



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUAN SOUZA DE OLIVEIRA

ATORES CRÍTICOS EM UM EMPREENDIMENTO SOCIAL: O CASO DO
PROGRAMA CELEBRANDO RESTAURAÇÃO

FORTALEZA

2017

LUAN SOUZA DE OLIVEIRA

ATORES CRÍTICOS EM UM EMPREENDIMENTO SOCIAL: O CASO DO PROGRAMA
CELEBRANDO RESTAURAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O48a Oliveira, Luan Souza de.
ATORES CRÍTICOS EM UM EMPREENDIMENTO SOCIAL : O CASO DO PROGRAMA
CELEBRANDO RESTAURAÇÃO / Luan Souza de Oliveira. – 2017.
78 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Empreendedorismo social. 2. Atores críticos. 3. Estudo de caso. 4. Celebrando Restauração. I. Título.
CDD 658

LUAN SOUZA DE OLIVEIRA

ATORES CRÍTICOS EM UM EMPREENDIMENTO SOCIAL: O CASO DO PROGRAMA
CELEBRANDO RESTAURAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus familiares, a todos meus amigos que estiveram ao meu lado nesta caminhada e aos meus professores.

AGRADECIMENTOS

Ao Rei dos reis, Senhor dos senhores, autor e consumidor da minha fé, Jesus Cristo, Aquele que me deu vida e toda capacidade que em mim existe. A Ele toda honra, glória e louvor hoje e sempre.

Aos meus familiares, em especial minha mãe, minha irmã, minha avó e meus tios, pelo apoio, incentivo, investimento emocional e financeiro feito durante toda a minha vida estudantil, desde os primeiros passos na escola até o presente momento.

Ao meu avô, Walmen, meu pai, Lourival, e minha tia, Wilmen, que enquanto vivos sempre se mostraram presentes investindo em minha vida com muito amor e zelo contribuindo de forma fundamental na formação do meu caráter.

Ao professor Dr. Diego de Queiroz Machado, pela sua excelência na orientação dada em cada etapa do trabalho, demonstrada sempre de forma presente, minuciosa e atenciosa.

Aos professores participantes da banca examinadora, Dra. Márcia Zabdiele Moreira e Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino, pelo privilégio de ter seus tempos dedicados, suas presenças e suas valiosas colaborações.

Aos colabores do programa Celebrando Restauração, em especial ao Nelson Massambani e Gleiciane Nobre, pelo tempo concedido nas entrevistas, fornecimento de todos e quaisquer arquivos do programa desejados, convites para participar de eventos, conversas fora de seus horários de trabalho e toda colaboração dada. Sem vocês este trabalho não teria sido possível.

Aos amigos que tenho, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas que me fazem ser uma pessoa melhor, além do inesgotável incentivo e apoio durante todas as etapas deste trabalho, ajudando, inclusive, na transcrição dos áudios das entrevistas realizadas e tradução do resumo.

Muito obrigado a todos!

‘Pois eu tive fome, e vocês me deram de comer; tive sede, e vocês me deram de beber; fui estrangeiro, e vocês me acolheram; necessitei de roupas, e vocês me vestiram; estive enfermo, e vocês cuidaram de mim; estive preso, e vocês me visitaram.’

Então os justos lhe responderão: ‘Senhor, quando te vimos com fome e te demos de comer, ou com sede e te demos de beber? Quando te vimos como estrangeiro e te acolhemos, ou necessitado de roupas e te vestimos? Quando te vimos enfermo ou preso e fomos te visitar?’ O Rei responderá: ‘Digo a verdade: O que vocês fizeram a algum dos meus menores irmãos, a mim o fizeram!’

Mateus 25:35-40

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar a atuação dos atores críticos do empreendimento social Celebrando Restauração, um programa da Igreja Batista Central de Fortaleza, que tem como objetivo ajudar pessoas a vencer seus vícios, traumas emocionais, maus hábitos e comportamentos destrutivos. Esta busca se deu através da caracterização do programa como uma ação de empreendedorismo social, da identificação daqueles que são os principais atores envolvidos com o Celebrando Restauração (CR) desde a sua criação e da análise das contribuições dos agentes identificados para o desenvolvimento e sucesso do CR. O referencial teórico estudado abordou os principais conceitos sobre empreendedorismo social, concepções sobre o assunto no Brasil, os atores envolvidos e, por fim, os modelos de ciclo de vida deste tipo de empreendimento, identificando e analisando aquele que mais se aproxima da realidade do caso estudado. Em termos metodológicos, foi utilizada quanto a abordagem do problema uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso. Foram conhecidos os atores críticos do programa Celebrando Restauração, como Luís Fernando, Cameron Young, Nelson Massambani, Roswitha Massambani e Armando Bispo, que tiveram participação determinante através de suas ações para o surgimento e crescimento do programa, tendo inclusive, com os três últimos citados, a coordenação do projeto até os dias atuais. Além disso, os resultados sugerem que o Celebrando Restauração é um programa relevante e que contribui positivamente com a sociedade através de suas ações, tanto no âmbito da cidade de Fortaleza como também expandindo e implantando o método em outros estados brasileiros, tornando-se relevante de forma nacional. Espera-se contribuir para a disseminação e expansão no meio acadêmico sobre programa Celebrando Restauração, uma vez que o tema é pertinente para toda a sociedade e traz alternativas através da sua atuação para problemas comuns da realidade dos cidadãos brasileiros.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Atores críticos. Estudo de caso. Celebrando Restauração.

ABSTRACT

This paper proposes to analyze the performance of the critical actors of the social enterprise Celebrating Restoration, a program of the Central Baptist Church of Fortaleza, that aims to help people overcome their addictions, emotional traumas, bad habits and destructive behaviors. This search was made through the characterization of the program as an action of social entrepreneurship, identifying those who are the main actors involved with Celebrating Restoration (CR) since its inception and analyzing the contributions of the agents identified for the development and success of the program CR. The theoretical framework studied the main concepts about social entrepreneurship, conceptions about the subject in Brazil, the actors involved and, finally, the life cycle models of this type of enterprise, identifying and analyzing the one closest to the case studied. In methodological terms, a qualitative research was used as the approach of the problem through a case study. The critical actors of the Celebrating Restoration program were known, such as Luís Fernando, Cameron Young, Nelson Massambani, Roswitha Massambani and Armando Bispo, who had decisive participation through their actions for the emergence and growth of the program, including, with the last three mentioned, the coordination of the project to the present day. In addition, the results suggest that Celebrating Restoration is a relevant program that contributes positively to society through its actions both within the city of Fortaleza and also expanding and implanting the method in other Brazilian states, becoming relevant nationally. It is hoped to contribute to the dissemination and expansion in the academic environment of the program Celebrating Restoration, since the theme is pertinent for the whole society and brings alternatives through its action to common problems of the reality of Brazilian citizens.

Keywords: Social entrepreneurship. Critical actors. Case study. Celebrating Restoration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais da Ashoka	23
Figura 2 – Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais de Stevens	24
Figura 3 – Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais de Sharken Simon e Donavan.....	25
Figura 4 – Estrutura de liderança do CR	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre Empreendedorismo, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Social	19
Quadro 2 – Definições de autores sobre empreendedorismo social segundo Costa e Carvalho	20
Quadro 3 – Sinopse com as organizações e suas definições de empreendedorismo social	20
Quadro 4 – Panorama nacional do conceito de empreendedorismo social	21
Quadro 5 – Quadro simplificado dos principais <i>stakeholders</i> e seus interesses básicos na empresa social	27
Quadro 6 – Apresentação simplificada dos principais <i>stakeholders</i>	28
Quadro 7 – Organizações que disseminaram o empreendedorismo social no Brasil	29
Quadro 8 – Os Doze Passos e suas lições	39
Quadro 9 – Regras dos grupos	42
Quadro 10 – Programa dos Grupos de Apoio	43
Quadro 11 – Sequência da reunião	45
Quadro 12 – Características de empreendedorismo social no CR	52
Quadro 13 – Atores críticos do programa Celebrando Restauração em Fortaleza	60
Quadro 14 – Principais <i>stakeholders</i> do CR	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Alcoólicos Anônimos
APAC	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados
CAP	Central de Alternativas Penais
CISPE	Coordenadoria de Inclusão Social de Presos e Egressos
CPDrogas	Coordenadoria Especial de Políticas sobre Drogas
CR	Celebrando Restauração
IBC	Igreja Batista Central
IPPOO II	Instituto Presídio Professor Olavo Oliveira II
NA	Narcóticos Anônimos
ONG	Organização Não Governamental
SEAS	Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo
SEJUS	Secretaria da Justiça e Cidadania
STDS	Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social
VEPAH	Vara Única de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	16
2.1	Contexto Histórico e Definições	16
2.2	Ciclos de Vida de Empreendimentos Sociais	22
2.2.1	<i>Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais da Ashoka</i>	22
2.2.2	<i>Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Stevens</i>	23
2.2.3	<i>Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Sharken Simon e Donavan</i>	24
2.3	Atores e Relações em Empreendimentos Sociais	26
2.4	Empreendedorismo Social no Brasil	29
3	METODOLOGIA	32
4	RESULTADOS	34
4.1	Sobre o Celebrando Restauração	34
4.1.1	<i>A Criação do Celebrando Restauração</i>	35
4.1.2	<i>Estrutura da Liderança</i>	38
4.1.3	<i>Os Doze Passos e Suas Lições</i>	38
4.1.4	<i>Programas do Celebrando Restauração</i>	40
4.1.4.1	<i>Encontrão</i>	41
4.1.4.2	<i>Grupo de Apoio</i>	42
4.1.4.3	<i>Grupo de Passos</i>	44
4.1.4.4	<i>CR Cidadania</i>	46
4.1.4.4.1	Presídios e Centros Socioeducativos	46
4.1.4.4.2	VEPAH	47
4.1.4.4.3	Fábrica Escola, CISPE e CAP	48
4.1.4.4.4	Delegacia da Mulher, Rádio Livre, CPDrogas e Outras Ações	49
4.1.4.4.5	APAC	50
4.2	Características de Empreendedorismo Social no CR	50
4.3	Fases do Ciclo de vida e Atores Críticos do CR	53
4.3.1	<i>Identificação</i>	54
4.3.2	<i>Aprendizagem</i>	55
4.3.3	<i>Institucionalização</i>	57

4.3.4	<i>Maturidade</i>	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	65
	ANEXO A – MODELO DE PANFLETO DESCRITIVOS DOS GRUPOS DE APOIO	69
	ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO	70
	ANEXO C – TERMO DE COOPERAÇÃO COM A SEJUS	71
	ANEXO D – TERMO DE COOPERAÇÃO COM A STDS	73
	ANEXO E – TERMO DE COOPERAÇÃO COM A VEPAH	75
	ANEXO F – TERMO DE CIÊNCIA, RESPONSABILIDADE E CONCORDÂNCIA	77

1 INTRODUÇÃO

O conceito de empreender, visto atualmente no século XXI, se refere ao profissional que inicia uma organização, porém, em seu surgimento aproximadamente em 1950, o conceito era sobre alguém com habilidades técnicas para produzir, colaborando no desenvolvimento econômico com a transformação de recursos em negócios lucrativos (SCHUMPETER, 1949).

Inicialmente, os estudos de empreendedorismo foram, principalmente, voltados aos negócios. Já para os tempos atuais, o empreendedorismo social é uma abordagem cada vez mais em crescimento. Apesar de possuírem várias características semelhantes, essas duas abordagens possuem um ponto especial que as diferencia, que é o fato do empreendedorismo social possuir um apelo ao bem-estar social em suas motivações (SILVA, 2009). O empreendedorismo social é um tema que vem evoluindo a cada dia nas mais diversas partes do mundo, uma vez que sua relevância para a humanidade é bastante significativa. As empresas sociais buscam atingir um ou um conjunto de objetivos sociais através da venda de bens ou serviços, e, ao fazê-lo, pretendem alcançar a sustentabilidade financeira sem depender de doadores, inclusive do governo (DEES, 1998).

Dornelas (2011) afirma que as primeiras experiências de empreendedorismo social apareceram em inglês entre a década de 1960 e 1970. No Brasil, o empreendedorismo social cresceu diante de um cenário onde o governo passou a dar menor prioridade aos investimentos com foco no lado social do país (TAVARES *et al.*, 2008). Esse fato teve como consequência tanto no surgimento de novas empresas com o enfoque nessa área, como também uma consciência humanitária maior do que aquilo que acontecia em companhias já existentes, que passaram a buscar a realização de investimentos em favor da sociedade.

A cidade de Fortaleza caracteriza-se por ser um local cosmopolita e com grande concentração de renda. Além disso, outra realidade da capital cearense é a enorme desigualdade social e o fato que as políticas públicas atuais de desenvolvimento social e econômico não têm gerado resultados satisfatórios, uma vez que os dados de criminalidade, violência e desigualdade são alarmantes. Diante desse cenário de ascensão do ramo social e de dados sociais extremamente preocupantes, têm sido buscadas, por parte da sociedade, alternativas para mudar o cenário que a cidade vive através de trabalhos de organizações não governamentais, instituições religiosas, trabalhos acadêmicos, entre outros.

Com a motivação de ajudar qualquer pessoa, de qualquer raça, gênero, idade e classe social, surgiu o Celebrando Restauração (CR), um programa fundamentado no modelo

de Doze Passos para a restauração de vida humana, baseados na bíblia cristã, e que teve seu pioneirismo no Brasil na Igreja Batista Central de Fortaleza (IBC). Segundo a definição do próprio programa, “o objetivo do CR é ajudar pessoas a vencerem seus vícios, traumas emocionais, maus hábitos e comportamentos destrutivos” (MASSAMBANI, 2016a, p. 15).

O Celebrando Restauração teve início em 1991, na igreja de Saddleback, nos Estados Unidos. No Brasil, o programa se iniciou em maio de 2003, na IBC, e atualmente já existem outros programas funcionando em São Paulo, São José dos Campos, Recife, Rio de Janeiro, Brasília e Goiânia.

O CR se divide em programas de núcleos, que são o Encontrão, Grupo de Apoio e Grupo de Passos. Além disso, uma extensão do programa surgiu com o nome CR Cidadania.

Diante do contexto apresentado, o trabalho tem a seguinte problemática: como se dá a atuação dos atores críticos no programa Celebrando Restauração?

Para que seja possível responder o questionamento anterior, o trabalho tem como objetivo geral investigar, à luz do empreendedorismo social, a atuação dos atores críticos no programa Celebrando Restauração, e como objetivos específicos:

- a) Caracterizar o programa Celebrando Restauração como uma ação de empreendedorismo social;
- b) Identificar os principais atores que colaboram com o programa desde a sua criação;
- c) Analisar as contribuições dos agentes identificados para o desenvolvimento e sucesso do programa.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa. O método de pesquisa foi o estudo de caso, com a coleta de dados através de pesquisa documental por meio de relatórios, formulários, material de treinamento e, por fim, entrevista realizada com o atual líder do programa Celebrando Restauração, Nelson Massambani.

Esta pesquisa compõe-se das seguintes seções: (1) Introdução, onde são colocados os motivos, a questão e os objetivos deste trabalho; (2) Revisão de literatura, na qual apresenta-se a base teórica construída com base nos conceitos existentes de empreendedorismo social, abordando origem, conceitos, características, atores e relações a respeito do tema; (3) Metodologia de pesquisa, onde é realizada uma discussão sobre os métodos utilizados para coleta e análise dos dados; (4) Resultados e Discussão, etapa que consta das considerações sobre o material da pesquisa empírica à luz da criação de valor no empreendedorismo social, abordando sobre o programa Celebrando Restauração, características de empreendedorismo social no programa, análise de atores e relações do CR;

(5) Considerações finais, onde são expostos os achados deste estudo; (6) Referências, composto pelo roteiro para a realização da entrevista e; (7) Anexos, onde são apresentados comprovações de dados na pesquisa.

