés instrumental), tem como limitações: a impossibilidade de verificação de que todas as alternativas de escolha são conhecidas; a dificuldade de conhecer as consequências totais, associadas a cada alternativa de ação; a limitação do homem para obter uma completa classificação por ordem da utilidade de todas as consequências de sua decisão (MARCH; SIMON, 1981). Apesar da importância da visão instrumental no cotidiano social, Ramos (1981) propõe alternativa diversa a essa racionalidade lograda no êxito e solidariedade mecânica, a racionalidade substantiva centra-se numa visão mais humanizada e na solidariedade orgânica.

A racionalidade substantiva se caracteriza pelo julgamento ético, autorrealização, emancipação e autonomia. O julgamento ético é quando a ação humana é avaliada a partir de um juízo de valor (algo que é bom ou mau); a autorrealização é quando a ação humana está orientada para o alcance da plenitude do potencial humano; a emancipação, quando a ação do homem é almejar um bem-estar social e a autonomia é quando a ação é realizada sob condição de liberdade de escolha (RAMOS, 1981).

Desta forma, por meio da racionalidade substantiva, Ramos (1981) entende que o homem tem maior consciência de seu papel no mundo e, quando esse indivíduo reconhece que o sistema predominante reduz sua capacidade de análise, essa reflexão leva a um movimento emancipatório. Ao fazer esta análise, o homem fica menos condicionado a uma lógica dominante que lhe cause problemas, tais como o individualismo, a alienação, a eliminação da cooperação e da solidariedade. Essa concepção de indivíduo condiz com o que Ramos (1972) denominou “homem parentético”.

O “homem parentético” ou “homem de atitude parentética” é um modelo de homem, construtor e derivado de uma nova realidade social com condutas humanizadas e dotado de elevada consciência crítica. Porém, o “homem parentético” não deixa de ser um produto cultural, com as relações éticas e morais de seu tempo e espaço (vida), há, ainda, uma forte influência da educação na condição emancipatória desse indivíduo. Esse grau educacional é reflexo de um histórico de formação familiar e escolar que foi transmitido a esse indivíduo e que é difícil de ser reordenado substancialmente (BOURDIEU, 2007). Serva (1997), em uma perspectiva de complementaridade à visão guerreriana, correlaciona a partir da

definição da racionalidade instrumental e substantiva os diferentes tipos de elementos constituintes e agrupou em 11 processos organizacionais, estabelecendo assim um modelo de análise da racionalidade nas organizações. Definidas as categorias principais para processo organizacionais, o autor empreendeu a identificação das unidades de análise em cada categoria, ou seja, as características presentes nestes processos que indicariam o predomínio de uma lógica racional instrumental ou substantiva. Na figura abaixo, expõe-se o modelo na íntegra.

Quadro 13 - Quadro de análise das racionalidades nos processos organizacionais

<b>Processos Organizacionais</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	Entendimento e julgamento ético	Fins, desempenho e estratégia interpessoal
<b>Valores e objetivos</b>	Auto realização, valores emancipatórios e julgamento ético	Utilidade, fins e rentabilidade
<b>Tomada de decisão</b>	Entendimento e julgamento ético	Cálculo, utilidade e maximização de recursos
<b>Controle</b>	Entendimento	Maximização de recursos, desempenho e estratégia interpessoal
<b>Divisão do trabalho</b>	Auto realização, entendimento e autonomia	Maximização de recursos, desempenho e cálculo
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	Autenticidade, valores emancipatórios e autonomia	Desempenho, Êxito/resultados e estratégia interpessoal
<b>Ação social e relações ambientais</b>	Valores emancipatórios	Fins e êxitos/resultados
<b>Reflexão sobre a organização</b>	Julgamento ético e valores emancipatórios	Desempenho, fins e rentabilidade
<b>Conflitos</b>	Julgamento ético, autenticidade e autonomia	Cálculo, fins e estratégia interpessoal
<b>Satisfação individual</b>	Auto realização e autonomia	Fins, êxito e desempenho
<b>Dimensão Simbólica</b>	Auto realização e valores emancipatórios	Utilidade, êxitos/resultados e Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997).

Serva (1997) define a ação racional substantiva baseado nos estudos de Ramos (teoria das racionalidades) e Habermas (teoria da ação comunicativa), ou seja, a ação é orientada para duas dimensões: na dimensão individual (autorrealização), compreendida como concretização de potencialidades e satisfação pessoal, e na dimensão grupal (satisfação social), que se refere ao entendimento das comunicações sociais.

Os elementos constituidores da racionalidade substantiva são:

Quadro 14 - Elementos da racionalidade substantiva

<b>Autorrealização</b>	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
<b>Entendimento</b>	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
<b>Julgamento ético</b>	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
<b>Autenticidade</b>	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
<b>Valores emancipatórios</b>	Aqui se destacam valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem
<b>Autonomia</b>	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e se expressarem livremente nas interações.

Fonte: SERVA (1997).

A ação racional instrumental têm seus elementos constitutivos em ações baseadas em cálculos e orientadas para o alcance de metas ou finalidades ligadas a interesses econômicos ou poder social, por meio da maximização dos recursos, humanos e financeiros, disponíveis. Os elementos formadores são:

Quadro 15 - Elementos da racionalidade instrumental

<b>Cálculo</b>	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
<b>Fins</b>	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
<b>Maximização dos recursos</b>	Busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo;
<b>Êxito, resultados</b>	O alcance, em si mesmo, de padrões, graus, estágios, situações, que são consideradas vitoriosas face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
<b>Desempenho</b>	Performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
<b>Utilidade</b>	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
<b>Rentabilidade</b>	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;
<b>Estratégia interpessoal</b>	Aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos

Fonte: SERVA (1997).

Assim, para Ramos (1982), a racionalidade substantiva é um atributo natural do ser humano que reside na psique. Desta forma, os indivíduos podem conduzir a sua vida pessoal na direção da autorrealização. Contrabalançando essa busca individual de autorrealização e com o alcance da satisfação social, levar-se-á em conta direito dos outros indivíduos de fazê-lo também. Para Serva (1997),

identificar a predominância de ações instrumentais ou substantivas em uma organização é assumir que ambas as racionalidades e ações podem estar presentes em todos os processos organizacionais num dado período de tempo.

Porém, na concepção de Serva (1997), para uma organização ser realmente substantiva é preciso que o comprometimento com os valores emancipatórios vá além da sua mera difusão; é necessário que tais valores comecem a ser praticados dentro da própria organização, principalmente no desenrolar da prática administrativa e na gestão. Para o autor, a conformidade de uma organização, face a racionalidade que lhe é subjacente, não começa no “produto” ou tampouco na “imagem ao público”, começa sobretudo nos seus processos administrativos internos, ou seja, de dentro para fora da organização, e não o contrário.

No segmento do Terceiro Setor e as racionalidades, consiste, também, em uma das possibilidades de estudos e análises para esse tipo de organizações. De acordo com Emerson e Twersky (1996), as OSCs e as pequenas iniciativas comunitárias têm encontrado dificuldades em sobreviver, os dirigentes estão compelidos a adotar práticas gerenciais e estratégicas – voltadas à racionalidade instrumental. Desta forma, falar-se-á sobre as racionalidades nas organizações do Terceiro Setor no capítulo seguinte

### **2.3.2 A(s) Racionalidade(s) nas Organizações do Terceiro Setor**

De acordo com Alves (2002), em seu estudo “Organizações do Terceiro Setor e sua(s) Racionalidade(s)”, o autor diz que a produção acadêmica sobre Terceiro Setor no Brasil apresenta uma grande tendência a considerá-lo como um conjunto de organizações caracterizadas por terem suas ações motivadas pela racionalidade substantiva ou, até mesmo, por serem organizações substantivas. Porém, o autor questiona esta tendência e pondera que outras “ações” também estão presentes no Terceiro Setor.

A diferença entre organizações do Terceiro Setor e os outros setores se dá em termos relativos, não absolutos. Segundo Alves (2003), aquelas podem até ser menos racionais (do ponto de vista instrumental) e menos formalizadas, podendo enfatizar mais aspectos de solidariedade e intercâmbio com seu público do que no caso das organizações dos outros setores (mais substantiva) (SEIBEL; ANHEIER,

1990). Contudo, isso não significa que elas sejam exclusivamente solidárias e abertas ao público, nem que, nelas, não haja espaço para a racionalidade instrumental e a formalidade (ALVES, 2003) como se observa com as exigências do MROSC.

Ramos (2006), em sua dissertação, com o objetivo de analisar a tensão na avaliação de projetos sociais de organizações do Terceiro Setor, intitulou sua pesquisa como as “Racionalidades nas organizações do Terceiro Setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais”. No estudo, constatou que o campo de atuação das organizações não governamentais sofre influências de outros setores, como o governamental (primeiro setor) e da iniciativa privada (segundo setor), o que acabou por introduzir no Terceiro Setor aspectos de uma gestão mais racionalmente instrumental. Seu estudo demonstrou que algumas práticas instrumentais são necessárias à gestão dessas organizações, pois ainda se vive numa sociedade na qual a lógica mercadológica predomina. Entretanto, de acordo com o autor, há um conflito ético e administrativo na forma como esse processo ocorre. Desta forma, segundo Serva (2015), cabe aos dirigentes terem a habilidade necessária para lidar com a tensão causada entre a presença da racionalidade substantiva e também da racionalidade instrumental na gestão – observando a dinâmica específica exigida em cada organização.

De acordo com Serva *et al.* (2015), outros trabalhos conduzidos na perspectiva de que em organizações, cuja forma jurídica sugeriria a existência de práticas mais democráticas como associações, fundações e cooperativas, seria possível evidenciar os elementos da racionalidade substantiva muito mais fortalecidos. Entretanto, tal hipótese, na opinião dos autores, pode estar equivocada e merece ser reanalisada, pois quando observado os resultados de outros trabalhos nos quais algumas organizações, inicialmente, pensadas como substantivas, demonstraram práticas semelhantes às empresas de mercado, e que a racionalidade instrumental pode predominar em muitas das ações de gestão.

Assim, contraponto as crenças ingênuas sobre a racionalidade em organizações do Terceiro Setor, em geral, os trabalhos demonstraram que, em algumas dessas organizações, predomina a racionalidade instrumental, orientada pela lógica de mercado. Ainda assim, em organizações em que há o envolvimento “real” dos cooperados, trabalhadores ou voluntários foi possível identificar fortes indícios da lógica substantiva. Portanto, segundo Serva *et al.* (2015), se pode afirmar

que o tipo ou forma jurídica da organização **não** determina, necessariamente, a racionalidade predominante na prática administrativa.

Neste norte, os desafios das OSCs, segundo Salamon e Anheier (2005), passariam por seu fortalecimento como entidades capazes de atuar na inversão da lógica excludente do mundo atual, isso porque suas ações seriam pautadas por uma racionalidade de valorização da condição humana e de valores, como solidariedade e justiça e não estritamente por parâmetros da racionalidade instrumental típica do mercado.

No estudo de Costa, Filgueiras e Teodósio (2016) com o título “Organizações da Sociedade Civil nas Políticas Públicas: racionalidades em embate no contexto de Minas Gerais”, os autores concluíram que, por meio da análise de duas organizações, o tipo de racionalidade instrumental predomina e influencia os processos da articulação interssetorial. Para os autores, de certa forma, o tipo de gestão em rede, adotado pelo governo mineiro, apresenta-se passível de questionamento quando pensado nos reflexos do predomínio sobre as organizações sem fins lucrativos, as quais estariam perdendo seus traços mais característicos, tendo que se adaptar de maneira submissa às orientações com fins preestabelecidos pelo Estado. Em outras palavras, a pesquisa conteve conclusões sobre a existência de contradições entre discursos e práticas, tanto das organizações quanto do setor governamental. Manifestando-se, naqueles casos, o predomínio da racionalidade instrumental na inserção das organizações no mercado de políticas públicas sobre a racionalidade substantiva.

As organizações que já ocupavam espaços de políticas públicas, caracterizadas pela ausência do Estado, enxergam nessa parceria uma solução gerencial, como uma atuação sinérgica que pode melhorar os resultados de sua ação. Na articulação interssetorial mineira, as organizações buscam se instrumentalizar para utilizar o recurso público de maneira que garantam a eficácia e eficiência de suas ações, seguindo os pressupostos avaliativos do governo e, ao mesmo tempo, tentando garantir os ideais e interesses específicos da organização.

Na análise do contexto mineiro (2016, p. 13), os autores levantaram o seguinte questionamento: será que as organizações do Terceiro Setor representam a sociedade civil organizada ou adquiriram o perfil de “empresas” prestadoras de serviço do Estado, especializadas em “ações sociais”?

O resultado do estudo confirma uma tensão entre as motivações e racionalidades das OSCs que, ora se complementam e ora tencionam; há resistência em relação à mudança e o padrão normativo do Estado; temem perder os benefícios, certificados e reconhecimentos que já usufruem.

Olham com desconfiança para qualquer mudança que não redunde, imediata e concretamente, em aumento de vantagens para suas entidades. Querem aumentar suas facilidades de acesso aos recursos públicos, mas querem fácil, aquela a que estão acostumadas, seguindo ainda a velha tradição estadista das transferências indiretas, das renúncias fiscais, das imunidades e das isenções tributárias — não importa se este modelo já se revele insustentável (COSTA; FILGUEIRAS; TEODÓSIO, 2016).

Diante desse contexto, grandes dilemas apresentam-se nas OSCs, primeiro parte da necessidade e da busca de eficiência na própria gestão das organizações; e o segundo, na efetividade das parcerias, seja com o poder público ou com as iniciativas privadas, consolidando, assim, mecanismos de sua sustentabilidade.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, tais como: estratégia de pesquisa; objeto de estudo; técnica de coleta; delimitação do estudo; estratégia de apresentação e análise dos dados.

#### 3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada neste estudo, quanto à abordagem, é de natureza qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo, e o procedimento utilizado é o estudo de caso único, apoiado em pesquisa bibliográfica e documental.

A abordagem foi qualitativa, porque foi buscado a compreensão de como são definidas e implementadas as ações de Inovação Social em uma organização do Terceiro Setor. Como se viu na justificativa, foram observadas algumas ações associadas aos conceitos de Inovação Social no interior da organização. Assim, Richardson (1999, p. 79) afirma que a abordagem qualitativa é “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Creswell (2010, p.163) diz que, “na pesquisa qualitativa, a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores e apresentar as perspectivas ou significados variados dos participantes”. É no ambiente natural onde os fenômenos acontecem que os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados; lá mesmo, no campo, no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado. Martins e Théophilo (2009) afirmam que está cada vez mais frequente a condução para pesquisas científicas orientadas por abordagens qualitativas, pois ela é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos onde eles ocorrem.

Na pesquisa qualitativa, a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou significados variados dos participantes (CRESWELL, 2010). No ambiente natural, os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado. Eles não levam os indivíduos para um laboratório (uma situação artificial) nem enviam instrumentos para os indivíduos preencherem. As informações coletadas, por meio da conversa direta com as pessoas e da observação de como se comportam e agem

dentro de seu contexto, é uma característica importante da pesquisa qualitativa. No ambiente natural, os pesquisadores têm interações face a face no decorrer do tempo (CRESWELL, 2010).

Este estudo é, também, de cunho exploratório, pois se buscou compreender sob a ótica da racionalidade como são definidas e implementadas as ações de Inovação Social, o qual ainda é considerado como campo de conhecimento em construção, o que condiz com a concepção de Hair Jr. *et al.* (2005) de que as pesquisas exploratórias são orientadas à descoberta. A investigação exploratória tem natureza de sondagem, não comporta hipóteses que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Richardson (2011, p. 66) entende que os estudos exploratórios são indicados “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Para Triviños (2013), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, pode partir-se de uma realidade específica, buscando-se maiores conhecimentos para em seguida planejar uma pesquisa descritiva ou experimental.

Nesta perspectiva e com o anseio de compreender o processo de definição e implementação dessas ações, pode-se, também, enquadrar este estudo como sendo de natureza descritiva, a qual, segundo Gil (2008), tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno. Como se pretende expor as características de determinada população ou fenômeno, Vergara (2013) diz que determinado fenômeno pode ser exposto e descrito com suas características sem o compromisso de ser explicado, embora esta descrição possa servir de base para tal explicação.

Quanto ao procedimento, utilizou-se o estudo de caso único e a pesquisa bibliográfica e documental. Para Yin (2015), ao realizar um estudo de caso, não existe fórmula pronta, mas a escolha depende, em grande parte, das questões de pesquisa a serem analisadas. Para o autor, o método é relevante quando suas questões exigirem uma compreensão ampla e “profunda” de algum fenômeno social; acrescenta ainda que, para este procedimento, o pesquisador, precisará de acesso suficiente aos dados, seja para entrevistar pessoas, revisar documentos ou registros ou fazer observações no campo. O estudo de caso é um procedimento de pesquisa no qual são utilizados, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos

reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto (CRESWELL, 2010).

A escolha pelo estudo de caso único, de acordo com Yin (2015), é relevante quando ele representa um caso decisivo ou um caso raro que valha a pena documentar ou sirva a um propósito revelador. No entanto, Flick (2004) adverte que, sempre que se parte de um caso único, ele deve ser examinado em profundidade, de forma consistente, antes de se empreendidas análises comparativas. Neste sentido, escolheu-se o Centro Cultural Escrava Anastácia por ser uma OSC com mais de 20 anos de existência e que, de acordo com Schefer *et al.* (2014), é uma das maiores organizações sem fins lucrativos de Florianópolis. Conforme dados apresentados à sociedade no relatório social de 2016, movimentou naquele ano a quantia de R\$ 2.338.202,14 (dois milhões, trezentos e trinta e oito mil, duzentos e dois reais e quatorze centavos) e atendeu 698 pessoas, entre crianças, jovens, adolescentes e adultos. Além destes, o acesso viabilizado da pesquisadora à organização se deu após duas pesquisas de Iniciação Científica realizada em anos anteriores (2014 e 2015).

É importante frisar que a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação. Para Yin (2015), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita com: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos – podendo ser combinadas de diferentes formas, conforme opções do pesquisador.

Sendo assim, para alcançar os objetivos propostos, optou-se pela pesquisa bibliográfica (conforme “Quadro 1” – demonstrado na justificativa), possibilitando o embasamento teórico expostos neste estudo. Quanto à análise documental, esta fase abrange os documentos produzidos pela organização, entre eles, os relatórios sociais de 2013 a 2016, o Projeto Político Pedagógico, dissertações sobre a organização e livros escritos por colaboradores e ex-colaboradores – além destes, a observação participante e não participante, que serão melhor explicadas na seção 3.3 - Técnica para coletas de dado.

Segundo Gil (2012), anteriormente, a documentação utilizada em ciência era somente escrita, contudo as fontes documentais vêm se ampliando consideravelmente. Assim, segundo o autor, o pesquisador pode valer-se de documentos contidos em fotografias, filmes, gravações sonoras, disquetes, CD-ROM e DVDs, desta forma, em campo, podem ser considerados documentos, como, por

exemplo: cartas, bilhetes, fotografias e, inclusive, as pichações em prédios públicos e as inscrições em portas de banheiros.

### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

O estudo foi desenvolvido no Centro Cultural Escrava Anastácia, que é uma associação situada em dois endereços, comunidade do Morro Monte Serrat no Centro de Florianópolis e no bairro Balneário, também em Florianópolis/SC. A associação foi fundada em junho de 1998 e atua nas áreas assistencial, social, de garantia de direitos, cultural e esportiva. Atendeu 698 pessoas, em 2016, entre crianças, jovens e adolescentes, conforme apresentado à sociedade no último relatório social. Atualmente, desenvolve ações sociais por meio de pelo menos cinco projetos sociais, entre eles o Grupo da Terceira Idade Rosário da Luz, a Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito, o Projeto Procurando Caminho, o Projeto Rito de Passagem e o Programa Jovem Aprendiz. Abrange várias comunidades da Grande Florianópolis.

