

MULHERES EMPREENDEDORAS NO CAMPO DA PEDAGOGIA: CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E AUTO- EFICÁCIA A SERVIÇO DA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL.

Marcos Bidart Carneiro de Novaes

Mestre em Administração

USCS Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Av. Goiás, 3400- São Caetano do Sul- SP

E- mail: bidart@uol.com.br

Telefone: (11) 8933- 1448

Heidy Rodriguez Ramos

Doutoranda em Administração

Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)

Fac. de Economia, Administração e Contabilidade da Univ. de São Paulo. (FEA/USP)

Av.Prof.Luciano Gualberto, 908, Sala E 112- Cidade Universitária- São Paulo- SP

E- mail: heidy@usp.br

Telefone: (11) 3091-5834

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Professor Livre Docente

Fac. de Economia, Administração e Contabilidade da Univ. de São Paulo. (FEA/USP)

Av.Prof.Luciano Gualberto, 908, Sala E 112- Cidade Universitária- São Paulo- SP

E-.mail: martinho@usp.br

Telefone: (11) 3091-5834

Marina Carrilho

Graduanda em Administração de Empresas

Fac. de Economia, Administração e Contabilidade da Univ. de São Paulo. (FEA/USP)

Av.Prof.Luciano Gualberto, 908, Sala E 112- Cidade Universitária- São Paulo- SP

E- mail: marinacarr@gmail.com

Telefone: (11) 3091-5834

MUJERES EMPRESARIAS EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN: CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y AUTO EFICACIA DE LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar y discutir las similitudes y diferencias entre dos mujeres emprendedoras relacionadas con procesos de inicio, crecimiento y consolidación de organizaciones en el área educacional. Más específicamente, será presentado cómo la trayectoria de vida de estas mujeres influyó en las características de las organizaciones por ellas administradas. Los autores de la investigación utilizaron como estrategia un estudio de caso relacionando las dos instituciones, con foco específicamente, en las personalidades de las dos líderes y sus trayectorias profesionales. Se identificó que las dos entrevistadas se presentan como personas convictas de sus posibilidades de influir de forma autónoma el ambiente y producir resultados, características que impregnan el ambiente de las organizaciones que dirigen.

Palabras-Clave: Emprendedorismo, tercer sector, organizaciones sin fines lucrativos, educación.

WOMEN ENTREPRENEURS IN THE FIELD OF EDUCATION: CREATIVITY, INNOVATION AND SELF-SERVICE EFFECTIVENESS OF THE SOCIAL TRANSFORMATION.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze and discuss the similarities and differences between two enterprising women involved in the stages of beginning, growth and consolidation of two organizations in the educational area. More specifically, it will be presented how their life course has exercised influence upon the features of the organizations managed by them. The authors decided to use a case study involving these two institutes, but the main focus was the professional personalities of the two leaders and their life courses. The two interviewees were presented as two women that are certain and positive about their potentialities to have an autonomic influence upon their surroundings and to bring forth results and marks that could permeate the environment of the organizations that they run.

Key words: Entrepreneurship, third sector, nonprofit organizations, education.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema recorrente tanto no ensino quanto na pesquisa em Administração. Constitui uma disciplina específica em cursos de graduação, a qual denomina e orienta cursos de pós-graduação *lato sensu*, bem como área de interesse de congressos científicos de administração. O presente trabalho visa à análise e discussão acerca das semelhanças e diferenças entre duas mulheres empreendedoras da área educacional, buscando-se compreender como a trajetória de vida das mesmas influenciou as características das organizações por elas geridas.

O artigo apresenta brevemente a divisão entre as vertentes de pesquisa sobre o fenômeno empreendedor, diferentes perspectivas que estes estudos assumem, a visão dos autores sobre a questão do empreendedorismo social e do espaço deixado pelo Estado, em especial no tocante à Educação, e relaciona empreendedorismo com a teoria da auto-eficácia. A seguir apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo, relata-se o caso em si e são tecidas as considerações finais sobre o mesmo.

O interesse dos pesquisadores foi atraído pelo fato de se tratar de duas organizações de tamanhos e idades similares, lideradas por mulheres de perfil marcado por iniciativa e determinação. O empreendedorismo foi considerado, neste caso, como o interesse de duas mulheres em colocar criatividade e capacidade de inovar a serviço de um novo negócio. O primeiro dos casos estudados é a ONG Casa do Zezinho, liderada por Dagmar Garroux, a Tia Dag, voltada para o atendimento a crianças e jovens considerados de alto risco social localizada na Zona Sul de São Paulo. O segundo caso é a escola particular Colégio Ranieri, voltado para crianças e jovens de classe média na Zona Leste da mesma cidade, cuja empreendedora é Janaína Jordão.

O presente trabalho se justifica pelo fato de que relacionar características de determinados negócios de áreas diferentes com as personalidades de seus fundadores pode contribuir para esclarecer de forma subjetiva e intersubjetiva como as vertentes de estudo do empreendedorismo se unem. Interessa saber como os atores se vêem e como vêem o contexto que as cerca; o que aceitam ou rejeitam, o que valorizam ou desvalorizam e o que acham que vale ou não a pena. As

falas desses atores, entrelaçadas com as histórias de suas instituições, constituem elementos privilegiados para esse tipo de investigação, principalmente por se tratar de pessoas altamente motivadas e que, desde cedo, sabiam o que desejavam construir.

