

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL: O CASO DO BAIRRO DA JUVENTUDE

Área temática: Ética e Responsabilidade Social

**Carla Busarello**

[carlabusarello@unesc.net](mailto:carlabusarello@unesc.net)

**Samara Eberhardt**

[samara-eberhardt@unesc.net](mailto:samara-eberhardt@unesc.net)

**Carina Nunes**

[carinanunes@unesc.net](mailto:carinanunes@unesc.net)

**Melissa Watanabe**

[melissawatanabe@unesc.net](mailto:melissawatanabe@unesc.net)

**Ramon dos Santos**

[ramon\\_2s@hotmail.com](mailto:ramon_2s@hotmail.com)

**Resumo:** *O Bairro da Juventude, foi criado na cidade de Criciúma, sul do estado de Santa Catarina (SC) no ano de 1949, por iniciativa do Rotary Clube da região. É uma instituição do terceiro setor, sem fins lucrativos, que presta serviços de assistência social há 65 anos. Esta pesquisa tem por objetivo analisar o Bairro da Juventude à luz das teorias de empreendedorismo social e desenvolvimento local, com o intuito de compreender a forma como a instituição contribui para o desenvolvimento local da cidade de Criciúma e região. Para isso, utilizou-se como estratégia de investigação o estudo de caso, com informações coletadas a partir de entrevistas em profundidade com gestores e funcionários da instituição. A entidade é promotora de transformação social, em função da atenção que dispensa para os casos de vulnerabilidade social que chegam até eles de maneira espontânea, por encaminhamentos do conselho tutelar, ou do ministério público. Como consequência da transformação social gerada, identificou-se que a instituição também é promotora de desenvolvimento local.*

**Palavras-chaves:** *Vulnerabilidade Social, Transformação Social, Negócios Sociais, Terceiro Setor.*

## INTRODUÇÃO

Mundialmente começou a se falar em negócios sociais com a criação do *Gramem Bank* (Banco da Aldeia) em 1983 em Bangladesh, pelo economista Muhammad Yunus. Essa instituição foi fundada sobretudo, devido ao seu inconformismo com a realidade a qual uma comunidade era posta à margem da sociedade, fato que ocorria principalmente, devido às condições financeiras precárias e pela falta de acesso ao crédito nos bancos tradicionais (YUNUS, 2010). Em 2006 Yunus foi ganhador do prêmio Nobel da Paz, tanto por ter apresentado esta visão aos necessitados, quanto em decorrência dos resultados positivos do projeto de microcrédito instituído pelo Banco da Aldeia em relação ao esforço para reduzir a pobreza mundial (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Foi na década de 1990 que estudos científicos voltaram-se também, para estas questões relacionadas ao empreendedorismo social e transformação social, decorrente desses modelos de negócios. Dees (1998, p.1), apresenta um panorama no qual a “ineficiência dos setores é o fator fundamental ao surgimento do empreendedorismo social”, o autor salienta, ainda, a relevância de questões, tais como a paixão do empreendedor pela missão social, a gestão eficaz do empreendimento, a utilização de ferramentas inovadoras e a determinação para as causas sociais.

Diversos autores têm abordado questões teóricas e conceituais à respeito do que é empreendedorismo social. Neste cenário ressalta-se a unanimidade de tais pesquisas sobre a importância da aplicabilidade de estudos aprofundados em casos empíricos. A partir do uso de categorias de análise que permitam ao pesquisador identificar no objeto de estudo critérios geradores de transformação social, real e duradoura, que o definam como empreendimento social de fato (DEES; ANDERSON 2006; MARTIN; OSBERG, 2007; PARENTE et al., 2013).

Corroborando com esta corrente teórica e com vistas a contribuir para a literatura de negócios sociais e empreendedorismo social, este estudo tem o objetivo de responder as seguintes questões de pesquisa: 1) como se dá a estrutura gerencial de um empreendimento social?; 2) de que forma um empreendimento social contribui para a transformação social?; e, 3) um empreendimento social é capaz de gerar desenvolvimento local? Para isso, utilizou-se como estratégia de investigação um estudo de caso na instituição Bairro da Juventude dos

Padres Rogacionistas, localizado no município de Criciúma situada na região sul de Santa Catarina.

O Bairro da Juventude dos Padres Rogacionistas, foi criado na cidade de Criciúma, estado de Santa Catarina (SC) no ano de 1949, por iniciativa do Rotary Clube da região. A Instituição foi batizada de SCAN - Sociedade Criciumense de Apoio aos Necessitados - e funcionou como internato até o ano de 1975 . Hoje o Bairro da Juventude pratica centenas de ações, das mais diversas naturezas, atende em média 1.500 estudantes, que possibilitam o ensino e o acolhimento das crianças e jovens, sempre visando proporcionar aos estudantes a inclusão social, assegurando o pleno exercício da cidadania por intermédio da educação solidária, cultura, esporte e profissionalização. É importante ressaltar que além da educação básica, o Bairro da Juventude atende outros 450 jovens nos cursos profissionalizantes de a) mecânica de automóveis; b) eletricitista de manutenção eletroeletrônica; b) programador de computador; c) mecânica geral; d) padeiro e confeitoiro; e, e) cozinha industrial (BAIRRO DA JUVENTUDE, 2016).