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Nessa seção, a fim de proporcionar maior compreensão sobre o assunto alvo deste trabalho, são apresentadas algumas categorias com o intuito de embasar a definição de empreendedorismo social, abrangendo seus conceitos, origem, contexto histórico, tipos de empreendedores, entre outros. Para isso, antes de explorar tais definições, alguns conceitos relacionados ao assunto serão apresentados com o objetivo de esclarecer as diferenças entre os mesmos.

2.1 Contexto Histórico e Definições

Empreendedorismo social é considerado um tema recente para a administração (BORNSTEIN, 2006). Como consequência disso, ainda existe confusão e diferentes definições do seu real significado e sua utilização no contexto econômico. Assim, esta etapa do trabalho concentrará sua atenção nessa temática, com o objetivo de trazer um panorama geral sobre o que os estudiosos pensam a respeito do tema.

O empreendedorismo social é um tema de relevância singular em todo o mundo, uma vez que trabalha em busca da melhoria e garantia da qualidade de vida para a sociedade através da construção de medidas e estratégias que tragam resultados satisfatórios tanto sociais como também ambientais.

Dees (2011) afirma que as raízes do que é conhecido atualmente como empreendedorismo social tem como origem o final da era vitoriana, aproximadamente no final do século XIX. Nessa época, o historiador Gertrude Himmelfarb chamou de caridade científica, um tipo de caridade mais sistemática e estratégica que estava em ascensão. O conceito de caridade foi transformado neste período, fazendo com que o ato de dar esmola aos pobres se tornasse em caridade passível da criação de mudança duradoura e sistêmica, sendo este último impacto o principal princípio do atual empreendedorismo social.

Segundo Oliveira (2004), o final do século XX e o começo do século XXI foram marcados por grandes mudanças que revolucionaram o mundo, como o avanço da tecnologia no setor econômico, político e cultural, que vieram como consequências da mudança do capitalismo moderno. O autor ainda afirma que, além dos avanços mencionados, as mudanças trouxeram também a exclusão da acessibilidade de bens e serviços que são essenciais para a sobrevivência de grande parte da humanidade, uma vez que a economia cresceu, mas acabou ficando detida com poucas pessoas. Para Dornelas (2007), o empreendedorismo social surgiu

como uma alternativa emergencial na tentativa de resolver os problemas de desigualdade.

Segundo Forjaz (2000), na segunda metade do século XX, evidencia-se no cenário mundial o empreendedorismo social. Diante da diminuição dos governos nacionais em sua atuação em questões econômica e social, o bem-estar da sociedade se fragilizou, com grande agravante devido ao desequilíbrio das contas públicas na maioria das economias mundiais.

O primeiro negócio social surgiu na década de 1970, com o professor e economista Mohammad Yunus, que criou o primeiro banco de microcrédito do mundo: o Grameen Bank (YUNUS, 2008). Com o objetivo de tirar da pobreza a população pobre do país asiático Bangladesh, Yunus incluiu financeiramente e possibilitou empréstimos a estas pessoas mais necessitadas. Em 2006, Yunus recebeu o prêmio Nobel da paz por contribuir com a redução da pobreza no mundo após utilizar uma forma até então inovadora: os negócios sociais.

As organizações sociais tiveram seu crescimento em países da América do Sul, como o Brasil e a Argentina, aproximadamente na metade dos anos 1990, vindo da consequência do processo democrático e da influência da globalização (MIRABELLA *et al.*, 2007).

Ao longo da história, é possível encontrar diversos empreendedores sociais e ações de empreendedorismo social, afirma Parente *et al.* (2011). Entre os principais destaques que influenciaram tanto nos impactos positivos criados na área de cidadania como também por seus trabalhos desenvolvidos, destacam-se: a inglesa Florence Nightingale, que fundou a primeira escola de enfermagem, desenvolvendo práticas de enfermagem modernas na segunda guerra mundial através de reformas profundas nos hospitais do exército inglês; Em 1953, Michael Young, fundador do *Institute for Community Studies*, e da *School for Social Entrepreneurs (SSE)*, em 1997, no Reino Unido, exercendo papel central na propagação e legitimação na área do empreendedorismo social; Maria Montessori, na segunda metade do século XX, que foi a primeira médica italiana, se destacando por criar uma forma de educação revolucionária que trazia que cada criança tinha um desenvolvimento único. Seu método de sucesso conduziu à criação de diversas Escolas Montessori, inclusive com instituições no Brasil. (PARENTE *et al.*, 2011).

Dees (2011) afirma que no início do ano de 1980 o campo do empreendedorismo social começou a tomar a sua forma atual através da formação das duas principais escolas de ensino, a escola de inovação social e a escola de empresa social, que, apesar de terem surgido de forma independente, seguiram basicamente o mesmo caminho. Kraemer (2017) afirma que através do trabalho de Bill Drayton, que é o fundador da Ashoka em 1980, que o crescimento da identidade própria da escola de inovação social aconteceu. Na visão de Drayton, “os

empreendedores sociais são aqueles que reformam ou revolucionam o modelo de produzir valor social nas áreas da educação, da saúde, do ambiente e do acesso ao crédito, encontrando novas e melhores formas de fazer as coisas” (KRAEMER, 2017, p. 33). Já a escola de empresa social teve seu início por um homem chamado Ed Skloot diante da criação da empresa de consultoria New Ventures, onde tinha como intenção ajudar organizações que não possuíam fins lucrativos na procura por novas fontes de receitas para que se tornasse financeiramente mais viável.

Para Canabrava *et al.* (2007), a filantropia aparece como importante elemento nos empreendimentos sociais. A estreita relação com a Igreja na origem das organizações sociais não se verifica nos dias atuais, que são marcados por organizações plurais em sua origem e em sua área de atuação (ALBUQUERQUE, 2006; CAMARGO, 2004; TACHIZAWA, 2004). Essas organizações cresceram de forma acelerada no momento que a capacidade do Estado esgotou como principal fornecedor de produtos e serviços na área social, a partir principalmente da década de 1990 (HOROCHOVSKI, 2003; PATON *et al.*, 2007).

A sociedade tem buscado ações alternativas que possam atender às necessidades sociais que não são atendidas pelo Estado e pelas empresas. Isso tem acontecido diante da falta de capacidade das instituições governamentais nas soluções dos problemas sociais. (PARENTE *et al.*, 2011).

O termo empresa social surgiu através de membros do governo europeu – *social enterprise*, como uma consequência da evolução de empreendimentos com ligação à economia solidária. Nos Estados Unidos, o termo que é usualmente mais utilizado é negócio social (*social business*) e no Brasil os termos negócios sociais e empresas sociais têm sido utilizados como sinônimos (FISCHER, 2002). Segundo Tavares *et al.* (2008), o empreendedorismo social é um termo que vem das organizações não governamentais.

Para Oliveira (2004), o conceito de empreendedorismo social está relacionado com a intenção de pessoas que tem como objetivo a mudança do cenário que o capitalismo moderno causou. Oliveira (2004) afirma que o empreendedor social age como um impulsionador do desenvolvimento, fazendo com que grandes problemas venham a ser transformados em oportunidades, através da criação de soluções sustentáveis para comunidades que são atendidas de forma inadequada pelo governo e, como consequência, precisam de auxílio.

Oliveira (2004) afirma que para uma melhor compreensão do que é o empreendedorismo social é necessário, também, mostrar o que não o compõe, como, por exemplo, da atividade não ser uma profissão, uma vez que não há regulamentação constituída,

assim como formação universitária ou técnica e também conselho regulador e código de ética profissional legalizado. Outro aspecto é que não é uma organização social que produz e gera receitas oriundas da venda de produtos e serviços, assim como que não deve ser confundido com empresários que investem no campo social e por filantrópicos empresariais. A quadro 1 traz um comparativo com os principais pontos que diferem e apresentam certa semelhança com o empreendedorismo social em algumas de suas atividades e conceitos.

Quadro 1 – Comparativo entre Empreendedorismo, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Social

EMPREENDEDORISMO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual.	É individual com possíveis parcerias.	É coletivo e integrado.
Produz bens e serviços para o mercado.	Produz bens e serviços para si e para a comunidade.	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global.
Tem o foco no mercado.	Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão.	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade.
Sua medida de desempenho é o lucro.	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i> .	Suas medidas de desempenho são o impacto e a transformação social.
Visa satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio.	Visa agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores.	Visa resgatar pessoas da situação de risco social, promovê-las e gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2002, p. 11)

Outra definição é trazida por Dees (2001, p. 1), afirmando que empreendedorismo social “combina a paixão de uma missão social com uma imagem da disciplina do mercado, inovação e determinação normalmente associados com, por exemplo, os pioneiros tecnológicos do Vale do Silício”.

Segundo Costa e Carvalho (2012), o empreendedorismo social proporciona diversas situações com o seu modelo de atuação, entre elas de tornar possível a renovação da intervenção social, a ampliação nas oportunidades do mercado de trabalho, a criação de meios alternativos de produção econômica e maior participação social. Com isso, age de maneira intencional para a promoção de ações que tragam o desenvolvimento sustentável da sua sociedade colaborando para que as condições sejam mais igualitárias para todos. Os mesmos descrevem em sua obra as definições de alguns autores que contribuíram para a construção do termo empreendedorismo, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Definições de autores sobre empreendedorismo social segundo Costa e Carvalho

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
Dees	1998	Empreendedorismo social como novos empreendimentos que não possuam o fim lucrativo.
Fowler	2000	Mencionou que é a criação de estruturas, de relações, de instituições, de organizações e de práticas socioeconomicamente dentro da realidade que viabilizam benefícios sociais.
Hilbert e Hogg	2002	Empreendedorismo social atende a comportamentos empreendedores para fins sociais, e não em fins econômicos. Uma outra opção seria o dos lucros gerados para beneficiar um determinado grupo necessitado.
Seelos e Mair	2005	Diante de mercados que falharam com o compromisso de satisfazer de forma eficiente as necessidades humanas, o empreendedorismo social é uma ideia que se aplica a um número de organizações que criaram modelos para suprir essas falhas.

Fonte: Elabora a partir de Costa e Carvalho (2012, p. 105)

Lacerda e Oliveira (2012 *apud* KRAEMER, 2017, p. 43) afirmam que o empreendedorismo social tem um impacto em longo prazo, trazendo a esperança de que, no futuro, as próximas gerações supram as necessidades básicas da população melhor do que tem sido feito atualmente. A seguir, o quadro 3 apresenta, algumas importantes organizações internacionais que atuam na área e seus entendimentos definindo o que é empreendedorismo social.

Quadro 3 – Sinopse com as organizações e suas definições de empreendedorismo social

ORGANIZAÇÕES	ENTENDIMENTOS/CONCEITOS
SSE – School Social Entrepreneurship. Reino Unido.	“É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem não pode ser feito”.
CCSE – Canadian Center Social Entrepreneurship. Canadá.	“Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias.
ISE – The Institute Social Entrepreneurs. Estados Unidos da América.	“Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado, sem perder de vista sua missão (social), e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade.”
Erwing Marion Kauffman Foundation. Estados Unidos da América	“Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos.”

Fonte: Lacerda e Oliveira (2012 *apud* KRAEMER, 2017, p. 32).

Oliveira (2004) apresenta um levantamento sobre o conceito do empreendedorismo social diante da visão de autores e organizações do Brasil. Segue no

quadro 4 o panorama nacional:

Quadro 4 – Panorama nacional do conceito de empreendedorismo social

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

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, *apud* ALVES JÚNIOR, 2010, p. 103-106).

Para Handy e Ranade (2000), são vistos empreendimentos sociais vindos de vários lugares, destacando a origem de universidades, de movimentos culturais, de partidos políticos, de associações de profissionais, de movimentos sociais, entre outros. Geralmente os empreendedores possuem uma forte e profunda identificação com a missão a qual estão propostos a cumprir ao ponto de, diante da baixa remuneração que os mesmos obtêm com a atividade com o fim social, não ficarem intimidados de buscar ser empregado ou proprietário de uma empresa que visa lucro.

Ashoka e Mckinsey (2001) afirmam que a aproximação ao longo dos tempos com o setor lucrativo contribuiu para que os empreendedores buscassem a profissionalização de sua gestão como meio para garantir a sobrevivência e crescimento da organização. Por fim, Yunus (2000) afirma que o empreendedorismo social é um desenvolvimento do empreendedorismo empresarial, caracterizado pela atitude empreendedora que gera lucro e também qualidade de vida.

Pouco importa que sejamos organizados, segundo o modelo de uma empresa privada ou de uma associação sem fins lucrativos; o essencial é que nosso móvel não seja a cupidez. Temos sempre tentado operar com lucro, cobrir nossas despesas, protegernos contra choques futuros, para continuar a nos desenvolver. Nossa principal preocupação é o bem-estar de nossos 'acionistas', e não o 'produto' do investimento. A qualidade de vida em uma sociedade não deveria se medir pelo estivo de vida dos ricos, mas daqueles que estão no ponto mais baixo da escala social (YUNUS, 2000, p. 267).

Muitos líderes do atual movimento de empreendedorismo social veem os empreendedores sociais primeiramente como inovadores. No início dos anos 1990 o empreendedor social se tornou o conceito para descrever os inovadores que agem da mesma forma no cenário do setor social que os empreendedores de negócio agem no ambiente de negócio ou econômico (DEES, 2009 *apud* KRAEMER, 2017, p. 33).

2.2 Ciclos de Vida de Empreendimentos Sociais

Os modelos de ciclo de vida que geralmente são encontrados são os com enfoque em empresas com o lucro como objetivo principal. Apesar de existirem poucas abordagens sobre ciclo de vida de empreendimentos sociais, foram selecionados três que são utilizados como referencial em publicações científicas.

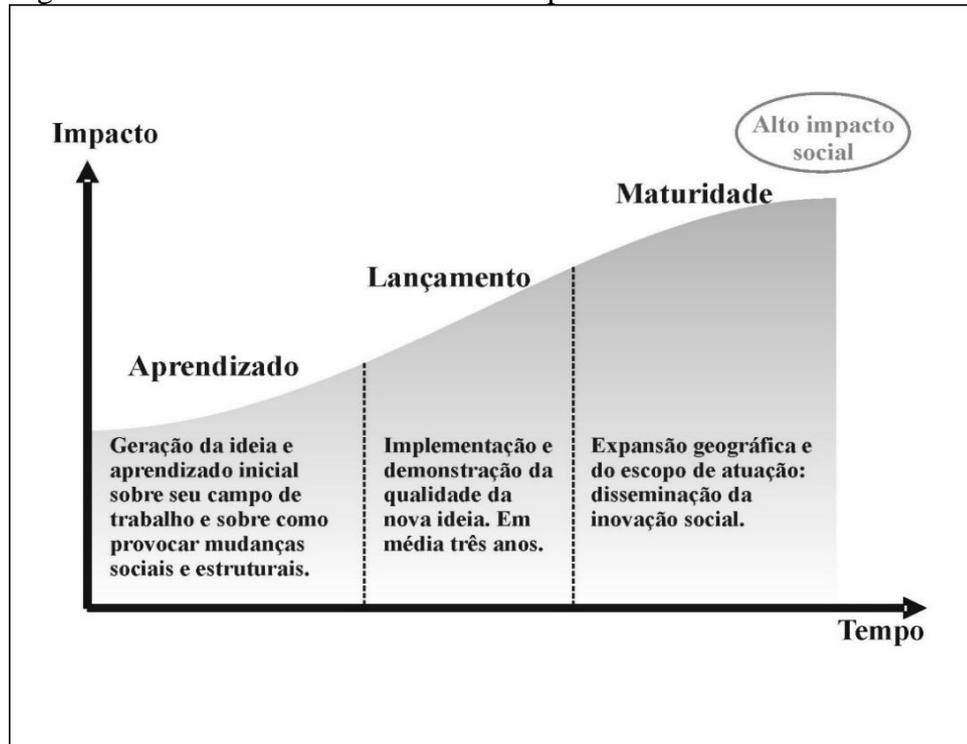
2.2.1 Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais da Ashoka

A Ashoka é uma organização internacional sem fins lucrativos referência mundial na área de empreendedorismo social, atuante na implantação e disseminação de projetos sociais bem-sucedidos, assim como no auxílio a empreendimentos sociais espalhados no mundo. A Ashoka foi criada em 1986 e hoje tem ramificações por mais de cinquenta países, inclusive no Brasil. O modelo de ciclo de vida organizacional de Ashoka e Mckinsey (2001) prevê 4 fases, que são:

- 1- Identificação de um problema social e procura de soluções: quando as ideias são colocadas em prática e testadas quanto aos resultados e/ou aceitação pelo público/comunidade beneficiada;
- 2- Aprendizagem: corresponde a qualificação profissional, o desenvolvimento de metodologias sociais, a captação de recursos para os projetos e para o empreendimento, entre outros;

- 3- Institucionalização: necessita de uma estrutura organizacional que possa atender às necessidades de geração de impactos sociais relevantes de forma eficiente, assim como de sustentabilidade das ações do empreendimento social;
- 4- Maturidade: se dá com a consolidação do modelo e sua expansão e aplicação em outras regiões, com o reconhecimento da sociedade e aumento relevante de visibilidade (ver figura 1).