1. VERTENTES DA PESQUISA SOBRE EMPREENDEDORISMO

Constata-se, hoje em dia, um interesse em estudar o empreendedorismo não só do ponto de vista individual, mas, também, do ponto de vista estrutural e de como as estruturas macroeconômicas causam impacto sobre a iniciativa e a capacidade empreendedora de segmentos específicos da população. Shane (*apud* BARAHONA *et al.* 2006) propõe que a base para uma teoria geral do empreendedorismo seja estabelecida sobre fatores tanto psicológicos, quanto não psicológicos. Torna-se, portanto, importante estudar a realidade social de pessoas envolvidas em diferentes áreas de atuação, de diferentes grupos e em diferentes países e culturas, a fim de identificar maneiras distintas de lidar com obstáculos específicos, preconceitos, assim como oportunidades. Hoje se estuda, também, até que ponto fatores estruturais, cognitivos e motivacionais facilitam ou dificultam a formação das atitudes e redes necessárias para o sucesso empreendedor (ORHAN, 2001; GREVE & SALAFF, 2003).

McQuaid (2002) propõe que há cinco grupos de perspectivas sobre o empreendedorismo, que se sobrepõem. São elas: (1) uma função da economia; (2) o começo de um novo negócio; (3) o gerente-proprietário de uma pequena ou média empresa; (4) um conjunto de características pessoais e; (5) uma forma de se comportar.

O estruturalismo, por definição, é uma maneira de ver a sociedade que praticamente desconsidera as ações individuais. De acordo com esta visão, todas as ações do indivíduo estariam determinadas pelas estruturas sociais. No que diz respeito ao empreendedorismo, a capacidade de inovar, a criatividade e outras características pessoais seriam pontos secundários, sendo mais importante a maneira pela qual os indivíduos são influenciados pelo ambiente que os cerca.

Sob este prisma, muito do que se chama empreendedorismo feminino é, na verdade, apenas coerção social. Esta se manifesta de duas formas: a primeira, quando uma esposa, filha ou parente é fortemente encorajada a assumir um empreendimento existente no âmbito familiar, mesmo que ela talvez tivesse optado por outro tipo de atividade. A segunda é quando as dificuldades encontradas por mulheres no campo profissional, como a exclusão de cargos

estratégicos (BAUGHN, 2006; MORAES, 2008, LINDO, 2004), dificuldades de acesso a crédito (MARLOW; PATTON, 2005) ou a discriminação mais básica contra o trabalho feminino (ONU, 2005) as empurram à criação de negócios, quando o contexto na realidade é de necessidade de sobrevivência e total insatisfação com a realidade imposta pela sociedade.

Já o construtivismo afirma a interdependência entre os indivíduos e as estruturas, conforme a teoria da estruturação de Giddens (*apud* ORHAN, 2001). Esta última concebe uma dinâmica circular entre as partes acima, sendo os indivíduos percebidos como agentes de mudança da sociedade no longo prazo e, portanto das estruturas. As pesquisas sobre a evolução da situação feminina podem ser compreendidas pela visão construtivista. No que tange o empreendedorismo, pode-se considerar que as motivações causadas por necessidade estão relacionadas com esta abordagem. Esta afirmação é feita uma vez que este tipo de empreendedorismo parece ser uma forma de compromisso ou acomodação entre as restrições impostas pelas estruturas (mercado de trabalho, insatisfação com o próprio trabalho ou desejo de equilibrar profissão e família) com os recursos ou competências individuais.

Na última década do século XX, define-se, no entanto, uma nova modalidade de empreendedorismo, o social, que difere do empreendedorismo propriamente dito em dois aspectos: 1) não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais; e 2) não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como pobreza, miséria, risco de vida e exclusão social (MELO NETO & FROES, 2002). Segundo esta compreensão, empreendedorismo é também o conjunto de iniciativas implementadas por segmentos sociais excluídos, organizações, comunidades e instituições públicas em busca de novas possibilidades para grupos sociais menos favorecidos. (ALBAGLI *et al.*, 2003).

Alvord *et al* (2004) sustentam que o empreendedorismo tradicional é medido e testado pela sua capacidade de criar organizações com fins lucrativos, viáveis e sustentáveis ao longo do tempo. Já o empreendedorismo social deve ser testado pela sua capacidade de provocar mudança social duradoura. É um processo que estimula o aumento da participação em ações empreendedoras locais, o aumento do sentimento de conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura, e o surgimento de novas idéias. Inclusive de alternativas sustentáveis para o desenvolvimento, inclusão social, maior auto-suficiência e melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade.

Dentre as áreas abrangidas pelo empreendedorismo social destacam-se, conforme Demirdjian (2007): (i) educação e inclusão digital; (ii) moradia de baixo custo; (iii) reciclagem e indústrias limpas; (iv) agricultura e floresta; (v) uso da água e energias alternativas; (vi) saúde e nutrição comunitárias; (vii) educação e alfabetização; (viii) diversidade e multiculturalismo; (ix) oportunidades para deficientes e (x) serviços sociais em geral, (xi) apoio ao empreendedorismo e microcrédito e (xii) direitos humanos.

Apesar da distinção entre o empreendedorismo em sua acepção clássica e o empreendedorismo social, o que se constata nos chamados países emergentes é que o empreendedorismo vem assumindo cada vez mais as características de empreendedorismo social. Tanto é que muito do apoio conferido ao empreendedorismo no Brasil dá-se por conta de órgãos governamentais e de organizações da sociedade civil, que elaboram políticas explícitas de incentivo aos menos favorecidos. Com organizações da sociedade civil ocupando progressivamente o espaço deixado pela ineficiência ou incapacidade do Estado, cresce a importância das associações sem fins lucrativos, como é o caso da Casa do Zezinho, mas também a do empreendedor que se adapta a normas estatais na área da educação, como é o caso do Colégio Ranieri.