## **NEGÓCIOS SOCIAIS**

Atualmente tem-se percebido um aumento significativo nas preocupações em relação as causas sociais e é desta forma que o empreendedorismo social e os negócios sociais ganharam destaque no meio acadêmico e empresarial, revelando grande interesse na temática. Os negócios sociais têm uma finalidade mais eminente do que os empreendimentos tradicionais, ou seja, eles estão voltados para o atendimento de uma necessidade ou mudança de uma realidade social. As ideias de Yunus (2010) ainda exercem grande influência para os empreendedores sociais, defendendo a ideia de que o principal objetivo de um negócio social é a diminuição da pobreza e das situações de vulnerabilidade social, para tanto, todos os lucros provenientes destas atividades empresariais são reinvestidos no próprio negócio. O autor salienta ainda, que os negócios sociais abrem portas para que as pessoas em desvantagem social possam expressar sua capacidade criativa e suas habilidades natas, deste modo, surgem para essas pessoas oportunidades de saírem da condição de fragilidade, se tornando também, protagonistas de uma mudança social. A lógica do banco a aldeia foi

replicado no mundo todo em agências de concessão de microcréditos, inclusive em vários municípios brasileiros.

Outra importante referência a respeito de negócios sociais, é a instituição brasileira sem fins lucrativos chamada Artemisia (2016), que atua na divulgação do tema, bem como, no fomento a negócios de impacto social em todo território nacional. Esta instituição conceitua negócio de impacto social levando-se em consideração seis critérios fundamentais: 1) foco na baixa renda; 2) intencionalidade; 3) potencial de escala do negócio; 4) rentabilidade; e 5) a atividade fim do negócio precisa ser relacionado ao impacto social ocasionado. Este conceito contrapõe em partes o posicionamento de Yunus (2010), que diz que todo o lucro deve ser reinvestido na expansão do negócio, ou seja, para a Artemisia (2016) a distribuição ou não de dividendos fica a critério do empreendedor.

Borzaga (2012) percebe os empreendimentos sociais como organizações únicas, na qual, grupos de pessoas trabalham e coordenam às atividades visando o atendimento das necessidades da sociedade. No mesmo pensando lógico outros autores também trazem o conceito de empresas e negócios sociais, mencionado que estes tipos de instituições objetivam solucionar dilemas sociais com eficiência e desenvolvimento sustentável, aplicando estratégias e critérios de mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; KARNANI, 2007; MARQUES; REFICCO; BERGER, 2010; YOUNG; LECY, 2012).

Embora os negócios sociais não visem lucro e sim cumprimento de metas voltadas à solução de problemas sociais, eles também precisam gerar rentabilidade para a entidade, ou seja, produzir um retorno sobre aquilo que foi, que é, e que será investido. Além disso, o estabelecimento de ligações com empreendimentos que objetivem o lucro, é de fundamental importância, visto que os negócios sociais com uma estratégia bem definida são fomentados na maioria das vezes, intelectual e financeiramente por empreendimentos tradicionais (CELLI; GONZÁLEZ, 2010; KARNANI, 2007; PRAHALAD; HART, 2002).

Porém, há uma grande dificuldade com relação a mensuração de resultados quantitativos dos negócios sociais, que dificultam o planejamento e a estruturação de indicadores. É possível observar que existe uma lacuna nas pesquisas referentes à estudos da mensuração dos resultados obtidos pelos empreendimentos sociais. Observa-se também a carência de estudos referentes à esses negócios necessitando de pesquisas baseadas em

exemplos práticos, em observações e experiências reais (BARBOSA; DIAS; WALCHHUTTER, 2014).

Outro grande desafio encontrado está na complexidade da gestão, ou seja, do cumprimento do planejamento estratégico definido. Diferente dos empreendimentos tradicionais, que determinam metas a serem cumpridas de acordo com o lucro que querem obter e podem rescindir a qualquer momento por interesses profissionais, sem prejudicar diretamente a vida ou desenvolvimento de outras pessoas. Já nos negócios sociais o contexto é diferente, existem inúmeras variáveis que impactam diretamente na gestão, a precaução está relacionada a interesses sociais, e o rescindir de metas e objetivos dependem do público atendido.

### ***Empreendedorismo Social***

O Empreendedorismo Social é uma realidade antiga, que vem ganhando espaço atualmente no mundo empreendedor, no qual muitas iniciativas são desenvolvidas e ideias são colocadas em prática, para além de gerar lucro, transformar uma realidade social e muito mais que isso com o propósito de mudar o mundo. Dees (1998) confirma esta afirmação dizendo que toda organização social tem o propósito de transformação social, logo ela surge com essa finalidade. Seguindo esta lógica Peredo e McLean (2006) identificaram a transformação de uma realidade social e os benefícios que esta mudança trás como podendo ser o único objetivo do empreendimento.

Pode-se assim relacionar o empreendedorismo social como uma dimensão do empreendedorismo tradicional, sendo uma nova forma de fazer negócios, no qual já dizia Dees (1998), a missão dos empreendimentos é a mudança social e depois a geração de lucros, embora os dois visem a solução de algum problema. Dees (1998) apresenta também outra questão relacionada aos empreendedores de organizações sociais, embora a geração de lucros no final seja inspiradora e motivadora para dar continuidade ao negócio, ela não é a recompensa final, sendo os empreendedores influenciados por outros fatores que não estes, ligados ao protagonismo de mudança e transformação. Dornelas (2008) trás alguns elementos de conformidade a respeito do empreendedorismo, que são aspectos relacionados ao

inconformismo social ou econômico, levando indivíduos a tomar iniciativas de criar um negócio e a trabalharem arduamente focados pelo que querem.