Cabe salientar que os projetos Rito de Passagem e Programa Jovem Aprendiz, são coordenados pelo setor do “Núcleo de Aprendizagem”. O Núcleo de Aprendizagem, foco desta pesquisa, conta ainda, com o apoio de três ações sociais ou projetos denominado: Cozinha Anastácia, Armário Solidário e Voluntários Educadores.

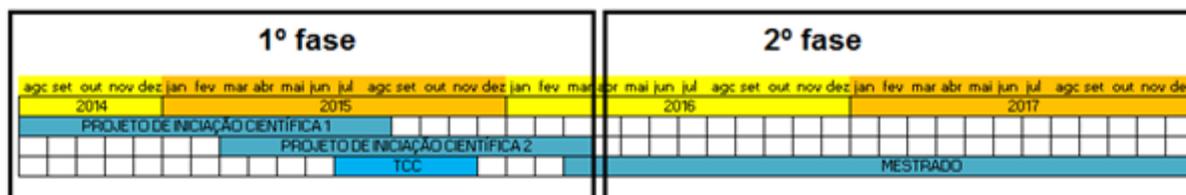
O CCEA faz parte da “Rede” do Instituto Padre Vilson Groh (IVG). O IVG é uma associação, criada em 2011, que subsidia e fomenta a discussão e o desenvolvimento para fortalecer a gestão do CCEA e outra seis organizações. Em 2017, o IVG recebeu da Revista Veja a certificação como uma das 100 melhores ONGs para doar no Brasil pelo trabalho desenvolvido.

### 3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados se deu por meio da observação participante e não participante, além das entrevistas e análise de documentos, em duas fases distintas ao longo deste estudo. A primeira fase da pesquisa, envolveu os dois Projetos de Iniciação Científica (projeto 1 e 2 na figura abaixo) e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre o Marco Regulatório das Organizações da

Sociedade Civil (MROSC) – Lei 13.019/2014, desenvolvido pela autora deste estudo. Na segunda fase, envolveu a finalização do Projeto de Iniciação Científica nº 2 e a pesquisa da presente dissertação.

Figura 6 - Fases do Estudo



Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Desta forma, foram 3 anos e 5 meses de contato da pesquisadora com a organização. Na primeira fase do estudo, utilizou-se a observação não participante; assim, foram observadas as atividades e os processos operacionais da organização durante as duas pesquisas descritas. Contudo, na segunda fase do estudo, utilizou-se a observação participante; nesta fase, a pesquisadora pôde observar e participar do setor do Núcleo de Aprendizagem e do projeto Armário Solidário.

A observação participante se distingue da informal, ou melhor, da observação comum. Essa distinção ocorre na medida em que é pressuposta a integração do investigador com o grupo investigado, ou seja, a pesquisadora deixa de ser uma observadora externa dos acontecimentos e passa a fazer parte ativa deles. Esse tipo de coleta de dados, muitas vezes, leva a pesquisadora a adotar, temporariamente, um estilo de vida que é próprio do grupo que está sendo pesquisado (BONI; QUARESMA, 2005). Para Martins e Theóplilo (2009) a observação participante é uma técnica comum à coleta de informações nas pesquisas qualitativas. Nesta técnica, “o pesquisador-observador se torna parte integrante de uma estrutura social e, na relação face a face com os sujeitos da pesquisa, realiza a coleta de informações, dados e evidências”. A técnica tornou-se possível, por meio do trabalho voluntário com frequência de uma vez por semana, junto à organização. Denominada observação assistemática, a pesquisadora recolheu e registrou os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle.

Nos quadros 16 e 17, se demonstra a pesquisa dividida nas duas fases cronológica e distintas. Também, dividiu-se em 8 etapas, classificadas como dados

primários e secundários. Os dados secundários envolveram as pesquisas nas bases de dados, sites e documentos organizacionais. Os dados primários tiveram como instrumentos de coleta: as observações (participante e não participante), as entrevistas (semi-estruturada e não estruturada), documentos (públicos e privados) e materiais visuais e audiovisuais da organização.

Quadro 16 - Primeira fase (etapas: 1, 2, 3 e 4)

DADOS PRIMÁRIOS				
Etapa	Atores pesquisados	Instrumento utilizado	Fonte de coleta	TÉCNICA DE TABULAÇÃO DE DADOS
1	Organização e Projetos	Observação não Participante	1) Projeto IPES	Diário de Campo
			2) Projeto Procurando Caminho	
			3) Reuniões com os gestores	
			4) Visitas à organização	
2	04 Gestores	Entrevista semiestruturada e não estruturada	Informantes chave	Transcrição e anotação de campo
	03 Colaboradores			
DADOS SECUNDÁRIOS				
Etapa	Atores pesquisados	Instrumento utilizado	Fonte de coleta	TÉCNICA DE TABULAÇÃO DE DADOS
3	-	Análise Documental	Relatórios Sociais	Transcrição dos elementos representativos que contribuem para responder o objetivo de pesquisa.
			Projeto Político Pedagógico	
4	-	Pesquisa eletrônica e livros	Google acadêmico, Teses e dissertações.	Transcrição dos elementos representativos que contribuem para responder o objetivo de pesquisa.

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Quadro 17 – Segunda fase (etapas: 5, 6, 7 e 8).

DADOS SECUNDÁRIOS				
Etapa	Atores pesquisados	Instrumento utilizado	Fonte de coleta	TÉCNICA DE TABULAÇÃO DE DADOS
5	-	Pesquisa eletrônica e livros	Constructos teóricos via bases de dados Scielo, Spell, Anpad e Google acadêmico. Teses, dissertações e livros.	Transcrição dos elementos representativos que contribuem para responder o objetivo de pesquisa.
DADOS PRIMÁRIOS				
Etapa	Atores pesquisados	Instrumento utilizado	Fonte de coleta	TÉCNICA DE TABULAÇÃO DE DADOS
6	-	Análise de documentos qualitativos	Relatórios Sociais	Transcrição dos elementos representativos que contribuem para responder o objetivo de pesquisa.
			Projeto Político Pedagógico	
7	Organização e Projetos	Observação Participante	Dissertações e livros sobre a organização – escrita por colaboradores e ex-colaboradores	Diário de Campo
			1) Núcleo de Aprendizagem	
			2) Projeto Armário Solidário	
8	04 Gestores	Entrevistas semiestruturada e não estruturada	Informantes chave	Transcrição e anotação de campo
	05 Colaboradores			
	11 Voluntários			

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

Na primeira fase da pesquisa, iniciou-se com os dados primários e, depois, passou-se para os dados secundários. Na segunda fase da pesquisa a coleta de dados se deu simultaneamente; construção da fundamentação teórica via bases de dados e leitura dos documentos da organização, tais como: Relatórios Sociais, Projeto Político Pedagógico, dissertações e livros sobre a organização – escrita por colaboradores e ex-colaboradores.

No final da segunda fase, realizou-se a observação participante no setor do “Núcleo de Aprendizagem”, Projeto “Armário Solidário” e a participação das Reuniões com o Grupo de Voluntários. No total das fases “1” e “2”, entrevistou-se pelo menos 27 pessoas. Na condução das entrevistas, optou-se pela técnica da entrevista semi-estruturada e não estruturada. Entendeu-se, esta, ser a melhor forma de coletar informações, dados e evidências para compreender as racionalidades nos processos de definição e implementação das ações. Na condução de entrevista não estruturada, conforme Martins e Theóphilo (2009), o entrevistador busca obter informações, dados e opiniões por meio da conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de perguntas. Já a entrevista semi-estruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem

acrescentadas novas questões. Ademais, denomina-se em profundidade uma entrevista não estruturada em que o respondente é abordado para obtenção de informações detalhadas sobre tema específico, a fim de levantar motivações, crenças, percepções e atitudes em relação a certa situação e objeto de investigação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A seleção dos participantes, locais e documentos utilizados neste estudo se deu de modo intencional; utilizaram-se as fontes que melhor ajudariam a entender e responder o problema de pesquisa. Fizeram parte das entrevistas, gestores, colaboradores, voluntários e beneficiários que, de alguma forma, interferiram ou se beneficiaram com as ações do CCEA.

No Apêndice “B”, encontra-se o roteiro utilizado para introdução da pesquisa. As entrevistas que foram gravadas tiveram o conhecimento e o consentimento dos entrevistados, a fim de analisar o conteúdo da conversa após serem transcritas. Outras entrevistas, por ocorrerem sem prévio planejamento e, conforme a dinamicidade do setor, foram anotadas em diário de campo. Vale salientar que, para a coleta dos dados, considerando os preceitos éticos de pesquisa, foram excluídos aqueles que, livremente, não manifestaram o desejo de serem entrevistados ou questionados.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Alguns fatores delimitadores foram estabelecidos, envolvendo critérios de restrição espacial e temporal.

Quanto ao fator espacial, este projeto de pesquisa está delimitado à Grande Florianópolis, no Estado de Santa Catarina. Segundo dados do IBGE (2012) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), oficialmente, em Santa Catarina, existem mais de 16 mil organizações sem fins lucrativos. Segundo as classificações possíveis no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), as organizações inscritas com atividades ligadas à “assistência social” equivalem a 10,5% do total, mesma atividade da organização objeto de estudo desta pesquisa.

Com relação à delimitação temporal e as duas fases deste estudo de caso único, o período junto à organização pode-se se dizer que foi de agosto de 2014 até dezembro de 2017 (3 anos e 5 meses). Já para a pesquisa para fundamentação teórica, determinou-se os últimos cinco anos, pois, como se viu na justificativa, o

campo das Inovações Sociais é dinâmico e vem evoluindo ao longo do tempo/história.

### 3.5 ESTRATÉGIA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para apresentar e analisar os dados, no universo das pesquisas qualitativas, a escolha de métodos e técnicas deve, obrigatoriamente, proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos. Caregnato e Mutti (2006) descrevem que a análise de conteúdo é um método muito utilizado na análise de dados qualitativos, pois, de acordo com as autoras, muitos autores se referem à análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo, de forma prática e objetiva, produzir deduções do conteúdo da comunicação, replicáveis ao seu contexto social. Para Bardin (2011, p.70), a análise do conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.

Na análise de conteúdo, busca-se categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem, tradicionalmente, com materiais textuais escritos, estabelecendo categorias para sua interpretação. Espera-se compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso nos textos ou transcrito das entrevistas (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Quanto às categorias de análise deste estudo, estas nasceram *a posteriori*. Foi quando os elementos utilizados na técnica de coleta de dados (entrevistas e observações) foram adidos ao contexto científico que as categorias surgiram para análise, as que sobrevieram foram: **valores, objetivos e reflexão que os atores têm sobre a organização**. Todas foram fundamentadas nos autores escolhidos para a sustentação teórica em consonância com os objetivos propostos.

A técnica de análise foi seguida pelas três etapas propostas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material ou codificação, tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 18 - Etapas da análise do conteúdo

1) Pré-análise	2) Exploração do material ou codificação	3) Tratamento dos resultados
Consiste em organizar e preparar os dados para analisar, quais são extraídos das entrevistas, documentos e diário de campo, considerada como fase de tratamento do material.	É feita uma análise detalhada, objetivando a codificação dos dados. Essa fase é considerada importante para esse estudo, pois permite uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.	Considerada como uma análise reflexiva e crítica, em que se faz a interpretação e extração do significado dos dados, obtidos nas etapas anteriores; é finalizada com a apresentação daqueles.

Fonte: adaptado de Bardin, 2011.

Por fim, elaborou-se um quadro com a classificação dos autores e o resumo dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

Quadro 19 - Classificação da pesquisa

<b>Estratégia de Pesquisa</b>	<b>a) Quanto à abordagem</b> Qualitativa <b>b) Quanto ao enfoque</b> Exploratório <b>c) Quanto aos procedimentos</b> Pesquisa Bibliográfica Documental Estudo de Caso Único	Creswell (2010) Flick (2009) Gil (1999, 2008), Hair Jr. <i>et al.</i> (2005) Martins e Theóphilo (2009) Richardson (1999, 2011) Schefer (2014) Triviños (1987) Vergara (2015) Yin (2015)
<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Pesquisa de campo:</b> Centro Cultural Escrava Anastácia	-
<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>a) Uso da entrevista</b> - semi-estruturada e não estruturada <b>b) Observação</b> Participante e não participante <b>c) Documentos</b> Públicos, privados, materiais visuais e audiovisuais.	Boni e Quaresma (2005) Fontana e Frey (2000) Martins e Theóphilo (2009)
<b>Técnica de Análise dos Dados</b>	<b>c) Análise de dados qualitativos:</b> - Análise de conteúdo	Bardin (2011) Caregnato e Mutti (2006)

Fonte: Elaboração da autora, 2017.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contém a apresentação e a análise dos dados da primeira e segunda fase da pesquisa, conforme já demonstrado nos procedimentos metodológicos. Logo, é fruto de um período de três anos e cinco meses de observação (participante e não participante) junto à organização.

Aqui, os 27 entrevistados são reconhecidos como: Dirigente (D1, 2, 3...), Colaborador (C1, 2, 3...), Voluntário (V1, 2, 3...) e Beneficiário (B1, 2, 3...), acrescentados de um número para identificá-los.

Contudo, antes de dar início, faz-se oportuno estabelecer um padrão de nomenclatura, pois, por mais que a teoria utilize termos diversos como entidades sem fins lucrativos, ONG, entre outros, nosso estudo se apropria do termo **“OSC” (Organizações da Sociedade Civil)** para descrever as organizações sem fins lucrativos, bem como do termo **organização** enquanto sinônimo de associação, pelo fato de uma organização abranger tanto as associações quanto as fundações.

Inicia-se a apresentação dos dados, recordando a pergunta de pesquisa que norteia este estudo: **A partir da ótica da racionalidade como as ações de Inovação Social são definidas e implementadas em uma organização do Terceiro Setor?**

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA), objeto deste estudo, é uma associação fundada em sete de junho de 1994 na capela Nossa Senhora do Monte Serrat, em Florianópolis, no estado de Santa Catarina. O registro oficial em Cartório data em 25 de maio de 1998. (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2016). Surge a partir da força e da organização das mulheres da comunidade do Monte Serrat, região metropolitana de Florianópolis/SC; “surgiu da intuição de um grupo de mulheres, negras em sua maioria, que tinham como preocupação encontrar alternativas para que seus filhos e filhas não ficassem entregues aos apelos do tráfico e da criminalidade” (CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTÁCIA, 2013).

Conforme relato do dirigente 1, no período de criação da organização houve um momento em que uma das fundadoras levava as crianças à escola, passando por entre cadáveres no caminho. Então a violência, o narcotráfico e a

prostituição eram preocupações de muitas famílias daquela comunidade. Assim, algumas mulheres da comunidade foram buscar ajuda com a única pessoa no local que, talvez, pudesse socorrer naquele momento: **o padre da comunidade**.

*[...] junto com o Padre decidiram constituir uma organização. Para muitos jovens, a única alternativa é o crime, o tráfico de drogas, essa é a única forma que veem como única maneira de sobreviver. Por isso tem que ser criada uma alternativa. E daí essas mães começaram a fazer algumas reuniões, discutindo a respeito disso. (D1, grifo nosso).*

A atividade principal da associação consiste em trabalhar na defesa de direitos, tendo como atividades secundárias ações ligadas à cultura, arte, ensino de esportes e orfanatos (RECEITA FEDERAL, 2018). Tem como eixos estratégicos, o cuidado com a vida, a desconstrução de subalternidades e a atuação em locais de situação de vulnerabilidade social. Atende crianças, adolescentes, jovens, adultos, idosos, famílias, outras organizações da sociedade civil além de se envolver em movimentos sociais (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2016).

Os projetos e ações ocorrem em dois endereços<sup>2</sup>: na comunidade do Monte Serrat, localizada no Centro de Florianópolis/SC e no Bairro Balneário, também em Florianópolis, em prédio cedido pelo Governo do Estado – antigo endereço do Instituto Médico Legal (IML).

O CCEA tem como missão criar ferramentas que propiciem o empoderamento de pessoas e coletivos na superação de situações de vulnerabilidade social. Visa despertar o senso crítico, objetivando a organização social e política, além de fomentar ações comunitárias que contribuam com o (auto) reconhecimento, elevando a (própria) autoestima. Desenvolve projetos que trabalham a formação humana e cidadã, com foco na orientação profissional e continuidade dos estudos, qualificação para o mundo do trabalho e no encaminhamento de jovens a vagas de emprego por meio da Lei de Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000). Esta Lei dispõe que empresas de médio e grande porte devem (obrigatoriamente) contratar jovens com idade entre 14 e 24 anos como jovens aprendizes.

Em campo, foi possível observar que, para os atores que desenvolvem as ações no CCEA, o importante é que os jovens, quando estiverem na empresa se

---

<sup>2</sup> Fotos em anexo.

desenvolvam, cresçam e se sintam mais preparados ao encarar o mundo do trabalho. Seja no processo de formação ou após, fazer a diferença na vida dos jovens e torná-los comprometidos com a oportunidade de carreira e crescimento.

Neste sentido, as ações desenvolvidas pelo CCEA corroboram com os conceitos de Inovação Social do sociólogo Assogba (2010), como um fenômeno que surge e é resultado de uma tensão entre a necessidade sentida pelos atores em um determinado contexto deficiente, e suas aspirações sociais para conseguir, através de práticas sociais inovadoras, a melhoria das condições de vida no âmbito econômico, social, ambiental, cultural e político.

Para compreender o contexto e os desafios do CCEA, utilizou-se também, o estudo (dissertação) de Abreu (2016), ex-colaboradora nesta mesma organização. Esta pesquisa sistematiza as experiências do CCEA e propõe a trajetória da organização em diálogo com diferentes períodos desde sua constituição; utilizando três dimensões de análise (contexto, processo e conteúdo), a autora identifica quatro momentos transformacionais que marcam a história do CCEA ao longo do tempo. Estes períodos foram denominados: (1) Momento Pioneiro, (2) Momento de Expansão, (3) Momento de Institucionalização e (4) Momento de Reflexão e Avaliação.

Reunido com os dados deste estudo, o **Momento Pioneiro (1994 - 2005)** é quando nasce o CCEA, no contexto das reivindicações e questionamentos sobre as políticas públicas do município, do estado e do país. As lideranças do CCEA se destacam como pioneiros na elaboração e implementação de políticas públicas para o município e por conquistas alcançadas em habitação, saúde e infraestrutura à comunidade do Monte Serrat (ABREU, 2016). De acordo com Bettiol, Varela e Martins (2007), estes são os sinais de esgotamento do modelo do Estado de “bem-estar social” que têm contribuído para o surgimento e desenvolvimento das organizações que compõem o Terceiro Setor. Neste momento, o CCEA era composto pelos fundadores, todos em caráter voluntário e, de acordo com o dirigente 1, a luta pela participação social não é nova, e foi durante este período que os voluntários da organização, juntos com o padre da comunidade, fizeram o levantamento das necessidades da população que vive no Monte Serrat.

*Fizemos todo um levantamento de toda aquela área, isso para conhecer melhor a região e como melhor atuar na área. Depois surgiu a ideia de um **movimento que congregasse várias entidades [...] tentamos juntar as áreas para formar uma entidade que envolvesse toda aquela região que tem problemas semelhantes e daí***

*se tornou um movimento mais atuante, mais forte, mais reivindicativo [...] (D1, grifo nosso).*

Nesta fase, houve algumas tentativas da parte da organização de reconstruir o conselho comunitário da região, e a ideia foi tornar a comunidade mais atuante na exigência de direitos e ações de cidadania. Aqui, percebe-se a Inovação Social, também, como uma resposta a um problema social, por meio do movimento e da cooperação dos envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou à sociedade em geral (SAUCIER *et al.*, 2007; BIGNETTI, 2011; GODIN, 2012; INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS, 2017; CRISES, 2017). Ou seja, algo pensado em médio e longo prazo, para além da fase de experimentação, até o processo de possível institucionalização (Bourque; Proulx; Fréchette, 2007).