2. EMPREENDEDORISMO E AUTO-EFICÁCIA

A auto-eficácia explica o grau em que uma pessoa acredita nas suas próprias capacidades para desempenhar uma determinada tarefa, conforme teoria formulada por Bandura (1977). Trata-se de um traço de personalidade que afeta a motivação para realizar com sucesso as tarefas, bem como a escolha de uma determinada carreira profissional, ou o grau de tolerância para enfrentar determinadas situações adversas e a percepção individual acerca do risco (BANDURA, 1982). Esta teoria faz a distinção entre a expectativa de eficácia e a expectativa de resultado. A expectativa de que um comportamento leve a um determinado resultado pode, ainda, não ser suficiente para mobilizar um indivíduo. Já a expectativa de eficácia é a convicção de que ele próprio consegue realizar com sucesso, o comportamento necessário para produzir tais resultados.

Segundo Carvalho e González (2006) a expectativa de resultado e a expectativa de eficácia diferenciam-se porque o indivíduo pode acreditar que determinada ação conduz a

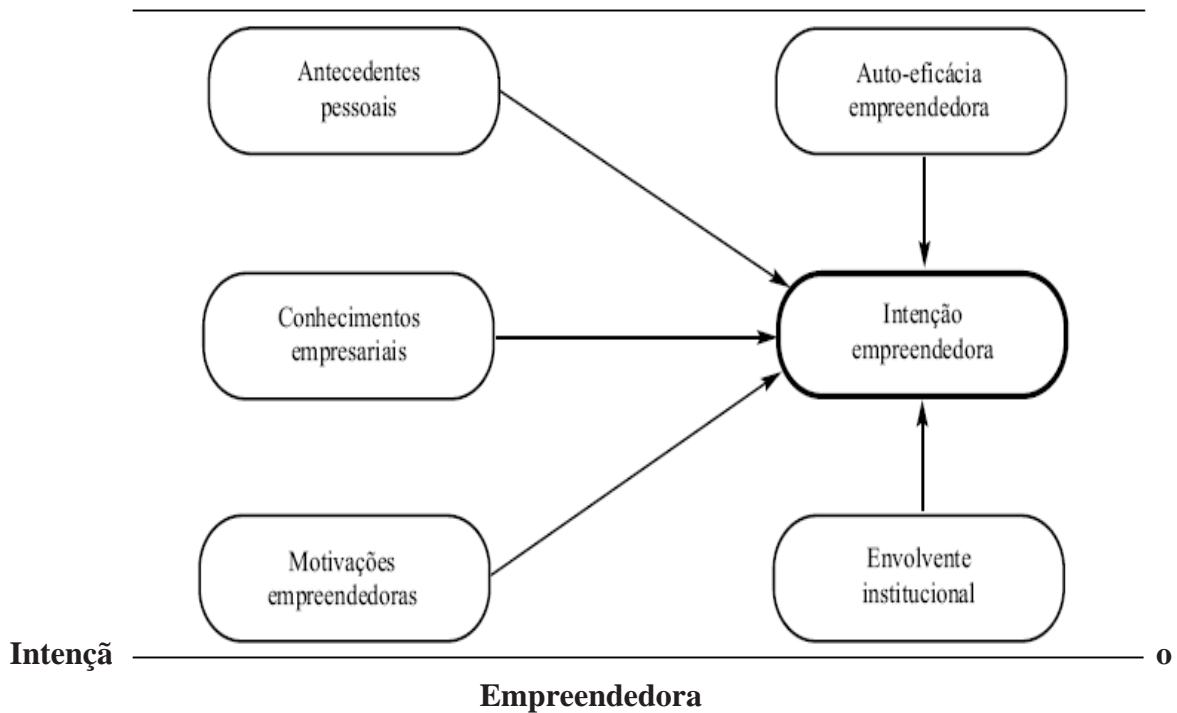
determinado resultado, mas, se tiver dúvida acerca da sua capacidade para realizar essa ação, a crença inicial não influencia o seu comportamento.

A auto-eficácia parece estar associada aos processos que levam as pessoas a envolverem-se totalmente e de forma produtiva, entusiasta e enérgica, numa determinada tarefa ou projeto. Além do auto-comprometimento, também a capacidade de comprometer os outros é certamente um fator crítico no caso dos empreendedores, que pode ser considerado como “magnético” (LOPES *et al.* 2006, p. 120). É esta característica que permite ao empreendedor atrair os recursos necessários para a realização de seu sonho pessoal.

Segundo Carvalho e González (2006), a teoria da auto-eficácia foi aplicada, por alguns autores, no estudo da intenção empreendedora. Este conceito avalia a percepção individual sobre a viabilidade da criação de um novo negócio. Na avaliação da auto-eficácia os pesquisadores questionam os indivíduos sobre se conseguem realizar com um determinado nível uma tarefa específica (as respostas são do tipo sim ou não) ou então os questionam, utilizando para o efeito uma escala de avaliação que pode variar entre a total certeza até a total incerteza, acerca do seu grau de confiança no desempenho de uma determinada tarefa (LEE & BOBKO, 1994).

Carvalho e Gonzalez (2006) consideram a auto-eficácia um dos elementos que explicam a intenção empreendedora, conforme modelo apresentado na figura 1.

Figura 1 - Modelo de



Fonte: Carvalho e González (2006, p. 45)

Foge ao escopo deste artigo se aprofundar nas questões ligadas aos quatro outros aspectos do modelo. A decisão dos autores pelo estudo da relação entre auto-eficácia e empreendedorismo se deve ao fato de que não são freqüentes os estudos no Brasil que adotam esta abordagem. Apenas como exemplo, na edição mais recente do EGEPE (V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008) e do EnANPAD, em 2007, não foi possível localizar artigos que estabeleçam esta relação.