De acordo com Mair (2011), os empreendimentos sociais da mesma forma que qualquer organização, traçam estratégias empresariais e exercem táticas de mercado para conseguir o desenvolvimento financeiro sustentável e cumprir com sua missão. Nas percepções de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012) empreendedorismo social é “uma atividade que cria valor social e que pode ocorrer dentro ou por meio de organizações sem fins lucrativos, empresas ou setores do governo”. A partir desta definição observa-se a possibilidade da pluralidade de agentes possíveis no processo de protagonismo do Empreendedorismo Social e na criação de valores sociais, não estando limitado apenas a uma área específica.

## **DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O desenvolvimento *per se* é visto como algo que vai além das questões econômicas, podendo ser percebido por meio de duas variáveis, tais como: a melhoria na qualidade de vida das pessoas que residem em um determinado local, bem como para as pessoas que futuramente viverão nestes locais (PAULA, 2008). Seguindo esta lógica, Moura (1998) entende que o desenvolvimento local ocorre em uma localidade específica, podendo ser uma região, uma cidade ou um bairro, e que os empreendedores locais agem de modo prático nos âmbitos público e/ou privado, visando potencializar a economia e as condições de vida das pessoas dessas localidades. Já para Knoop (1996) as iniciativas locais financiadas pelas pequenas e médias empresas são as principais responsáveis pelo desenvolvimento local de longo prazo, destacando ainda o papel da governança pública local.

Wolfe (1992) apresenta alguns elementos fundamentais para construção de um “desenvolvimento social sustentável” e enfatiza a aplicação de estratégias administrativas para o enfrentamento de problemas coletivos de uma comunidade. Dessa forma o autor questiona qual é o tipo de desenvolvimento desejado e destaca a importância de abordar o social, o econômico e o político com a mesma relevância entre si. Certas estratégias de desenvolvimento local são apontadas por Barquero (1993) visando reorganizar o sistema de

produção, aumentando vagas de emprego e de oportunidades, por meio da criação de políticas públicas locais.

Nas percepções de Barquero (2001) o desenvolvimento local faz parte de um processo, no qual as potencialidades locais passam a servir de meios para disponibilizar novas oportunidades ou postos de trabalho, assim, transformações internas permitem que haja uma elevação econômica em determinada região. O ideal é que essa elevação econômica seja duradoura, oportunizando vagas de emprego, capacitação de mão de obra, entre outros. Para Dowbor (1996), o desenvolvimento local é uma questão que vai além das ações da administração pública municipal, dependendo de ações práticas e da interação dos setores da sociedade, em benefício de interesses coletivos.

A respeito dos fatores determinantes para alcançar o desenvolvimento local, alguns autores buscam entender as experiências vivenciadas pelos governos municipais de cada região, assim, Dowbor (1996) salienta os esforços desses administradores públicos na elevação de renda das pessoas, por meio da disponibilização de postos de trabalho, analisando-se os interesses coletivos da comunidade. Na mesma linha, Pacheco (1993) aponta para a articulação entre governança pública e atores locais, a exemplo disso o autor cita a criação dos distritos industriais, oriundos da década de 1970.

Neste contexto as observações de Moura (1998) apontam que embora hajam limitações estruturais que podem dificultar o desenvolvimento local, existem brechas nos modelos de gestão que precisam ser explorados para que o desenvolvimento econômico da região seja possível, neste sentido a autora levanta questões relacionadas à possibilidade de financiamento de projetos, seja pelas finanças públicas locais, por captação de recursos, parcerias, cooperativas ou outras fontes de fomento, dependendo do tipo de iniciativa a ser implementada. Outro ponto levantado por Moura (1998) remete a transparência das ações e utilização dos recursos.

De acordo com Franco (2000) é necessária a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento local, assim os esforços iniciais devem estar pautados simultaneamente no capital social (resolução de conflitos, formação de redes) e, no capital humano, principalmente no empreendedorismo. Conforme Paula (2008), as pessoas que vivem em uma determinada localidade são os responsáveis diretos pelo desenvolvimento desta localidade. A medida que esses indivíduos se comprometem e se interessam pelas mudanças que podem ser

ocasionadas, passam a adotar atividades práticas na identificação de estratégias e avaliação de resultados.

## **PROCEDIMENTOS E MÉTODOS**

O método adotado foi indutivo em função do seu objetivo, o qual se propõe analisar o Bairro da Juventude e suas ações a fim de compreender qual é a sua relação com o desenvolvimento local da região que o abriga. A abordagem foi qualitativa, uma vez que houve a necessidade do pesquisador de imergir no campo de pesquisa tornando-se um sujeito da pesquisa e definindo os instrumentos de investigação ao longo do processo, conforme necessidades emergentes (REY, 2010). O objetivo da pesquisa foi descritivo e exploratório, a fim de redigir os contextos já existentes e também trazer ao conhecimento novos fatores que precisam ser explorados. Isso tudo dentro de uma estratégia de estudo de caso e tendo como instrumento de coleta de dados, sites oficiais e entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados.