Contudo, sem processos de trabalho definidos, em que todos se conhecem e todos fazem tudo, há um **sentimento de pertencimento** neste momento, e a ruptura para o próximo pode ser atribuída à realização do projeto chamado “**Aroeira**” (ABREU; SCHOMMER, 2016). Em diversas conversas formais e informais, este momento é considerado um “marco” para a organização, ou seja, antes e depois deste projeto. Foi a partir do projeto Aroeira que se deu **Momento de Expansão (2005 – 2010)**.

Formalmente, chamado de “Consórcio Social da Juventude”, o projeto Aroeira foi realizado e executado entre o anos de 2005 e 2008 e o CCEA foi a OSC “âncora”, entre mais de 40 organizações em Florianópolis, para liderar e assinar o convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para a formação e qualificação de mais de 3 mil jovens, garantindo a inserção de, pelo menos, 30% ao mundo do trabalho.

*Na época quando veio isso, foi uma unanimidade na cidade que teria que ter uma instituição âncora para que se articulasse com as outras e **foi a instituição do Padre Vilson, que na época era o Centro Cultural**; então o CCEA foi a instituição âncora que recebeu estes recursos, só que não era nada legítimo o CCEA ir lá em outras comunidades “reinventar a roda” e começar um trabalho do zero. Existiam outras ONGs que trabalham nas comunidades; **através de um trabalho em rede**, o CCEA recebia este recurso e fazia parceria com outras ONGs e **essas outras ONGs é que estavam nas pontas** (D6, grifo nosso).*

Assim, durante essa trajetória, o CCEA conseguiu alguns títulos e certificados como o de Certificação de Entidade de Assistência Social e Utilidade

Pública Federal que lhe trouxeram reconhecimento, além de isenções e outros benefícios, proporcionando credibilidade e atração de investimentos e investidores. É dentro deste cenário que, de acordo com Schefer (2014), o CCEA representa uma das maiores Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis. O quadro abaixo dispõe quanto à arrecadação, ao número de pessoas contratadas e ao número de beneficiários atendidos pelo CCEA desde a criação.

Quadro 20 - Receitas, colaboradores e beneficiários atendidos por ano

Ano	Receita total	N. pessoas contratadas	Beneficiários
1994	Dado não disponível	Dado não disponível	Dado não disponível
1998	Dado não disponível	Dado não disponível	Dado não disponível
2005	R\$ 2.686.382,33	Dado não disponível	1.268
2006	R\$ 1.982.672,33	Dado não disponível	4.668
2007	R\$ 2.258.970,94	Dado não disponível	4.864
2008	R\$ 4.548.150,16	Dado não disponível	4.913
2009	R\$ 3.351.468,80	Dado não disponível	6.792
2010	R\$ 5.446.746,69	Dado não disponível	5.539
2011	R\$ 4.159.223,11	Dado não disponível	3.945
2012	R\$ 5.094.312,18	97	1.748
2013	R\$ 5.863.116,00	110	1.471
2014	R\$ 6.376.060,77	129	1.679
2015	R\$ 4.596.858,36	88	1.138
2016	R\$ 2.338.202,14	37	698

Fonte: Centro Cultural Escrava Anastácia (2013, 2014, 2015), Instituto Padre Vilson Groh (2015, 2016), Abreu (2016).

Após a realização do bem-sucedido projeto Aroeira, o CCEA diversifica os projetos e marca o próximo momento, chamado por Abreu (2016) de **Momento de Institucionalização (2010 – 2014)**. Contudo, com diversos projetos em andamento, tornam-se presentes alguns **desafios** para prestar contas aos diferentes órgãos e esferas do governo, o que dificulta a operacionalização das ações, gerando obstáculos no cotidiano da organização. Neste momento, a organização também sente os efeitos do desgaste da chamada criminalização das ONGs após a “CPI das Ongs”. Em razão do recurso recebido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

o CCEA foi uma das OSC auditada no estado e mesmo sem qualquer irregularidade, Shefer (INSTITUTO..., 2015) afirma que a simples menção do CCEA como uma das OSCs auditadas, gerou desconfiança sobre a legitimidade e transparência frente aos parceiros da organização. Estes desafios são apontados por Salamon e Anheier (1997) como “desafios críticos” do Terceiro Setor e, por Rossi Jr. (2001), como credibilidade indispensável das OSCs junto aos seus parceiros.

Protagonista em muitas discussões sobre o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei 13.019/2014, os dirigentes do CCEA dizem que o regulamento vem reafirmar que as OSCs precisam se organizar e planejar. A nova Lei ratifica o que Tenório (2005) diz quanto à gestão do Terceiro Setor contemplar algumas das funções básicas da administração, tais como: planejar, organizar, dirigir e controlar, incluindo questões motivacionais e comunicacionais. Conforme relato do dirigente 4:

*Algumas organizações são muito empresa privada e há outras que nem pensam nessa parte de articulação, são tão fechadas que não pensam nisso, esse marco regulatório vem nessa linha, de botar uma cara mais de setor público, burocratizar, porque não existe tanta burocracia como você vê, **a gente tem flexibilidade então a gente pode fazer, mas não pode fazer solto**, tem que ser um “**fazer organizado**”, eu acho que é isso, ainda está no entendimento organizacional que existe há não sei quanto tempo [...] **as OSCs estão nesse amadurecimento** de entendimento como organizações na sociedade civil (D4, grifo nosso).*

Acrescenta ainda:

***A gente precisa se qualificar, é isso que está acontecendo, tu põe muito o teu coração, ciente que tens que ter resultado, tens que trabalhar.** Nem todo mundo que está no Terceiro Setor entende isso, muita gente já trabalha há anos assim, há muito tempo, algumas ONGs existem há muito tempo [...] tem organizações com mais de 50 anos com as mesmas pessoas. Então, essas pessoas talvez não tenham essa consciência e daí estamos nisso... (D4, grifo nosso).*

Para Tenório (2005), é imprescindível adotar estratégias para viabilizar a sustentabilidade da organização ao longo do tempo, não apenas financeira, mas política e socialmente e, neste sentido, pode dizer-se que o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei 13.019/2014) reafirma, também, o fato de os dirigentes e de alguns colaboradores estarem mais compelidos a adotar práticas voltadas aos elementos da racionalidade instrumental, apontados por Serva (1997) como maximização de recursos, êxito no resultados, desempenho e utilidade. O dirigente 4 desabafa:

*Muita gente foi no "eu te conheço, vem trabalhar aqui" só que essas pessoas não levavam esse trabalho tão a sério, porque tu és minha amiga, porque tu conhece minha família, porque tu sabe que eu tenho tantos filhos ou porque... [...] **usavam o emocional**, né... então **muita gente não rendia no trabalho**, no que deveria render por causa deste conforto, **deste costume**, já estavam acostumados, sabiam que havia uma compreensão da coordenação que não seriam mandados embora, porque tu tens uma história com a instituição, como que tu vai mandar uma pessoa embora que está desde a fundação, que ajudou a tirar os ossos que estavam esquecidos lá do IML, como tu manda uma pessoa dessa embora? Fez parte do nascimento desta instituição como um todo e agora tu vai dispensar... [...] **são pessoas que realmente, na fala, trazem uma emoção para o Centro Cultural só que na prática às vezes já não...** [...] É isso uma pessoa que não tinha tanta formação, **era coração e não era currículo** e daí começou a entrar, e daí a gente nem estava mais, mas começou a entrar gente que era currículo, e **quem é currículo quem tem experiência e formação não quer saber, quer que o outro também tenha formação para debater tal tipo de coisa, quer dar encaminhamento, agilidade, quer resultado, e daí isso não dá certo...** (D4, grifo nosso).*

Na fala do dirigente 4, é manifestado o conflito entre as condutas racionais e não racionais de Weber (2009), bem como a racionalidade instrumental e substantiva de Ramos (2014). É durante o momento de institucionalização que o padre **deixa** de atuar como dirigente da organização e outra pessoa é **indicada** ao cargo. Porém, a “figura” do padre, além de emblemática para a organização, é semelhante às habilidades transformadoras do empreendedor social descritas por Ashoka (2017), como empatia, trabalho entre equipes, liderança compartilhada e ação transformadora. Embora, atualmente, esteja atuando como presidente de honra no CCEA, para o colaborador 1, o Padre continua sendo o “alicerce” da organização.

*Eu sempre disse para o padre que o centro [CCEA] tem que começar a andar com as próprias pernas que é a tal da gestão que a organização não tem (C1).*

Em razão dos desafios descritos anteriormente, o padre e alguns colaboradores criam em 2011 o Instituto Padre Vilson Groh (IVG) numa ótica de dar governança às sete organizações que já auxiliava anteriormente. Idealizado desde 2009, o IVG busca articular e potencializar a atuação e a aprendizagem coletiva dessas organizações, que deixam de atuar isoladamente e passam a reunir esforços à definição de prioridades e estratégias compartilhadas. A ideia é criar um modelo de governança e que o instituto realize algumas atribuições das organizações, tais como parte jurídica, contábil e captação de recursos. Abaixo o relato do dirigente 1 como parte integrante da “Rede IVG”.

*[...] como entidade integrante do IVG, nós pedimos esse apoio, essa ajuda [auxílio financeiro e gestão dos recursos] [...] mas não somos obrigados a nos submeter a determinações da entidade, nós temos também independência, autonomia completa (D1).*

No relato do dirigente 6 também consta que:

*Algumas relações de captação de recurso quando são muito maiores não adianta mandar uma ONG muito pequena fazer; diante de um grande empresário ou um grande político mais vale alguém do instituto que tem mais preparação, mais argumento; consegue “**vender a rede**”, mesmo que o dinheiro vá para uma das ONGs, mas na hora de você convencer alguém é muito mais fácil você convencer alguém a ser parceiro e, trazendo o Instituto, mas mantendo nas organizações o que elas sabem fazer de melhor, que é o **trabalho técnico e profissional na ponta** com a criança e com o adolescente [...] (D6, grifo nosso).*

Para Abreu (2016), a criação do IVG reflete uma inovação em termos de governança e gestão compartilhada;

*Criou-se o instituto com a ideia de o Instituto ser como se fosse uma hold social e apoiasse as sete ONGs que fazem parte da rede IVG [...] então se a gente está num meio mais empresarial, usa-se a nomenclatura de hold social, se estamos numa comunidade, fala-se que é um guarda-chuva que **protege** as 7 ONGs, porque estas organizações têm uma história, elas não nasceram com o IVG (D6).*

Estes dados corroboram com os autores Mcfadzean *et al.* (2005) sobre **inovação**. Para eles, a inovação pode ser considerada um processo que fornece valor adicionado e um grau de novidade à organização, por meio do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções ou serviços significativamente melhorados ou, ainda, conforme o Manual de Oslo (1997), um novo método organizacional nas práticas da organização.

*Em 2011, quando o instituto foi fundado, 2009/2010, começou-se a discutir numa ideia de que **as organizações do IVG não poderiam ser tão personalistas na figura do Padre Vilson**, teriam que ser um pouco mais numa linha **organizacional**; assim, foi pensada uma forma de transformar toda essa ação que já vinha sendo feita há tanto tempo, para que isso fosse algo mais perene, fosse algo mais... Que tivesse mais condições, **sem ficar na figura do Padre Vilson**. (E7, grifo nosso).*

Na figura 8 estão as sete organizações que compõem a rede IVG: CCEA, Associação João Paulo II, Centro Social Elizabeth Sarkamp, Centro Educacional Marista Lúcia Mayvorne, Centro Educacional e Marista São José, Centro de

Educação e Evangelização Popular (CEDEP) e Associação de Amigos da Casa da Criança e do Adolescente do Morro do Mocotó (ACAM).

Figura 7 - As sete organizações que fazem parte da Rede IVG



Fonte: Relatório IVG (2016).

Além de criar ferramentas para melhorar a governança, de acordo com o dirigente 6, o trabalho em rede possibilita aos jovens seguir uma **“Trilha de Conhecimento”**, também chamada de **“Trilha de Possibilidades”**:

*A ideia de Rede é que possibilite uma trilha do conhecimento. A criança pode entrar nos projetos da rede com 2 anos, passar pelos vários tipos de projeto que a rede oferece. Passar pelo projeto Rito de Passagem com 14 anos, passar pelo projeto “Jovem Aprendiz” dos 15 até 21 anos e, simultaneamente, ir para o pré-vestibular, e também temos uma parceria com o SENAI bem legal além de outros cursos superiores. **Então na rede IVG** existe uma complementaridade chamada **“Trilha de Oportunidade”** que uma criança e adolescentes podem seguir. (D6, grifo nosso).*

Nessa conjuntura, em 2017 o IVG foi considerado uma das 100 melhores ONGs do Brasil pela Revista Época entre as organizações com mais eficiência, qualidade de gestão, transparência e boa governança. Contudo, embora as organizações da Rede IVG tenham autonomia e sejam complementares entre si, a observação participante mostrou uma possível “hierarquia” na percepção de alguns atores, como é demonstrado pelos relatos abaixo:

*O IVG é uma entidade superior a todas as outras instituições filantrópicas (V6).*

*O CCEA é o primo pobre do IVG (C4).*

Para o IVG (2011), as organizações da sociedade civil passam por 3 movimentos:

1) O movimento em que nasce as OSCs; ou seja, a partir das necessidades, demandas e especificidades;

2) O movimento de construção destas OSCs, através de alguma **personalidade carismática** e

3) O movimento de busca pelo “**corpo**” de uma governança corporativa, para que estas organizações possam caminhar, passo a passo, com “suas próprias pernas” em termos de autonomia, emancipação e continuidade nos territórios onde estão instaladas.

O IVG (2011) reconhece a necessidade de gerar processos com “coragem”, bem como a importância de as organizações “conversarem” entre si sobre o planejamento das ações e a participação dos atores envolvidos, enfatizando os aspectos de solidariedade e intercâmbio, visível nas condutas da racionalidade substantiva, conforme definição de Serva (1997). Embora não seja objeto deste estudo, identificou-se, durante a pesquisa, que o IVG é considerado uma importante organização sob o ponto de vista dos diferentes atores que colaboram com as ações do CCEA. Assim, reconhecendo os limites existentes entre as duas organizações voltamo-nos, neste estudo, aos aspectos considerados essenciais para atender os objetivos da pesquisa. Verificou-se que estas duas organizações, embora distintas, às vezes se confundem. Vide relato abaixo:

*[...] não daria para começar pelo CCEA, pois teria que começar pelo Padre Vilson, o que ele faz, o que o instituto vê, um pouco estas questões que normalmente as pessoas fazem bastante confusão. As pessoas falam “eu conheço o projeto do padre Vilson, achei lindo o projeto”. Na verdade, são uma série de projetos que acabam de uma forma se complementando (D6, grifo nosso).*

Outro exemplo é o anterior cargo de coordenador geral do CCEA, considerado importante no planejamento estratégico na organização, ocupado, durante parte desta pesquisa, por um colaborador do IVG, até que fosse encontrada pessoa habilitada à função; o relatório social do CCEA (e demais organizações da rede) é demonstrado juntamente com o relatório social do IVG e o endereço do IVG fica em uma das salas do prédio cedido pelo estado, no bairro Balneário, acoplado à administração e projetos do CCEA.

Em continuidade aos momentos transformacionais, após o Momento de Institucionalização, o momento seguinte é marcado, ainda, pelo reflexo da auditoria passada pelo Tribunal de Contas. Desta forma, o quarto momento é chamado por Abreu (2016) de **Momento de Reflexão e Avaliação (2015 – 2016)**, vários desafios marcam este período, principalmente os financeiros e de gestão de pessoas.

*Um dos funcionários com menor sensibilidade em relação à situação ou irritado por alguma coisa, fez uma **denúncia no Ministério Público** do Trabalho e, agora, estamos respondendo por que os salários estão atrasados; realmente estão atrasados, essa é a verdade e atrasados em vários lugares. A prefeitura atrasou o repasse de verbas para a casa das crianças, a prefeitura atrasou o repasse à casa dos moradores, o estado atrasou nesse projeto, na renovação desse projeto, então se atrasou o pagamento dos funcionários. [...] mas é isso que... é uma forma de sobreviver, não tivemos desemprego do pessoal nesse período, esse pessoal não foi desempregado, mas a custo de sérias dificuldades. [...] Foi certo choque chegar à intimação do Ministério Público Trabalho, “puts”, não tem o que fazer, vai acontecer o quê? será que vai ter uma multa? Como que vai ser? Será que o promotor vai entender ou não vai? Por que pode multar também, aí vai ter que arranjar dinheiro pra pagar essa multa... (D1).*

Somado a isto, o dirigente 6 afirma existir o fenômeno denominado **crise**.

*Em 2014/2015 o CCEA sente um pouco dos efeitos da crise política e econômica que o Brasil estava vivendo e também um pouco dos efeitos **de não ter se preparado para esse crescimento**, não foi um crescimento orgânico foi um crescimento inflado naquele momento. Muito dinheiro sem ter estrutura, sem ter o conceito e **sem ter a prática que deveria ter** (D6, grifo nosso).*

Colaboradores relatam o crescimento desenfreado do CCEA sem uma gestão de recursos (financeiro e humanos) que acompanhasse essa expansão.

*[...] tomou uma proporção muito grande, muito gigantesca ele [CCEA] abraçou muito, ele cresceu muito, mas ele **cresceu em corpo, mas não cresceu em sua essência**, ele ficou com aquele pensamento micro. Não é nem pensamento micro, é gestão ainda micro. [...] era gestão para uma coisa menor, só que na verdade o negócio ficou gigante... (C3, grifo nosso).*

Conforme foi observado durante a pesquisa, também em concordância com Abreu e Schommer (2016), o final de um convênio, independentemente de quem for o parceiro é emblemático e um processo doloroso para todos da organização, uma vez que a expectativa é sempre dar continuidade às ações desenvolvidas e que os projetos se tornem políticas públicas diante da procura dos beneficiários ao projetos ofertados.

*A fila de espera para entrar no projeto do “Rito de Passagem” é enorme; lá na secretaria vem todo dia gente se inscrever “graças a Deus!”. Por isso a coordenação acredita muito nessa parceria com o Governo do Estado para a continuidade e manutenção destes projetos (V2).*

Sem convênios, investimentos ou investidores, tornam-se constantes as “demissões e admissões” de colaboradores, bem como a interrupção das ações, até que outra parceria seja firmada e o recurso financeiro esteja disponível. Situação que corrobora com o desafio da sustentabilidade apontado por Salamon e Anheier (1997), em que as organizações do Terceiro Setor enfrentam desafios de sustentabilidade, abrangendo aspectos financeiros e humanos e, muitas vezes, por causa da instabilidade, os atores se afastam desse tipo de organização, buscando a oportunidade de ocupar cargos públicos ou privados.

Sobre a sustentabilidade financeira, o relato do dirigente 4 sobre a captação de recurso (financeiro e humano) é complexo e exige conhecimentos específicos.

*Como que tu capta com uma coisa desorganizada? Tinha uma pessoa que já era do Centro Cultural, “do coração” [ironia] de longas datas, que foi colocado para compor esse setor, porque já tinha aprovado uns projetos, então a pessoa foi contratada como captadora de recurso, só que **captar é um negócio extremamente complicado, pois tens que ter dados, coisas muito precisas dos projetos já elaborados, precisa de um engajamento de todas as pessoas para colaborar** e aí não conseguiu ficar. A pessoa capta para o Terceiro Setor, mas a pessoa não está adaptada para “viver” no Terceiro Setor; uma coisa é tu captar para uma ONG, outra coisa é viver dentro da ONG. Nunca aconteceu, nunca teve um setor de captação no centro cultural, teve umas tentativas, iniciativas de tentar fazer alguma coisa... (E2, grifo nosso).*

Foi assim, no momento de reflexão e avaliação que, com a **não** renovação de um dos projetos e a saída de “pessoas-chave” da coordenação que a direção (presidente e demais membros do conselho deliberativo), durante parte da pesquisa, assumiram a função de coordenar (por determinado período) o CCEA. De acordo com dirigente 1, foi o momento em que descobriram uma série de problemas e dificuldades administrativas referentes à definição e implementação das ações do CCEA.