Figura 1 – Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais da Ashoka



Fonte: Adaptado de Ashoka e Mckinsey (2001, *apud* VOLTOLINI, 2004, p. 84)

O modelo de Ashoka e Mckinsey foi um dos primeiros modelos que serviram como base para que outros autores contribuíssem através de seus estudos.

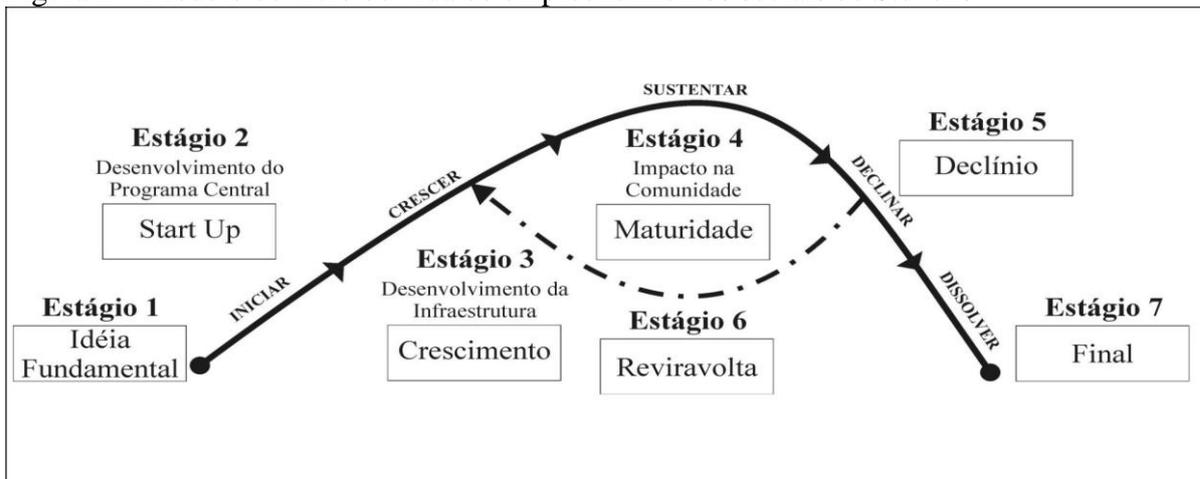
2.2.2 Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Stevens

O segundo modelo de ciclo de vida consultado e selecionado foi o de Stevens (2002), que possui sete fases e está ilustrado na figura 2. São elas:

- 1- Ideia fundamental, que é a percepção de situações que são impróprias na sociedade;
- 2- *Startup*, que se dá quando a ideia é de fato transformada em uma organização;

- 3- Crescimento, que acontece quando o serviço prestado tem aprovação e aceitação, quando existem demandas na comunidade e, também, quando a expansão começa a acontecer;
- 4- Maturidade, quando a organização passa a ter reputação positiva pela qualidade dos serviços prestados;
- 5- Declínio, quando os serviços então prestados começam a perder em impacto e relevância;
- 6- Reviravolta, que é a tentativa de burlar a crise;
- 7- Final, quando acontece a perda do desejo de dar continuidade ou a proposta não é mais viável para a sociedade.

Figura 2 – Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais de Stevens



Fonte: Adaptado de Stevens (2002, *apud* VASCONCELOS, 2009, p. 33)

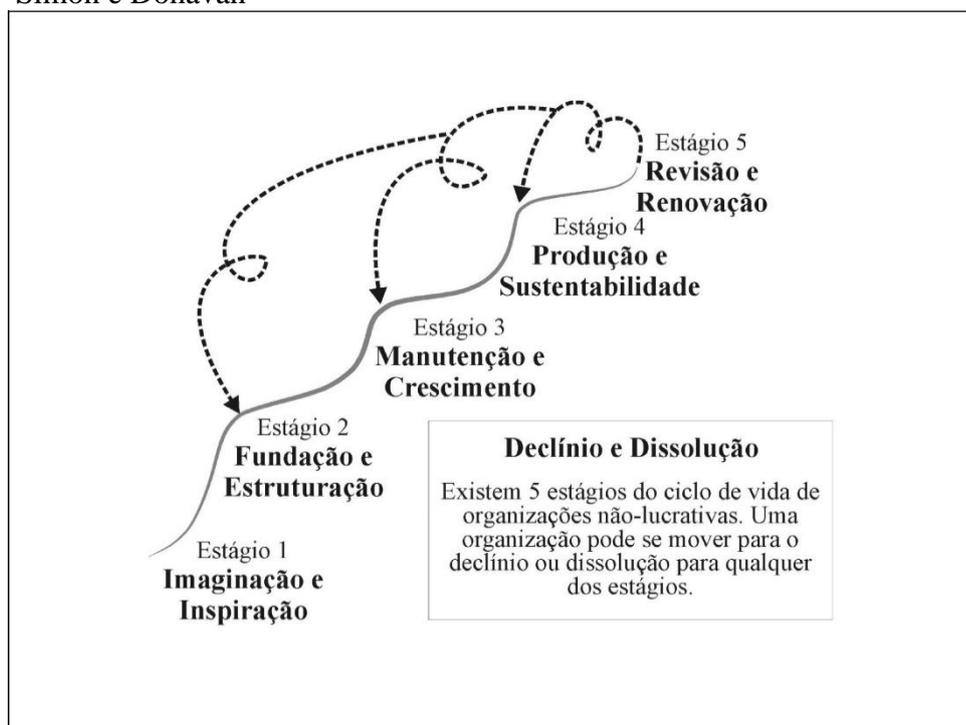
O modelo de Stevens apresenta um modelo mais ramificado e completo, incluindo a possibilidade do declínio e o fim da empresa, assim como a chance do que se chama de reviravolta e retornar ao estágio de crescimento, evitando o encerramento das atividades.

2.2.3 Modelo de Ciclo de Vida de Empreendimentos Sociais de Sharken Simon e Donavan

De acordo com Sharken Simon e Donavan (2004), existem cinco fatores que influenciam o estágio atual de uma organização, que são: o tempo de existência, o tamanho da organização, a taxa de crescimento do seu campo de atuação, o ambiente social externo e as características do seu principal líder, ilustradas na figura 3. Os estágios desse modelo são:

- 1- Imaginação e inspiração, é o envolvimento com a crença na causa social e a expectativa de que o sonho de mudança será realizado;
- 2- Fundação e estruturação, é a fase que envolve a formalização da organização, limitações de recursos, *marketing* básico e o trabalho voluntário;
- 3- Manutenção e crescimento, ocorre diante do desenvolvimento organizacional, surgimento de sistemas de controle e contratação de pessoal;
- 4- Produção e sustentabilidade, é a fase que traz a estabilidade do empreendimento, a produtividade, a confiança nos serviços e na estrutura e, por fim, a busca da sustentabilidade;
- 5- Revisão e renovação, ocorre diante de épocas de pouco crescimento ou crise econômica.

Figura 3 – Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais de Sharken Simon e Donavan



Fonte: Adaptado de Sharken Simon (2004 *apud* VASCONCELOS, 2009, p. 33)

Analisando os modelos descritos anteriormente, percebem-se diversas semelhanças entre os mesmos. O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais de Ashoka possui apenas quatro segmentações, no entanto, é possível ver que outros dois modelos possuem as mesmas fases que são descritas neste, no entanto em uma distribuição

diferente e de forma mais segmentada. O modelo de ciclo de vida de Ashoka se mostra bastante abrangente, trazendo os estágios de surgimento do empreendimento, o crescimento e quando atinge o reconhecimento diante da sociedade. A figura 1 mostra que o modelo sempre prevendo um estágio acima, ou seja, sempre em evolução até atingir seu último estágio onde passa a ficar nivelado em seu estágio considerado maduro.

Já o modelo de Stevens se mostra como o mais segmentado entre os apresentados, mostrando inclusive na sua figura uma possibilidade de, diante de um declínio, ter o que é chamado de reviravolta e volta à fase de crescimento através de uma reestruturação. Ou seja, o modelo distribui bem cada acontecimento em uma etapa específica, prevendo até um possível fim do empreendimento e encerramento das atividades, o que não acontece no modelo de Ashoka que se limita até o ponto de maturidade das empresas.

Por fim, o modelo de Sharken Simon e Donavan também traz as mesmas fases dos modelos anteriores, porém, em uma linguagem e segmentação diferente. O grande destaque se dá pela possibilidade levantada da organização se mover do estágio de declínio ou dissolução para qualquer um dos cinco estágios apresentados e recomeçar suas atividades do ponto de destino em questão realizando os ajustes necessários. Este último modelo, inclusive, se mostrou ser o mais completo para a utilização em um empreendimento social pois oferece oportunidades de aperfeiçoamento e continuidade da empresa em qualquer estágio que esteja acarretando na continuidade do negócio social de forma saudável e sustentável.

O modelo orientador escolhido desta pesquisa é o modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais da Ashoka, uma vez que o mesmo se mostrou ser o mais próximo da realidade do estudo de caso do trabalho.

2.3 Atores e Relações em Empreendimentos Sociais

Dias (2012) afirma que se encontram no âmbito do ambiente organizacional as pessoas ou grupos que tem determinado interesse na relação com a organização ou que possuem papéis essenciais para a sua operação, que são geralmente chamados de *stakeholders*. Através de suas atividades, as organizações afetam de forma direta ou indireta a diversos *stakeholders*, sendo essencial fazer a identificação e análise dos mesmos para que os impactos negativos sejam minimizados, assim como os impactos positivos sejam maximizados.

“*Stakeholders* são grupos de pessoas ou organizações que apresentam necessidades conscientes ou inconscientes, que são explícitas ou implícitas, legítimas ou ilegítimas e que em função das quais interagem com a organização, influenciando-a e sendo influenciado por ela. A organização se legitima socialmente na medida em que responde a determinadas necessidades dos *stakeholders*” (DIAS, 2012, p. 60).

Freeman (1984 *apud* DIAS, 2012, p. 62) define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo êxito da empresa ao atingir seus objetivos.” Carroll e Buchholz (1999 *apud* DIAS, 2012, p. 62) fizeram uma publicação trazendo a identificação de vários *stakeholders* de uma empresa e que também servem, de forma adaptada, para um empreendimento social. São eles:

- 1) Empregados: atuais, sindicatos, antigos empregados e minorias.
- 2) Proprietários: membros do Conselho de Administração, grupos institucionais, cidadãos particulares.
- 3) Consumidores: consumidores de um modo em geral, ativistas sociais.
- 4) Governo: local, regional, nacional.
- 5) Comunidade: público de um modo geral, grupos ambientalistas e grupos cívicos.

O quadro 5 mostra de forma simplificada e adaptada para a realidade dos empreendimentos sociais os principais *stakeholders* envolvidos e seus interesses fundamentais em uma organização na visão de Dias (2012).

Quadro 5: Quadro simplificado dos principais *stakeholders* e seus interesses básicos na empresa social.

<i>STAKEHOLDER</i>	INTERESSE NA EMPRESA
Clientes	Qualidade, cumprimento de garantias, informação e transparência, atendimento e serviço pós-venda.
Trabalhadores	Condições justas de trabalho, salário adequado, possibilidade de promoção e crescimento profissional, liberdade de associação e direitos de negociação, informação e transparência, igualdade de tratamento, horários definidos, segurança e saúde no trabalho.
Fornecedores e distribuidores	Condições justas nos contratos e colaboração.
ONGs de interesse específico	Há inúmeras ONGs que atuam em temas pontuais e que têm interesse nas atividades da organização. Podem ser ambientalistas, voltadas para direitos humanos, as crianças, a questão de assédio moral, etc.
Comunidades locais	Criação de empregos e integração e desenvolvimento local e regional.
Imprensa	Para a mídia, de qualquer meio de veiculação, as empresas são foco de interesse, principalmente, pela importância do seu papel social. Nesse sentido, manter relações de transparência e cordialidade, facilitando a comunicação com os órgãos de imprensa, é fundamental para a imagem da empresa.

Órgãos de defesa dos consumidores	Há um aumento da atividade dos órgãos de defesa dos consumidores em função do aumento da consciência das pessoas que passam a exigir melhores condições de atendimento e produtos melhores.
-----------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Dias (2012, p. 61)

O prisma através dos conceitos de *stakeholders* efetuou de forma positiva na transformação do cenário sobre as responsabilidades da empresa, uma vez que, com a dificuldade das questões sociopolíticas nas estratégias de administração passando a serem incorporadas, o envolvimento das questões econômicas e dos líderes empresariais foi favorecido diante dos desafios fundamentais que precisam ser tratados na sociedade.

O quadro 6 mostra de forma simplificada e adaptada para a realidade dos empreendimentos sociais, na visão de Dias (2012), os principais *stakeholders* em uma organização, como elas atuam nos empreendimentos e como podem acontecer os problemas ligados a cada um.

Quadro 6: Apresentação simplificada dos principais *stakeholders*

STAKEHOLDER	QUEM	COMO	PROBLEMAS
Colaboradores	São todos os trabalhadores da empresa, incluindo os terceirizados.	As ações e decisões da empresa podem afetar seu trabalho e sua vida pessoal. De qualquer modo, as reações que essas ações provocam se refletirão no desempenho da empresa.	Podem ocorrer alta rotatividade, denúncias e baixa produtividade.
Fornecedores	São todas aquelas empresas ou pessoas que fornecem bens ou serviços para as empresas.	A forma como a empresa se relaciona com seus fornecedores afetará sua forma de trabalho, o comportamento dos fornecedores pode afetar o desempenho da empresa e a qualidade de seus produtos e serviços.	Podem ser fornecidos insumos de má qualidade e entregas fora de prazo.
Clientes	Os clientes ou consumidores são aqueles que compram ou utilizam os bens ou serviços produzidos pela empresa.	A qualidade dos produtos e serviços e a forma de promovê-los afetarão a percepção que têm da empresa e sua decisão de compra; e podem causar um impacto na sua vida cotidiana. De qualquer modo, suas decisões influenciarão decisivamente o êxito da empresa.	Podem preferir a concorrência.
Comunidade	É construída pelas pessoas que vivem no entorno onde a empresa opera ou onde distribui seus bens e presta seus serviços. A comunidade pode ser um grupo menor formado pelas pessoas do entorno imediato da empresa, ou poder ser um país ou o mundo todo.	As ações da empresa terão impacto em seu cotidiano. As ações da comunidade podem afetar a reputação da empresa e dificultar o desenvolvimento do trabalho ou podem ser estabelecidas alianças e colaboração mútua.	Podem ocorrer conflitos e perda do apoio social.

Governo	Se refere a todos os níveis de governo, tanto municipal como estadual ou federal.	O governo tem função regulatória e de fiscalização. As regras estabelecidas pelas autoridades governamentais normatizam a forma de trabalho da empresa. O governo pode ser aliado importante em projetos comuns.	A empresa pode ser punida com multas, denúncias e impedimento de operar.
---------	---	--	--

Fonte: Adaptado de Dias (2012, p. 65)

Importante ressaltar que em um empreendimento social é de extrema importância que os *stakeholders* atuem em conjunto e em sintonia entre eles, uma vez que os resultados conquistados surgem diante da conexão e boa operação de todos os elementos envolvidos.