O empreendedorismo, quando praticado neste contexto de auto-eficácia, é sempre, no entendimento dos autores deste trabalho, uma forma de explorar oportunidades. Entende-se oportunidade no sentido empreendedor como (1). Uma nova idéia ou invenção que pode ou não levar ao alcance de fins econômicos; (2) crenças sobre o ambiente favorável ao alcance destes fins; (3) ações que quando implementadas tornam reais estes fins, por meio de novos artefatos, que podem ser bens ou serviços, entidades como empresas ou mercados, ou ainda normas e padrões. (SARASVATHY *et al.* 2003):

3. METODOLOGIA

Para este trabalho, foi adotada a abordagem metodológica do estudo de caso, em sua forma qualitativa e exploratória. Martins (2006) propõe que para que um estudo de caso seja considerado exemplar, o mesmo deve atender a três requisitos. Deve ser importante, isto é original e revelador. Deve ser também eficaz, bem planejado e com indicadores de confiabilidade. Por último deve ser suficiente e relatado de maneira atraente. Por suficiente o autor entende, secundando Yin, que as fronteiras do fenômeno com seu contexto devem estar claramente delimitadas.

Alvez-Mazzotti (2006) afirma que o estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado. Neste caso, a unidade específica é a personalidade empreendedora das duas mulheres e as crenças subjacentes. Afirma ainda que estudos de caso são, também, usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto para orientar o *design* de estudos de casos múltiplos. Esta é outra justificativa para escolha do estudo de caso como abordagem adequada ao problema de pesquisa aqui proposto: o fenômeno exige estudo aprofundado, que leve à geração de hipóteses para estudos posteriores, envolvendo um número maior de empreendedores com as características aqui descritas.

Para Yin (2001), um dos aspectos importantes do estudo de caso, além da explicitação do protocolo, é a questão das múltiplas fontes de evidência. Neste trabalho os autores utilizaram entrevistas não estruturadas realizadas com as próprias empreendedoras, colaboradoras e colaboradores das instituições e pessoas ligadas às mesmas, entre elas seus maridos. Também foram recolhidos materiais de imprensa e internos, inclusive dos *sites* de Internet de cada uma das organizações, que pudessem apoiar a composição do quadro de crescimento das instituições e da influência das empreendedoras neste crescimento. Também foi utilizada a observação participante uma vez que um dos pesquisadores tem livre acesso às duas instituições, como voluntário em uma delas e como docente em curso de empreendedorismo para adolescentes na outra.

Schramm (1971, *apud* Yin 2001 p. 31) afirma que “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. No caso deste artigo, o foco é compreender como as empreendedoras tomaram as decisões que as levaram a iniciar seus negócios e as decisões importantes tomadas ao longo do crescimento das organizações.

Quanto à técnica das entrevistas, as mesmas foram conduzidas na forma conversacional livre, girando em torno de um tema, mas em que as perguntas surgem naturalmente “nos contextos e no curso natural à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas” (GODOI e MATTOS, 2006 p. 304). O êxito da técnica depende fundamentalmente da habilidade de sentar calmamente e escutar, de estar disposto a deixar o narrador expressar-se livremente, de ser perspicaz na condução da entrevista não tendo receio de interromper em determinados momentos com perguntas ou comentários breves.

Para a análise das entrevistas foram seguidas as sugestões de Mattos (2006) e de Martins (2006) sobre análise de entrevistas e sobre o uso destas análises em estudos de caso. A análise foi feita sem a utilização de *softwares* de análise de conteúdo. Buscou-se apenas proceder à análise categorial com o olhar exaustivo dos autores. Como lembra Martins (2006) buscar significados em materiais assim captados não implica na crença de um único sentido ou de uma verdade absoluta. Interpretar discursos produzidos por outros sempre implica em levar em consideração a subjetividade do pesquisador.

4. AS INSTITUIÇÕES E SUAS FUNDADORAS

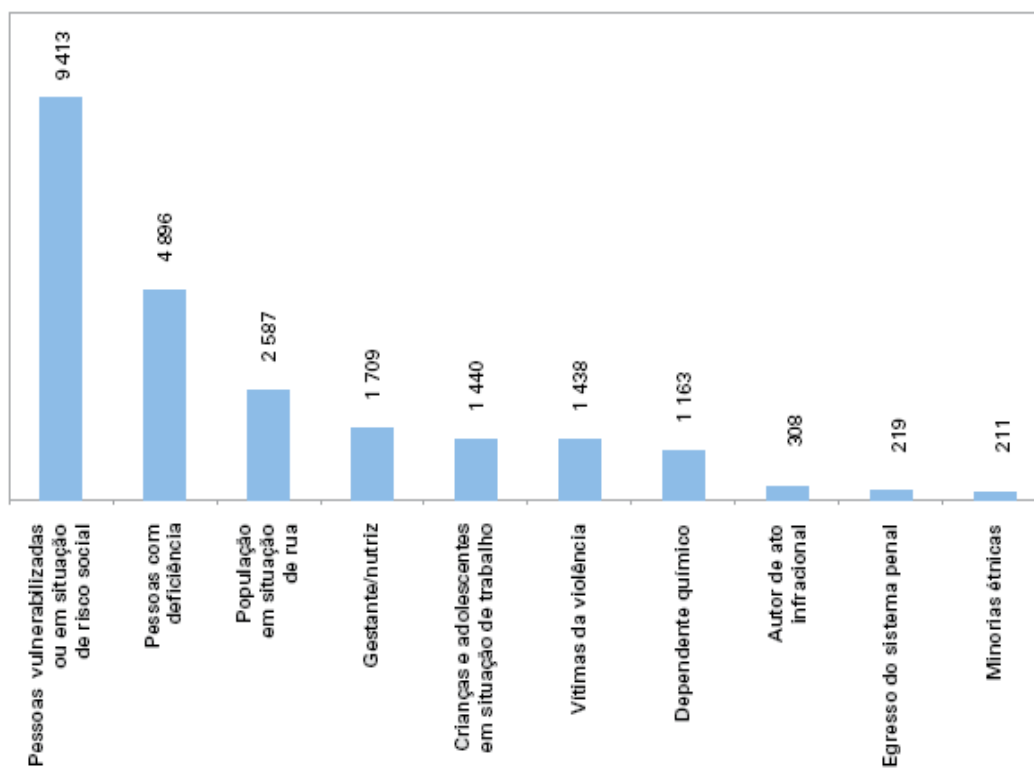
Como afirmado na introdução deste trabalho, o foco do mesmo é a influência que a personalidade das empreendedoras possa ter exercido nas instituições. Para poder perceber isto é necessário apresentar as duas organizações, por meio do material recolhido.