*O setor administrativo tem sua maneira, sua organização interna; a gente entra em uma situação que está, digamos, que é o nosso espaço de dificuldade, nosso espaço de crise no momento [...] sentimo-nos obrigados a começar a participar mais diretamente do próprio processo administrativo [...] **conhecer e saber o que está acontecendo para depois a diretoria tomar uma decisão a respeito da situação** [...] Então o setor administrativo tem uma autonomia muito grande, bastante independência: isso foi bom, isso foi mau, isso é bom, isso é mau [...]. Trouxe algumas novidades para o Centro*

*Cultural Escrava Anastácia, mas também trouxe alguns problemas. Entre os problemas foi o buraco imenso no orçamento e neste momento a gente precisa fechar, precisa cobrir, vai ter de ser fechado, porque sem recurso a entidade não consegue funcionar (D1, grifo nosso).*

Ele declara, ainda, que a assessoria prestada à organização chama a atenção à situação hierárquica do CCEA, bem como à falta de clareza dos colaboradores quanto às atividades desenvolvidas pelos atores individualmente.

*[...] não dá para ficar dependendo da decisão de um grupo, nós precisamos, que são questões urgentes que precisamos decidir, provavelmente demitir uma série de pessoas, [...] não temos como pagar esse número de funcionários, vamos começar a demitir e quando chega o momento de “vamos demitir ou não vamos demitir”, é claro, que o “grande grupo” diz não vamos demitir, vamos encontrar uma saída, “mas não tem saída”; aí entra a posição hierárquica, porque precisa acontecer essas demissões (D1, grifo nosso).*

Com relação ao posicionamento hierárquico, o dirigente 1 esclarece que a organização não estimula as relações hierárquicas, porém a falta de entendimento na divisão de trabalho acarretou **embaraços** entre colaboradores e, em razão disso, os dirigentes que respondem pelas **sanções** impostas pelo descumprimento dos convênios, viram-se obrigados a tomar as medidas julgadas como necessárias.

*A falta de clareza na distribuição das tarefas começa a acarretar uma série de dificuldades [...] estamos num esforço para tentar, procurar resolver essa situação, essa dificuldade. Transformou-se num sério problema aqui no Centro Cultural Escrava Anastácia. [...] uma distribuição complexa e também não muito clara das tarefas de cada funcionário, “essa tarefa aqui é tua essa aqui é minha”. “Não, não... essa aqui é minha, essa aqui é tua...” “Não essa aqui é tua...tu não devia fazer”; “Tu não fizeste, porquê?” “A culpa é tua...” “Não, não” “Não era minha culpa, não era minha responsabilidade, você quem pediu para eu fazer...” (D1, grifo nosso).*

São dificuldades apontadas por Falconer (1997), como gerenciamento inadequado e dificuldades internas no Terceiro Setor. Assim, observa-se **tensão** entre o quadro colaborativo e a coordenação dos projetos; o relato dos colaboradores é de preocupação e insegurança. Neste momento, revalida o estudo de Lopes (2014), quanto ao despreparo de alguns dirigentes e à alta rotatividade de dirigentes e coordenadores (papéis de liderança), assim como atitudes descritas como de “chefe”, ao invés de “líder”.

*Ficou, na verdade, uma situação complicada até entre os próprios funcionários, porque a diretoria assumiu a coordenação do Centro Cultural e a diretoria não vive a vida do Centro Cultural de forma integral, por ser uma diretoria voluntária [sem remuneração], não está todos os dias aqui, então às vezes não tem uma compreensão da nossa*

*realidade [nos projetos] para dizer o que tu tens que fazer e na verdade eles estavam fazendo isso e **criou uma situação entre funcionários de ter que ter “um lado” de quem está com a diretoria e quem não está com a diretoria [...]** (D4, grifo nosso).*

Com a observação participante, foi possível verificar pouca cooperação e comunicação entre os colaboradores e voluntários; algumas decisões se deram de forma hierárquica e, conforme a narrativa dos colaboradores, foi quando “o financeiro apertou” que a organização deu atenção à gestão da organização.

*Já foi colocado em algumas reuniões que, infelizmente, o Centro Cultural foi marcado por pessoas que passaram, era o cara do administrativo que fazia essa gestão [...] muito tempo **centralizado em pessoas e não numa coisa de processo**, de procedimento organizacional, não pensando numa gestão ampla, mas pensando no centro, numa gestão menor, cada projeto individualmente [...].Essas pessoas foram saindo e não deixaram herdeiros [...] e, quando saiu, **todo mundo ficou perdido** (D4, grifo nosso).*

Neste cenário, desde a constituição e formalização do CCEA, muitos foram os projetos executados pela organização. Embora, atualmente, tenha o foco na atuação junto à juventude, alguns projetos<sup>3</sup> em anos anteriores, foram destinados a outros públicos, o que não impediu uma sinergia entre eles. Assim, no tópico seguinte, apresenta-se os projetos desenvolvidos pelo CCEA.

## 4.2 PROJETOS DO CCEA

Muitos projetos que fizeram ou ainda fazem parte do CCEA foram se dando à medida que as necessidades fossem surgindo. Segundo os dirigentes, a criação dos projetos, ora foi assumida por pressão política, ora pelo entendimento da própria organização e pela análise e relevância da ação naquele determinado momento. São ações promovidas e viabilizadas pela articulação dos colaboradores e dirigentes do CCEA frente as novas fontes de recursos e as novas parcerias para sustentá-las.

Abaixo os cinco atuais projetos que são realizados pelo CCEA:

- 1) Grupo da Terceira Idade Rosário da Luz;
- 2) Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito;
- 3) Projeto Procurando Caminho;

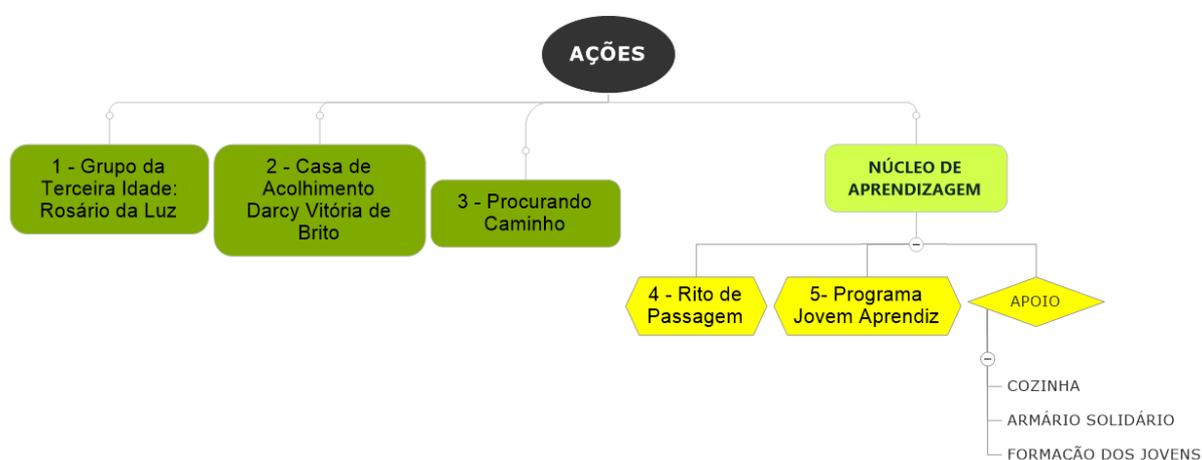
---

<sup>3</sup> Como exemplo de projetos já extintos, tem-se: Serviço de apoio, atenção integral e proteção a pessoas vítimas e testemunhas ameaçadas (PROVITTA), o Centro de Referência em Direitos Humanos (CRDH) e a Incubadora Popular de Empreendimentos Solidários (IPES).

#### 4) Projeto Rito de Passagem e 5) Programa Jovem Aprendiz.

Cabe salientar que os projetos 4 e 5 são o foco desta pesquisa. Estes projetos são coordenados e executados pelo setor do “Núcleo de Aprendizagem” e contam, ainda, com o apoio de três ações sociais ou projetos denominados<sup>4</sup>: Cozinha Anastácia, Armário Solidário e Voluntários Educadores. Na figura 8, exemplificam-se esses projetos e ações.

Figura 8 - Projetos CCEA



Fonte: dados da pesquisa

A seguir, descrição de cada projeto:

1. **Projeto “Grupo da Terceira Idade: Rosário da Luz”:** Fica localizado na capela da comunidade do Monte Serrat. É uma ação que contribui à promoção do acesso de pessoas idosas aos serviços de convivência e fortalecimento de vínculos. Também atua na defesa de direitos e programas especializados de habilitação e reabilitação (RELATÓRIO IVG, 2015).
2. **Casa de Acolhimento Darcy Vitória de Brito:** Projeto localizado na comunidade do Monte Serrat, único imóvel da organização. É um projeto que oferece acolhimento, cuidado e espaço de desenvolvimento para crianças e adolescentes em situação de abandono ou casos em que as famílias ou responsáveis se encontrem, temporariamente, impossibilitados de exercer sua função de cuidado e proteção. Disponibiliza atendimento especializado e

<sup>4</sup> Estes projetos e ações serão mais detalhados no tópico seguinte.

funciona como moradia provisória até que seja viabilizado o retorno à família de origem ou à família substituta. Projeto em parceria com a prefeitura de Florianópolis e alguns municípios de Santa Catarina (RELATÓRIO IVG, 2015).

3. **Projeto Procurando Caminho:** Projeto localizado no Monte Serrat; oferece atendimento a jovens de comunidades em situação de vulnerabilidade social que estejam envolvidos com criminalidade ou narcotráfico. Tem por essência contribuir no fortalecimento da convivência familiar e comunitária para que sejam encontradas outras oportunidades e se tornem protagonistas de sua própria história. Fomenta o retorno ou permanência destes jovens na escola por meio de atividades que estimulem outros jeitos de ser, sentir, pensar e agir<sup>5</sup>.

**NÚCLEO DE APRENDIZAGEM** – setor responsável pelos projetos: “Rito de Passagem” e “Programa Jovem Aprendiz”, ambos localizados no antigo prédio do IML, cedido pelo Estado.

4. **Projeto “Rito de Passagem”:** Este projeto atua no serviço de convivência e fortalecimento de vínculos para adolescentes e jovens de 14 a 18 anos, provenientes de comunidades em situação de vulnerabilidade social e das organizações que fazem parte da Rede do IVG. Fomenta o retorno ou permanência na escola, por meio de atividades que valorizem a convivência social e participação cidadã (RELATÓRIO IVG, 2015). Neste projeto, os jovens recebem formação profissional ao mundo do trabalho, enquanto aguardam atividade laboral para uma das empresas parceiras do Programa de Aprendizagem. A ação desenvolve oficinas com formação humana e técnica e o projeto é financiado, majoritariamente, pelo governo do Estado de Santa Catarina.
5. **Projeto “Programa Jovem Aprendiz”:** Como entidade formadora, o CCEA articula com as demais políticas públicas relacionadas, promovendo a inserção de jovens e adultos entre 14 a 24 anos ao mundo do trabalho. Nesta ação, a inserção ocorre por meio do Programa de Aprendizagem (Lei nº 10.097/2000) com empresas parceiras. Aprendizagem é o instituto destinado à formação técnico-profissional metódica de adolescentes e jovens, desenvolvendo

---

<sup>5</sup> Em 2013, o projeto recebeu o “Prêmio Anu”, oferecido pelo CUFA (Central Única das Favelas) em reconhecimento como melhor iniciativa social do estado de Santa Catarina. É um prêmio com intuito de destacar as ações ocorridas dentro de favelas brasileiras, que contribuam para o desenvolvimento humano e social da comunidade.

atividades teóricas e práticas, que são organizadas em tarefas de complexidade progressiva. As atividades são implementadas pelo contrato de aprendizagem, com base em programas organizados e desenvolvidos sob a orientação e responsabilidade de entidades habilitadas. (Lei nº. 8.069/90<sup>6</sup> capítulo V<sup>7</sup> e CLT<sup>8</sup> capítulo IV<sup>9</sup>).

A maioria dos jovens participantes dos projetos (Rito de Passagem e Jovem Aprendiz) reside em áreas empobrecidas da região metropolitana de Florianópolis e tem renda familiar, com média de um a três salários mínimos, e familiares (em grande parte) com atividades laborais como doméstica, pedreiro, serviços gerais, vigilante e vendedores.

De acordo com o Relatório Social do CCEA (2014), os pais dos jovens costumam ter baixa escolaridade e, em geral, possuem apenas o ensino fundamental. Desta forma, um dos focos do CCEA é a formação dos jovens e suas possibilidades de crescimento pessoal e profissional (empoderamento).

*Vários jovens não sabem que a UFSC<sup>10</sup> é de graça. Eu já passei pela experiência de levar os jovens no IFSC<sup>11</sup> [...] daí um falou, “mas eu não tenho dinheiro para pagar isso aqui” [...] Então eles não sabiam que era de graça [...]. Daí eu reuni a turma e falei: Galera, vocês têm noção de que isso aqui é público? Grátis e pago com os nossos impostos? A grande maioria não sabia (D6).*

De acordo com a coordenação a essência dos projetos é a educação.

*Tudo está num processo educativo nesta casa, é esse o grande sonho... (V1).*

*Buscamos sempre trabalhar responsabilidade com os nossos jovens; nesse sentido a orientação é que seja solicitado aos jovens organizarem as salas no final de cada aula, que levem seus cadernos no local indicado, desliguem os computadores quando for laboratório de informática, organizem as cadeiras e, em dia de trabalhos com recorte, recolham os papéis do chão (C4).*

Dirigentes, colaboradores e voluntários evidenciam que os jovens, em grande parte, carecem de **referências pessoais** e, conforme narrativa do dirigente 6, quando se começa a investigar a vida pregressa dos familiares dos jovens que

---

<sup>6</sup> Estatuto da Criança e do adolescente

<sup>7</sup> Do direito à profissionalização e à proteção no Trabalho

<sup>8</sup> Consolidação das Leis do Trabalho

<sup>9</sup> Dos deveres dos responsáveis legais de menores e dos empregadores da aprendizagem

<sup>10</sup> Universidade Federal de Santa Catarina

<sup>11</sup> Instituto Federal de Santa Catarina

participam dos projetos, observa-se que eles têm pouco estudo, de forma que, muitas vezes, um jovem que está no ensino médio já estudou mais que o dobro que os próprios familiares. Com isso o dirigente 6 afirma que uma das funções do CCEA é a de criar desejos e sonhos nos jovens beneficiários.

*Então nosso papel é **criar nesses jovens “desejos”** que muitas vezes não foi criado ao longo da vida para eles. Então quando a gente fala que trabalhamos educação profissionalizante é mais um discurso, porque na prática é educação profissionalizante junto com outros desejos [...]. A gente tinha um grande patrocinador que entendia a inserção somente com carteira assinada e, nossa briga era “alguém que limpa chão, teoricamente foi inserido” [...]. **Porém, se a gente colocar alguém no IFSC fazendo um curso técnico, para nós, ele foi muito mais inserido** daqui a dois ou três anos do que o cara que está com carteira assinada, limpando o chão (D6, grifo nosso).*

Aqui, a Inovação Social surge como **resultado**, ou seja, uma necessidade sentida em um determinado contexto deficiente que se encontra em situação de necessidade (ASSOGBA, 2010). A narrativa do beneficiário 1 fortalece este entendimento:

*Acredito que os familiares se sentem seguros ao saber que seus filhos e parentes estão no CCEA, **um lugar onde todos são iguais e têm o mesmo valor**. O Centro Cultural é reconhecido por já ter salvado a vida de muitos, acredito que os envolvidos sempre deram seu melhor em busca da melhoria da comunidade como um todo, social, financeiramente, cultural e proporcionando oportunidades, curso... (B1, grifo nosso).*

O dirigente 6 afirma que as ações desenvolvidas pelos projetos buscam criar condições estruturais para que o jovem melhore de vida dentre as oportunidades existentes. Assim, entendendo a relevância que as ações dos projetos “Jovem Aprendiz” e projeto “Rito de Passagem” têm para os beneficiários e à organização; no tópico seguinte, foi abordado o setor do Núcleo de Aprendizagem como principal responsável pela definição e implementação dessas ações.

#### **4.2.1 Núcleo de Aprendizagem**

De acordo com o Manual do setor do Núcleo de Aprendizagem, este setor é fortalecido pelo planejamento institucional, que é construído de forma coletiva e participativa entre dirigentes, colaboradores e voluntários. Desenvolve e coordena os projetos: “Rito de Passagem” e “Programa Jovem Aprendiz” e é, também, apoiado pelos projetos “Armários Solidário”, “Cozinha Anastácia” e “Educadores Voluntários”, estes, realizados por voluntários, alguns colaboradores e beneficiários, havendo,

inclusive, contrato particular de prestação de serviço. Esta pesquisa delimita e analisa partir da ótica da racionalidade as ações do CCEA, mais precisamente do setor do Núcleo de Aprendizagem, explorando mais profundamente as ações desenvolvidas por este setor, conforme será demonstrado a seguir.

Conforme já descrito no item 4.1.2 (pg. 82 e 83) referentes aos projetos, ambos são ações realizadas em ciclos de dois meses que estimulam a convivência social, participação cidadã e a formação para o mundo do trabalho. Contribui, também, ao fortalecimento da convivência familiar e comunitária, motivando a permanência escolar. Atendeu, no primeiro ciclo de 2017, duzentos e setenta e cinco jovens.

*[...] a grande preocupação do Centro Cultural Escrava Anastácia é buscar uma alternativa para esses jovens em situação de risco, do morro, de periferia... Olhar esse jovem buscar uma alternativa, esse é o nosso grande foco. (D1).*

Estes dois projetos foram escolhidos para estudo em razão de serem considerados como o “grande foco” de atuação à organização.

*O Jovem Aprendiz que tem o seu primeiro estágio, que chamamos de “Rito”, são especialmente o pessoal mais jovem de 13, 14 e 15 anos que não estão na idade de ser Aprendiz e que têm o período de formação de preparação para, depois ser aprendiz, este jovem poder ser inserido no mercado de trabalho. **Digamos que esse seja o nosso grande foco, nosso grande eixo** (D1, grifo nosso).*

Para entender o processo e a sincronia destes dois projetos, a coordenação afirmou que a criação do projeto “Rito de Passagem”, bem como algumas atividades desenvolvidas pelo “Apoio”, vem da experiência prática e da necessidade observada no dia a dia da organização.