2.4 Empreendedorismo Social no Brasil

Segundo Melo Neto e Froes (2002), o crescimento dos problemas sociais é a principal causa do paradigma da exclusão social no Brasil, e isso exige que algo de novo seja feito por todos os setores que possuem envolvimento, sejam políticos ou sociais. É preciso que uma atitude de mudança, que traga inovação e com o desenvolvimento sustentável das comunidades, principalmente das de baixa renda. Diante desse e outros problemas que o empreendedorismo social surgiu, vindo para ser uma alternativa para estes problemas. Foi diante da redução dos investimentos públicos no campo social e de sua má distribuição o que existia que o empreendedorismo social surgiu no cenário brasileiro em busca de alternativas em prol do bem-estar da sociedade (TAVARES *et al.*, 2008).

O quadro 7 apresenta as organizações que disseminaram o empreendedorismo social no Brasil, seus objetivos e algumas de suas estratégias.

Quadro 7 – Organizações que disseminaram o empreendedorismo social no Brasil

ORGANIZAÇÕES	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Fundação do Banco do Brasil. Fundado em 1985; Estatuto reformulado em 1995.	Apoio e investimento em tecnologias e ações sociais para o desenvolvimento social e local.	Banco de tecnologias sociais, projetos, eventos e investimento.
Ashoka Empreendedores Sociais. Fundada em 1986; São Paulo – SP.	Criar a profissão de empreendedor social, apoiar empreendedores sociais, profissionalizar o trabalho de gestão no Terceiro Setor.	Centro de capacitação, eventos cursos, site, Prêmio Empreendedor Social, sustento de projeto e empreendedores sociais por três anos.

ENE/UFSC – Escola de Novos Empreendedores. Fundado em 1992; Florianópolis – SC.	Desenvolver atividades para disseminar o empreendedorismo através de cursos, consultorias, eventos e publicações e outras atividades.	Pesquisas, consultoria, eventos e cursos.
CETS/FGV – Centro de Estudos do Terceiros Setor. Fundado em 1994; São Paulo – SP.	Realizar atividades de ensino, pesquisa, treinamento, consultoria e assessoria a organizações do Terceiro Setor quanto aos processos de gestão.	Pesquisa, consultoria, base de dados e cursos.
Academia Social. Fundada em 1995; Recife – PE.	Tornar a inquietação humana e transformação social.	Formação, informação, serviços, incubadora social de jovens, cursos para o Terceiro Setor, eventos, campanhas.
FENEAD – Federação Nacional dos Estudantes de Administração. Fundado em 1995; São Paulo – SP.	Despertar nos estudantes de administração o seu papel de agente transformador na sociedade.	Prêmio Nacional FENEAD de inovação social para o Terceiro Setor.
CEATS/FEA/USP – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor. Fundado em 1998; São Paulo – SP.	Atividade de educação superior, capacitação profissional, estudos e pesquisas, apoio consultivo e serviços de extensão às organizações da sociedade civil, do mercado e do Estado.	Pesquisa, consultoria, cursos e eventos.
SOCIALTEC. Fundado em 2000; São Paulo – SP.	Disponibilizar conhecimento e informação para empreendedores sociais, ênfase no marketing social.	Pesquisa, consultoria, base de dados.

Fonte: Oliveira (2004, *apud* KRAEMER, 2017, p. 35).

No Brasil há vários exemplos de organizações bem-sucedidas neste campo, como a Pastoral da Criança, ligada à Igreja Católica, que teve importante participação através das suas ações na diminuição da mortalidade infantil em populações de baixa renda. Sua ação foi de importância singular e tem, atualmente, sua tecnologia social disseminada por todo o planeta, também com resultados positivos em países africanos, asiáticos e latino-americanos. Outro exemplo são os empreendimentos sociais que atuam no combate à aids. O Brasil também se tornou referência mundial no combate à doença, tendo exportado a sua competência e qualidade para outros países (AVANCINI-ARRUDA, 2001).

De acordo com Melo (2008), nos anos de 1970, em Fortaleza, uma comunidade de pescadores foi expulsa da região da Beira-Mar e transferida para o Conjunto Palmeira (bairro periférico da capital), para que o novo plano urbanístico da cidade fosse implementado. O local não possuía água, luz, saneamento básico, ruas asfaltadas ou sistema de esgoto, colaborando que viesse a se tornar um dos bairros mais pobres e também mais violentos da capital do Ceará. Diante desse cenário, um grupo de residentes formou uma associação de moradores e criou diversas melhorias no bairro.

Foi neste contexto que surgiu o banco Palmas, em 1998, que foi o primeiro banco de microcrédito do Brasil e tinha como objetivo a criação da rede de produtores e consumidores do bairro, buscando gerar riqueza interna, prosperidade dos negócios locais e oportunidades de emprego dentro da comunidade. O banco Palmas foi criado com a missão de combater a pobreza usando a solidariedade como base, com o objetivo de dar poder financeiro às comunidades para que assim elas pudessem ser sustentáveis (MELO, 2008).

3 METODOLOGIA

O objetivo dessa seção tem como alvo apresentar a metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa, respondendo aos objetivos que foram colocados no início deste trabalho, assim como discorrer sobre os caminhos que foram percorridos. A natureza da pesquisa e os meios de coleta e análise de dados também são descritos e fundamentados nessa etapa.

A abordagem utilizada neste estudo foi a descritiva qualitativa, que é caracterizada por Zanella (2009) como a análise de conhecimentos empíricos sem a preocupação focada na utilização de instrumentos estatísticos na análise de dados, como é na abordagem quantitativa, mas sim com o foco no ambiente.

Esta pesquisa se caracteriza, também, como um estudo de caso. Para Zanella (2009, p. 86) “é aquela que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, procurando conhecer a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas ou de uma ou mais organizações”. A pesquisa aborda o programa Celebrando Restauração (CR), um programa que faz parte da Igreja Batista Central de Fortaleza. O programa foi escolhido pelo impacto social que o mesmo vem causando na cidade de Fortaleza, buscando ser um agente na transformação da vida das pessoas a vencerem seus vícios, traumas, maus hábitos e comportamentos destrutivos através das suas atividades não somente em templos religiosos, como também em presídios, casas de recuperação e centros socioeducacionais.

Segundo Duarte (2002), a abordagem qualitativa pode ser desenvolvida na pesquisa mediante a realização de entrevistas em grande parte dos casos longas e semiestruturadas. Duarte (2002) afirma ainda que um dos pontos principais nas pesquisas qualitativas são os sujeitos que irão fazer parte da investigação em questão, uma vez que aquilo que for passado interfere diretamente na qualidade e veracidade das informações que virão a ser consideradas como fonte de dados para se construir uma análise e alcançar um entendimento profundo e amplo do problema. Neste caso, o sujeito entrevistado na pesquisa foi o atual coordenador do programa Celebrando Restauração, Nelson Massambani, que está envolvido com o programa desde o começo e permanece até hoje. O entrevistado também é, atualmente, o vice-presidente da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Fortaleza (APAC), vice-presidente do Conselho de Políticas Públicas Sobre Drogas de Fortaleza e conselheiro do Conselho Interinstitucional de Políticas sobre Drogas do Estado do Ceará.

A entrevista se deu, em primeira reunião, entre o pesquisador, o entrevistado e uma funcionária do programa, chamada Gleiciane Nobre, por meio de uma conversa aberta, a qual durante a entrevista foram indagadas algumas questões para conhecer a origem do programa, evolução e pessoas que participaram do surgimento, crescimento e manutenção do mesmo. A segunda reunião ocorreu somente com o coordenador do programa, nos mesmos moldes da primeira entrevista, apenas para conclusão de algumas informações que não foram finalizadas no primeiro encontro. A pesquisa foi realizada no escritório da Igreja Batista Central de Fortaleza, localizada na Rua do Cruzeiro, 401 - Ancuri, Fortaleza-CE, no dia 6 de setembro de 2017, no primeiro encontro, e no dia 5 de novembro de 2017, no segundo encontro. A duração total das entrevistas foi de aproximadamente duas horas e cinquenta minutos.

Gil (2008) afirma que o propósito da análise dos dados é organizá-los, buscando gerar as respostas do problema que são propostos para investigação. Para esta pesquisa, a análise se deu através das seguintes etapas: entrevista com o coordenador do programa, transcrição da entrevista, coleta de outros arquivos e documentos junto ao programa, como por exemplo termos de cooperação junto aos órgãos do estados e termos de compromisso de participação, e, por fim, estudo do conteúdo fazendo relação com a fundamentação teórica trazida na pesquisa.

4 RESULTADOS

Nesta seção são analisados os resultados obtidos por meio da pesquisa. É apresentada, também, a caracterização da instituição, assim como as informações coletadas a partir da entrevista com o atual coordenador do CR, Nelson Massambani, e de informações em documentos secundários coletados junto a secretaria do programa. Buscou-se compreender e relatar a história do programa desde os primeiros passos, a identificação da necessidade social, as pessoas e organizações envolvidas, e a aplicação e ação nos dias atuais. Por fim, este capítulo descreve, dentre as teorias apresentadas, o modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais que mais se aplica ao Celebrando Restauração e em seguida um quadro com os agentes envolvidos em torno do programa em cada uma dessas fases.

4.1 Sobre o Celebrando Restauração

Segundo Massambani (2016a), o Celebrate Recovery (nome de origem do programa) teve início em 1991, na igreja de Saddleback, nos Estados Unidos. Tudo começou com um homem chamado John Baker que, devido à sua luta com o alcoolismo, havia frequentado o Alcoólicos Anônimos (AA) e lá conhecido e vivido um programa mundialmente conhecido como grupo de Doze Passos (também chamados de grupos de ajuda mútua). Ao se tornar membro da igreja de Saddleback, passou a sentir-se incomodado com o fato de que, nas reuniões do AA, embora se falasse de Deus e de um poder superior, não era permitido expressar sua fé falando de Jesus e, na igreja, falava-se de Jesus, mas não havia abertura para falar de suas lutas com o alcoolismo. Ao analisar toda a situação, John achava estranho que, quando ele examinava os princípios de restauração que ele estava aprendendo no AA e os princípios de restauração que ele estava aprendendo na igreja, era possível reconhecer uma mesma fonte de autoridade e linha de ensino nos dois: a bíblia. Diante disso, John expressou sua inquietação ao pastor titular Rick Warren e, ao apresentar-lhe o projeto do Celebrate Recovery, um programa de recuperação centrado em Jesus Cristo, recebeu apoio integral para sua implementação.

Atualmente, 26 anos após a primeira reunião do John Baker nos Estados Unidos, onde compareceram 45 pessoas, existem mais de 10.000 igrejas ao redor do mundo, inclusive

no Brasil, que aplicam o programa do Celebrate Recovery, e mais de 500.000 pessoas que já passaram pelo programa (MASSAMBANI, 2016a). Hoje, o programa tem se expandido para incluir aplicações do programa em casas de recuperação e em vários sistemas prisionais, tanto nos EUA como em outros países.

Segundo Massambani (2016a), o programa em Fortaleza, que a nível local se chama Celebrando Restauração, iniciou oficialmente suas atividades em maio de 2003 e foi o primeiro no Brasil. Já existem na atualidade outros programas funcionando em São Paulo, São José dos Campos, Recife, Rio de Janeiro, Brasília e Goiânia.

4.1.1 A Criação do Celebrando Restauração

Segundo coordenador do programa, Nelson Massambani, o programa Celebrando Restauração da Igreja Batista Central não seu deu de forma premeditada. Tudo começou em 2001, quando o pastor titular da Saddleback Church, Rick Warren, localizada em Saddleback, visitou o Brasil pela primeira vez e fez uma conferência no Rio de Janeiro. Essa conferência seria transmitida através da Rede Bandeirantes via satélite para todo o Brasil. Os representantes da igreja americana escolheram a Igreja Batista Central de Fortaleza (IBC) para ser o local onde as outras igrejas iriam assistir a transmissão. Entraram em contato com o pastor titular IBC, Armando Bispo, e o mesmo concordou com a ideia.

Porém, uma semana antes, a Rede Bandeirantes desistiu de realizar a transmissão para todo o país, fazendo com que o congresso organizado, chamado Uma igreja com propósito, se restringisse às pessoas no Rio de Janeiro. No entanto, uma equipe de cinco pessoas da Saddleback Church já estava não somente planejada como também com passagem comprada para Fortaleza e dar suporte local durante a conferência.

Mesmo com o cancelamento, a equipe viajou para Fortaleza e embora não fosse acontecer mais nada, em termos de programação de transmissão, decidiram conhecer a igreja que iria recebê-los, que no caso era a IBC. A equipe conheceu a liderança da IBC, a estrutura e o funcionamento da igreja local. Além disso, criaram um relacionamento com o pastor Armando Bispo com passeios turísticos feitos pela cidade, entre outras atividades. Ao retornarem para Saddleback, um casal que fazia parte da equipe que visitou a cidade presentou a IBC com vários recursos que a igreja deles possuía. Enviaram uma caixa com diversos livros, cursos e outros materiais que eles tinham em sua igreja com o intuito de, caso a liderança da IBC achasse utilidade, usassem e aplicassem com os seus membros. Dentro dessa caixa estava um box de livros chamado Celebrate Recovery. Um dos membros da

liderança da igreja na época, Luis Fernando, já tinha ouvido falar sobre o programa e pediu permissão para ficar com o material e conhecer do que se tratava. Aproximadamente uma semana depois, o Luís Fernando conversou com outro membro da liderança, Cameron Young, sobre o material. Cameron leu e se encantou com o conteúdo. Conversaram, então, com o membro da IBC, Dr. Hélio Rufino, e pediram a sua opinião como psiquiatra. Dr. Hélio achou o material muito bom e que sua aplicabilidade parecia ser funcional diante daquilo que o programa propunha.

O entrevistado afirma que, como na época não existia esse material no Brasil e nem na América Latina, foi decidido que iriam estudar os livros mais profundamente, traduzir e viver o material semanalmente. A casa do Nelson Massambani passou a ser o ponto de encontro dessas quatro pessoas (Luís Fernando, Cameron, Hélio e o próprio Nelson). Esses três primeiros envolvidos com a tradução e estudo do material entenderam que precisavam de um caso real para aplicar as perguntas e atividades que o material vindo da igreja americana trazia como proposta para, assim, poder ver aplicabilidade e verificar a eficácia do programa. E foi quando o próprio Nelson foi escolhido como o primeiro participante na área de vícios, por ser um ex-dependente químico e ex-usuário de drogas, e se juntou ao grupo, aplicando as lições semana após semana, estudando e vivenciando o programa, usando as lições dos livretos dos Grupos de Passos.

Em junho de 2002, segundo o coordenador do programa, aconteceu uma conferência chamada Summit, organizada pela igreja Willow Creek, realizada em Chicago, na qual parte da liderança da IBC era enviada para o evento todos os anos. No entanto, aquela seria a última participação presencial dos líderes da IBC, uma vez que o pastor titular, Armando Bispo, havia decidido que a igreja local passaria a ter outras prioridades e, como consequência, as idas ao exterior não mais aconteceriam como vinham acontecendo. Nelson quis aproveitar a oportunidade que parte da equipe estaria nos Estados Unidos e, após explicar o que vinha sendo feito semana após semana, sugeriu ao pastor principal que a IBC enviasse Cameron e Luis Fernando para Saddleback, pois, na semana seguinte ao evento em Chicago, iria acontecer o Summit do Celebrate Recovery. Porém, o pastor Armando Bispo não autorizou a ida dos líderes da igreja.