A Casa do Zezinho é uma entidade não governamental sem fins lucrativos, fundada em 06 de março de 1994, com o objetivo de atender crianças e adolescentes de 6 a 18 anos, filhos das famílias de baixa renda da Zona Sul de São Paulo, matriculados na rede pública de ensino. Faz parte, portanto do chamado Terceiro Setor, constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm por objetivo gerar serviços de caráter público. Este vem apresentando

crescimento constante no Brasil, tendo movimentado cerca de 5% do PIB nacional em 2006 (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2006).

De acordo com estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem, atualmente, 33.077 entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos no país, sendo que, deste total, a região Sudeste concentra 51,8% das instituições (IBGE, 2006). O Estado de São Paulo, por sua vez, possui 8.021 organizações (IBGE, 2006). É importante destacar os públicos atendidos pelas diversas instituições estabelecidas no país e, observando-se a Figura 2, pode-se verificar que a maior parte das entidades de assistência social, que visam atender grupos específicos da população, é responsável pelo suporte a grupos de pessoas em situações de vulnerabilidade e em risco social.

Figura 2 – Número de entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos, segundo a caracterização do público-alvo atendido

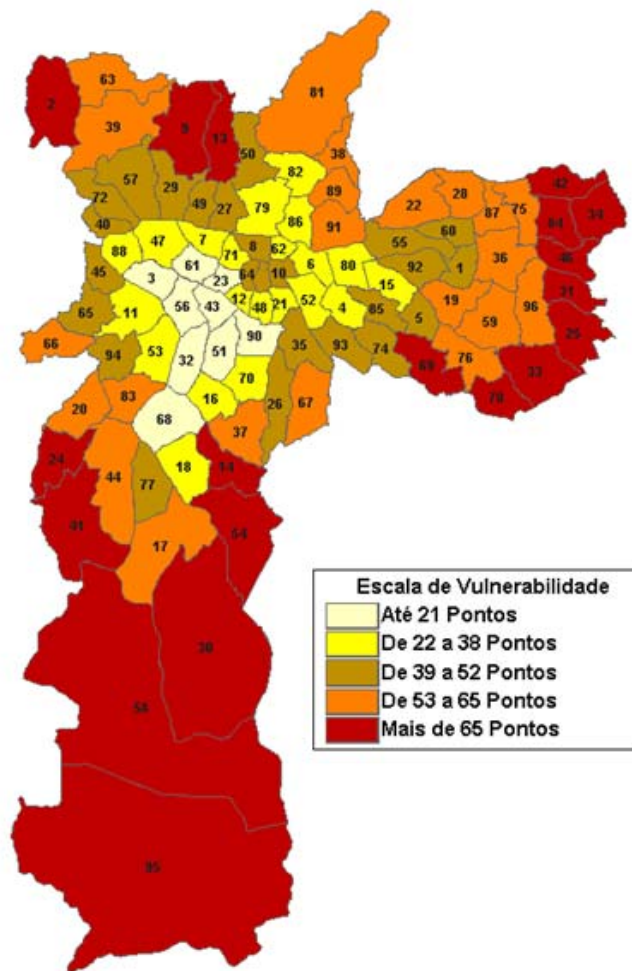


Fonte: IBGE (2006).

O trabalho iniciado com 12 crianças é feito hoje em uma sede própria, construída no ano 2000 com recursos do BNDES, um espaço extremamente funcional, com área construída de 2900 m². Nesta sede, encontram-se espaços de aprendizagem, oficinas e ateliês de arte, quadras poliesportivas, piscina, refeitório, padaria, cabeleireiro, auditório, ambulatório médico, consultório dentário e horta. O projeto beneficia 1200 crianças e adolescentes de baixa renda, entre 6 e 21 anos, moradores dos bairros próximos, que freqüentam 67 escolas públicas da região. É exatamente este o público-alvo de grande parte dos projetos de outras ONGs, o que dá a entender que a Casa do Zezinho compete com estas outras organizações por recursos escassos.

A Figura 3 apresenta os resultados de um estudo realizado pelo Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) que elaborou o índice de vulnerabilidade juvenil, o qual varia de 0 a 100 pontos, sendo que, quanto maior a pontuação, maior a situação de vulnerabilidade (SEADE, 2000). Este estudo possui a função de auxiliar na identificação de áreas de intervenção, sendo que o mapa apresentado na Figura 3 foi resultado deste esforço. A Casa do Zezinho se situa exatamente na fronteira entre as áreas 41 e 44, consideradas de alta vulnerabilidade.

Figura 3 - Grupos de Vulnerabilidade Juvenil Distritos do Município de São Paulo



Fonte: SEADE (2000).

Para a definição do índice de vulnerabilidade juvenil, foram utilizados dados acerca dos níveis de crescimento populacional e a presença de jovens entre a população distrital, frequência à escola, gravidez e violência entre os jovens e adolescentes residentes nos locais (SEADE, 2000), sendo que 65% dos jovens entre 15 e 19 anos vivem em condição de risco (CORREIO DO BRASIL, 2006).