*A gente entendeu, não pensando muito na prática, **errando muito e acertando**, que eles precisavam de algumas coisas, um mínimo de estrutura profissionalizante antes de ir para uma empresa. Então, antes, a gente tinha só o projeto Jovem Aprendiz da Lei Federal, o jovem vinha da comunidade passava por aqui e ia direto para o Jovem Aprendiz e **era um choque para o jovem e um choque para a empresa**, então era muito comum as **empresas “devolverem” os jovens...** E era este mesmo o termo utilizado. [...] como é que a gente prepara o nosso jovem, respeitando os princípios que a instituição tem, as crenças que a instituição tem, respeitando as adversidades que estes jovens têm, familiares, de habitação de estudo, “N” coisas, violência na família como é que a gente consegue **fazer com que esses dois mundos se encontrem** e que seja legal para os dois? Neste contexto, a gente desenvolveu o modelo do projeto “Rito de Passagem”. O jovem vem pra cá, enquanto no projeto Jovem aprendiz ele já é funcionário de carteira assinada e fica 4 dias na empresa e 1 dia conosco; no Rito de Passagem é ao contrário. Ele fica de segunda a quinta, ou seja, 4 dias com a gente se preparando para na hora que ele for para o mercado de trabalho. E aí a gente fala muito*

*em mercado e trabalho, mas é muito mais amplo, na hora em que ele for para a vida, mercado de trabalho, estudo seja o que for, ele esteja preparado, ele esteja curioso. Ele saiba onde buscar informação, ele saiba com quem falar. A gente que tem um grau de estudo de relacionamento sabe que isso é tão básico e tão simples. Porém, para os nossos jovens isso é estruturante, quando eles sabem disso eles conseguem desenvolver outras competências [...] (D6, grifo nosso).*

A acrescenta, ainda, sobre os desafios para conseguir implementar os projetos num mercado onde o objetivo é o lucro:

*O mercado, por mais que ele tenha interesse numa responsabilidade social tem um discurso e, na prática, é o mercado... A empresa é extremamente capitalista ou a empresa que é um pouquinho humanizada e tem seu departamento de responsabilidade social e no fundo ela tem que se manter no mercado. Então é uma ilusão e houve uma época em que a equipe do CCEA acreditava nisso e achava que ia conseguir mudar o mercado na base do enfrentamento, porém isso... não funciona... isso é utópico... Então assim, a gente vai conseguir mudar o mercado sim... Aos poucos e no médio e longo prazo. Então o que a gente adaptou muito aqui (D6, grifo nosso).*

Observou-se, desta forma, que ambos os projetos buscam a emancipação, o empoderamento e a inserção dos jovens beneficiários no mercado de trabalho; no projeto Rito de Passagem, principalmente, foi possível identificar semelhança com as etapas descritas por Costa *et al.* (2014), para quem o desenvolvimento de uma Inovação Social passa pelas seguintes fases: problematização da necessidade, expressão de interesse e o delineamento e a coordenação dessas ações. Contudo, para o autor, para atingir uma implementação bem-sucedida de Inovação Social, ainda falta no presente caso, alguns aspectos considerados condicionantes de sucesso, como, neste caso, a sustentabilidade financeira. Ambos os projetos não têm sustentabilidade financeira, bem como a falta de compartilhamento de conhecimento entre os atores e agentes facilitadores em algumas atividades, como algumas atividades do voluntariado, por exemplo.

No quadro 21, o resumo das ações e beneficiários dos dois projetos que são realizados em ciclos de 2 meses ao longo do ano:

Quadro 21 - Projetos "Rito de Passagem" e "Jovem Aprendiz"

Rito de Passagem	Programa Jovem Aprendiz
Atendimentos 1 ciclo de 2017: 175 jovens	Atendimentos 1 ciclo de 2017: 100 jovens
7 turmas (matutino ou vespertino de segunda a quinta-feira)	4 turmas (terça ou quinta-feira matutino ou vespertino)
Jovens de 13 a 21 anos.	Jovens de 14 a 24 anos

Financiado pelo governo do estado de Santa Catarina, empresas parceiras e contratantes.	Financiado pelo governo do estado de Santa Catarina, empresas parceiras e contratantes.
Projeto oferece lanche e passagem.	Projeto oferece lanche e a empresa contratante, a passagem.
Oficinas do 1 ciclo de 2017:	
Informática básica, Ética e sociedade, Diversidade cultural, Word, Direitos e deveres no trabalho, Direitos humanos e cidadania e Marketing pessoal.	Contabilidade e Excel Intermediário

Fonte: dados da pesquisa

O dirigente 6 discorre sobre uma das motivações para a implementação do projeto Rito de Passagem:

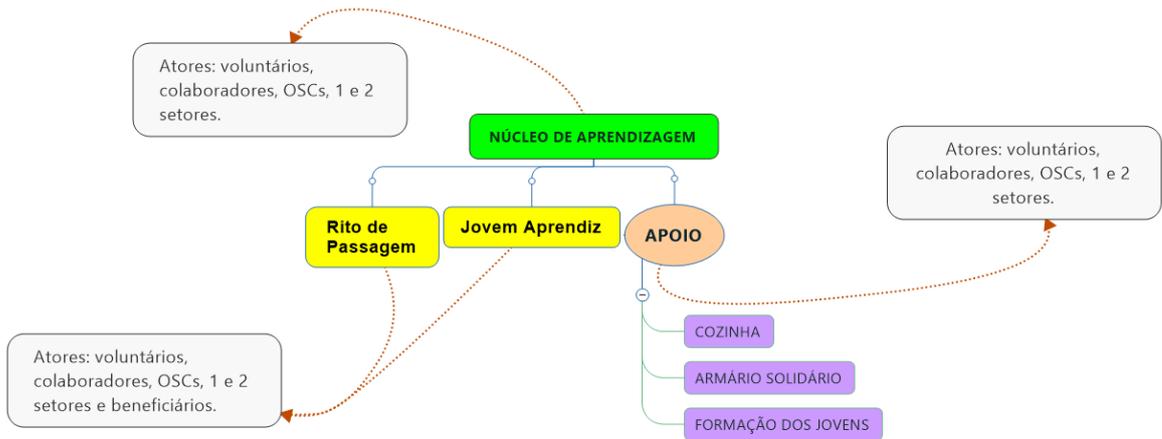
*O Rito de Passagem também foi uma forma desse jovem que fez 15 anos [em outros projetos da Rede IVG] vir automaticamente para o CCEA. Ele não fica ocioso na comunidade 3 meses, 6 meses, 9 meses esperando abrir uma vaga de Jovem Aprendiz [...] para quem é jovem não consegue vislumbrar 3/6 meses. Então era muito comum a gente ficar com o jovem de 5 a 15 anos no contraturno, cuidando e trabalhando e, de repente, quando ele ficava esperando a vaga de aprendiz, era surrupiado pelo tráfico (D6).*

Acrescenta, ainda, que no cotidiano de uma comunidade, há particularidades que devem ser consideradas no desenvolvimento das ações.

*Assim, o que para a sociedade em geral o tráfico é o fim do mundo, infelizmente para as comunidades faz parte do cotidiano. Então tentar desconstruir um pouco essa visão de que, as vezes, é muito simplista e limitada, de achar que “as oportunidades estão aí, não acessa quem não quer” ou “quem vai para o tráfico é vagabundo mesmo”, “Ah não arruma emprego quem não quer” “ Não estuda na UFSC por que não corre atrás, não batalha”; em minha opinião e estou bastante tempo envolvido nisso, é muito mais complexo que isso. [...] por mais que seja algo muito grave para a sociedade em geral, na cultura de uma comunidade isso, infelizmente, faz parte do cotidiano. Se tu cresces vendo de repente teu irmão envolvido com alguma coisa, teu pai, teu tio, é algo natural a pessoa ficar ali de olheiro, tua mãe faz um café um pão quentinho, tu levavas para o olheiro, “pô mas o olheiro é teu irmão teu primo ou é teu vizinho...” (D6).*

Abaixo, na figura 9, demonstra-se a estrutura do Núcleo de Aprendizagem e os atores envolvidos nas ações desses dois projetos:

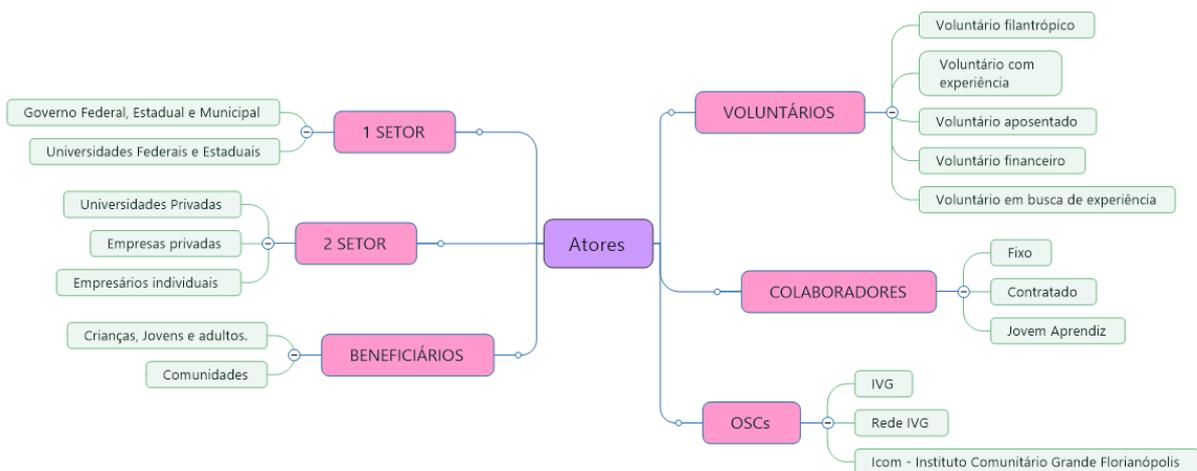
Figura 9 - Ações e Atores do Núcleo de Aprendizagem



Fonte: Dados da pesquisa.

Para adentrar no papel que os atores desenvolvem nas ações do CCEA, fez-se necessário, inicialmente, reconhecer que alguns atores estão mais presentes do que outros no cotidiano da organização. Mais à frente são explicitados os atores que, durante a pesquisa, cooperam de alguma forma nas ações desenvolvidas pelo CCEA, mais precisamente no Núcleo de Aprendizagem.

Figura 10 - Atores CCEA



Fonte: dados da pesquisa.

Algumas ações, como as desenvolvidas pela direção e o conselho fiscal, são atividades exercidas por voluntários<sup>12</sup>, os quais, fixos ou esporádicos, são atores essenciais para o desenvolvimento das ações de Inovação Social desenvolvidas pelo CCEA. Em razão disso, classificou-se os voluntários e as condutas exercidas nessas ações de acordo com os quatro tipos ideais propostos por Weber (2009):

Quadro 22 - Ação e conduta dos voluntários

Atores Voluntários	Ação e conduta	
Filantrópico	Auxiliar nas ações que a organização precisar	Nestas ações é observado que a conduta é regida pela crença consciente na caridade. Assim, conforme Weber (2009), quando essas ações são ajustadas por um valor e, neste caso a caridade, o motivo da ação não é o resultado, mas o valor da própria ação, independentemente se o resultado for positivo ou negativo
Com experiência	Auxiliar na própria área de expertise, principalmente nas oficinas dos projetos	
Em busca de experiência	Pessoa ou organização atuando na área de expertise	Esta ação tem por expectativas algumas “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, identificados e perseguidos como sucesso profissional. Neste caso, o voluntário busca experiência profissional ou acadêmica; busca colocar em prática seus conhecimentos e habilidades com foco num resultado eficiente. É uma ação instrumental voltada a um fim utilitário em nome do valor social.
Aposentado	Auxiliar nas ações que a organização precisar	Nesta ação a conduta se inicia de modo afetivo, especialmente emocional. Ou seja, a pessoa conhece a realidade da situação de vulnerabilidade e com disponibilidade de tempo dedica algum tempo à causa social. Observou-se também que, após o início das atividades, a conduta pode mudar para uma conduta valorativa ou com alguma finalidade.
Financeiro	Pessoas ou organizações auxiliam de forma financeira.	Nesta conduta ou ação social há crença de que a organização desenvolve ações importantes à sociedade com o empoderamento e emancipação de jovens e comunidade. Assim, atrai pessoas ou empresas que, sem disponibilidade de tempo, querem por algum valor ou utilidade, ser parceiras e auxiliar a organização.

Fonte: dados da pesquisa.

As ações dos atores/voluntários se encontram em momento de estruturação; atualmente, há uma coordenadora voluntária fixa articulando e acolhendo as pessoas que buscam o CCEA para realizar voluntariado.

<sup>12</sup> A direção (presidente) e o conselho fiscal são atividades voluntárias e sem nenhum tipo de remuneração.

*O CCEA tem um trabalho de voluntariado muito forte, porém não estruturado. Então a gente entende que é importante querer estruturar cada vez mais o nosso trabalho, sem ter que parar para fazer isso, continuando o trabalho do dia a dia com os voluntários. Então este trabalho do dia a dia continua, mas a estruturação a gente vai com a coordenadora cada vez mais estruturando para que isso fique redondinho (D6).*

*Acho que justamente uma das coisas que precisa é organizar nos voluntários, é a comunicação entre os voluntários e os encontros, organizar os grupos [...] organizar o voluntariado e articular isso, colocar as pessoas em contato, acho que falta comunicação. **A comunicação é truncada, é falha...** Então, a comunicação tem que ser, da mesma forma que a gente quer acolher os jovens, como vou dizer, fazer com que eles se sintam à vontade para que eles consigam externar todas as expectativas que eles têm, eu acho que a gente como voluntários também precisamos desse **espaço não engessado para a comunicação...** (V3, grifo nosso).*

*O voluntariado tem que ter um trabalho definido e tem que ter segurança em que ele vai estar aqui ele tem que ter a visão de que está encaixado num processo maior e que isso **faz sentido para a organização e que faz mais sentido para ele, senão ele não se compromete** (V1, grifo nosso).*

Quanto aos atores/colaboradores, demonstrado na Figura 10, há três categorias: os fixos e com carteira assinada; os com contrato particular de prestação de serviço (normalmente como educadores nas oficinas dos projetos) e há, também, os jovens aprendizes financiados por empresas parceiras<sup>13</sup>, desenvolvendo, geralmente, atividades administrativas. Constatou-se, além disso, que as OSCs atuam de forma colaborativa entre si. Já, na esfera Pública<sup>14</sup>(primeiro setor), há (ou já houve) envolvimento com o governo nas três esferas, bem como com as entidades paraestatais e as universidades públicas. No Quadro abaixo, algumas falas demonstram a relação com o estado:

#### Quadro 23 – CCEA relação com estado

<p>Eles [governo] seguraram meio ano [recurso financeiro] e esse meio ano quem segurou a bomba foi Centro Cultural, pagar todas as suas despesas, pagar energia elétrica, pagar água... pagar salários de funcionários, entre outras coisas mais. [...] O que nós estamos fazendo aqui? Nós estamos realizando tarefas que o poder público deveria estar realizando e não está e nós acabamos nos sentindo obrigados a realizar essa tarefa [...] muitas pessoas aqui dentro do Centro Cultural pensam dessa forma, dessa maneira... Que deveria ser assumido pelo setor público... governo do estado, prefeitura, governo federal. Eu acho uma forma um pouco diferente, eu acho que as organizações da sociedade civil podem se organizar e realizar essas tarefas de uma forma mais independente, mais autônoma. Isso provoca o quê? Tem consequência do quê? Torna a sociedade mais participativa [...] Nós temos mais sensibilidade, o que muitas vezes o poder público não tem. Nós temos uma capacidade de perceber os problemas diretamente. Você olha, estamos muito mais em contato com a realidade das comunidades do que os gestores públicos. [...] Os</p>
---

<sup>13</sup> As empresas financiam a mão de obra e disponibilizam ao CCEA ou IVG alocar esta mão de obra em alguma das OSCs da rede.

<sup>14</sup> Lista dos parceiros públicos e privados em anexo.

convênios que nós realizamos com órgão públicos, no começo nós tínhamos quase, em torno de 80% convênios com o governo federal, mas começou a haver uma mudança bastante grande; hoje, nós temos muito pouco com o governo federal e temos muito com o governo estadual e com o governo municipal [...] <b>Estamos atrás de uma sustentabilidade financeira</b> , essa é uma grande preocupação nossa. <b>E isso também implica pressionar o órgão público pra cobrir se não até 100%, mas pelo menos até 80 ou 90% das nossas despesas desses projetos que estamos encaminhando</b> [...] também estamos preocupados em estabelecer uma relação maior com as empresas que podem estar também ajudando e financiando. (G1)
Uma ONG tem que estar estruturada e gerenciada, porque foi no financeiro que viram a fragilidade que foi a não renovação de um contrato que era para acontecer em janeiro/fevereiro de 2015 e acabou acontecendo em junho de 2015, era para estar fechado de certeza em janeiro/fevereiro e foi fechado somente em junho, daí ficamos 6 meses sem acontecer..” (C1)
São várias situações em que só o Governo Público mesmo consegue patrocinar este tipo de projeto. Então, eu não sei de que áreas vocês vêm, quais os contatos de vocês, mas essa fala ela tem que existir. Porque não é assim... “ah não, não precisamos de políticos, a gente se reúne e faz tudo”... A gente não faz tudo. Precisa envolvimento público sim, para estes projetos funcionarem... E o envolvimento nosso como “comunidade” em cobrar dando efetividade aos projetos é sempre a “parceria” é a tal da corrente do bem que o padre Wilson sempre fala (V2)
Se tu tens <b>só uma fonte de renda, é cama para falir</b> . Porque pode não dar certo e tu tens que captar, mas para captar, tens que estar qualificado, <b>aí não pode estar só com o coração e é essa transição que nós estamos vivendo</b> . Uma empresa vai querer ter resultado [para contribuir com a causa], porque ela vai te dar R\$ 100.00,00 e tu vais ter que aplicar não com teu coração e sim com tua razão, porque se tu diz que vai atender 30 não pode atender 20, tens que atender 35. <b>Vamos ficar nessa dependência desses convênios [governo] até quando?</b> (D4).

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao segundo setor, às empresas privadas e empresários, bem como às universidades privadas, foi plausível vê-las de alguma forma presentes nas ações desenvolvidas pelo CCEA; seja com recursos (financeiro ou pessoal) ou na contratação dos jovens aprendizes e, aqui, cabe destacar que foi possível presenciar **suave** interesse do meio acadêmico no desenvolvimento de pesquisas (teórica e de extensão), corroborando o desafio de legitimidade do Terceiro Setor, proposto por Salamon e Anheier (1997), ao afirmar que o Terceiro Setor muitas vezes é ignorado nas estatísticas e que ainda não há o interesse **maciço** do meio acadêmico neste tipo de estudo.

Sendo assim, diante da necessidade de criar processos e procedimentos para organizar as atividades do Núcleo de Aprendizagem, em 2017 elaborou-se o “Manual de Atividades do Núcleo de Aprendizagem”, buscando padronizar as tarefas e tentando manter um padrão nos serviços entregues e prestados aos beneficiários. Pelo manual, busca normatizar-se e organizar os processos a fim de “**aumentar a produtividade**” e “**efetivar os lucros**”, fazendo com que as expectativas sejam atendidas de maneira mais simples, com menor tempo e variação possível. (MANUAL NÚCLEO DE APRENDIZAGEM, 2017).

Entende-se que este manual contém os requisitos ao atendimento de algumas das exigências do Marco regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei 13.019/2014), como descrever a forma de execução das atividades, as metas atreladas e a definição dos parâmetros a serem utilizados à aferição do cumprimento das metas (BRASIL, 2014), condutas em concordância com as práticas instrumentais descritas por Serva (1997), como maximização de recursos e êxito nos resultados.

Nesta esfera, observa-se o interesse dos dirigentes e coordenadores na criação de **processos** para a organização, porém este discurso “choca-se” em parte com o de outros defensores, os quais ressaltam que numa organização do Terceiro Setor não se pode **perder** muito tempo com processos.

*A gente pode parar para planejar sim, a gente pode parar para sonhar sim e depois criar um **mínimo** de organização, o que a gente faz dentro das ONGs é... “**sair fazendo**”... [...] quem cuidar agora dos processos de voluntariado, sonhe bastante, se reúne bastante e desenha rapidamente um processo, perde muito **pouco** tempo num processo desenhado e implementa e testa rápido... Nós não temos tempo a perder... (V1).*

*Muita coisa é decidida na **prática**, no sentido de ver a necessidade [...] na prática vai se ajustando mais ainda; não dá para perder muito tempo com o processo inicial (V10).*

Quanto aos projetos que apoiam<sup>15</sup>, o Núcleo de Aprendizagem é, em maioria, implementado com atores/voluntários. No quadro abaixo está o resumo das ações desses projetos.