A pesquisa foi iniciada no site da instituição, o qual apresentou dados importantes que permitiram a configuração do perfil institucional para que o leitor consiga se situar quanto ao tamanho, prestações de serviços e ações do Bairro da Juventude. Em um segundo momento foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores da alta direção e a equipe de gestores do setor psicossocial, que foram indagados quanto às ações que a instituição precisa realizar a nível de gestão, para que o alcance do seu objetivo seja sempre satisfatório e efetivo. No total foram entrevistados 8 gestores da instituição, resultando em 9 horas e 26 minutos de gravação das entrevistas realizadas.

### **O BAIRRO DA JUVENTUDE: aspectos históricos**

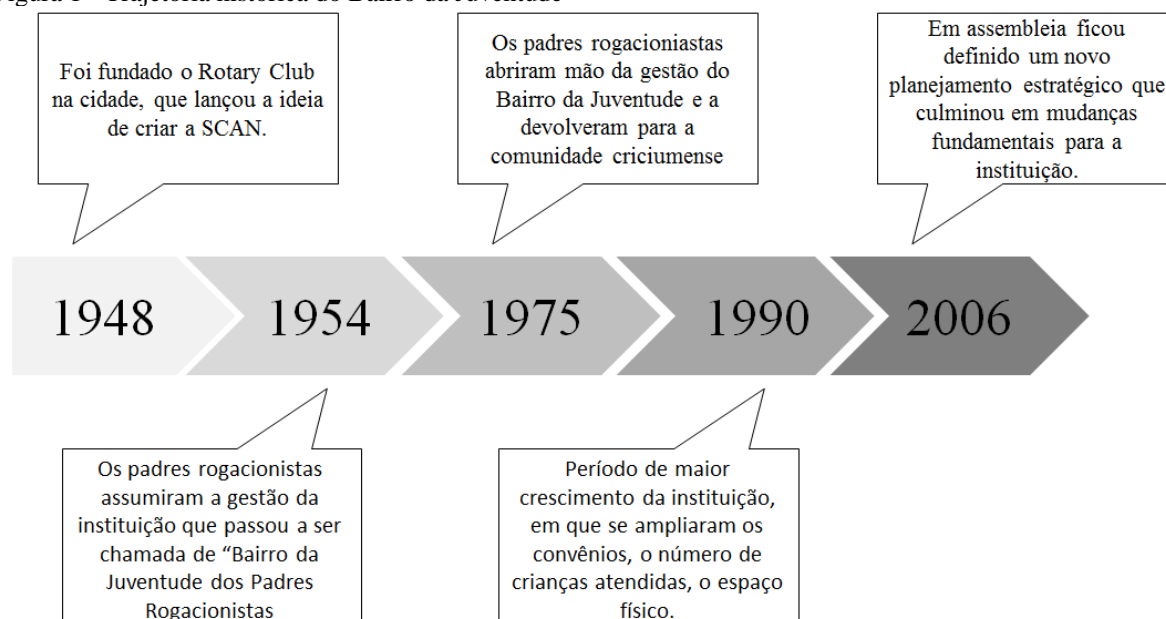
No final da década de 1940, a cidade de Criciúma se encontrava em crescimento em função do sucesso das mineradoras de carvão que, por consequência, atraía novos moradores para a cidade em busca de trabalho. Entretanto, nem todos os migrantes conseguiram trabalho ou assistência por parte das políticas públicas que desse conta de suas necessidades, fator que culminou em um cenário de crianças mendigando nas ruas. Tal



cenário era considerado como “vergonha social” para as classes mais abastadas composta por grandes empresários locais e lideranças comunitárias, que logo se mobilizaram para transformar este cenário (MIRANDA; SELAU, 2003).

No ano de 1948 foi fundado o Rotary Club de Criciúma, que tomou para si a missão de buscar a sanar o problema social encontrado. Portanto, no ano seguinte, em 1949, foi criada a SCAN, inspirada no modelo europeu das casas-lares, em que uma família ganhava uma casa para adotar 10 crianças órfãs. Este modelo não se adaptou muito a realidade brasileira, sobretudo a realidade cricumense, mas serviu para dar início ao projeto e adequá-lo naquilo que futuramente viria a se tornar um modelo de excelência (MIRANDA; SELAU, 2003). A Figura 1 ilustra de maneira sintética a trajetória histórica do Bairro da Juventude.

Figura 1 - Trajetória histórica do Bairro da Juventude



Fonte: elaborado pelos autores.

Com os altos e baixos da gestão da SCAN, somado a institucionalização da congregação rogacionista na cidade no ano de 1954, o Rotary Club cedeu a gestão do empreendimento para os padres, que logo trocaram o nome da instituição para Bairro da Juventude dos Padres Rogacionistas. Até o ano de 1975 a instituição funcionava como um internato, porém, mais uma vez por dificuldades na gestão, os padres rogacionistas entregaram a gestão do Bairro da Juventude para a sociedade cricumense que deu

continuidade aos trabalhos da instituição, mas deixando de ser internato (MIRANDA; SELAU, 2003).