O Colégio Ranieri se localiza no bairro do Belenzinho, Zona Leste da capital de São Paulo. Teve origem na experiência da Escola de Educação Infantil Acalanto, fundada em 1996. No ano de 2004 mudou-se para a nova sede, um espaço que também surpreende pela funcionalidade e criatividade. Alguns dos pontos observados nas visitas que merecem destaque

são as salas de aula amplas e bem iluminadas, com carteiras removíveis; laboratório de Informática em sala com ar-condicionado, equipamentos novos e softwares atualizados com um microcomputador por aluno; ampla biblioteca com acervo para várias idades; pátios internos e externos com piso antiderrapante; um laboratório de ciências bem preparado; quadra poliesportiva: coberta para aulas de educação física e atividades diversificadas e piscina para atividades esportivas e de recreação. O Colégio conta hoje com aproximadamente 750 alunos, sem contar as suas atividades de berçário, que serão expandidas este ano.

A instituição estudada enquadra-se no perfil de uma instituição de ensino infantil, fundamental e médio particular, de caráter laico, ou seja, desvinculado da educação religiosa. Em nível nacional, existe mais de sete milhões de alunos matriculados em instituições particulares, o que corresponde a 13% do total de alunos matriculados em educação básica. De maneira mais detalhada, o ensino infantil privado possui 2.043.546 alunos. Já o ensino fundamental possui 3.376.769 alunos matriculados, enquanto o ensino médio possui 1.097.589 matrículas (CONTEE, 2006).

No que se refere ao ensino infantil, fundamental e médio, tanto público quanto privado, no município de São Paulo, observa-se que existe um total de 5.661 estabelecimentos de ensino de educação básica. Deste total, 3.203 são estabelecimentos de caráter privado, 1 é de caráter público federal, 1.303 são de caráter estadual e 1.154 são municipais (BRASIL MEC, 2006).

Além das similaridades que podem ser observadas na estrutura física dos dois imóveis, com a quadra poliesportiva no teto e amplos, iluminados e coloridos espaços no interior, a proposta pedagógica tem suas convergências. Deve ser registrado que o Colégio Ranieri, por ser uma escola *strictu sensu*, precisa cumprir determinadas formalidades junto à Secretaria da Educação e ao Ministério da Educação. A Casa do Zezinho tem bastante mais liberdade para organizar sua grade e seu programa de atividades, pois recebe as crianças e adolescentes antes ou depois destes terem freqüentado a escola.

A palavra autonomia é chave para a compreensão da proposta das duas instituições. Abaixo alguns extratos dos sites de cada uma.

Casa do Zezinho: O ponto central da pedagogia inovadora da Casa do Zezinho é o desenvolvimento da autonomia de pensamento através de uma metodologia constituída a partir dos quatro pilares da educação: 1) ser espiritualidade; 2) conhecer ciências; 3) saber filosofia; e 4) fazer arte.

Colégio Ranieri: *O mundo mudou e as crianças e os jovens estão cada vez mais questionadores, exigindo respostas significativas. Além disso, a sociedade atual necessita de pessoas flexíveis e versáteis, com capacidade de identificar e resolver situações-problema, que saibam trabalhar em equipe e que tenham autonomia para selecionar e buscar informações em diversas fontes.*

Este incentivo ao pensamento autônomo parece estar na própria raiz da formação familiar das duas empreendedoras, que se manifestaram assim nas entrevistas com elas realizadas:

Dagmar Garroux (Casa do Zezinho): *Fui expulsa de três escolas de São Paulo com aqueles rótulos todos: que eu não ia dar em nada, que eu não ia ser boa mãe, que eu era uma pessoa que não sabia andar nas regras. E meu pai e minha mãe tinham uma visão totalmente diferente. Meu pai via o seguinte: quando eu era expulsa, meu pai chegava na escola e falava “essa escola é muito burra para a minha filha”.*

Janaína Jordão (Colégio Ranieri): *E aí eu fiquei na dúvida cruel: “o que eu vou fazer da vida?”. Eu lembro que nessa época meu pai me influenciou bastante, ele falou assim: “você tem que ir para onde você acha que você vai gostar mais, não adianta você pensar só no salário agora. “Você pode ir para esse lugar agora para ganhar um salário bom, e continuar ganhando esse salário para o resto da vida”.*

Também na formação das duas empreendedoras, manifesto em suas experiências de vida se encontra o inconformismo com as formas tradicionais e autoritárias de ensino:

Dagmar Garroux: *Por exemplo, na época era Juizado de Menores, onde eu fui fazer um estágio, eu ia denunciar os maus tratos, eu não entendia aquilo como educação, eu não entendia que bater, torturar, oprimir, nunca entendi que isso resolveria nada, então eu denunciava.*

Janaína Jordão: *Ele tinha muita coisa para resolver como diretor e aí era hora da aula, então normalmente ele subia atrasado, gritava com todo mundo, pegava aluno pela orelha porque estava fazendo bagunça, então essas coisas foram me motivando, também, a falar: “isso aqui está errado, não é desse jeito!”...*

O perfil empreendedor das duas entrevistadas no sentido de iniciativa e pró-atividade, e como isso contribuiu para o crescimento das instituições também pode ser claramente percebido nas entrevistas. É atestado também pelas pessoas que com elas trabalham, que apenas reclamam do ritmo por vezes acelerado e difícil de acompanhar de ambas.