#### Quadro 24 - Projetos de apoio

Cozinha Anastácia
A ação nasce a partir de uma necessidade, o antigo colaborador contratado tinha dificuldade tanto com os custos quanto gestão da cozinha, assim, identificou-se a necessidade de auxílio na cozinha e pessoas começaram a se voluntariar. O lanche, de acordo com os colaboradores, é um grande atrativo do projeto, pois muitos jovens vão para as oficinas sem café da manhã ou almoço. Atualmente, a “Cozinha Anastácia” conta com 10 voluntários e um colaborador contratado. O grupo se articula por um grupo no WhatsApp e oferece, aproximadamente, 650 lanches por semana. O lanche é financiado pelo projeto quando há recurso, recebem também, doações de cestas básicas por empresas e pessoas apoiadoras (voluntários financeiros).
Armário Solidário: Estilo Anastácia
A ação do projeto Armário Solidário nasceu no inverno de 2016; é quando alguns jovens beneficiários dos projetos começaram a chegar à organização, de chinelo e bermuda. A ideia é <b>presentear</b> quem esteja precisando. Neste processo nasceu o projeto “Armário Solidário”; criou-se um espaço físico para receber as doações em forma de “presentes” e, este espaço é chamado “Lojinha Estilo Anastácia”. Na lojinha foi definido que cada jovem pode escolher no máximo 3 presentes (roupas, sapatos, bolsa) por dia no “Armário Solidário – Estilo Anastácia”. A ação conta

<sup>15</sup> Fotos em anexo.

com 13 atores/voluntários. Em 2017, foi criado um manual com os procedimentos do “armário” e o grupo começou a se articular por um grupo no WhatsApp. Este projeto conta com forte parceria com cursos de graduação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

**Formação dos jovens (educadores com expertises)**

Sem recursos financeiros e humanos para as oficinas dos projetos em 2016, o CCEA articula com pessoas experientes (voluntários com experiência) para a realização das oficinas com os jovens. Com o sucesso desta ação, descobriu-se uma “janela” de atividade para se trabalhar com o voluntariado. Esta ação se encontra em fase de delineamento e coordenação. Em 2017, o projeto Rito de passagem contou com, entre outros, voluntariado de uma médica aposentada, administradores, um grupo de jovens advogados e estudantes de graduação, mestrado e doutorado.

Fontes: dados da pesquisa.

Em conversas formais e informais, verificou-se que as ações do CCEA podem ser observadas sob dois ângulos distintos, complementares e interdependentes: são as **atividades meio** e **fim**. As atividades “meio” são as administrativas e de gestão realizadas majoritariamente por dirigentes e coordenadores da organização. As atividades fim, chamadas pelos colaboradores de “atividade de ponta” são as ações envolvidas, em grande parte por voluntários e beneficiários que são as descritas no estatuto da organização, que neste caso é “Garantia de Direitos”.

*Os funcionários são poucos e estarão nas **atividades fins e meios**, mas é preciso ter um núcleo bem pequeno de voluntariado que seja um voluntariado que tenha esta visão do todo e que facilite para que as coisas aconteçam (V1, grifo nosso).*

Porém, o dirigente 4 faz uma crítica e comenta a solicitação de que a atividade meio (administração e gestão) fosse mais presente nas ações de “ponta” da organização.

*Estão reorganizando o trabalho, a ideia, eu acho que é muito boa, o administrativo do centro cultural fazer parte da vida, porque a maioria das pessoas que trabalham no administrativo recebem pelos projetos que acontecem nas pontas e na **prática não se envolvem, não sabem o que a gente faz [...]** Pouco trocamos [...] com esses contatos mais direto, em reunião com todos os departamentos, assim se espera que todo mundo entenda todo mundo (D4, grifo nosso).*

***eu deveria me envolver mais**, para ficar mais perto do que era **feito na ponta**. [...] faço meu trabalho burocrático de prestação de contas, elaboração de lançamentos financeiros [...] por vezes, isso é realmente chato, porém **necessário**. [...] **horas em que dá vontade de fazer o serviço de forma mais rápida para que sobre tempo para o que é realmente importante, que é estar convivendo e aprendendo com as crianças, com a comunidade, com o outro** (D9, grifo nosso).*

Esta divisão apareceu durante a pesquisa e, embora o discurso seja de que as normas, a divisão de trabalho e as tomadas de decisões ocorram a partir do

entendimento e julgamento ético (ligado à racionalidade substantiva), observou-se nas atividades administrativas e de gestão denominadas como “atividade meio”, a presença dos elementos da racionalidade instrumental nos moldes de Serva (1997) como: maximização de recursos, êxito nos resultados e estratégia interpessoal.

Nos projetos e chamadas ações de “ponta” foi possível identificar mais fortemente os elementos da racionalidade substantiva, conforme os relatos abaixo:

*Planejamos juntos as atividades, pensamos programas, pensamos em estratégias para as turmas; a gente tem uma turma de meninas de que temos necessidade, mas não está dando certo, então pensamos qual estratégia faremos com esse grupo. As estratégias são para cada grupo individual e ver qual encaminhamento a gente vai dar (D4).*

*Nosso Projeto Político Pedagógico é assim, ele é construtivista, muito a linha do Paulo Freire que trabalha a linha do construtivismo, **é construirmos a partir do grupo** aquilo que os jovens nos trazem; enquanto equipe, conversamos, levantamos para cada um de nossos colaboradores darem sugestões ou dicas construtivas (C1, grifo nosso).*

Desta forma, nas ações de “ponta” (atividade fim), envolvida junto aos voluntários e beneficiários, observaram-se os elementos da racionalidade substantiva, corroborando com os estudos de Serva *et al.* (2015), identificando nas organizações em que há o envolvimento “real” dos cooperados, trabalhadores ou voluntários. Indicativos estes, como: entendimento, deliberação baseada em juízos de valor e o debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações (SERVA, 1997).

Contudo, diante de todo o exposto e, de acordo com as concepções de Serva (1997), para uma organização ser realmente substantiva é preciso que o comprometimento com os valores emancipatórios vá além da sua mera difusão; é necessário que tais **valores comecem a ser praticados dentro da própria organização**, principalmente no desenrolar da prática administrativa (gestão), ou seja, nas atividades “meio”. Ademais, segundo o mesmo autor, cabe aos dirigentes e, neste momento destaca-se a importância do ator que contenha o conjunto de habilidade do **empreendedor social**, para lidar com a tensão causada entre a presença das duas racionalidades na mesma organização. No entanto, percebe-se que o contexto do Terceiro Setor está dinâmico e em movimento; há uma força (neste caso, um dispositivo legal) para que as Organizações da Sociedade Civil se organizem de forma a possibilitar a aferição do impacto das atividades desenvolvidas ou em desenvolvimento, bem como a melhorar a forma de

disponibilização e transparência dos recursos utilizados (humanos e financeiros)  
algumas exigência voltadas à lógica da racionalidade instrumental.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo sido concluída a apresentação e análise dos dados no capítulo anterior, neste, apresenta-se as considerações finais, as principais limitações do estudo e algumas recomendações para pesquisas futuras no que diz respeito às ações de Inovação Social no Terceiro Setor.

Inicialmente, de acordo com este estudo, foi possível identificar que os projetos “Rito de Passagem” e “Programa Jovem Aprendiz”, foco desta pesquisa, assentam-se num processo educativo e são considerados como ações de Inovação Social. As condutas realizadas pelos vários atores envolvidos promovem o empoderamento, a emancipação e a inclusão dos jovens beneficiários, sendo factível perceber a significativa melhoria na condição de suas vidas e de seus familiares.

Quanto aos **atores** identificados nas ações do CCEA, reconhece-se que alguns são mais presentes do que outros no cotidiano da organização. Seja com recursos financeiros, humanos ou fomentando a discussão sobre a importância dessas ações à sociedade, todos têm um grau de importância no momento de definição ou implementação nas ações de Inovação Social desenvolvidas. Constatou-se pelo menos seis tipos de atores, quais sejam: os voluntários, os colaboradores, as OSCs, o primeiro e segundo setores e os beneficiários.

Para se compreender as racionalidades no processo de definição e implementação das ações, preliminarmente, reconheceu-se que há no dia-a-dia da organização dois tipos de atividades sob ângulos distintos, complementares e interdependentes: as atividades “**meio**” e “**fim**”, sendo a última chamada pelos colaboradores como atividade de “**ponta**”.

Nas ações descritas no estatuto da organização, envolvidas maiormente por voluntários e beneficiários, consideradas como atividade de “**ponta**”, notou-se mais forte à manifestação dos elementos da racionalidade substantiva, ou seja, um grau maior de aprendizagem coletiva, fortificada no valor e potencial dos indivíduos ou grupos e firmada no entendimento e acordos. Já, nas atividades de “**meio**” (administrativa e gestão) foi possível identificar **menor** grau de cooperação e aprendizagem coletiva entre os atores; esta ação tem condutas mais voltadas à maximização de recursos e êxito nos resultados, visível na conduta da lógica instrumental.

A definição das ações destes dois projetos ocorre, principalmente, por meio dos **dirigentes** e **coordenadores** do CCEA; já a implementação se dá pelos colaboradores do Setor do Núcleo de Aprendizagem conjuntamente com a participação e coparticipação dos diversos atores já denominados. Há de se destacar a importância das ações dos voluntários no desenvolvimento das atividades e do primeiro setor como fonte de recursos financeiros à manutenção e continuidade das atividades desenvolvidas. Percebeu-se que, para os atores e colaboradores da organização, ambos os projetos são considerados como ações de Inovação Social bem-sucedida e institucionalizada. Contudo, um constante desafio à organização é a busca por sustentabilidade econômica de ambos os projetos. À organização “sofre” ainda com os efeitos do término de vigência de cada contrato; embora pleiteie que ambos os projetos se tornem política pública contínua. Nesta esfera, observa-se o interesse dos dirigentes e coordenadores na melhoria dos processos das ações destes dois projetos, porém este discurso choca-se em parte com o de outros defensores, os quais ressaltam que numa organização do Terceiro Setor não se pode **perder** muito tempo com a elaboração de processos.

Quanto aos projetos de “apoio”, são ações relevantes à organização que surgiram das necessidades ou dificuldades sentidas no cotidiano. Observou-se que estas ações estão em fase de direcionamento e definições com alguns desafios a serem superados como, por exemplo, encontrar voluntários para atuar como agente facilitador para coordenar o setor de voluntariado.

Ao longo da pesquisa, foi possível observar que há um **conflito** entre estas duas racionalidades (instrumental e substantiva). Na racionalidade instrumental, os valores e objetivos são mais direcionados à utilidade, fins e rentabilidade e, a racionalidade substantiva, à autorrealização, valores emancipatórios e julgamento ético. Porém, pode-se afirmar que este conflito ora se complementa e ora se **tensiona**; complementa-se para possibilitar a institucionalização de algumas ações definidas como bem-sucedidas e se tensiona na implementação de alguns processos organizacionais com valores e objetivos distintos. Em campo foi possível perceber-se que há, subjetivamente o questionamento ético por parte de alguns colaboradores quanto ao desempenho individual ser centrado na utilidade embora se reconheça a necessidade de êxito nos resultados. A falta de comunicação e entendimento entre os atores podem ser consideradas uma das possíveis causas dos conflitos entre as duas condutas; deste

modo, cabe aos dirigentes e coordenadores terem as habilidades necessárias para lidar com a tensão gerada.

Nesta tensão, representada pela subjetividade de cada sujeito, considera-se a importância das **habilidades do empreendedor social** na direção ou coordenação da organização. Os dirigentes que detém os “poderes de administração, gestão ou controle”, como afirma a Lei do Marco Regulatório (Lei 13.019/2014), deve ser flexível ao lidar com o conflito mencionado entre as duas condutas, pois, somado a este, há, ainda, as influências externa derivada dos outros dois setores (primeiro e segundo setor) ou ainda às novas necessidades sociais sentidas pela organização, defluências capazes de influenciar as condutas dos colaboradores e demais atores.

Reconhece-se que ambas as condutas são importantes a fim de manter a organização em funcionamento, uma vez que monitoramento, avaliação e transparência são apenas alguns dos requisitos entre às parcerias com o estado e, mesmo que a parceria não seja com as exigências legais do primeiro setor, transparência e mensurar os impactos das ações chama cada vez mais a atenção dos doadores e da sociedade em geral.

Por fim, é um desejo da autora compartilhar algumas limitações que, no decorrer desta pesquisa, colocaram-se como desafios a serem superados. A primeira delas está relacionada ao tema de pesquisa escolhido. Falar de ações de Inovação Social no Terceiro Setor foi desafiador, pois se trata de um tema pouco abordado, havendo uma série de nomenclaturas que se confundem e complementam. Outro desafio foi a rotatividade de colaboradores, principalmente dirigentes e coordenadores, fato que dificultou o acesso à organização em determinados momentos. Alguns dirigentes não têm interesse em autorizar ou mesmo participar de uma pesquisa científica, com isso, houve momentos que o ambiente esteve mais hostil e não tão harmônico como inicialmente.

Outra limitação foi devido ao pouco tempo disponível, não sendo possível um estudo de caso múltiplo, restringindo-nos a apenas uma OSC.

No que se refere a sugestões para trabalhos futuros, acredita-se que essas limitações podem ser consideradas como motivação a novos estudos, tomando-se caminhos diferentes. Empiricamente deparou-se durante a pesquisa com prováveis atividades sendo realizadas em rede, assim, sugere-se analisar as ações das organizações que compõem a rede IVG ou o próprio IVG sob esta ótica.

Outras questões partem dos pontos sugeridos pelo referencial teórico deste estudo. Como exemplo, sugere-se:

- a) Aplicar o modelo de análise organizacional de Serva (1997) para medir a predominância das racionalidades em duas ou mais OSC;
- b) Identificar as ações dos atores que detêm poderes de administração, gestão ou controle na OSCs, conforme prevê a Lei 13.019/2014;
- c) Utilizar de estratégia metodológica a pesquisa-ação como forma de implementar ações ou ferramentas de melhorias na gestão das OSCs.

Embora se reconheça que o setor é dinâmico, acredita-se que há muitas questões que podem ser exploradas referentes às ações de Inovação Social no Terceiro Setor, pois como se sabe, no que tange às atividades de interesse público, as OSCs são importantes organizações à efetivação dos direitos humanos e sociais e faltam estudos, principalmente empíricos, neste tipo de organização.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Natália Berns. **Controle social**: um árduo e significativo processo de aprendizagem. 2016. 294 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

ABREU, Natalia Berns; SCHOMMER, Paula Chies. **Controle Social, um Árduo e Significativo Processo de Aprendizagem**: a Experiência do Centro Cultural Escrava Anastácia. *NAU Social*, v. 7, n. 12, 2016.

AGOSTINI, Manuela Rösing. **Correlações entre diferentes terminologias no contexto do terceiro setor**: Inovação social x Empreendedorismo social x Empresa social x Negócio social. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. 2016.

AGOSTINI, Manuela Rösing; VIEIRA, Luciana Marques; TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. **Uma Visão Geral Sobre a Pesquisa em Inovação Social**: Guia Para Estudos Futuros. Rio Grande do Sul. 2017.

ALVES, Mário Aquino. **Terceiro Setor**: o dialogismo polêmico. 2002. 349 f. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 2002.

ALVES, Sérgio. **Racionalidade, carisma e tradição**: nas organizações empresariais contemporâneas. Universitária UFPE, 2003.

ALVES, Mário Aquino. **Organizações do terceiro setor e sua (s) racionalidade (s)**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, **XXVI**, 2002.

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; CHRISTINE, W. Letts. **Social Entrepreneurship and Societal Transformation**. *The Journal of Applied Behavioral Science*. v. 40, n. 3, p. 260-282. 2004.

ARMANI, Domingos. **Breve mapa do contexto das ONGs Brasileiras**. 1999. Disponível em: <<http://domingosarmani.files.wordpress.com/2009/02/breve-mapa-contexto-ongs1.pdf>>. Acesso em: 24 jun.2017.

ASHOKA BRASIL. **Empreendedorismo Social**. Disponível em: <<https://www.ashoka.org/pt-br/focus/empreendedorismo-social/>> Acesso em: 10 mar. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Boletim 5ª edição/ junho 2015**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/final/download/boletim5.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **PL 7168/2014 Construindo uma sociedade civil autônoma e transparente:** plataforma da sociedade civil. Comitê facilitador por um marco regulatório para as organizações da sociedade civil. 2014. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/final/download/boletim5.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

ASSOGBA, Yao. **Teoria sistêmica da ação social e inovação social.** Série: Recherches. nº 5. mar 2007.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Terceiro Setor e desenvolvimento social.** 2001. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 16 out. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BARNARD, Chester Irving. **The functions of the executive.** Harvard university press, 1968.

BERNARDES, Leandro dos Santos. **Processo de formulação e implementação de estratégias:** um estudo de caso em uma associação de classe do estado de Santa Catarina. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

BETTIOL JR, Alcides; VARELA, Patrícia Siqueira; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Implicações das teorias do patrimônio líquido sobre as informações contábeis divulgadas por instituições do terceiro setor.** Enfoque: Reflexão Contábil, v. 26, n. 2, 2007.

BIGNETTI, Luiz Paulo. **As inovações sociais:** uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. Ciências Sociais Unisinos, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar:** como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção:** crítica social do julgamento. São Paulo/Porto Alegre: Edusp/Zouk, 2007.

BOURQUE, Denis; PROULX, Jean; FRÉCHETTE, Lucie. **Innovation sociale en Outaouais.** Rapport de recherche. 2007.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm)>. Acesso em: 16 maio. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da

sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20112014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2014/Lei/L13019.htm)>. Acesso em: 16 maio. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Final da CPI “Das Ongs. 2010**. Senado Federal. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/194594/CPIlongs.pdf?sequence=6>>. Acesso em: 5 jul. 2017.

BYRD, Jacqueline; BROWN, Paul Lockwood. **The innovation equation: Building creativity and risk taking in your organization**. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Disponível em <<http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/>> Acesso em: 11 jun. 2017.

CAREGNATO, Rita Catalina. Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto contexto enfermagem, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CENTRO CULTURAL ESCRAVA ANASTACIA. **Relatório Social 2013**. Disponível em: <[https://issuu.com/riodasfurnas/docs/relatorio\\_ccea\\_2013](https://issuu.com/riodasfurnas/docs/relatorio_ccea_2013)> Acesso em: 07 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 2014**. Disponível em: <<https://issuu.com/centroculturalescravaanastacia/docs/relatorio-ccea-2104-pdf-completo>> Acesso em: 07 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico**. Nova edição – Setembro/2014. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 2015**. Disponível em: <<https://issuu.com/centroculturalescravaanastacia/docs/relatorio-ccea-2105-pdf-completo>> Acesso em: 07 maio 2017.

CLOUTIER, Julie. **Qu'est-ce que l'innovation sociale?** In: CRISES. Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Cahier du CRISES. Québec, 2003.

COSTA, Josimar Sousa et al. **O processo de difusão de uma inovação social no semiárido Cearense**. XXVIII Simpósio de gestão da inovação tecnológica. 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

COSTA, Carlos Eduardo Batista; FILGUEIRAS, Cristina Almeida Cunha; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Organizações da Sociedade Civil nas Políticas Públicas: racionalidades em embate no contexto de Minas Gerais**. 2016.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. **Scaling social impact**. Stanford social innovation review, v. 1, n. 4, p. 24-33, 2004.

DIMAGGIO, Paul J.; ANHEIER, Helmut K. **The sociology of nonprofit organizations and sectors.** Annual review of sociology, v. 16, n. 1, p. 137-159, 1990.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EMERSON, Jed; TWERSKY, Fay (Ed.). **New social entrepreneurs:** The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation. The Homeless Economic Fund, the Roberts Foundation, 1996.

CRISES. **Centre de Recherche sur lês Innovations Sociales.** Disponível em < <http://crises.uqam.ca/>> Acesso em: 05 mar 2017.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999.

FILION, L. F.; LAFERTÉ, S. **Carte routière pour um Québec entrepreneurial.** Montreal: HEC, 2003.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa:** Coleção Pesquisa Qualitativa. Bookman Editora, 2009.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. **The interview:** From structured questions to negotiated text. Handbook of qualitative research. v. 2. n. 6. p. 645-672. 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática docente. **São Paulo: Paz e Terra**, p. 90, 1996.