Na década de 1990, embora o contexto nacional fosse de crise econômica, foi o período de maior crescimento da instituição, pois aumentou o número de convênios com a instituição, mais crianças passaram a ser assistidas, a infraestrutura passou por uma reforma de ampliação, além de outras ações criadas e executadas pelo Bairro da Juventude (MIRANDA; SELAU, 2003). Seguindo o fluxo de crescimento, no ano de 2006 a instituição precisou reformular seu planejamento estratégico contando com consultorias voluntárias de professores universitários e empreendedores bem-sucedidos da região, a fim de melhor se posicionar no mercado e alcançar sucesso no processo de captação de recursos para que a instituição seja referência na prestação de serviços para crianças em situação de vulnerabilidade social.

### ***Perfil institucional***

Embora o Bairro da Juventude dos Padres Rogacionistas seja uma instituição de assistência social, ela também se configura como um empreendimento social dado o seu impacto na transformação social. Portanto, precisa de uma gestão focada e de excelência para vencer na sua missão de “promover e oportunizar a transformação social, por meio da formação integral e assistência social, com processos educacionais humanizados para crianças, adolescentes, jovens e suas famílias” (BAIRRO DA JUVENTUDE, 2016). Nesta pesquisa foi proposto a análise da instituição a partir das lentes da gestão, a fim de traçar um perfil prévio da instituição. O Quadro 1 sintetiza algumas das características do Bairro da Juventude.

Quadro 1 - Características institucionais

<b>Nome Fantasia</b>	Bairro da Juventude
<b>Razão Social</b>	Bairro da Juventude dos Padres Rogacionistas
<b>Natureza Jurídica</b>	Entidade sem Fins Econômicos e Lucrativos
<b>Número de Assistidos</b>	1.500



<b>Número Médio de Funcionários</b>	230
<b>Idade dos Assistidos</b>	04 meses a 18 anos
<b>Número médio de Bairros que Atende</b>	83 bairros em Situação de Vulnerabilidade Social
<b>Média do Faturamento Bruto Anual</b>	R\$ 6.500.000,00
<b>Custo Médio por Assistido (ano)</b>	R\$ 4.300,00

Fonte: elaborado pelos autores.

O Bairro da Juventude se enquadra como uma empresa de pequeno porte de acordo com a classificação do BNDES (2016), uma vez que seu faturamento bruto anual excede a casa dos R\$ 2,4 milhões, valor máximo para se configurar um empreendimento como microempresa, e está abaixo dos R\$ 16 milhões, valor máximo para o enquadramento na categoria. Além da renda bruta anual, a instituição também se configura de pequeno porte dado o número de assistidos, 1.500 jovens com idades entre 04 meses e 18 anos, e também pelo número de funcionários que está na média de 230.

Outro fator de grande relevância é o número de bairros em situação de vulnerabilidade social que a instituição atende no município de Criciúma e de outros municípios próximos. É importante ressaltar que o Bairro da Juventude compreende a vulnerabilidade social nas suas mais diversas faces, por exemplo, se uma criança precisa ficar em casa sozinha mesmo que seja por meio período, em um bairro de vulnerabilidade social, ela está em situação de risco, então, este fator é caracterizado como uma situação de vulnerabilidade que tem a necessidade do atendimento da instituição.

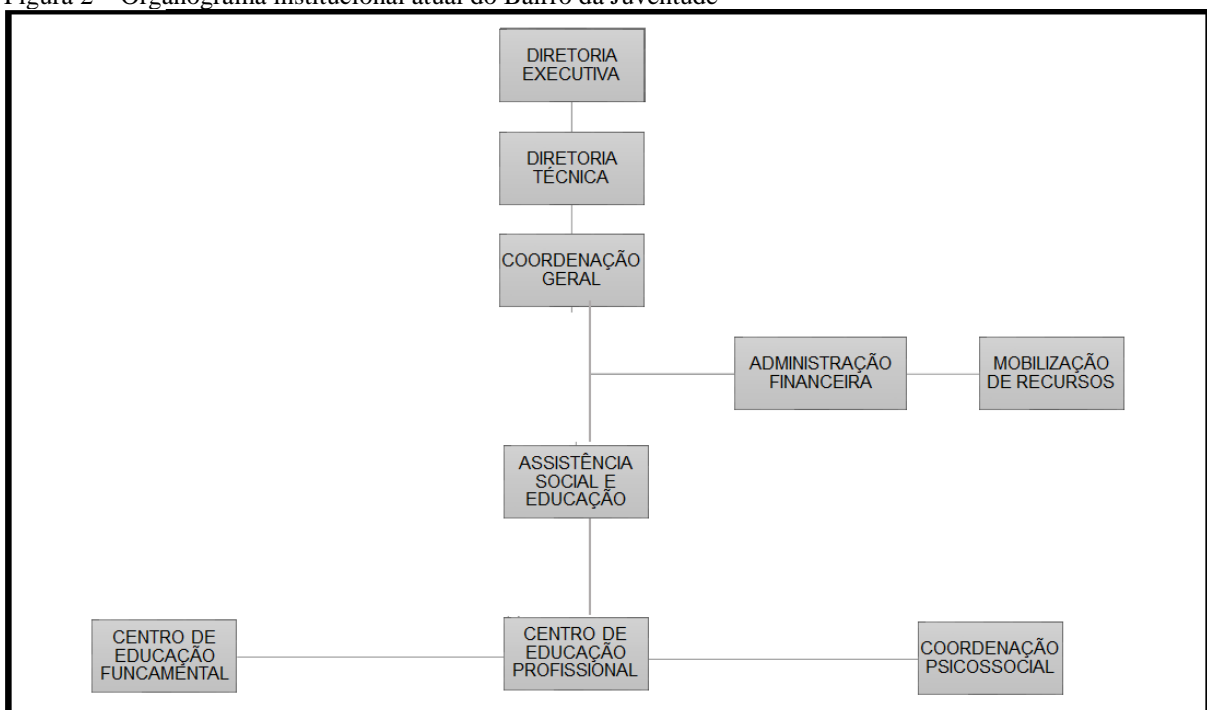
Um dos principais serviços prestados pelo Bairro é a educação, entretanto, a escola que está inserida dentro da instituição é municipal, cuja gestão é cedida para o Bairro da Juventude, portanto as contratações de professores são feitas pela prefeitura do município de Criciúma. Esta parceria se dá em função de o Bairro da Juventude ser uma instituição de assistência social e não conseguiria ter os documentos pertinentes para a formação de uma escola própria, bem como da estrutura burocrática necessária para a manutenção de uma escola própria.