Dagmar Garroux: *Porque eu já dizia: “vocês não fazem, então dá aqui que eu faço”, e eu os punha para falar: “você vai fotografar, você vai não sei o que...”*

Janaína Jordão: *Não tenho preguiça. Para mim... ”Ah, vamos fazer?”, então vamos fazer. E eu não tenho medo, também, eu não fico pensando: “será que vai dar certo? E se não der certo?”, eu não tenho isso, não penso nisso.*

Otimismo e perseverança são traços marcantes das duas entrevistadas:

Janaína Jordão: *Eu não vou muito pela razão, eu penso no lado bom, que vai ser legal e esqueço o resto e enfio as caras. Quando a gente resolveu montar o berçário também: eu fui do lado, conversei com o proprietário e falava: “vamos alugar!”, eu não ficava fazendo contas se ia dar para pagar o aluguel, quantos alunos eu preciso ter, eu não ia muito por esse lado. Eu achava que tinha que fazer um negócio legal e se eu fizesse uma coisa legal ia acontecer. Se eu tiver que fazer, eu vou e faço, não tenho muita preguiça nesse sentido de... Tem gente que pensa que vai fazer e fala: “ah, mas não vai valer a pena, vou ter que trabalhar muito”, eu não fico muito medindo esforços.*

Dagmar Garroux: *Quando eu precisava de dinheiro, e eu detestava pedir dinheiro pro meu pai ou pra minha mãe, a gente tinha uma mesada, mas queria sempre mais, então eu fazia suco para vender na porta de casa, eu topava limpar jardim dos outros, eu sempre*

quis estar na frente, então eu entrava para trabalhar em qualquer loja: “você estão precisando de alguém para trabalhar aí de fim de semana?”, já ia lá, enfim... Foi sempre assim, estar sempre na dianteira, a minha independência sempre foi uma coisa maluca, de vida. Levei bastante porrada por conta disso, mas é isso.

As duas entrevistadas mostram forte perfil de liderança, espelhado nos seus relatos:

Dagmar Garroux: *Eu tinha 13 anos e estava na oitava série, e eu liderava a sala inteira.*

Janaína Jordão: *A brincadeira que eu mais gostava era de escolinha, sempre gostei muito de liderar. Então se era para brincar de escolinha, eu era a professora, não me contentava em ser o aluno.*

Há entre as duas empreendedoras uma óbvia diferença de escolha entre os públicos-alvos. Esta diferença também pode ser depreendida das suas trajetórias de vida com origens em momentos diferentes da história do Brasil. Dagmar Garroux relata assim sua escolha pelo trabalho eminentemente social:

Dagmar Garroux: *Muitos foram muitos episódios. Primeiro já desde casa. Depois eu comecei a trabalhar muito, eu tinha lá aquela casa, que a gente chamava de Casa da Tia Dag, aonde iam os meninos com problemas de comportamento. Eu como sempre estive envolvida com a favela, e eu ia para a favela com eles. Eu vi a favela de pobre se transformar em miserável se transformar hoje na comunidade que é, ninguém agüenta mais. Então eu vi isso. A favela começou a descer na minha casa. Óbvio. E eu também comecei a esconder criança, porque esses grupos de extermínio, quando eles começam a roubar, punham num poste: “vai morrer tantas crianças. fulano, fulano, fulano”, porque tinham roubado, sei lá, um Danone... E tinham 11, 12, 13 anos... Era um absurdo para mim. E aquilo foi me dando um negócio, me dando um negócio que, como a casa já estava com muitas crianças, a gente veio procurar esta casa aqui, para morar, tinha que aumentar...*

A proprietária e diretora do Colégio Ranieri relata uma escolha por fazer diferente por assim dizer “dentro do sistema”.

***Janaína Jordão:** Eu sempre estudei em escola tradicional e tinham algumas coisas que eu não concordava, achava um absurdo e aí eu comecei a trabalhar, e já era um pouco diferente, porque educação infantil é diferente, e aí quando eu montei a escola, a escola foi crescendo, depois a gente alugou o prédio do lado e a ente resolveu montar um berçário... Em 1997 eu montei o berçário e aí começou. Os pais pediam: “vocês podiam ter primeira série”, mas a gente não tinha, naquela casa, espaço suficiente para...*

Estes aspectos acima mencionados parecem estar por trás da escolha da proposta pedagógica das duas instituições. A Casa do Zezinho formulou ao longo do tempo o que Dagmar Garroux chama de Pedagogia do Arco-Íris, uma linha de pensamento própria, mas que ela mesma reconhece fortemente influenciada pelos ensinamentos de Paulo Freire. As bases da Pedagogia do Arco-Íris são assim formuladas:

***Casa do Zezinho:** Nossos educadores estão abertos e preparados para receber diariamente crianças e jovens de baixa renda que devido à situação de carência chegam sem nenhuma condição de concentração para aprender. A primeira ação do educador é nutri-los com um sentimento de segurança indispensável. E também, ouvir e conversar com os Zezinhos. Respeitar sua própria percepção de mundo.*

Já o Colégio Ranieri estruturou sua proposta pedagógica alinhada com os conceitos sócio-construtivistas do sistema Pueri Domus, assim formulado em seu site:

***Colégio Ranieri:** Estimular a criança desde a infância é prepará-la para enfrentar um mundo que se transforma em ritmo acelerado. Sendo assim, o Colégio Ranieri busca acompanhar essas mudanças estimulando a criatividade e a iniciativa do educando,*

levando-o a refletir, questionar, investigar, descobrir e a expressar seus pensamentos, conquistando assim sua autonomia.