FREITAS JÚNIOR, Antônio Rodrigues de. PIOVESAN, Flavia. **Direitos Humanos na era da Globalização:** O Papel do 3.º Setor. Revista dos Tribunais. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª edição. Atlas, 07/2012.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOUVEIA, Flávia. **ONGs enfrentam desafios e ocupam espaço da ação pública.** Ciência e Cultura, v. 59, n. 2, p. 6-8, 2007.

GRAZZIOLI, Airton. et al. **Manual de procedimentos para o Terceiro Setor:** Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social. Brasília. 2015.

GRICE, Julie et al. **Defining social innovation.** The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe. Comissão Europeia. 7º Programa-Quadro, Bruxelas: Comissão Europeia, DG Pesquisa, 2012.

GROOT, Asceline; DANKBAAR, Ben. **Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?**. Technology Innovation Management Review, v. 4, n. 12, 2014.

GODIN, Benoît. **Social Innovation:** Utopias of Innovation from c. 1830 to the Present. Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper, n. 11, 2012.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Análise Multivariada de dados.** Tradução: Adonai Schlup Sant 'Anna e Anselmo Chaves Neto. 2005.

INOVAÇÕES SOCIAIS. Daniele Farfus (org.) et al. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. 246 p. Coleção Inova. vol. 2. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil.** Rio de Janeiro. 2012.

\_\_\_\_\_. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação.** Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html> > Acesso em 30 jul. 2018.

INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS. **Inovação Social.** Disponível em <<http://www.icomfloripa.org.br/inovacao-social/>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

INSTITUTO PADRE VILSON GROH. Informativo do Instituto Padre Vilson Groh – nº1. Dez. 2011.

INSTITUTO PADRE VILSON GROH. **Olhares sobre a atuação em rede.** Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2015. Disponível em: <[http://www.redeivg.org.br/wp-content/uploads/2017/01/E-book\\_IVG-OlharesSobreAtuacaoEmRede.pdf](http://www.redeivg.org.br/wp-content/uploads/2017/01/E-book_IVG-OlharesSobreAtuacaoEmRede.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 2014.** Disponível em: <[http://www.redeivg.org.br/wp-content/uploads/2015/07/IVG\\_RelatorioSocial2014.pdf](http://www.redeivg.org.br/wp-content/uploads/2015/07/IVG_RelatorioSocial2014.pdf)> Acesso em: 07 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 2015.** Disponível em: <[https://issuu.com/institutope.vilsongroh/docs/ivg\\_balanco\\_social\\_2015\\_af.compress](https://issuu.com/institutope.vilsongroh/docs/ivg_balanco_social_2015_af.compress)> Acesso em: 07 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 2016.** Disponível em: < [http://www.redeivg.org.br/wp-content/uploads/2017/01/IVG\\_Balanco\\_Social\\_2016\\_web-2.pdf](http://www.redeivg.org.br/wp-content/uploads/2017/01/IVG_Balanco_Social_2016_web-2.pdf) > Acesso em: 07 maio 2017.

JENTZ, Gilceu José et al. **As Dimensões da Sustentabilidade em uma Organização do Terceiro Setor em Santa Catarina**: Um Estudo no Programa Oficina Educativa Verde Vida. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 4, n. 1, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **L'écran global**: Du cinéma au Smartphone. Ed. Du Seuil, 2011.

LOPES, Corinne Julie Ribeiro. **Formação de Dirigentes Comunitários de Entidades do Terceiro Setor**. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) Centro Universitário UNA. Área de concentração: Inovações sociais e desenvolvimento local. Belo Horizonte, 2014.

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. **Social entrepreneurship research**: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of world business, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.

MALACARNE, Robson et al. **Desenvolvimento de Pessoas em um Micro Empreendimento do Terceiro Setor**: A Experiência Da Adesjovem. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 3, p. 101, 2014.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: FINEP, 1997.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

MARCOVITCH, Jacques. **Da exclusão à coesão social**: profissionalização do Terceiro Setor. IOSCHPE, E.(org.), v. 3, 1997.

MARQUES, Mário Osório. **Projeto pedagógico**: a marca da escola. In: Revista Educação e Contexto. Projeto político e identidade da escola. Ijuí: Unijuí, 1990, abr.-jun, n.18.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Janaína N. Machado. et al. **INOVAÇÃO SOCIAL**: Um estudo sistemático do estado da arte em periódicos de alto impacto. In: ALTEC 2015: XVI Congresso Latino-Ibero-americano de Gestão Tecnológica. Porto Alegre. 2015.

MCFADZEAN, Elspeth; O'LOUGHLIN, Andrew; SHAW, Elizabeth. **Corporate entrepreneurship and innovation part 1**: the missing link. Revista europeia de gestão da inovação, v. 8, n. 3, p. 350-372, 2005.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MAESTRO FILHO, Antonio Del; DIAS, Devanir Vieira. **O paradigma weberiano da ação social**: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. Revista de Administração contemporânea, v. 7, n. 2, p. 57-71, 2003.

MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; HILLIER, Jean. **Socialinnovation:** intuition, precept, concept. The International Handbook on Social Innovation. collective action, social learning and transdisciplinary research. **Inovação social:** intuição, preceito, conceito. O Manual Internacional de Inovação Social: ação coletiva, aprendizagem social e transdisciplinar, v. 13, 2013.

MULGAN, Geoff et al. **Social innovation:** what it is, why it matters and how it can be accelerated. **Inovação social:** o que é, por que isso importa e como pode ser acelerado. 2007.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of social innovation.** Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation. **O livro aberto de inovação social.** Série de inovação social: formas de projetar, desenvolver e desenvolver a inovação social. London: NESTA/Young Foundation, 2010.

MUZZIO, Henrique. **A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos:** Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 3, p. 706, 2014.

NEUMEIER, Stefan. **Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? — Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. Por que as inovações sociais no desenvolvimento rural são importantes e devem ser consideradas mais seriamente na pesquisa de desenvolvimento rural?** - Proposta de um foco mais forte nas inovações sociais na pesquisa de desenvolvimento rural. *Sociologia Ruralis*, v. 52, n. 1, p. 48-69, 2012.

OBSERVATÓRIO DA SOCIEDADE CIVIL. **O dinheiro das ONGs:** Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades-e porque isso é fundamental para o Brasil. 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/177/ABONG\\_O%20DINHEIRO%20DAS%20ONGS.pdf](http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/177/ABONG_O%20DINHEIRO%20DAS%20ONGS.pdf)>. Acesso em: 24 jun.2017.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do . **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor):** inclui capítulos sobre contabilidade por fundos. Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social:** da teoria à prática, do sonho à realidade: ferramentas e estratégias. Rio de Janeiro: qualitymark editora, 2008.

OLIVEIRA, Anna Cynthia; HADDAD, Sérgio. **As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação.** Cadernos de Pesquisa, n. 112, p. 61-83, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Conselho de Direitos Humanos 1948.** Disponível em <<http://www.onu.org.br/>> Acesso em: 11 jun. 2017.

PARLAMENTO EUROPEU AO SEU SERVIÇO. Disponível em:  
<[http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuld=FTU\\_1.3.8.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuld=FTU_1.3.8.html)> acesso em: 28 set. 2017.

PEREIRA, Alexandre Pimenta Batista; SOUZA, Larissa Martins de. **Acerca da dicotomia atividade-fim e atividade-meio e suas implicações na licitude da terceirização trabalhista**. Revista de Informação Legislativa, v. 51, n. 201, p. 175-192, 2014.

PEREIRA, Milton. **Gestão para Organizações não Governamentais**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

PLATAFORMA POR UM NOVO MARCO REGULATÓRIO PARA AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL. **Construindo uma sociedade civil autônoma e transparente**. Disponível em: <<http://plataformaosc.org.br/plataforma/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

POL, Eduardo; VILLE, Simon. **Social innovation: Buzz word or enduring term? Inovação social: palavra vibrante ou termo duradouro ?**. The Journal of Socio Economics, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em:  
<<http://www.portaltransparencia.org.br/>>. Acesso em: 28 set. 2017.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Ranking IDH Global 2014**. Disponível em  
<<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idh-global.html>>. Acesso em 09 fev. 2018.

QUINTANEIRO, Tânia. **Um toque de clássicos - Marx, Durkheim e Weber**. Editora UFMG, 2003.

RAMOS, Alberto Guerreiro . **A sociologia de Max Weber**. Revista do serviço público, v. 57, n. 2, p. 267-282, 2014.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Models of man and administrative theory**. Public Administration Review, v. 32, n. 3, p. 241-246, 1972.

RAMOS, Marcos Fadanelli. **Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais**. 2009.

REED, Michael. **Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado**. Handebook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

RECEITA FEDERAL. **Consulta CNPJ**. Disponível em:

<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/consultas-cnpj>>  
Acesso em: 04 fev 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, v. 3, 1999.

ROLLIN, Joanie; VINCENT, Valérie. **Acteurs Processus D'innovation Sociale au Québec**. Réseau québécois en innovation sociale, Canadá, 2007.

ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst Otto (Ed.). **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. UnB, 2000.

ROSSI JR, Luiz Rodovil. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor**. Integração. São Paulo: Maio, 2001

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. **Defining the nonprofit sector: a cross national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SAUCIER, Carol et al. **Développement Territoire**. L'innovation sociale. Émergence Effets sur la transformation des sociétés, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 377-396, 2007.

SCHEFER, Luiz Fernando Nieuwenhoff. **Governança no Instituto Padre Vilson Groh: sistematização de experiências de empoderamento**. 2014. 384 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Fundo de Cultura, 1961.

SEIBEL, Wolfgang; ANHEIER, Helmut. **The Third Sector: comparative Studies of Nonprofit Organizations**. Berlin: Walter De Gruyter. 1990.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://www.sebraecanvas.com/#/>> Acesso em: 11 jun. 2017.

SERVA, Maurício *et al.* **A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil**. Cadernos EBAPE. BR, v. 13, n. 3, 2015.

SERVA, Maurício. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SMITH, David Horton. **Four sectors or five?** Retaining the member-benefit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 137-150, 1991.

STORTO, Paula Raccanello; REICHER, Stella Camlot. **Elementos do Direito do Terceiro Setor e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.** Pensamento & Realidade. *Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. v. 29, n. 2, p. 23, 2014.

STRATEGIC DESIGN SCENARIOS. SDS. Disponível em:  
<<http://www.strategicdesignscenarios.net/>> Acesso em: 11 jun. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**, 6 ed. Atlas. 2014.

TAYLOR, James B. **Introducing social innovation.** *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6, n. 1, p. 69-77, 1970.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re) visitando o conceito de gestão social.** *Desenvolvimento em questão*, v. 3, n. 5, 2005.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella. **Aspectos emergentes entre o terceiro setor e a inovação social: um olhar a partir do contexto brasileiro.** *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, v. 1, n. 1, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2013.

VIGNOLI, Jorge Rodríguez. **Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes.** Santiago de Chile: CEPAL, 2001. (Serie Población y Desarrollo, n.17).

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à sociologia.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Vergara, Sylvia Constant . **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6ª edição. Atlas, 2015.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade.** Brasília: Unb, 2009.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: LTC Editora, ed. 5. 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 5th edição. Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

NOME DO PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO DE IDENTIDADE: Nº \_\_\_\_\_ ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

BAIRRO: \_\_\_\_\_ CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ FONE: \_\_\_\_\_.

Eu, \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_, declaro, para os devidos fins, ter sido informado verbalmente e por escrito de forma suficiente a respeito da pesquisa: **“Ações de Inovação Social no Terceiro Setor: O caso do Centro Cultural Escrava Anastácia”** A pesquisa será conduzida por Louise Corseuil, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande, pertencente ao quadro permanente do PPGA/UNISUL, situada em Florianópolis/SC. Estou ciente de que este material será utilizado para a elaboração da Dissertação de Mestrado, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Fui informado que o objetivo do estudo é o de analisar a partir da ótica da racionalidade como as ações de Inovação Social são definidas e implementadas no Centro Cultural Escrava Anastácia. Também fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Florianópolis, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
 Pesquisadora Responsável  
 Nome: Louise Corseuil  
 Tel: 48 - 984786361  
 E-mail: louisecorseuil@homail.com

\_\_\_\_\_  
 Orientador  
 Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande  
 E-mail: jacir.unisul@gmail.com

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista**

### **INTRODUÇÃO DA ENTREVISTA**

Como parte do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração na Unisul/SC, este estudo está sendo realizado sobre “Inovação Social” em uma “Organização do Terceiro Setor” com o propósito de Identificar as ações de Inovação Social e os atores envolvidos e compreender as racionalidades no processo de definição e implementação das ações. No meio acadêmico há carência de estudos sobre essa temática e o setor social tem recebido vários destaques diante da importância dessas atividades para a sociedade. Desta forma, gostaríamos de um relato pessoal, espontâneo, e detalhado de como as ações manifestam-se no Centro Cultural? Como são definidas e implementadas essas ações? Quem faz parte dessas ações?

## APÊNDICE C – TABELA COM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

SCIELO			
BUSCA	ANO	TÍTULO	AUTORES
Inovação Social	2015	Palcos de inovação social: atores em movimento(s)	Ana Alves da Silva; Joana Almeida
Inovação Social	2013	Inovação social ou compensação? Reflexões acerca das práticas corporativas	Luiz Felipe Barboza Lacerda; Adriane Vieira Ferrarini
Inovação Social	2013	A inovação social como utopia renovada: o caso da Associação Humanitária Habitat	Vera Diogo; Paula Guerra
Inovação Social	2017	Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista	Carolina Andion; Luciana Ronconi; Rubens Lima Moraes; Aghata Karoliny Ribeiro Gonsalves; Lilian Brum Duarte Serafim
Inovação Social	2016	Políticas de inovação social e desenvolvimento: o caso da Bolsa de Terras	Bernadete de Lourdes Bittencourt; Luciana Francisco de Abreu Ronconi
Inovação Social	2016	A aposta na tessitura de redes como inovação do trabalho no campo sociojurídico	Anne Karoline Ferrari; Gilead Marchezi Tavares
Terceiro Setor	2016	Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário	Lucimar Antônio Cabral de Ávila; Carlos Osmar Bertero
Terceiro Setor	2014	Narrativas das relações entre o Estado e as organizações do terceiro setor: algumas pistas de análise	Paula Guerra; Mônica Santos
Terceiro Setor	2014	Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em instituições particulares de solidariedade social	Márcia R. Cadete Santos; Raul M. S. Laureano; Maria João Machado
Terceiro Setor	2014	A influência das organizações do Terceiro Setor na Responsabilidade Social e Ambiental das empresas do Polo Industrial de Manaus	Mário Costa, Amílcar Ramos e Sofia Portela
Terceiro Setor	2013	O terceiro setor na educação de adultos: tensões e ambivalências	Paula Guimarães
Terceiro Setor	2016	Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor	Thainá Tavares do Nascimento; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Juliana Barreiros Porto
Terceiro Setor	2014	A concepção de Desenvolvimento Local na trajetória de uma Organização Social do Terceiro Setor no município de São Leopoldo, RS	Roberta Soares da Rosa; Patrick Dias Gomes; Géssica Carneiro da Rosa
Terceiro Setor	2013	Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor	Mário Ibraim Salimo; Marcus Vinicius Soares Siqueira

Racionalidade	2013	A Administração Escolar: racionalidade ou racionalidades?	Maria João de Carvalho
Racionalidade	2014	Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento	AntoniaColbari
Racionalidade	2014	A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva	Henrique Muzzio
Racionalidade	2016	Ontologia Ambiental: o reposicionamento do Ser no horizonte da Racionalidade Ambiental	Thais de Oliveira Nabaes; Vilmar Alves Pereira
Racionalidade	2015	A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil	Maurício Serva; Déris Caitano; Laís Santos; Gabriel Siqueira
ANPAD			
BUSCA	ANO	TÍTULO	AUTORES
Inovação Social	2016	Inovação Social Aberta: Estudo sobre Inovações Sociais em Living Labs	Silvio Bitencourt da Silva; Claudia Cristina Bitencourt
Inovação Social	2016	Protagonismo dos Atores na Inovação Social: o Caso do Projeto Jovens Radialistas do Semiárido	Carlos Eduardo de Sousa Galvão; Carla Regina PasaGoméz
Inovação Social	2016	Arranjos Produtivos Locais da Agroindústria Familiar sob a Ótica da Inovação Social	Tiago ZardinPatias; Debora Bobsin; Luana Inês Damke; KamilaFrizzo
Inovação Social	2016	Inovação Social e Tecnologia Social: o Caso da Cadeia Curta de Agricultores Familiares e a Alimentação Escolar em Porto Alegre - RS	Gabriel Borela; Tania Nunes da Silva
Inovação Social	2016	O Papel do Ator Organizacional na Inovação Social	Suzanne Érica Nóbrega Correia; Carla Regina PasaGoméz
Inovação Social	2016	Inovação Social e Empreendedorismo Social: Trajetórias Delineadas nas Publicações da ANPAD	Aurélia Adriana de Melo; Simone Alves Pacheco de Campos; Eduarda Brito Sawaya
Inovação Social	2016	Inovação Social e Emancipação: Possíveis Convergências	HelgaMidori Iwamoto; Airton Cardoso Cançado
Inovação Social	2016	Rumo a um Quadro Conceitual para o Estudo de Redes de Inovação Social	Silvio Bitencourt da Silva; Claudia Cristina Bitencourt

Inovação Social	2015	Como as Inovações Sociais Criam e Sustentam Suas Práticas? Integrando Entendimentos de Inovação Social e Teoria de Práticas	Angela Maria Maurer; Tania Nunes da Silva
Inovação Social	2015	Inovação Social: um Estudo Bibliométrico Identificando Principais Temas, Autores, Citações e Cocitações ao Longo de 20 Anos	Franciane Freitas Silveira; Silvia Novaes Zilber
Inovação Social	2015	A Constituição da Inovação Social como Campo de Pesquisa: um Resgate Teórico e uma Agenda para Trabalhos Futuros	Tiago ZardinPatias; ClandiaMaffini Gomes; Bianca BigolinLiszbinski; Jordana Marques Kneipp; Debora Bobsin
Inovação Social	2015	O Processo de Inovação Social como Resposta aos Vazios Institucionais: uma Análise Multidimensional	Manuela Rösing Agostini; Luciana Marques
Inovação Social	2014	Sociedade Civil e Inovação Social na Esfera Pública: Proposta de um Quadro Teórico-Methodológico com Base na Sociologia Pragmática	Carolina Andion; Luciana Francisco de Abreu Ronconi; Aghata Gonsalves; Rubens Lima Moraes; Lilian Brum Duarte Davi
Inovação Social	2014	Inovação Social x Tecnologia Social: Duas Faces da Mesma Moeda?	Carla PasaGomez ;Suzanne Erica Correia; Verônica Macário de Oliveira; Leonardo Augusto Gomez Castillo
Inovação Social	2014	O Processo de Difusão de uma Inovação Social no Semiárido Cearense	Josimar Souza Costa; José Carlos Lázaro da Silva Filho; Sandra Maria dos Santos; Daniel Felipe Victor Martins
Inovação Social	2014	Inovação Social: Método de Aumento do Capital Humano através da Participação Coletiva	Tiago Antonio Quim Ferreira; Luciana Maines da Silva
Inovação Social	2014	Dimensões da Inovação Social e Promoção do Desenvolvimento Econômico Local no Semiárido Cearense	Ana Clara Aparecida Alves de Souza; José Carlos Lázaro da Silva Filho
Terceiro Setor	2017	Construção e Articulação de Competências em Organização do Terceiro Setor: o caso do Instituto Ester Assumpção.	Gleison Giovanni Ataliba Pereira, Domingos AntonioGiroletti, Adelaide Maria Coelho Baeta
Terceiro Setor	2016	Fé, Gestão e Terceiro Setor - um Olhar a partir dos Estudos Baseados em Prática	Andrea Ribeiro da Silva, Valdir Machado Valadão
Terceiro Setor	2015	Sobrevivência de Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: Jogar Sozinho ou em Rede?	Ana Lúcia Castilho da Mota; Vânia Maria Jorge Nassif