Então, visando a excelência na prestação de serviços, no ano de 2003 o organograma foi atualizado e foi retirado um cargo de direção, deixando apenas dois diretores, afim de otimizar e exercer as atividades com mais efetividade. Atualmente a direção está mais focada na gestão administrativa interna e nas parcerias externas visando a



otimização da gestão estratégica para o alcance de vantagem competitiva, e conta com a coordenação geral para fazer a ponte entre direção e funcionamento interno, ou seja, a coordenação geral funciona como uma espécie de olhos para as direções executiva e técnica, já que estes cargos não conseguem dar conta das questões internas, visto a grande demanda de busca por parcerias, captações de recursos, entre outras atividades da alta gestão. A Figura 2 representa uma versão resumida do organograma do Bairro da Juventude.

Figura 2 – Organograma institucional atual do Bairro da Juventude



Fonte: elaborado pelos autores com base em documentos oficiais.

A gestão do Bairro da Juventude é privada com fins públicos, portanto ela precisa trilhar por dois caminhos, 1) focar na captação de recursos, seja por meio de editais abertos, ou por meio de parcerias com outras instituições; e, 2) estruturar a gestão interna definindo o montante de capital necessário para prestar um serviço cada vez melhor. Os dois caminhos visam melhorar o serviço prestado para o jovem e para sua família a fim de potencializar cada vez mais a transformação social, ainda que para isso, a instituição precise estar sempre inovando e crescendo. A organização investe muito em capacitação de seus colaboradores, porque acredita que conhecendo o que há de novo e positivo no país e no setor, o desafio é aplicar dentro do Bairro da Juventude.

Atualmente a instituição está passando por outro processo de reestruturação estratégica com apoio de consultoria privada especializada em organizações do terceiro setor. A excelência da gestão do Bairro da Juventude é atribuída ao constante planejamento estratégico pensado, estudado e incorporado por toda a equipe. O grande desafio é ser o pioneiro a nível de Brasil, e possivelmente a nível mundial, e ainda manter-se em constante busca e criação de um mercado. O próximo passo é trazer o beneficiado para dentro do conselho deliberativo da instituição, por meio da assembleia.

### *Serviços prestados*

O Bairro da Juventude como um empreendimento social de prestação de assistência social, oferece uma diversidade de atividades para que o jovem fique dentro da instituição por período integral, e possa cursar o ensino básico e desenvolver atividades socioeducativas, além de contar com serviços gratuitos de saúde. As atividades não escolares podem ser desenvolvidas dentro de três grandes grupos, i) laboratórios; ii) assistência social; e, iii) espaço cultural. A Figura 3 dispõe as atividades desenvolvidas por cada um destes grupos.

Figura 3 - Atividades desenvolvidas pela instituição.

LABORATÓRIOS	ASSISTÊNCIA SOCIAL	ESPAÇO CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogos matemáticos</li> <li>• Lúdico</li> <li>• Contação de Histórias</li> <li>• Ciências</li> <li>• Informática</li> <li>• Multicultural</li> <li>• Dança</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Alfabetização e Letramento</li> <li>• Artesanato AEE - Atendimento Ensino Especializado</li> <li>• Especializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenções</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Orientações</li> <li>• Palestras</li> <li>• Mediações Familiares</li> <li>• atendimentos Individuais</li> <li>• Trabalhos em Grupo</li> <li>• Visitas Domiciliares</li> <li>• Encaminhamento ao Mercado de trabalho</li> <li>• Encaminhamentos à rede socioassistencial</li> <li>• Encaminhamentos às especialidades médicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca</li> <li>• Anfiteatro</li> <li>• Espaço multimídia</li> <li>• Sala de cinema</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Estas atividades são desempenhadas no período chamado de contra turno, ou seja, período contrário ao que os jovens realizam as suas atividades escolares. O grande diferencial da instituição é que no início do ano letivo as crianças assistidas recebem um cronograma em branco para que o construam de acordo com as atividades disponíveis de seu interesse, ou seja, cada criança constrói seu próprio horário de contra turno de acordo com as atividades que mais gosta dentro das oficinas culturais e das oficinas esportivas. Os horários são trocados a cada semestre a fim de estimular os alunos e permitir que cada criança frequente o maior número de atividades possíveis, a instituição acredita que estando estruturada desta forma ela contribui para afastar a criança da situação de vulnerabilidade social em que vive, e acaba substituindo o ambiente negativo na vida da criança por um ambiente lúdico, de aprendizado e lazer. Além de que o fato de permitir que a criança construa seu próprio calendário do contra turno contribua para que a criança aprenda a tomar suas próprias decisões e arcar com suas responsabilidades.