A pedagogia freiriana e o método sócio-construtivista de Vygotski apresentam pontos em comum, em especial na questão da problematização da realidade, enfatizada por ambas as educadoras. Nos dois métodos, o aluno aprende por meio da interação com os outros indivíduos e com a sua realidade. O professor é visto como um mediador dessa interação. Ao apresentar novos conceitos, o professor coloca os alunos frente a problemas, e ajuda na busca de soluções. Sempre com o objetivo de mostrar a utilidade prática do que está sendo passado. Nas duas instituições pode se notar a valorização dada à aquisição de conteúdos fundamentais para a formação da cidadania.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As duas entrevistadas apresentaram-se como pessoas convictas de suas possibilidades de influenciar de forma autônoma o ambiente e produzir resultados, características que impregnam o ambiente das organizações que dirigem. Mostraram-se capazes de extrair vantagens das oportunidades e de identificá-las, encontrando formas imaginativas de contornar as restrições institucionais ou de contribuir para a sua mudança por meio da ação coletiva. O impulso empreendedor apoiado na auto-eficácia é uma das maneiras para se atingir esses objetivos de crescimento e realização. As entrevistas expõem pessoas que desde cedo mostraram saber o que queriam e atraíram os recursos necessários para seus empreendimentos. Com uma visão de longo prazo tão forte que atraíram seus familiares e maridos para seus projetos de negócio.

Este trabalho possui algumas limitações. Em primeiro lugar, por questões de tempo e de recursos, não foi possível explorar com uso de *softwares* o vasto material transcrito, o que será feito em pesquisas futuras. Teria sido ideal ter um número de casos analisados maior, de 4 a 10 empreendedoras e empreendedores, na área educacional.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a aplicação dos já existentes questionários de auto-eficácia em grupos maiores de empreendedoras e empreendedores deste segmento, a fim de verificar a hipótese de que diferenças de gênero desaparecem nos resultados organizacionais com a crença na capacidade própria de produzir resultados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.. **Capital social e desenvolvimento local**. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.M.. (Org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 423-440.

ALVES-MAZZOTTI, A.J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. In: Cadernos de Pesquisa, v.26 n.129 São Paulo Sept./Dec. 2006

ALVORD, S. A.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. **Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study**. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 40, n.3, p. 260-282, 2004.

BANDURA, A. **Self-Efficacy: toward a unifying theory of behavioral change**. Psychological Review, v. 84 n. 2, p. 191-215, 1977

_____. **Self-Efficacy mechanism in human agency**. American Psychologist, v. 37 n. 2, p. 122-147., 1982

BARAHONA, J.H.; CRUZ, N.M.; ESCUDERO, A.I.R. **Education and Training as non psychological characteristics that influence university students' entrepreneurial behavior**. Journal of Entrepreneurship Education, v. 9, 2006.

BAUGHN, C.C.; CHUA, B.; NEUPERT, K. **The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicountry Study**. Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University, September, 2006

BRASIL MEC. Ministério da educação (2006). **Indicadores demográficos e sociais**. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=8866&Itemid=&sistema=1 . Acessado em: 09/agosto/2008.

CARVALHO, P.M.R.; GONZÁLEZ, L. **Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-65, 2006.

CONTEE (2006). **“Mais de 7 milhões de alunos são de escolas privadas”**. Disponível em: http://www.contee.org.br/salarial/materia_7.htm . Acessado em: 09/agosto/2008.

CORREIO DO BRASIL (2006). **“Mais da metade dos jovens vive em área de risco em São Paulo”**. Disponível em: <http://correiodobrasil.ig.com.br/noticia.asp?c=103289> . Acessado em: 09/agosto/2008.

DEMIRDJIAN, Z.S. **Social entrepreneurship: sustainable solutions to societal problems.** Journal of American Academy of Business, Cambridge, v. 11, n. 1, p. 1-2, mar. 2007.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323

GREVE, A.; SALAFF, J. W. **Social networks and entrepreneurship.** Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University, Fall 2003.

IBGE (2006). **“As entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos no Brasil”.** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/peas/2006/assistencia_social_privada2006.pdf . Acessado em: 09/agosto/2008.

LEE, C.; BOBKO P. **Self-efficacy beliefs: comparison of five measures.** Journal of Applied Psychology, v. 79 n. 3, p. 364-369, 1994.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P.M.; RODRIGUES, M.E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro **RAC-E.** v. 1, n. 1, p. 1-15 Jan./Abr. 2007

LOPES, M.P.; PINA e CUNHA, M.; REIS, F. **Marketing de idéias e construção de redes: As duas vias de atração de recursos para novos empreendimentos.** Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 1, p. 115-136, 2006

MARLOW, S.; PATTON, D. All Credit to Men? Entrepreneurship, Finance, and Gender. **Entrepreneurship Theory and Practice,** v. 29 n. 6, p 717-735, Baylor University, nov. 2005

MARTINS, G. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006

MATTOS, P.L.C.L. **Análise de Entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem.** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

McQUAID, R.W. **Entrepreneurship and Regional Development Policies.** In: ERSAs 2002 European Regional Science Association. CD-ROM on line do Congresso, disponível em: <http://www.raumplanung.uni-dortmund.de/rwp/ersa2002/en/home.htm> . Acessado em 12/jun/2008.

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

MORAES, J. et al. **A motivação da mulher e sua atuação no empreendedorismo social**. In: V EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, 2008

ONU, **Examen de los informes presentados por los Estados partes en virtud del artículo 18 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer**. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Sexto informe periódico de los Estados partes, 2005.

ORHAN, M.; SCOTT, D. **Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model**. Women in Management Review, v. 16 n. 5/6, p. 232-243, 2001

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS (2006). **“Setor sem fins lucrativos representa 5% do PIB nacional”**. Disponível em: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosGestao.asp?txTx=66&iRnd=0,1502082%D8> . Acessado em: 09/agosto/2008.

SARASVATHY, S. D., DEW, N., VELAMURI, R. e VENKATARAMAN, S. **Three Views of Entrepreneurial Opportunity**, In: AUDRETCSH, D.; ACS, Z. International Handbook of Entrepreneurship, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 2003

SEADE (2000).Índice de vulnerabilidade juvenil – IVJ 2000. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/ivj/> . Acessado em: 09/agosto/2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre: Bookman, 2