Quando faltavam quinze dias para a viagem, uma igreja americana entrou em contato com o pastor Armando Bispo na tentativa que a IBC pudesse receber e dar o suporte para um casal de missionários que moravam em Houston e estavam querendo morar em Fortaleza. Ao conversarem, essa igreja americana descobriu que o pastor Armando estaria indo para os EUA nos próximos dias e pediu que o mesmo antecipasse sua passagem para

conhecer este casal e ver a viabilidade do assunto em questão. Poucos dias depois, foi a vez do casal da igreja de Saddleback, que esteve em Fortaleza para o suporte do Summit, descobrir que o pastor titular da IBC estaria nos Estados Unidos, e próximo a cidade deles. Fizeram o convite para visita-los e assim aconteceu. Ele foi, então, pra Houston, no Texas, de Houston foi pra Saddleback, na Califórnia, e de lá voou pra Chicago.

Durante a visita ao casal em Saddleback, os membros da Saddleback Church apresentaram o programa do Celebrate Recovery. Foi quando Armando Bispo viu e conheceu o programa e decidiu que iria implementar na IBC. Marcou uma reunião com o John Deigman e com o Rick Warren demonstrando o seu interesse imediato na implementação do programa na igreja em Fortaleza. Entrou em contato com a liderança da IBC e disse para o Luís Fernando e Cameron mudarem a passagem e se dirigirem até ele estava para conhecer mais do programa e participar do Summit do Celebrate Recovery, conforme havia sido sugerido anteriormente pelo Nelson Massambani.

Ao retornar para o Brasil, em agosto de 2002, o pastor Armando Bispo, em uma reunião com a liderança de ministérios da igreja, informou que a partir daquele dia a IBC passaria a ser um local que ele chamou de igreja em restauração, afirma o entrevistado. Em seguida, em uma reunião seguinte, redistribuiu alguns membros da liderança da igreja nas suas funções, Cameron e Nelson, para que o Celebrate Recovery passasse a ser parte de sua rotina de trabalho e poder ser construído para que toda a igreja pudesse ter a oportunidade de participar do programa.

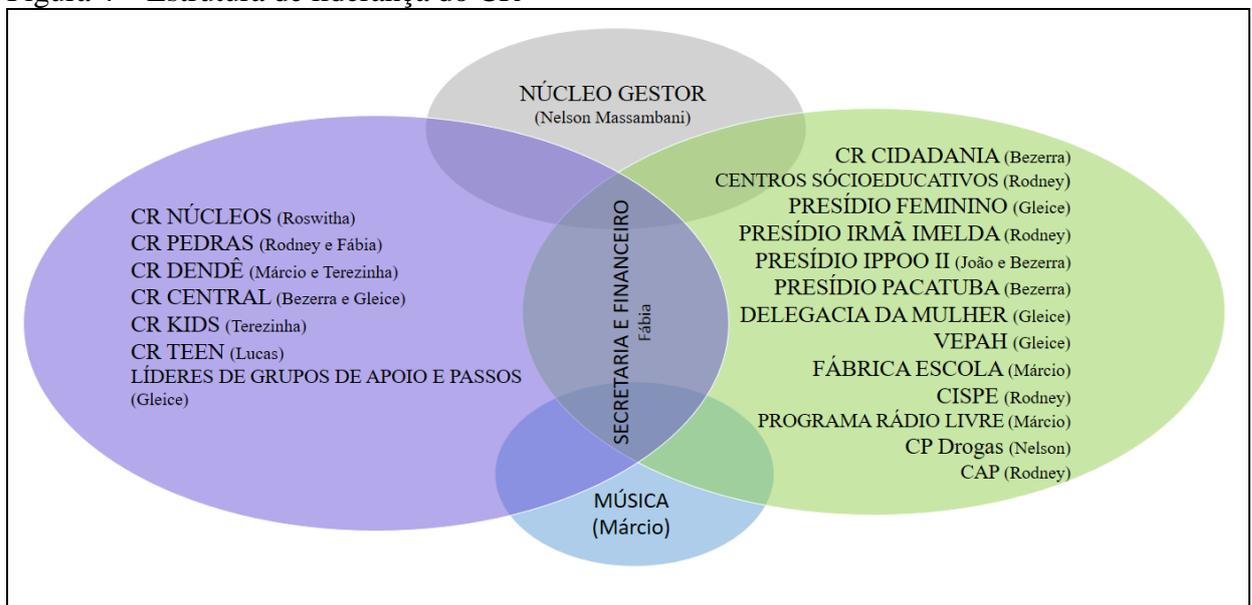
Nelson Massambani afirma que, por mais que o pastor Armando Bispo quisesse celeridade na implementação do programa para toda a igreja, Cameron, que viria a ser o líder do programa nos primeiros três anos de existência, ressaltou a importância daquele material ser traduzido, estudado e adaptado a realidade da igreja local de forma cautelosa e minuciosa. E assim aconteceu. No dia 1º de maio de 2003, no colégio 7 de Setembro, foi realizado um dia de oração e jejum com os membros da igreja e o programa foi apresentado. Dois dias depois, dia 3 de maio de 2003, sexta feira, o programa, que passaria a ser chamado no Brasil de Celebrando Restauração, foi iniciado.

Daquela sexta feira em diante, até os dias atuais, a reunião do Celebrando Restauração sempre aconteceu às sextas feiras, inclusive feriados e datas festivas. Partindo da ideia que a adicção não tira férias, e também que as datas como feriados são as que possuem mais facilidade para existir a recaída naquilo que as pessoas têm buscado se restaurar, o CR decidiu que não pararia em nenhuma sexta feira. E assim nasceu o CR Fortaleza.

4.1.2 Estrutura da Liderança

Com o crescimento do programa e as diversas áreas que o mesmo atua, foi necessário que existisse uma distribuição de tarefas entre os funcionários e voluntários para que tudo pudesse acontecer de forma organizada e com eficiência. A estrutura atual da liderança do Celebrando Restauração se dá conforme mostra a figura 4.

Figura 4 – Estrutura de liderança do CR



Fonte: Adaptado de Massambani (2016b, p. 12)

A figura mostra os subnúcleos que o CR possui, quem é o responsável e seus respectivos lugares de atuação. Essa divisão se deu diante da necessidade de segmentar a responsabilidade de cada área entre os funcionários e voluntários para que cada subnúcleo funcionasse de forma eficiente e eficaz. No entanto, pode-se verificar através da imagem que as áreas se interligam, e isso se dá pelo fato de, apesar da divisão, todas as partes precisarem dialogar e colaborar entre si, uma vez que o programa é interligado, necessitando da cooperação de todas as áreas para que tudo funcione em sincronia e de forma completa.

4.1.3 Os Doze Passos e Suas Lições

De acordo com Massambani (2016a), os Doze Passos usados pelo Celebrando Restauração (ver quadro 8) que norteiam os Programas de Núcleos se aplicam em todas as áreas de restauração propostos pelo programa: vícios, traumas emocionais, maus hábitos e comportamentos destrutivos. Cada passo é estudado através de duas lições e essas lições se encontram no livro Doze Passos: guia de estudo para grupos do CR. Este guia é usado como base para as lições do Encontro e dos Grupos de Passos, trazendo uma meditação sobre os Passos e perguntas de reflexão, aplicando os Passos à jornada pessoal de restauração onde cada pessoa é responsável pelo próprio processo de restauração. Além disso, cada passo possui uma fundamentação de acordo com a bíblia cristã.

Quadro 8 – Os Doze Passos e suas lições

PASSO	NOME DO PASSO	DESCRIÇÃO	FUNDAMENTAÇÃO BÍBLICA	LIÇÕES	
Passo 1	Passo da realidade	Admitimos ser impotentes diante de nossos vícios, traumas emocionais, maus hábitos e comportamentos destrutivos e que nossas vidas se tornaram ingovernáveis.	“Pois eu sei que o que é bom não vive em mim, isto é, na minha natureza humana. Porque, ainda que a vontade de fazer o bem esteja em mim, eu não consigo fazê-lo.” (Romanos 7:18)	Lição 1: negação	Lição 2: impotência
Passo 2	Passo da esperança	Vimos a acreditar que nosso Poder Superior Jesus poderia restituir nossa sanidade.	“Porque Deus está operando em vocês, ajudando-os a desejar obedecer-lhe, e depois ajudando-os a fazer aquilo que Ele quer.” (Filipenses 2:13)	Lição 3: acreditar	Lição 4: sanidade
Passo 3	Passo da entrega	Decidimos entregar nossas vidas e nossas vontades aos cuidados de Deus.	“Se você confessar com a sua boca que Jesus é o Senhor e crer em seu coração que Deus o ressuscitou dentre os mortos, será salvo.” (Romanos 10:9)	Lição 5: rendição	Lição 6: decisão
Passo 4	Passo do inventário	Fizemos um minucioso e destemido inventário moral de nós mesmos.	“Examinemos seriamente o que temos feito e voltemos para o Senhor.” (Lamentações 3:40)	Lição 7: coragem	Lição 8: escrever
Passo 5	Passo da confissão	Admitimos para Deus, para nós e para outro ser humano a natureza exata dos nossos erros.	“Confessem suas faltas uns aos outros e orem uns pelos outros, a fim de que vocês possam ser curados.” (Tiago 5:16a)	Lição 9: admitir	Lição 10: ler
Passo 6	Passo da prontidão	Dispusemo-nos inteiramente a deixar que Deus removesse todos esses defeitos de caráter.	“E então, quando vocês sentirem a sua indignidade diante do Senhor, Ele levantará, animará e ajudará vocês.” (Tiago 4.10)	Lição 11: disposição	Lição 12: mudança
Passo 7	Passo da humildade	Humildemente pedimos a Deus que removesse todas as nossas imperfeições.	“Mas, se confessarmos os nossos pecados a Deus, Ele cumprirá a Sua promessa e fará o que é correto: Ele perdoará os nossos pecados e nos limpará de toda maldade.” (I João 1:9)	Lição 13: pedir	Lição 14: remover

Passo 8	Passo dos relacionamentos	Fizemos uma relação de todas as pessoas a quem prejudicamos e dispusemo-nos a fazer reparações a todas elas.	“Como vocês querem que os outros lhes façam, façam também vocês a eles.” (Lucas 6:31)	Lição 15: listar	Lição 16: reparações
Passo 9	Passo do perdão	Fizemos reparações diretas a tais pessoas sempre que possível, exceto quando fazê-lo implicasse prejudicá-las ou a terceiros.	“Não julguem, e vocês não serão julgados. Não condenem, e não serão condenados. Perdoem e serão perdoados.” (Lucas 6:37)	Lição 17: sempre	Lição 18: graça
Passo 10	Passo da manutenção	Continuamos a fazer o inventário pessoal e, quando estávamos errados, nós o admitíamos prontamente.	“Portanto, tenham cuidado. Se você está pensando: “Eu nunca faria uma coisa dessas”, que isso lhe sirva de advertência. Porque você também pode cair em pecado.” (I Coríntios 10:12)	Lição 19: inventário	Lição 20: reconhecer
Passo 11	Passo do crescimento	Procuramos, através da oração e da meditação, melhorar o nosso contato consciente com Deus, pedindo apenas para conhecer a Sua vontade para nossas vidas e forças para realizá-la.	“Que a mensagem de Cristo, com toda a sua riqueza, viva no coração de vocês!” (Colossenses 3:16)	Lição 21: meditação	Lição 22: oração
Passo 12	Passo do servir	Tendo experimentado um despertar espiritual como resultado destes passos, procuramos levar esta mensagem a outros e praticar esses princípios em todos os aspectos da nossa vida.	“Vocês receberam de graça; deem também de graça.” (Mateus 10:8)	Lição 23: repartir	Lição 24: praticar

Fonte: Adaptado de Massambani (2016a, p. 19)

Todos os Passos começam usando a primeira pessoa do plural, indicando que ninguém deve trilhar a jornada de restauração sozinho, afirma Massambani (2016a), que também traz que a restauração é difícil e que são necessários na caminhada companheiros parceiros de prestação de contas, companheiros dos Grupos de Apoio e de Passos, assim como padrinho ou madrinha.

4.1.4 Programas do Celebrando Restauração

Segundo Massambani (2016a), atualmente, o CR se divide em Programas de Núcleos, que são o Encontrão, Grupo de Apoio, Grupo de Passos e CR Cidadania, descritos a seguir.

4.1.4.1 Encontrão

O Encontrão é uma reunião aberta a qualquer pessoa que busca ajuda para enfrentar seus vícios, traumas emocionais, maus hábitos e comportamentos destrutivos. Os presentes participam de um momento com música e de estudo dos Doze Passos (e seus valores bíblicos) ou escutam depoimentos de pessoas que estão praticando o programa. Geralmente, o Encontrão é a porta de entrada para o Celebrando Restauração, onde o primeiro contato da pessoa com o programa acontece.

O início do programa deve sempre se dar de forma pontual e a reunião acontecer de forma regular, independente se o dia for um feriado ou datas festivas. O momento de música é valorizado, onde se busca ter um momento de celebração, despreocupação, interação, meditação e adoração com o que é cantado. O momento de música serve, também, para o acolhimento das pessoas e introdução ao conteúdo das lições, palestras públicas ou depoimentos que será realizado no dia.

Em seguida, é realizado em conjunto o momento de acolhimento, avisos e sétima tradição, onde as pessoas que estão visitando pela primeira vez são identificadas e incentivadas e darem e receberem abraços dos antigos participantes, os avisos do programa em geral são dados e, por fim, a sétima tradição, que é o momento de oferta voluntária dos participantes. Como os serviços incluem lugares para reuniões, despesas com materiais gráficos, de estrutura como cadeiras, mesas e som, isto requer contribuições voluntárias de dinheiro por parte dos membros do programa para o seu sustento e manutenção. No entanto, estas contribuições não são condições para a participação no Encontrão. Tudo é incentivado para ser feito de forma voluntária para, ao colaborarem financeiramente, determinadas prestações de serviço possam acontecer.

Os estudos dos Passos, palestras públicas ou depoimentos acontecem de forma programada em um cronograma elaborado no final do ano anterior. Nos estudos dos Passos, usam-se slides na apresentação para os pontos chaves, terminando sempre com uma pergunta específica para os grupos de apoio. Usam-se as vinte e seis lições do livreto Doze Passos: Guia de Estudo para Grupos do CR, divididas em duas lições, divididas em dois encontros seguidos, para cada passo ao longo do ano e em seguida um encontro com o depoimento de algum participante do programa, que é, geralmente através de entrevistas (usando perguntas

combinadas previamente) ou testemunhos escritos. Os depoimentos buscam demonstrar na prática o Passo que foi estudado anteriormente. As palestras públicas acontecem especialmente nos meses de janeiro e julho, pois é uma forma de atrair novas pessoas para o programa. São palestras focadas em temas relacionados à restauração onde são convidados profissionais da cidade para falarem nestes momentos.

Atualmente, as reuniões do Encontro têm acontecido em três locais sob a supervisão da IBC: O CR Pedras, o CR Dendê e o CR Central. Além disso, a Igreja Batista Aliança, a Comunidade das Nações, a Comunidade do Amor e a Igreja Nova Criação, também realizam o programa, de forma independente, em suas respectivas comunidades.

4.1.4.2 Grupos de Apoio

Os Grupos de Apoio são grupos divididos por áreas de dificuldades, liderados por pessoas que estão vivendo em vitória na área abordada pelo grupo. Os facilitadores de Grupos de Apoio são pessoas que caminham em sobriedade na esfera de um grupo específico, mas que estão, também, bem na sua caminhada de restauração no geral. Por exemplo, uma pessoa em vitória na área da dependência química pode ser um facilitador no Grupo de Drogadição, mas é importante que ela também esteja caminhando em vitória nas suas outras áreas de luta. São grupos destinados à partilha das lutas e vitórias, encorajamento e apoio mútuo.

No Grupo de Apoio é buscado viver como fundamento que a doença sai pela boca e o tratamento entra pelos ouvidos. Os Grupos de Apoio que estão atualmente são: codependência emocional (masculino e feminino), traumas emocionais (feminino), depressão (masculino e feminino), dependentes de amor, sexo e pornografia (masculino e feminino), alcoolismo (misto), drogadição (misto), ira (misto) e codependência química para familiares (misto). No Anexo A é possível ver a descrição de um dos grupos citados.