O processo de ingresso na instituição para o Centro de Educação Fundamental - CEF se dá em um primeiro momento, por meio da matrícula, então a criança que já estuda na instituição tem prioridade para os próximos anos. Depois deste processo, é computado o número de vagas excedentes, e a assistente social do Bairro da Juventude começa a verificar na lista de espera quais são as situações de vulnerabilidade social e vai dando preferência para os casos em que os impactos sociais negativos na vida da criança são maiores. Embora exista procura para ingressar na instituição durante todo o ano, as assistentes sociais começam a construir a lista de espera no mês de outubro de cada ano. Entretanto existem as exceções, como o Bairro da Juventude é caracterizado também como uma instituição de assistência social, há casos de crianças que são encaminhadas pelo conselho tutelar do município ou mesmo pelo ministério público, os quais recebem preferência para ingresso na instituição, pois normalmente são casos de vulnerabilidade social grave. O Quadro 2 dispõe os serviços prestados no Bairro da Juventude.



Quadro 2 - Serviços prestados pela instituição

Serviços	Público	Turno	Área
1-Centro de Educação Infantil Santo Antônio de Pádua	Crianças de 4 meses a 6 anos	Integral	Berçário I - Crianças de até um ano Berçário II - Crianças de um a dois anos Maternal - Crianças de dois a três anos Jardim I - Crianças de três a quatro anos Jardim II - Crianças de quatro a cinco anos Jardim III - Crianças de cinco a seis anos
2-Cursos Profissionalizantes	Jovens e adolescentes de 14 a 18 anos		Mecânica de Automóveis Eletricista de Manutenção Eletroeletrônica Programador de Computador Mecânica Geral Padeiro e Confeiteiro Cozinha Industrial
3-Cursos de Requalificação Profissional	Adultos	Noturno	Ajustagem/Fresagem Mecânica de Automóveis Eletricidade Industrial Eletricidade Predial Soldagem Tornearia Programador CNC Automação Elétrica Programador de Computador Panificação
4-Oficinas culturais e esportivas	Adolescentes de 07 a 14 anos	Horário complementar	Oficinas Esportivas Tênis Comunitário Futebol Masculino Futsal Feminino Futsal Masculino Vida Vôlei Jiu-Jitsu Capoeira Tênis de Mesa Karatê Atleta do Futuro – PAF Xadrez
5-Serviços de apoio	Crianças, adolescentes e jovens	Integral	Saúde Procedimentos preventivos Palestras Distribuição de panfletos

Fonte: elaborado pelos autores.

O CEF está dividido em três outros subgrupos, sendo i) Educação Infantil - atende crianças de 04 meses até 06 anos de idade; ii) Ensino Fundamental I - atende crianças do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental; e, iii) Ensino Fundamental II - atende crianças do sexto ano ao nono ano do ensino fundamental. O Bairro da Juventude não oferece ensino médio, entretanto possui o Centro de Ensino Profissionalizante - CEP, onde oferece serviço profissionalizantes para jovens a partir dos 14 anos de idade, podendo estes jovens estarem matriculados simultaneamente ao CEF da instituição, ou cursando ensino fundamental ou ainda médio em outra instituição de ensino.

Para o ingresso no CEP, o processo é distinto, uma vez que a instituição mantém parceria com o SENAI e necessita seguir o mesmo processo seletivo, incluindo inclusive a realização de uma prova de seleção. Mesmo assim a política do Bairro da Juventude é priorizar os assistidos que já tem uma caminhada dentro da instituição por meio do CEF, pois acreditam que um jovem que sai com o ensino básico completo, mais o curso

profissionalizante e é inserido no mercado de trabalho, é um protagonista da transformação social, pois será capaz de transformar a realidade a qual estava inserido e a realidade também do território que pertence. O Bairro da Juventude compreende que profissionalizar um jovem e incluí-lo no mercado de trabalho é um dos seus maiores desafios, e mantém a sua gestão voltada para obter cada vez mais sucesso neste desafio.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo evidenciou a importância da gestão eficiente e transparente no sucesso dos empreendimentos sociais. O sucesso do Bairro da Juventude é atrelado a equipe de gestores que está sempre preocupada com seu crescimento, conscientes de que quanto mais a instituição cresce, tanto mais crianças e famílias têm as suas realidades de vida transformadas. Para isso a equipe de gestores se preocupou em manter uma estrutura organizacional sólida, enxuta e objetiva, em que cada setor está consciente de que a atividade que desempenha é fundamental para manter a qualidade da organização. Além da gestão estratégica muito bem definida, a instituição acredita no trabalho de seus colaboradores e está sempre preocupada em promover treinamentos, pagar cursos para que a sua equipe esteja sempre atenta ao que há de novo no mercado e traga novos resultados para dentro da própria instituição.