Terceiro Setor	2014	Competências Coletivas no Terceiro Setor: o Caso do Projeto Piloto da ONG Parceiros Voluntários	Maitê de Siqueira Brahm; Gabrielle da Mota Varga; Ana Clarissa Santos
Terceiro Setor	2014	Aprendizagem em Projetos de Parcerias entre Empresas e Organizações do Terceiro Setor: Uma Análise Sob a Perspectiva da Aprendizagem Social	Diego Gama Amaral
Racionalidade	2017	Organizações da Sociedade Civil nas Políticas Públicas: Racionalidades em Embate no Contexto de Minas Gerais	Carlos Eduardo Batista Costa; Cristina Almeida Cunha Filgueiras; Armindo dos Santos de Sousa Teodósio
Racionalidade	2016	Convergência das Racionalidades Instrumental e Substantiva no Ambiente Organizacional: Evidências nas Ações de Responsabilidade Social da Associação TABOARTE	Vanesca Ferreira de Oliveira; Manoel Joaquim Fernandes de Barros; Vanessa Brasil Campos Rodriguez, Maribel Oliveira Barreto
Racionalidade	2015	Racionalidade e Gestão no Terceiro Setor: o Caso de uma Organização Não Governamental do Agreste Paraibano	Elton Oliveira de Moura; Elaine de Lima Rocha
Racionalidade	2013	O Paradoxo do RH: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva	Henrique Muzzio
SCIELO			
BUSCA	ANO	TÍTULO	AUTORES
Inovação Social	2017	Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: guia para estudos futuros	Manuela Rösing Agostini; Luciana Marques Vieira; Rosana da Rosa Portella Tondolo; Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Inovação Social	2017	Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista	Carolina Andion; Luciana Ronconi; Rubens Lima Moraes; AghataKaroliny Ribeiro Gonsalves
Inovação Social	2016	Políticas de inovação social e desenvolvimento: o caso da bolsa de terras	Bernadete de Lourdes Bittencourt; Luciana Francisco de Abreu Ronconi
Inovação Social	2014	Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho: o caso do projeto mandalla no ceará	Josimar Souza Costa, Gisele Mendonça Furtado Bastos, Bruno Chaves Correia Lima José Carlos Lázaro da Silva Filho
Inovação Social	2016	Inovação social e tecnologia social o caso da cadeia curta de agricultores familiares e a alimentação escolar em porto alegre/rs	Gabriel BorelaFranzoni; Tania Nunes da Silva

Inovação Social	2016	A pesquisa-ação como estratégia de avaliação da inovação social: estudo de uma entidade educacional do município de Florianópolis	Alexandre Gava Menezes; Alvaro Guillermo Roas Lezana; Luciana Francisco de Abreu Ronconi; Elaine Cristina de Oliveira Menezes; Évelyn Nunes de Melo
Inovação Social	2013	Humor no ceará como inovação social: uma análise do ambiente técnico e institucional	Bruno Chaves Correia-Lima; Josimar Souza Costa; Augusto César de Aquino Cabral; José Carlos Lázaro da Silva Filho; Sandra Maria dos Santos
Inovação Social	2013	Rede social para transferência de conhecimento e inovação social	Clarissa Carneiro Mussi; Rafael Ávila Faraco; Maria Terezinha Angeloni; Felipe Marcon Peres
Inovação Social	2016	Educação empreendedora: o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em instituições de ensino superior	Anna Gabriela Miranda de Oliveira; Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo; Cristiana Fernandes de Muylder
Inovação Social	2015	Inovação social em um empreendimento econômico solidário: alternativas para o enfrentamento da marginalização	Guipson Fontes Pinheiro Neto; Mônica Cavalcanti Sá de Abreu
Inovação Social	2015	Análise do programa habitacional minha casa, minha vida nas perspectivas da inovação social e a evolução das políticas públicas	Bruno Silva Quirino; Rivadávia Correa Drummond Alvarenga Neto; Rodrigo Baroni Carvalho; Iris Barbosa Goulart
Inovação Social	2013	Inovação social e estratégias para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios	RhubensEwald Moura Ribeiro; Andréa Paula Segatto; TaianeRitta Coelho
Terceiro Setor	2016	Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído	ErlaineBinotto; Alessandra do Nascimento Lima; Elisabete Stradiotto Siqueira; FabiulaMeneguete Vides da Silva

Terceiro Setor	2014	Estratégias de sobrevivência e avanço numa organização do terceiro setor: o papel dos capacitadores do conhecimento na Junior Achievement de Minas Gerais	Carlos Ronan de Alvim Braga; Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos; Emerson AntonioMaccari; Jorge Tadeu de Ramos Neves
Terceiro Setor	2017	Gestão de pessoas no terceiro setor: motivações dos voluntários da Fundação Cidade Viva	Carlos Ronan de Alvim Braga; Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos; Emerson AntonioMaccari; Jorge Tadeu de Ramos Neves
Terceiro Setor	2014	Avaliação de projetos em organizações do terceiro setor	Alice D. Gambardella
Terceiro Setor	2016	Gestão pública em redes e a nova governança pública: a implementação de parcerias entre o Poder Público e o Terceiro Setor	Ronan KayanoGenoino; João Paulo Lara de Siqueira
Terceiro Setor	2015	As dimensões da sustentabilidade em uma organização do terceiro setor em Santa Catarina: um estudo no programa Oficina Educativa Verde Vida	Gilceu José Jentz; Gilseli Aparecida Molozzi; Paulo Cesar Zonta; Simone Sehnem
Terceiro Setor	2013	Relações interorganizacionais, conteúdo estratégico e resultados: estudo exploratório em organizações de educação infantil do terceiro setor do estado do Paraná	Augusto Cesar Marins Machado
Terceiro Setor	2014	Desenvolvimento de pessoas em um micro empreendimento do Terceiro Setor: a experiência da Adesjovem	Robson Malacarne; JanetteBrunstein; Margarete Dias de Brito; José Luiz Bedoni
Terceiro Setor	2015	Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal	Ana Lúcia Castilho Mota; Vânia Maria Jorge Nassif
Terceiro Setor	2016	Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte	Ana Lúcia Castilho Mota; Vânia Maria Jorge Nassif
Terceiro Setor	2014	Gestão participativa no terceiro setor em organizações cearenses	Ana Rita Rogério Maia Nogueira; Fabiana Pinto de Almeida Bizarria; Mônica Mota Tassigny
Terceiro Setor	2016	Fatores explicativos do nível de evidenciação de informações de organizações do terceiro setor	Rejane da Rocha Pacheco; Clea Beatriz Macagnan; Rosane Maria Seibert

Terceiro Setor	2013	Especificidades da gestão no terceiro setor	Raquel da Silva Pereira; Francisca Candida Candeias De Moraes; Altino Barros Mattos Júnior; Angelo Palmisano
Terceiro Setor	2014	A atuação do secretário executivo no terceiro setor na cidade de aracaju	Karen Almeida Pereira; Manuela Ramos da Silva
Terceiro Setor	2015	Prestação de contas por entidades do terceiro setor e seus impactos na obtenção de recursos: um olhar sobre o comportamento dos doadores individuais	Henrique Portulhak; Albino Joao Delay; Vicente Pacheco
Terceiro Setor	2017	A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais	Henrique Portulhak; Patricia Villa Costa Vaz; Albino João Delay; Vicente Pacheco
Terceiro Setor	2013	Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no Terceiro Setor	Mário Ibraim Salimon; Marcus Vinicius Soares Siqueira
Terceiro Setor	2015	A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no terceiro setor brasileiro	Nilcéia Cristina dos Santos; Dalila Alves Correia; Valéria Rueda Elias Spers; Graziela Oste Graziano Cremonezi; Dagmar Silva Pinto de Castro; Yeda Cirera Oswaldo
Terceiro Setor	2014	Em cena e nos bastidores: processos de aprendizagem de um grupo de trabalhadores de uma organização do terceiro setor	Roberta Cristina Sawitzki; Claudia Simone Antonello
Terceiro Setor	2015	As redes de relações interorganizacionais para prestar os serviços do terceiro setor	Luciano Ferreira da Silva; Karina Ribeiro Fernandes
Terceiro Setor	2014	Elementos do direito do terceiro setor e o marco regulatório das organizações da sociedade civil	Paula Raccanello Storto; Stella Camlot Reicher
Terceiro Setor	2017	Capital social organizacional em um projeto interorganizacional: um estudo desenvolvido no terceiro setor	Rosana da Rosa Portella Tondolo; Claudia Cristina Bitencourt; Guilherme Luís Roehe Vaccaro
Terceiro Setor	2014	Captação de recurso, mobilização e legalidade: o "fazer estratégico" de organizações do Terceiro Setor em Belo Horizonte	Glauce Viegas; Lilian Bambirra de Assis; Raquel de Oliveira Barreto
Racionalidade	2013	Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão	Vanessa Brulon; Marcelo Milano Falcão Vieira (in memoriam); Leonardo Darbilly

Racionalidade	2013	Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa	Osório Carvalho; Janann Medeiros
Racionalidade	2013	Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do Terceiro Setor	Daiane Aparecida de Melo Heinzen; Carlos Ricardo Rossetto; José Roberto Altoff
Racionalidade	2015	Da racionalidade instrumental para a substantiva: explorando possibilidades da gestão de clima organizacional	Luciana Campos Lima; Wilson Aparecido Costa de Amorim; André Luiz Fischer
Racionalidade	2016	Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades	Gustavo Matarazzo; Sérgio Luís Boeira
Racionalidade	2015	Racionalidades na dinâmica da produção pesqueira: a percepção dos pescadores artesanais da grande Florianópolis diante do quadro de degradação socioambiental do litoral catarinense	Elaine Cristina de Oliveira Menezes e Luciana Ronconi
Racionalidade	2014	A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva	Henrique Muzzio
Racionalidade	2014	Desenvolvimento da competência sustentabilidade e aprendizagem organizacional à luz da teoria da racionalidade	Flávio Augusto Cella-de-Oliveira; Adriana Roseli Wunsch Takahashi
Racionalidade	2014	A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil	Maurício Serva; Déris Caitano; Laís Santos; Gabriel Siqueira

## ANEXO A – FOTOS

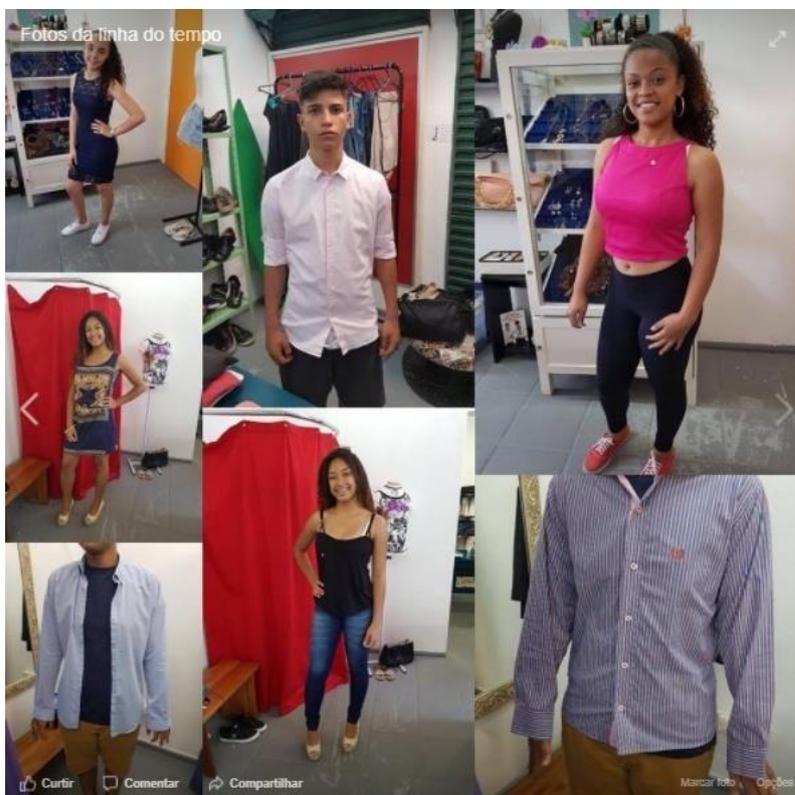
1. Sede Estreito - R. Pref. Tolentino de Carvalho, 01 - Projeto Jovem Aprendiz, Rito de Passagem, Administração, Financeiro e Instituto Padre Vilson Groh.



2. Sede Monte Serrat - Rua General Vieira da Rosa, 610 - Centro, Florianópolis - Casa de Acolhimento e Projeto Procurando Caminho.



3. Foto: “Galerinha aproveitando os looks do Estilo Anastácia:) um armário solidário muitoooooobacanaaaa !” (pag. Facebook CCEA 16/11/2017).



4. Foto: *Juntos somos mais fortes! Nosso armário solidário esta criando asas.... Continue participando 😊*  
:) [#moda](#) [#armariosolidario](#) [#ccea#floripa](#) [#voluntariado](#) [#jovens](#) [#ong](#) [#santacatarina](#)  
(pag. Facebook CCEA 24/10/2017).



5. Foto: *Ainda acreditamos que a sala de aula é um espaço de transformação, onde é possível observar o futuro e nutrir os mais diferentes sonhos! #oatarde# floripa #ccea #santacatarina #jovens #bt #soqni#sonhos #dream* (pag. Facebook CCEA 24/10/2017).



6. Foto: *Campanha maravilhosa da ESAG em prol dos nossos jovens. Colabore você também 😊* (pag. Facebook CCEA 24/10/2017).



7. Foto: *Começando 2017 com gente nova, novos ares e muitos...Muitos sorrisos novos!!! #sourito #ccea#diadeformacao #floripa #weareyoung #2017* (pag. Facebook CCEA 10/01/2017).



8. Foto: *Amigas! Amigos!Estou organizando um grupo de voluntários para trabalhar nos lanches oferecidos aos jovens do Centro Cultural Escrava Anastácia [...] Para quem se dispuser a ser voluntário na entidade, será uma experiência rica na convivência com os*

*jovens. Eles valorizam muito o momento do lanche. Obrigada. (pag. Facebook CCEA 10/11/2016).*



9. Foto: *Jovens do Rito de Passagem e do Jovem Aprendiz tiveram a oportunidade de conversar com o empresário e voluntário do CCEA, Léo Xavier, e com a psicóloga e consultora na área de RH, Júlia Pacheco. Léo e Júlia mostraram aos jovens a visão das empresas, o que valorizam e esperam de seus colaboradores. — em Centro Cultural Escrava Anastácia - CCEA (pag. Facebook CCEA 15/06/2017).*



10. Foto: *Começando a semana com novidades que amamos. 😊 Em uma super parceria com a [UFSC](#), os jovens do Programa Rito de Passagem, trabalharão com as temáticas relacionadas à adolescência e juventude: gênero; sexualidade; violência; comunicação*

*não violenta; projetos de vida.* — em [Centro Cultural Escrava Anastácia - CCEA](#). (pag. Facebook CCEA 24/10/2016).



**ANEXO B – PARCEIROS**

Parceiros Privados	Parceiros Públicos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ação Social Arquidiocesana - ASA</li> <li>2. AM Construções</li> <li>3. Apoio Comunicação + Marketing</li> <li>4. Associação Ambientalista Viva o Verde</li> <li>5. Associação Antônio Vieira Westrupp</li> <li>6. Associação Beneficente São Dimas - Asbedim</li> <li>7. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL</li> <li>8. Associação Comercial e Industrial de Florianópolis - ACIF</li> <li>9. Associação de Lojistas do Beiramar Shopping</li> <li>10. Associação de Moradores da Beira Rio-Mar</li> <li>11. Associação de Moradores da Meia-Praia</li> <li>12. Associação dos Pescadores Ponte do Imarum</li> <li>13. Beiramar Shopping</li> <li>14. Bez Batti Poletti Ltda</li> <li>15. Biguaçu Transportes Coletivos</li> <li>16. Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis - CDL</li> <li>17. Capela Nossa Senhora da Praia</li> <li>18. Cartório do Estreito</li> <li>19. Casa de Retiros Vila de Fátima</li> <li>20. Catedral Metropolitana de Florianópolis</li> <li>21. Centro de Eventos Associação Catarinense de Medicina - ACM</li> <li>22. Classe Móveis Sob Medida</li> <li>23. Comissão dos Moradores do Núcleo das Areias</li> <li>24. Comissão Nó DjuntaMon</li> <li>25. Comitê Departamental de Cafeteros Del Cauca</li> <li>26. Copal Alimentos - Supermercado</li> <li>27. D'araújo Comunicação</li> <li>28. Diprotec Distribuidora de Produtos Técnicos para Construção</li> <li>29. Duatto Contabilidade</li> <li>30. Dubai Importadora e Distribuidora</li> <li>31. E.E.B Henrique EstefanoKoerich</li> <li>32. Esporte Clube João Paulo II</li> <li>33. Faculdade Cesusc</li> <li>34. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC</li> <li>35. Florianópolis Participações</li> <li>36. Floripark Empreendimentos &amp; Serviços</li> <li>37. Fraternidade Esperança</li> <li>38. Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência</li> <li>40. Fundação Jacobs (Suíça)</li> <li>41. Fundação Ses (Argentina)</li> <li>42. FundaciónCrear (Argentina)</li> <li>43. FundacionUocra (Argentina)</li> <li>44. Geap - Fundação de Seguridade Social</li> <li>45. Grupo RBS</li> <li>46. Grupo S'Tyllus</li> <li>47. GTT Goods That Talk</li> <li>48. GZG Administradora de Bens</li> <li>49. Hoepck Administração, Participação e Empreendimentos</li> <li>50. Icom – Instituto Comunitário da Grande Florianópolis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assembleia Legislativa do Estado De Santa Catarina - ALESC</li> <li>2. Câmara Municipal de Florianópolis</li> <li>3. Celesc</li> <li>4. Centro de Atenção Psicossocial de Florianópolis</li> <li>5. Centro de Atenção Psicossocial Álcool e Droga de Florianópolis</li> <li>6. Centro de Referência de Direitos Humanos</li> <li>7. Centro de Referência de Assistência Social –CRAS Florianópolis</li> <li>8. Comcap</li> <li>9. Faculdade Municipal de Palhoça - FMP</li> <li>10. Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis</li> <li>11. Governo do Estado de Santa Catarina</li> <li>12. Justiça Federal – Penas Alternativas</li> <li>13. Ministério do Trabalho e Emprego</li> <li>14. Ministério Público de Santa Catarina</li> <li>15. Prefeitura Municipal de Florianópolis</li> <li>16. Prefeitura Municipal de Palhoça</li> <li>17. Secretaria de Desenvolvimento Regional da Grande Florianópolis</li> <li>18. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República</li> <li>19. Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina</li> <li>20. Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina</li> <li>21. Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina</li> <li>22. Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania de Santa Catarina</li> <li>23. Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis</li> <li>24. Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis</li> <li>25. Tractebel Energia</li> <li>26. Tribunal de Justiça de Santa Catarina</li> <li>27. Tribunal Regional do Trabalho</li> <li>28. Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC</li> <li>29. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"><li>51. Instituto Aliança (Bahia)</li><li>52. Instituto Guga Kuerten</li><li>53. Instituto Nexxera</li><li>54. Intelbras</li><li>55. JKS Turismo Assessoria e Serviço</li><li>56. Jotur Transporte Coletivo</li><li>57. JP Kretzer &amp; Cia. Ltda Epp</li><li>58. KDS Engenharia</li><li>59. Koerich Construção e Participação</li><li>60. Koerich Imóveis</li><li>61. Koesa Incorporação e Participação</li><li>62. Lojas Koerich</li></ol>	
---	--

Fonte: Relatório Social CCEA (2014).