As partilhas são protegidas pelas regras que norteiam todo o programa, que são apresentadas no quadro 9.

Quadro 9 – Regras dos grupos

1ª: Fale de você	Manter a partilha focada nos próprios pensamentos, sentimentos e ações.	Isto quer dizer que o foco não devem ser as mágoas ou problemas dos cônjuges, namorados, amigos ou qualquer outra pessoa. Manter o foco em si mesmo ajudará a própria restauração como também a das pessoas ao redor. Se limite a frases que usem eu ou comigo, e não você, eles ou nós.
2ª: Tempo	Limitar a partilha ao tempo estipulado, respeitando o direito de todos falarem.	Dessa forma, todos terão oportunidade para falar. Por isso, o facilitador estipula o tempo de partilha, dividindo o tempo de acordo com a quantidade de pessoas presentes no grupo. Usam-se os cartões amarelo e vermelho para ajudar as

		peessoas no uso do tempo.
3ª: Silêncio	Não manter conversa cruzada, ouvindo em silêncio, com atenção e amor o que cada um tem para dizer.	Conversa cruzada é quando duas pessoas travam um diálogo durante uma reunião. Cada pessoa tem o direito de expressar os sentimentos sem interrupção. Isto também se aplica a comentários ou perguntas durante o discurso do outro, seja com a pessoa que está compartilhando ou com terceiros. Conversa cruzada também é quando alguém aproveita o seu tempo de partilha para comentar sobre o discurso do outro. Outras coisas que violam o princípio de conversa cruzada seriam a entrega de lenços ou água ou qualquer outra coisa quando alguém está chorando durante o seu tempo de partilha. Por mais bem-intencionados que sejam, tais atos bloqueiam sentimentos. É necessário lembrar que há cura nas lágrimas.
4ª: Respeito	Apoiar os outros, não consertar os outros, mantendo o foco nas próprias questões, evitando julgamentos, críticas e conselhos.	Isto ajuda a manter o foco nos próprios assuntos. Não são oferecidos conselhos, não se tenta consertar os problemas que os outros mencionam, não se recomenda livros, medicamentos, profissionais e instituições. Isso pode ser feito após a reunião, no particular, quando solicitado. É necessário deixar claro que não há terapeutas profissionais, nem o próprio participante e nem os outros membros do grupo.
5ª: Anonimato e sigilo	Manter o anonimato e sigilo sobre o que foi partilhado e sobre os que estão presentes, não comentando ou mencionando seus nomes e problemas com ninguém.	Não se pode falar do que é compartilhado no grupo, nem sequer mencionar nomes, nem com amigos, colegas ou parentes por mais próximos que sejam (nem com o cônjuge), nem com pessoas que achamos que nunca vão se encontrar com o autor, nem sequer com os outros membros do grupo. Quebra de sigilo e anonimato precisa ser tratada diretamente com as pessoas envolvidas com a maior seriedade. Se esta regra for quebrada uma segunda vez pelo mesmo membro do grupo, ele poderá ser convidado a se retirar do grupo.
6ª: Linguagem	Não utilizar linguagem ofensiva ou vulgar ou que cause constrangimento nos outros. Não mencionar nomes de substâncias e/ou medicamentos. Não detalhar experiências (de uso, sexuais, etc.). Não citar nomes de instituições.	Pede-se que os integrantes dos grupos se vigiem. Qualquer pessoa do grupo pode manifestar seu incômodo com o nível de detalhamento de alguma partilha. Pode ser que algumas pessoas novatas tropecem por força de hábito, devendo usar a misericórdia. Porém, se a pessoa persistir, é necessário conversar em amor e em particular com esta pessoa.
7ª: Celular	Desligar o celular.	-

Fonte: Adaptado de Massambani (2016a, p. 30)

As etapas do programa dos Grupos de Apoio são bem divididas e acontecem da seguinte forma, conforme mostra o quadro 10.

Quadro 10 – Programa dos Grupos de Apoio

ETAPAS	O QUE ACONTECE
1. Acolhimento	Dar as boas vindas, especialmente a quem vem pela primeira vez. Apresentar-se no formato: “Oi, meu nome é ...”. Apresentar o grupo em seguida fazer a oração reconhecendo a presença de Jesus no centro do processo de restauração.
2. Apresentações	Todos do grupo se apresentam dizendo seu nome e a sua área de restauração no seguinte formato: “Oi, meu nome é _____. Sou um discípulo de Jesus que luta com _____.”

3. Leitura das regras	Apresentar as regras do grupo. Antes de começar o momento de partilha, é preciso lembrar as regras de partilha. Estas regras existem para proporcionar um lugar seguro e produtivo. Pede-se que os participantes escutem atentamente e honrem estas regras durante toda a reunião.
4. Pergunta chave	Apresentação da pergunta chave, pergunta esta que é colocada no Encontro ao final do ensino.
5. Partilhas	Partilhas da pergunta chave e partilha aberta.
6. Fechamento	Momento que o facilitador agradece as partilhas feitas, incentiva a conexão com as outras pessoas do grupo, à busca pelo parceiro de prestação de contas e padrinho/madrinha e, por fim, a praticar o passo 12, que é servir no CR. Após isso, é momento de reconhecer quem deseja aderir ao programa e de realizar a Celebração a Sobriedade.
7. Oração	É feita a oração da serenidade, os presentes são convidados para a próxima reunião e, por fim, o incentivo a dar abraços nos membros do grupo.

Fonte: Massambani (2016b, p. 14)

Os Grupos de Apoio acontecem logo após o Encontro pelas pessoas que foram treinadas e estão aptas para conduzir o momento. No entanto, nem sempre as pessoas que estão visitando o programa sabem para onde ir ou como funcionam os grupos. Estas pessoas são direcionadas, então, para o Conexão CR, um grupo destinado a quem visita o CR pela primeira vez onde o alvo principal é acolher essas pessoas no programa do CR.

Além disso, recentemente, foi verificada a necessidade do programa se estender, também, para adolescentes. Dessa forma, nasceram o CR Kids e o CR Teen. O CR Kids é um espaço para crianças de 3 a 11 anos e o CR Teen é um espaço para adolescentes de 12 a 17 anos. O ensino dos Passos é aplicado numa linguagem e formato que respeita as características desta fase de desenvolvimento, onde os Grupos de Apoio são genéricos, mas separados por sexo e idade, com partilha de problemas e dificuldades como baixa autoestima, ansiedade, insegurança, timidez, sentimento de rejeição, dificuldades de relacionamento com outras pessoas e de fazer amigos, agressividade, dificuldades de estudos, conflitos familiares, conflitos na área da sexualidade fumo, uso de bebidas e drogas.

4.1.4.3 Grupo de Passos

Os Grupos de Passos são grupos destinados às pessoas que desejam aprofundar seu processo de restauração. Esses grupos seguem um currículo com duração média de nove meses, sendo essas reuniões semanais com duração de duas horas. Também são baseados nos Doze Passos e seus valores bíblicos, que requer dos participantes um compromisso com preenchimento de lições e a realização de um inventário moral.

Os Grupos de Passos têm em média 15 pessoas do mesmo sexo para que seu início aconteça, mas nem sempre o grupo é concluído com todas as pessoas, uma vez que alguns desistem durante o período pelas mais diversas razões (mudança, estudo, trabalho, gravidez, questões emocionais, entre outras). Cada grupo tem um facilitador treinado pelo CR e para participar como membro é necessário inscrever-se previamente. O facilitador do Grupo de Passos assume o compromisso de caminhar com o seu grupo do início ao fim, estando ciente de que o grupo não tira férias e que no final do ano acontece somente um recesso de alguns dias.

Os Grupos de Passos são formados de acordo com a ordem das inscrições e sempre separados por sexo, onde é preciso ter cuidado para não haver nenhum grau de parentesco dentro do mesmo grupo, e idade mínima de 18 anos. As pessoas que participam dos grupos buscam restauração em diferentes áreas, com as reuniões sempre acontecendo em um lugar neutro, que favoreça o sigilo e anonimato (nunca nas casas das pessoas ou lugares públicos) e em dias diferentes do Encontro e dos Grupos de Apoio. Até a lição seis é permitida a entrada de novas pessoas, caso haja vaga, desde que elas se comprometam a responder e partilhar as lições anteriores com o facilitador do grupo.

É muito importante que todos os interessados em participar de um Grupo de Passos vivenciem o Encontro 1 do guia de estudo para grupos do CR. Nesse encontro eles precisam compreender a dinâmica de funcionamento de um Grupo de Passos e se comprometerem com alguns requisitos, inclusive um termo de compromisso que traz algumas exigências (Anexo B). O Encontro 1 pode ser realizado com todos juntos, homens e mulheres, interessados em participar de um Grupo de Passos, mas nos encontros seguintes todos já estão separados nos seus grupos. O quadro 11 mostra as etapas do programa no Grupo de Passos.

Quadro 11 – Sequência da reunião

ETAPAS	O QUE ACONTECE
1. Boas vindas	Dar início à reunião pontualmente e dar as boas-vindas aos presentes.
2. Oração	Oração de abertura, onde se reconhece a presença de Jesus no centro do processo de restauração.
3. Apresentações	Apresentação das pessoas.
4. Doze Passos	Leitura dos Doze Passos e sua fundamentação bíblica.
5. Regras	Leitura e explicação das regras.
6. Lição	Leitura da lição que está sendo estudada.
7. Partilhas	Partilha das respostas dos participantes que devem ter sido trabalhadas em casa por escrito previamente.
8. Agradecimentos	Agradecimento das partilhas (feita pelo facilitador).
9. Próximo encontro	Informar e esclarecer sobre as perguntas a serem respondidas na próxima semana.
10. Pedidos de oração	Anotar e repartir pedidos de oração, realizar a oração de encerramento (com a oração da serenidade), encerrar pontualmente a reunião.

Fonte: Adaptado de Massambani (2016b, p. 16)

Para participar do Grupo de Passos os participantes precisam adquirir o Guia de Estudo até o final do Encontro 3, antes do início da Primeira Lição. Este guia é o principal item, juntamente com a bíblia cristã, durante os nove meses, uma vez que somente nele que os participantes podem ler e responder as perguntas.

4.1.4.4 CR Cidadania

O Celebrando Restauração Cidadania é um braço do CR no sistema prisional, cujo propósito é contribuir para a reinserção social de detentos. O propósito do CR Cidadania, que acontece principalmente no sistema prisional e nos centros socioeducativos, é promover momentos de reflexão sobre os Doze Passos através de Grupos de Apoio e de Passos para as pessoas que estão em conflito com a lei. No entanto, o Celebrando Restauração também está presente na VEPAH, no projeto Fábrica Escola, na CISPE, na CAP, na delegacia da mulher, na Rádio Livre, na CPDrogas e na APAC, todos descritos nesta etapa da pesquisa juntamente com a forma que o programa tem atuado nestes locais.

O processo de restauração se dá na partilha e na escuta mútua, pois o programa acredita que assim os participantes encontram um lugar seguro para refletir sobre sua atual situação, pensar um projeto de vida e assumir a responsabilidade sobre suas escolhas. A construção de uma identidade emocionalmente e espiritualmente saudável reflete na relação consigo mesmo, com a família e com a sociedade. A participação nos grupos de Doze Passos oferece aos detentos a oportunidade de, à luz dos princípios bíblicos cristãos, identificar e admitir suas falhas de caráter e assumir a responsabilidade pessoal sobre suas escolhas e decisões que os levaram à situação em que se encontram. A partir desta consciência, o programa acredita que a reconciliação com Deus será possível, assim como a reconstrução de um novo e diferente projeto de vida que garanta a sua reinserção social após sua libertação.

4.1.4.4.1 Presídios e Centros Socioeducativos

Atualmente, o programa do CR Cidadania acontece semanalmente nos quatro presídios, Instituto Penal Feminino Desembargadora Auri Moura Costa (IPF), Unidade Prisional Irmã Imelda Lima Pontes (antigo presídio militar), no Instituto Presídio Professor Olavo Oliveira II (IPPOO II) e na Penitenciária Francisco Hélio Viana de Araújo (conhecido

como presídio da Pacatuba). Atua, também, nos centros socioeducacionais Patativa do Assaré, Passaré e Aldaci Barbosa. Além dos grupos de passos vivenciados nos presídios, cadeias e centros socioeducacionais, o CR Cidadania desenvolve outras iniciativas em alguns presídios, como a Escuta Terapêutica, a Oração e o Apadrinhamento. É possível servir no CR Cidadania através da intercessão pelos pedidos de oração, na doação de enxovais, na escuta terapêutica e facilitando um Grupo de Passos em alguns dos locais de atuação.

A escuta terapêutica consiste em proporcionar um ambiente acolhedor para que pessoas em sofrimento emocional possam expressar suas lutas e angústia e receber conforto, orientação e oração. Este trabalho é realizado junto às mulheres atendidas no Juizado da Mulher, na Delegacia da Mulher e visitantes dos detentos do IPPOO II. A Oração é a ação de orar por homens e mulheres encarcerados com base em seus pedidos pessoais de oração depositados em urnas de oração presentes no IPPOO II e IPF. O Apadrinhamento se dá através de uma espécie de adoção de gestantes e mães que consiste na doação de enxovais para os bebês e oração.

O programa Celebrando Restauração possui termo de cooperação (Anexo C) com a Secretaria da Justiça e Cidadania (SEJUS), que é a responsável pelos presídios do estado, e da mesma forma (Anexo D) com a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS), então responsável pelos centros socioeducativos, mas que passou a ser administrado pela Superintendência do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo (SEAS). Estes termos permitem que o programa atue nos locais descritos nos contratos enquanto durarem os prazos previstos, independente de quem esteja coordenando o órgão público em questão.

4.1.4.4.2 VEPAH

Em Fortaleza, a Vara de Execução de Penas e Medidas Alternativas e Habeas Corpus (VEPAH) é a responsável pela execução e acompanhamento deste tipo de penas alternativas nas dependências do Fórum Clóvis Beviláqua. A VEPAH busca desenvolver programas e projetos que possibilitem a reinserção social dos apenados através, principalmente, da escolarização, do resgate da autoestima, profissionalização e oferta de oportunidades no mercado formal de trabalho.

A atuação do CR se dá através do recebimento no campus da IBC de pessoas indicadas pela VEPAH para participarem do programa do CR com o objetivo de colaborar com a reinserção social destas pessoas. Recebem-se, nos finais de semana na IBC, pessoas que cumprem penas alternativas, onde as mesmas participam de Grupos de Passos e prestam

serviço na logística e na separação de cupons fiscais. O programa do Celebrando Restauração também possui um termo de cooperação com a VEPAH, assim como tem com a SEJUS e STDS (Anexo E). Além disso, um termo de ciência, responsabilidade e concordância foi feito pela Vara onde a pessoa assina e se compromete a cumprir as atividades junto ao CR (Anexo F).

4.1.4.4.3 Fábrica Escola, CISPE e CAP

A Fábrica Escola trabalha com a ressocialização de apenados e recém-saídos de presídios desde abril de 2013 para capacitá-los e direcioná-los ao mercado de trabalho. A iniciativa se estende ainda às famílias dos apenados, que participam de oficinas de capacitação profissional, além de acompanhamento psicossocial. O programa é fruto da parceria do Judiciário, por meio das Varas de Execução Penal, junto com a iniciativa privada, onde dedica-se a ressocializar detentos dos regimes semiaberto e aberto, egressos do sistema prisional do Estado e familiares. O CR atua semanalmente realizando um Grupo de Passos com os reeducandos.