Todo esse esforço desempenhado para manter uma gestão eficaz, é visando impactar positivamente a vida dos jovens que vivem em condições de vulnerabilidade social. A presença do Bairro da Juventude na vida destes jovens e conseqüentemente de seus familiares é sinônimo de transformação social, uma vez que oportuniza para a criança uma assistência em tempo integral por meio da educação básica obrigatória e também por meio de atividades lúdicas e socioeducativas que permitem que ela se desenvolva em diversos aspectos, sobretudo tornando-a uma criança mais independente, responsável e pró ativa. Seus pais acabam, indiretamente, também recebendo uma assistência social, uma vez que são cobrados a participar mais ativamente da vida do filho e também podem procurar a instituição caso estejam passando por algum problema que não conseguem solucionar sozinhos.

Esta transformação social gera conseqüentemente, o desenvolvimento local por três aspectos. Em uma primeira análise, considerando que os pais têm um local seguro para deixar os filhos por período integral e por isso podem trabalhar com tranquilidade e



segurança, a renda familiar vai permitir a compra em comércios locais e/ou regionais, levando ao aumento da circulação da moeda e o crescimento do processo de desenvolvimento econômico regional. A segunda análise a ser feita é a de que o jovem que cursa o ensino profissionalizante disponibilizado pela instituição, conclui este curso sendo encaminhado para o mercado de trabalho, fator que aumenta a renda familiar e por consequência, o aumento do consumo das famílias, o desenvolvimento econômico e a melhores condições sociais. Por fim, a terceira análise é a de que quando uma criança é retirada do ambiente de vulnerabilidade social e inserida em um ambiente saudável, onde é ensinada a trilhar por caminhos alheios ao das drogas, violências, entre outros, esta ação contribui para que sejam diminuídos os casos de violências, uso de drogas, pobreza extrema e outras situações de fragilidade do bairro e da cidade em que vive, o que certamente gera cada vez mais, o desenvolvimento local.

## REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BAIRRO DA JUVENTUDE. **Ideologia**. Disponível em: <<http://www.bairrodajuventude.org.br/bairroci/#PG12>>. Acesso em: 07 abr. 2016.
- BARBOSA, A. S.; DIAS, M. R.; WALCHHUTTER, S. **Estado da Arte em Empreendedorismo Social: Análise dos Artigos mais Referenciados pelos Pesquisadores**. 2014.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. 2001.
- BARQUERO, A. V. **Política económica local: la respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo**. Ediciones Pirámide, 1993.
- BNDES. **Porte de empresas**. Disponível: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 01 maio 2016.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. (2012). Interpreting social enterprises. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. V. 47, n. 3, p. 389-409, 2006.
- CELLI, J. B.; GONZÁLEZ, R. A. Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor econômico. In: P. Márquez, E. Reficco, & G. Berger (orgs). **Negócios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores, 2010.
- COMINI, G. M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, p. 385-397, 2012.
- DEES, J. G. The Meaning of "Social Entrepreneurship". 1998.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DOWBOR, L. A intervenção dos governos locais no processo de desenvolvimento. **Desenvolvimento local. Geração de emprego e renda**. São Paulo: Polis, n. 25, p. 29-44, 1996.
- FRANCO, A. Pobreza e desenvolvimento local. **Brasília: ARCA, Sociedade do conhecimento**, 2002.
- KARNANI, A. The mirage of marketing at the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90-111, 2007.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KNOOP, J. Promoção da Pequena e Média Empresa e a Geração de Empregos: Observações com base nas experiências internacionais. **Desenvolvimento econômico local: temas e abordagens**. Rio de Janeiro: IBM, SERE/FES, p. 27-42, 1996.

- MAIR, J. Social Entrepreneurship: Taking Stock and Looking Ahead. **Working Paper**. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, 2011.
- MARQUES, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negócios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colombia: Amaral/BID, 2010.
- MIRANDA, A. L.; SELAU, M. **Bairro da Juventude: 50 anos de história a filantropia na poeira do carvão**. Criciúma: UNESC, 2003.
- MOURA, S. A Gestão do Desenvolvimento Local: Estratégias e Possibilidades de Financiamento. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 12, p.37-57, maio 1998.
- PACHECO, R. S. Iniciativa econômica local: a experiência do ABC. **Lodovici, ES & Bernareggi, GM “Parceria Público-Privado: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e as administrações públicas locais**, p. 221-236, 1993.
- PAULA, J. de. **Desenvolvimento Local: Como Fazer?** Brasília: Sebrae, 2008.
- PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. **Social entrepreneurship: A critical review of the concept**. **Journal of World Business**, v. 41, p. 56 – 65, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. **The fortune at the bottom of the pyramid**. **Strategy + Business**. 2002.
- REY, F. G. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de criação da informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- WOLFE, A. Três caminhos para o desenvolvimento: mercado, estado e sociedade civil. **vários autores, Desenvolvimento, Cooperação Internacional e as ONGs**, Rio de Janeiro: IBASE/PNUD, 1992.
- YOUNG, D.; LECY, J. Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors. **NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship**. New York, 2012.
- YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.