Criada em 2012, a Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (CISPE) da SEJUS tem como missão colaborar para a recuperação social do preso com vistas a melhorar sua condição de vida, através da elevação do nível de sanidade física, moral, educacional, além da capacitação profissional e encaminhamento para oportunidades de trabalho remunerado. A implantação da CISPE tem o intuito de cumprir a função social da pena, incrementando condições mais humanizadas no encarceramento de homens e mulheres que descumpriram as leis, possibilitando, além da custódia, o trabalho social, a capacitação profissional, o sistema educacional e o desenvolvimento laboral dos internos e apenados progredidos em regime, com a finalidade de prepará-los ao retorno a uma convivência social mais equilibrada, minimizando o círculo vicioso da violência e a reincidência criminal. O CR atua com as pessoas que já saíram do sistema e que trabalham fora do presídio. De 15 em 15 dias em vivenciam o programa do CR dos Doze Passos. Eles vão de forma voluntária, onde eles recebem um convite e vão somente se assim desejarem.

A Central de Alternativas Penais (CAP) surgiu diante do contexto onde geralmente os delitos cometidos tem como resposta principal o aprisionamento. Com o intuito de superar esta estratégia cujo saldo tem sido a superlotação de presídio, tem se desenvolvido a proposição de Alternativas Penais, que consiste na superação de dificuldades inerentes às usuais formas de punição, trazendo à tona um viés restaurativo das relações

sociocomunitárias. Essas possibilidades incluem estratégias para o acompanhamento do cumprimento das medidas alternativas, sendo essa uma condição básica. O acompanhamento compreende intervenções técnicas interdisciplinares, com atividades pedagógicas e reflexivas voltadas ao desenvolvimento humano e das relações. Considerando-se sempre os indivíduos nas suas singularidades, porém inseridos num contexto histórico e social. Atuação do CR junto ao CAP é diferente da CISPE, uma vez que eles são obrigados a passar por uma palestra do CR, onde o juiz determina que eles estejam lá participando do grupo.

4.1.4.4 Delegacia da Mulher, Rádio Livre, CPDrogas e Outras Ações

O CR tem atuado também na delegacia da mulher através do método chamado de escuta terapêutica com mulheres que estão passando por algum tipo de violência, todas as terças-feiras, das 9 horas da manhã até as 12 horas, e no programa Rádio Livre da Secretaria de Justiça e Cidadania do Estado do Ceará, que produz uma programação especial para os internos e agentes do sistema penitenciário onde CR possui um programa dentro da grade de programação chamado Só por hoje, no qual as lições dos Doze Passos são lidas e transmitidas ao vivo para os presos as terças feiras pela manhã.

A CPDrogas, Coordenadoria Especial de Políticas sobre Drogas, tem status de Secretaria Municipal e é composta por uma equipe interdisciplinar que busca garantir os direitos humanos participar diretamente sobre ações nessa área e promover uma política pública intersetorial, tendo como missão coordenar a política municipal sobre drogas, construindo ações intersetoriais e articulando redes de prevenção, cuidado e reinserção social para a promoção da atenção integral a usuários, familiares e rede social implicada. A ligação com o CR se dá através do coordenador Nelson Massambani, que é atualmente vice conselheiro, já ocupando o cargo de conselheiro no passado. Como todas as discussões de políticas sobre drogas em Fortaleza passa por esse setor, o CR está presente participando ativa e diretamente sobre ações nessa área apresentando suas filosofias e métodos através daquele que é seu coordenador e também vice conselheiro da Secretaria.

Por fim, com o apoio da SEJUS, o CR realiza desde 2011 ações nos presídios da grande Fortaleza, promovendo mutirões de limpeza, como o que foi feito no Instituto Penal Feminino Desembargadora Auri Moura Costa, parceria nos mutirões de saúde nas unidades prisionais, doação de enxovais na creche do presídio feminino, entrega de livros religiosos, oração com as pessoas e doação de colchões, este último ato descrito realizado em dezembro de 2015, onde foram doados mais de 900 colchões para diversas unidade prisionais do estado.

4.1.4.4.5 APAC

A Associação de Proteção e Assistência ao Condenado de Fortaleza (APAC/Fortaleza) é uma entidade de direito privado que não fins lucrativos e está protegida pela Constituição Federal para ter sua atuação nos presídios. A APAC surge como uma alternativa ao sistema prisional do Brasil e do Mundo, onde tem como objetivo promover a humanização das prisões, no entanto, sem deixar de existir a finalidade punitiva da pena. Tendo como objetivo recuperar o preso, socorrer as vítimas e promover a justiça restaurativa, reduzindo a reincidência no crime e a redução de custos, no presídio onde funciona o método APAC os detentos tem suas transferências realizadas de forma voluntária, onde, no local, fazem cursos profissionalizantes, participam de palestras e desenvolvem a espiritualidade. Segundo Cruz e Veloso (2016), a manutenção de um preso no sistema atual é três vezes maior em comparação com o modelo APAC. Outro número alarmante é a taxa de reincidência que no sistema APAC cai de 85%, média nacional, para menos de 15%.

A ligação da APAC com o Celebrando Restauração aconteceu através do coordenador do programa, Nelson Massambani, que foi convidado para se tornar vice-presidente da APAC Fortaleza pelo antigo secretário de justiça, doutor Hélio Leitão. Por conhecer o que era feito através do CR Cidadania, o então secretário de justiça fez o convite, pois sua intenção não era somente de ter o programa do Celebrando Restauração acontecendo dentro da APAC, mas também ter dentro da sua matriz de liderança o principal representante do programa do CR em todas as atividades da associação, conforme descreveu o entrevistado.

A presidente do Supremo Tribunal Federal, Ministra Carmén Lúcia, esteve, em maio de 2017, no Tribunal de Justiça do Ceará, junto com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com o presidente do Tribunal de Justiça do Ceará (TJCE), desembargador Gladyson Ponte, membros do Ministério Público do Ceará (MPCE), Defensoria Pública, SEJUS, Pastoral Carcerária e Movimento de Mulheres do Brasil para a apresentação do projeto que prevê presídios humanizados para o Ceará e a instalação de uma unidade APAC Juvenil Feminina no estado, local este que o programa do CR estará presente com sua metodologia dos Doze Passos.

4.2 Características de Empreendedorismo Social no CR

Diante das informações apresentadas, essa parte do trabalho explora as definições de autores sobre empreendedorismo social que se aplicam à realidade do programa, fazendo um comparativo das características apresentadas no referencial teórico e sua relação com o programa do CR.

Como destacado por Lacerda e Oliveira (2012 *apud* KRAEMER, 2017, p. 43), o aspecto de impacto em longo prazo, comum em empreendimentos sociais, é percebido no caso do CR, uma vez que o programa busca impactar a sociedade a longo prazo, colaborando através da sua atuação com a recuperação de pessoas com vícios, traumas, maus hábitos e comportamentos destrutivos, e na ressocialização de ex-presidiários através de métodos inovadores. Da mesma forma, o CR está de acordo com as definições dadas por importantes organizações internacionais trazida por estes mesmo autores, uma vez que o programa trabalha de forma empresarial com benefício social, com determinação no que se propõe a fazer, com executivos do setor sem fins lucrativos e, por fim, criando e sustentando um valor social.

Diante da afirmação de Melo Neto e Froes (2001) que o negócio social tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e nas parcerias a sua estratégia, também é percebido no programa o foco principal em toda a sociedade, assim como operar de forma conjunta com o governo e outras instituições na busca do fortalecimento e expansão do exercício do programa, seja em igrejas, comunidades terapêuticas ou no sistema prisional.

Como destacado por Kraemer (2017), de acordo com a visão de Drayton, a revolução do modelo de produzir valor social pode ser vista no CR através da sua ação, assim como, juntamente com a contribuição dada por Oliveira (2004), a criação de soluções sustentáveis diante da forma insatisfatória que o governo vem atuando, através das atividades realizadas, principalmente, em presídios e centros socioeducativos, uma vez que os resultados apresentados pelo programa comprovam que esse novo método pode ser utilizado nesses locais com resultados mais satisfatórios. A visão de empreendedores inovadores descrita por Dees (2009 *apud* KRAEMER, 2017) também é percebida no Celebrando Restauração, já que o programa foi algo pioneiro no seu local de atuação e de impacto relevante na sociedade.

O quadro 1 desta pesquisa apresenta características do empreendedorismo social e que podem ser percebidas, também, no programa do Celebrando Restauração em alguns pontos. O quadro 12, a seguir, faz um comparativo buscando relação entre o que Melo Neto e Froes (2002, p. 11) apresentaram com a realidade do programa em estudo.

Quadro 12 – Características de empreendedorismo social no CR

EMPREENDEADORISMO SOCIAL Segundo Melo Neto e Froes (2002, p. 11)	EMPREENDEADORISMO SOCIAL Comparação no programa Celebrando Restauração
É coletivo e integrado.	O programa necessita de vários atores envolvidos para que seu funcionamento seja possível, entre os principais estão os funcionários e voluntários. O programa faz parte da IBC e através dessa instituição se expandiu para poder atuar em comunidades terapêuticas, presídios, entre outros lugares.
Produz bens e serviços para a comunidade, local e global.	O Celebrando Restauração, através da sua atividade de vivência do programa, atua não só na sua comunidade, a IBC, como também em outros pontos da cidade de Fortaleza. Além disso, também atua de forma nacional através da implantação do programa em outras cidades.
Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade.	O foco único do programa são as pessoas da sua comunidade e da sociedade em geral e em como resolver seus problemas, sem a busca pela obtenção de lucro.
Suas medidas de desempenho são o impacto e a transformação social.	O programa se sustenta e expande diante dos resultados que apresenta e sua relevância com o que é feito, impactando e gerando transformação para a sociedade, e sendo reconhecida pela mesma.
Visa resgatar pessoas da situação de risco social, promovê-las e gerar capital social, inclusão e emancipação social.	Através do objetivo principal do programa, que é ajudar as pessoas a vencerem seus medos, vícios, traumas e maus hábitos, e essas questões acontecem tanto com as pessoas da IBC como da sociedade em geral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Colaborando com a definição trazida por Dees (2001), a paixão da missão social, inovação e determinação é vista através dos envolvidos com o programa, sejam eles colaboradores como também os voluntários que se prontificam a trabalhar junto ao Celebrando Restauração semanalmente nos mais diversos campos que o CR atua. Em concordância com o que Handy e Ranade (2000) afirmaram, os colaboradores do CR possuem forte e profunda identificação com a missão que se propuseram a cumprir e não possuem altas remunerações, uma vez que a realidade econômica do programa é bastante limitada.

O CR busca trazer de maneira intencional a renovação da intervenção social e ampliação das oportunidades do mercado de trabalho, o que mostra estar de acordo com a definição trazida por Costa e Carvalho (2012), colaborando para que aqueles que vivenciam os Doze Passos vençam seus medos, traumas e maus hábitos, assim como ao participar da ressocialização de pessoas que estavam e ainda estão em privação de liberdade. Além disso, o programa também atende ao que fora levantado pelos autores, uma vez que o CR não possui fim lucrativo, possuem práticas socioeconômicas dentro da realidade, no entanto com fins

sociais, e, por fim, diante das falhas em suprir as necessidades humanas, o Celebrando Restauração atua para suprir tais mercados que falharam.

Oliveira (2004), em harmonia com as definições anteriores, apresentam definições sobre o conceito de empreendedorismo social diante da visão de autores e organizações do Brasil que também podem ser vistas no CR, pois a missão social dos empreendedores sociais do programa é explícita, a busca pela melhora da qualidade de vida dos participantes faz parte do objetivo do empreendimento social, e, além disso, a sinceridade, paixão pelo o que faz, e valores centralizados são facilmente percebidos nos colaboradores e voluntários. A parceria envolvendo a comunidade local é percebida através das reuniões que acontecem semanalmente, assim como parcerias com o governo e com o setor privado para a expansão da sua atuação, seja nos presídios e centros socioeducativos como também nas comunidades terapêuticas.

Diferente do que foi afirmado por Ashoka e Mckinsey (2001), o programa do CR não buscou aproximação com o setor lucrativo para a profissionalização de sua gestão. O Celebrando Restauração é sustentado exclusivamente pela Igreja Batista Central através de doações voluntárias feitas pelos fiéis desta comunidade. Da mesma forma, o programa difere que é apresentado por Yunus (2000), já que o CR não apresenta qualquer geração de lucro, vindo todos os seus recursos vindos da IBC. No entanto, está de acordo com a afirmação que a maior preocupação é o bem-estar dos participantes.

Desta forma, o Celebrando Restauração pode ser considerado um empreendimento social diante de suas atividades exercidas, podendo ser justificado através das definições de autores, assim como visualizando suas características presentes no programa em comparação com as definições apresentadas.

4.3 Fases do Ciclo de Vida e Atores Críticos do CR

Ashoka e Mckinsey (2001, p. 17) afirmam que “os empreendimentos sociais têm um ciclo de vida próprio, com diferentes fases de desenvolvimento, que, por sua vez, requerem diferentes instrumentos e ferramentas para que sejam completadas com sucesso”

Percebe-se no programa do Celebrando Restauração, dentro dos modelos apresentados no referencial teórico desta pesquisa, que o modelo de ciclo de vida descrito por Ashoka e Mckinsey (2001) é o que mais se aproxima da realidade do CR, uma vez que é possível identificar através das fases deste, que é chamado de modelo de ciclo de vida de Ashoka, que o programa cumpriu várias das etapas por meio dos seus atores críticos que

participaram de cada um dos pontos descritos, que são identificação, aprendizagem, institucionalização e maturidade.

4.3.1 Identificação

Sabendo que todo empreendimento social se inicia com o entendimento de um problema social e em seguida na procura por soluções, conforme já citado no ponto 4.1.2 desta pesquisa, o programa do Celebrando Restauração surgiu como oportunidade para algo que já era feito pelos membros da igreja, que era a visita em presídios, comunidades terapêuticas, institutos com pessoas carentes, acolhimento de pessoas alcoólicas buscando ajuda, ou seja, a atividade social já se mostrava presente desde o começo da história da IBC, que tinha seu pastor, Armando Bispo, como alguém que sempre se importou com esse segmento investindo no mesmo, porém, sem uma estrutura e método organizado.

Conforme descrito na história do CR em Fortaleza, após Luís Fernando e Cameron Young identificarem através de seus estudos iniciais a necessidade de implementar o programa na IBC (enxergando o potencial de alcance que o CR teria em uma sociedade que estava, segundo eles, cada vez mais doente em áreas além do alcoolismo e das drogas, como também da depressão, das compulsões, das ansiedades, entre outras), e convencido o pastor principal da igreja, foi realizada a fase de tradução, estudos e visitas a igreja de onde o programa se originou. Os atores principais que participaram dessa fase de tradução, estudos e visitas foram os dois que identificaram a necessidade de implantação, somados com Roswitha Massambani e Síría Maria, essas duas participando da tradução e adaptação do material à realidade local, e o doutor Hélio Rufino, que trouxe sua contribuição como psiquiatra na análise terapêutica que o programa poderia vir a ter.

Como o material disponível sobre o tema no país era muito escasso, a equipe que era responsável pelo estudo do material teve que se basear e aprofundar no assunto apenas com alguns materiais, como o material da igreja americana de onde surgiu o programa, o de um autor chamado David Kornfield que tratava sobre a restauração da alma em seus livros e, por fim, através de filmes que abordavam sobre questões terapêuticas.

Em seguida, o programa foi posto em prática com uma pequena parte dos membros da IBC, entre eles a equipe que fazia parte da tradução e estudos, para, em seguida, aplicar para toda a comunidade, que teve a aceitação e participação inicial no programa de forma que surpreendeu positivamente os membros da liderança da igreja.

O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais descrito por Ashoka e Mckinsey (2001) afirma que esta fase é quando as ideias são colocadas em prática, quando são testadas e quando há aceitação do público beneficiado, o que pôde ser constatado através da implementação do programa, a experiência que aconteceu com voluntários e, em seguida, a aceitação da igreja com o programa.

4.3.2 Aprendizagem

Diante da ciência que a fase Aprendizagem vem após os requisitos da fase da identificação serem cumpridos, esta etapa se iniciou quando foram percebidas pelo coordenador da época, Cameron Young, algumas situações onde se demonstrou a necessidade de serem feitas adaptações à realidade local. Entre elas, uma dificuldade encontrada na origem do programa era a de voluntários para facilitarem os Grupos de Apoio, pois era exigido que as pessoas tivessem concluído os Doze Passos para, então, iniciarem um novo grupo. O conhecimento do modelo de Doze Passos era fundamental, mas era algo que dentre os mil e quinhentos membros que a igreja possuía, somente um já tinha ouvido falar sobre. Ou seja, havia a vontade das pessoas de atuarem de forma voluntária, mas não havia conhecimento e capacidade naquele instante. Com relação a esse problema não houve o que fazer de forma prática e imediata para abreviar o problema. A única alternativa era vivenciar o programa de forma gradativa e responsável com aqueles voluntários interessados (sem pular etapas apenas para acelerar e novos grupos serem criados de forma mais breve) e incentivar as pessoas que terminavam o programa, que era encarado também como um treinamento, a iniciarem novos grupos para, assim, o programa crescer e se expandir. Durante a vivência destes grupos, o material do escritor cristão David Kornfield passou a ser utilizado como um dos principais referenciais com aqueles que estavam sendo treinados para liderar Grupos de Apoio pela abordagem que seus livros possuíam e a aplicabilidade para a situação em questão. Além disto, os voluntários que estavam sendo treinados passaram a visitar grupos anônimos que existiam em Fortaleza para se aprofundarem ainda mais, se capacitarem e terem contato com locais que já tinham a vivência do modelo de Doze Passos.

Outro problema identificado foi em consequência do desconhecimento do modelo que o programa utilizava. Grande parte das pessoas se disponibilizava para ser voluntária do programa com a mentalidade de ajudar pessoas, e esse é o primeiro paradigma que os líderes do CR, entre os principais Cameron Young e Nelson Massambani, buscavam quebrar, uma vez que se acreditava e ainda acredita que a pessoa para facilitar deve primeiro entender que

ela precisa de restauração em alguma área de sua vida para, então, ser útil para alguém. Além disso, viu-se que era necessário ter somente pessoas que tem dificuldade nas áreas em questão facilitando grupos ou dando palestras. Ou seja, especialistas sobre o assunto, psicólogos, entre outros profissionais, tiveram que ser retirados da grade como palestrantes e ou facilitadores pois não eram vistos os resultados que se esperavam, diferentemente de quando se tinham pessoas nas quais os participantes se identificavam por estarem pelo o que é considerado pelos mesmos como limpos na sua área de luta.

Uma das dificuldades vividas que mais se destaca é quando os participantes chegavam no Passo Quatro, que é onde as pessoas precisam escrever o seu inventário moral de forma minuciosa, como exige o programa. Esta etapa serve como base para a sequência de todos os demais passos, e, como ela exige que seja escrita de forma detalhada e abrangendo todas as fases da vida, muitas pessoas acabavam não fazendo ou então escrevendo de forma superficial, o que comprometia a continuação das fases que viriam pela frente e, conseqüentemente, o resultado esperado pelo programa. Esse era o principal motivo de desistência do programa, uma vez que as pessoas não mais se identificavam com o que vinha pela frente exatamente por não terem passado pela etapa anterior de forma satisfatória. Diante disso, Cameron Young teve a ideia e criou o Retiro do Inventário Moral, ou Retiro do 4º Passo, onde os participantes passariam um final de semana em um local alugado pela igreja apenas focados na escrita dos acontecimentos da sua história. Após a criação da ideia do retiro, Nelson Massambani, Roswitha Massambani e Síría Maria fizeram parte da estruturação e elaboração de como tudo iria acontecer. Desta forma, os grupos, que antes começavam com quinze pessoas e após passarem pelo Quarto Passo eram reduzidos para menos da metade, tiveram uma diminuição no número de desistências, uma vez que as pessoas vivenciavam mais uma experiência na qual eram percebidos resultados benéficos para si, acarretando na permanência dos participantes nos Passos seguintes. Nomes como Roswitha Massambani e Síría Maria também possuíram papel importante nessa etapa, uma vez que participaram ativamente dos treinamentos com os voluntários, análise sobre os resultados que estavam e estruturação do programa em geral. Além delas, Armando Bispo, como pastor titular da IBC, também teve papel importante através da aprovação e manutenção do CR, assim como sendo o porta voz principal na divulgação e incentivo para a comunidade vivenciar o programa.

O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais descrito por Ashoka e Mckinsey (2001) traz que a fase Aprendizagem corresponde a qualificação e desenvolvimento de metodologias, além de outras, o que pôde ser visto na percepção de problemas com os voluntários com a falta de qualificação e na capacitação dos mesmos para solucionar as

dificuldades encontradas. Além disso, foram desenvolvidas novas técnicas para que o programa viesse a operar com mais qualidade e eficiência naquilo que se propunha a fazer.

4.3.3 Institucionalização

Percebe-se que as fases do modelo estudado se misturam em alguns momentos no ciclo de vida do Celebrando Restauração. Na etapa anterior, enquanto algumas dificuldades foram identificadas, a estrutura organizacional do programa já existia com alguns voluntários e funcionários trabalhando de forma dedicada ao programa. Diante do avanço do programa dentro da realidade da IBC, o programa se expandiu ainda mais, decidindo abrir a vivência dos Grupos de Apoio para toda a sociedade, o que trouxe ainda mais a necessidade de uma estrutura organização consolidada.

Nelson e Roswitha Massambani, após retornarem pela segunda vez da igreja idealizadora do projeto em Saddleback, Estados Unidos, participaram, juntamente com Cameron, Armando, voluntários e funcionários, da aceleração do programa em Fortaleza, fazendo com que o mesmo crescesse ainda mais, uma vez que os líderes que viajaram puderam visitar os grupos já consolidados na igreja da cidade americana, assim como retornar com novas ideias (como as fichas de Celebração da Sobriedade) e materiais de treinamento para os Grupos de Apoio, Grupo de Passos, escrita do Inventário Moral, entre outros.

Após retornarem da segunda visita, a liderança do programa de Fortaleza percebeu que era necessário realizar um planejamento estratégico para a atuação do CR acontecer de forma organizada e institucionalizada, e assim foi feito. O planejamento estratégico criado em 2007 foi elaborado para a atuação do CR dentro da IBC, mas também para os grupos de fora da instituição, tanto no estado do Ceará como para todo o Brasil. A matriz de liderança viu a necessidade de uma conferência ser realizada para ser mais uma ferramenta de expansão do programa, surgindo, assim, a 1ª Conferência do Celebrando Restauração, em 2008, que teve a sua 7ª edição realizada em outubro de 2017 com o tema Cultura de Paz. Foi também nesse planejamento estratégico que se idealizou pela primeira vez o CR Cidadania, que na época foi chamado de CR Prisões, que viria a acontecer de forma prática e estruturada alguns anos depois, em 2011. Participaram desse planejamento estratégico Cameron Young, Nelson Massambani, Roswitha Massambani, Síría Maria e alguns voluntários e funcionários escolhidos pelos coordenadores na época.

O modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais descrito por Ashoka e Mckinsey (2001) traz que a fase Institucionalização corresponde a necessidade de uma

estrutura organizacional para que possa atender as demandas de forma eficiente, assim como a sustentabilidade daquilo que o empreendimento se propõe a fazer. É visto que o programa cumpriu as exigências dessa fase, uma vez que, com ajuda do planejamento estratégico elaborado, avançaram na melhoria da estrutura organizacional, contratando mais funcionários, estruturando melhor suas ações e progredindo mais aquilo que já estava sendo feito, mas que necessitava de organização e profissionalização para alcançar patamares mais altos.

4.3.4 Maturidade

Conhecendo que a maturidade dentro do ciclo de vida do empreendimento social se dá quando o modelo está consolidado e tem um reconhecimento da sociedade em geral, é visto que o programa atingiu este patamar de visibilidade e aceitação. O CR de Fortaleza, coordenado pela IBC, tem se expandido e se tornado referência de programa na área que o programa se propõe a atuar, sendo procurado por comunidades terapêuticas, igrejas e inclusive agentes de órgãos públicos que buscam a implementação do programa em suas áreas de atuação.

Atualmente, a equipe do CR Fortaleza tem atuado em comunidades terapêuticas, como no Grão de Mostarda, Reciclando Vidas, Fazenda O Caminho, Reviver e Instituto Gotas, apresentando o programa de Doze Passos, dando palestras e recebendo pessoas através de indicações desses locais como uma continuação do tratamento dos dependentes em recuperação. Participam desses programas, que acontecem na atualidade, Nelson Massambani, Roswitha Massambani, Síria Maria, todos os cinco funcionários existentes e diversos voluntários, seja indo aos locais realizar o Grupo de Passos, como também na elaboração e estudo de material, desempenhando atividades administrativas, entre outras atividades. Além disso, igrejas não só de Fortaleza, mas de outros lugares do Brasil, buscam a equipe do CR para que o programa possa ser implementado em suas comunidades. Estados e cidades como Curitiba, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Roraima, São Paulo são alguns exemplos de locais que tiveram o programa do CR implementado pela equipe de Fortaleza da IBC e que funcionam até os dias atuais.

O programa Celebrando Restauração no sistema prisional tem se expandido e sendo procurado por órgãos públicos para iniciarem as atividades do programa de Doze Passos, uma vez que tem se percebido a relevância e resultados que o programa tem conquistado em todos os locais de atuação, como é o caso da APAC descrito anteriormente,

onde o coordenador Nelson Massambani foi convidado não só para realizar a implementação do CR como para assumir a vice-presidência da APAC Fortaleza.

A porta de abertura para que o CR atuasse no sistema prisional do Ceará aconteceu através do então diretor de uma das unidades prisionais, Plauto de Lima, membro da Igreja Batista Central, conseguir autorização para que fosse iniciada a vivência do programa em unidades coordenadas pela SEJUS. A partir dali, Plauto foi um importante agente na expansão para as demais unidades, o que fez com que o programa se tornasse conhecido e fosse procurado por secretários de justiça, desembargadores e defensores públicos.

Outra ocorrência que demonstra a maturidade do programa de acordo com o modelo estudado, é que o Celebrando Restauração tem participado na atualidade na formação de todos os concursados que foram aprovados para trabalharem nos centros socioeducacionais, que estão sob responsabilidade da STDS/SEAS. São 800 novos técnicos, sendo 80 deles distribuídos entre psicólogos, terapeutas ocupacionais, educadores físicos e assistentes sociais, e 720 agentes socioeducadores, sendo o programa do CR Cidadania parte do currículo de estudo do curso que é feito por todos esses novos profissionais da área onde toda semana uma nova turma precisa ser capacitada através das aulas que são dadas pela equipe do programa.

O CR agora deseja evoluir ainda mais, tornando o programa em uma política pública do Estado, uma vez que o que tem sido feito tem trazido resultados satisfatórios que beneficia toda a sociedade, de todas as raças, cores, gêneros, idades e classes sociais. Por mais que não se saiba, segundo o entrevistado, como proceder diante do Estado para que o desejo se torne realidade, a busca e a preparação já começou dentro da equipe do programa.

Em resumo, a atuação do CR na atualidade através do programa e de seus agentes se dá através de uma rede social onde existe parceria estabelecida, seja de indicar locais para continuação de tratamento como serem indicados, com grupos anônimos tipo AA e NA, também possui rede de parceria com psiquiatras, psicólogos, nutricionistas, comunidades terapêuticas, igrejas, hospital de saúde mental, delegacia da mulher, sistema prisional, empresas, cursos de formação, escolas, SESI/SENAC, Pacto Pela Vida, entre outros locais.

A fase Maturidade descrita por Ashoka e Mckinsey (2001) acontece quando há consolidação do modelo, expansão e reconhecimento da sociedade, trazendo aumento da visibilidade. Isso é uma realidade no programa, uma vez que a equipe do CR opera de forma relevante na sua comunidade, já implementou e ainda implementa o programa em vários locais do país, além de ter através de seu atual coordenador, Nelson Massambani, e do pastor

da IBC, Armando Bispo, constantes participações em reuniões e eventos para divulgarem ainda mais o programa, como também receberem homenagens pelo o que tem sido feito durante todos os anos de existência do Celebrando Restauração.

Diversos são os atores envolvidos em todas as etapas do ciclo de vida do Programa Celebrando Restauração com base no modelo de Ashoka. A ligação de cada um desses atores com cada fase é apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Atores críticos do programa Celebrando Restauração em Fortaleza

FASE	DESCRIÇÃO	ATORES IMPORTANTES
Identificação	<ul style="list-style-type: none"> – Chegada do material em Fortaleza; – Estudo e análise do material do CR; – Identificação do problema na realidade de Fortaleza; – Implementação do programa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Saddleback Church – Igreja Batista Central – Luís Fernando – Cameron Young – Nelson Massambani – Armando Bispo – Hélio Rufino – Roswitha Massambani – Síria Maria – Voluntários
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> – Despreparo e desconhecimento da equipe de voluntários sobre o programa de Doze Passos; – Treinamento de voluntários; – Identificação dos facilitadores para Grupos de Apoio; – Criação do Retiro do 4º Passo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Igreja Batista Central – Cameron Young – Nelson Massambani – Armando Bispo – Roswitha Massambani – Síria Maria – Voluntários
Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> – Expansão da vivência dos Grupos de Apoio para toda a sociedade; – Necessidade de estrutura organizacional mais desenvolvida; – Materiais de treinamento da igreja de origem do programa; – Elaboração do planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> – Igreja Batista Central – Cameron Young – Nelson Massambani – Armando Bispo – Roswitha Massambani – Síria Maria – Voluntários – Funcionários
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> – Origem do Núcleo CR Cidadania; – Parceria com comunidades terapêuticas; – Expansão do programa para outras cidades e estados do país. 	<ul style="list-style-type: none"> – Igreja Batista Central – Nelson Massambani – Armando Bispo – Roswitha Massambani – Síria Maria – Voluntários – Funcionários – Plauto de Lima – SEJUS – STDS/SEAS

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se no quadro que vários foram os atores responsáveis pela criação e desenvolvimento do programa em Fortaleza, ficando claro que não existe apenas um único

agente que sustentou tudo em todas as fases, e sim uma soma de forças para que o programa pudesse vir a alcançar o nível que se encontra na atualidade. Apesar de algumas pessoas terem mais participação e estado presentes desde o começo, é importante ressaltar que o trabalho feito nos primeiros passos tem fundamental relevância até os dias atuais, mesmo com a interrupção das tarefas dos agentes que no começo foram a força motriz desse empreendimento, mas que na atualidade não estão mais envolvidos com o programa. Da mesma forma, os agentes mais recentes possuem sua parcela de responsabilidade para que o programa continue em desenvolvimento.

Entendendo a importância dos *stakeholders*, conforme destacado por Freeman (1984 *apud* DIAS, 2012, p. 62) sobre o papel dos mesmos no êxito da empresa, na transformação do cenário e sobre as responsabilidades do negócio, o quadro 14 apresenta de forma simplificada e adaptada, tendo o modelo apresentado por Dias (2012) como referência, os principais *stakeholders* do programa do CR, como eles atuam e quais os possíveis problemas ligados a cada um.

Quadro 14: Principais *stakeholders* do CR

STAKEHOLDER	QUEM	COMO	PROBLEMAS
Colaboradores	- 5 funcionários trabalhando em tempo integral. - 1 coordenador.	Atuam na elaboração e execução dos programas, atividades administrativas, recrutamento e distribuição de voluntários.	Demanda alta de atividades e pouca quantidade de pessoas para executar tudo.
Fornecedores	- Voluntários. - Igreja Batista Central.	Voluntários: fazendo trabalho voluntário nos dias do Encontro, facilitando Grupos de Passos e de Apoio, realizando mutirões e fazendo visita em presídios. IBC: sustentando o programa financeiramente e sendo a instituição responsável para respaldar a aplicação do programa nos seus locais de atuação.	Voluntários: alta rotatividade, escassez de pessoas com disponibilidade e falta de compromisso. IBC: a igreja depende de doações voluntárias feitas pelos fiéis, o que limita o uso de recursos financeiros, principalmente em situações de longo prazo e na contratação de mais funcionários.
Comunidade e Clientes	- Membros da IBC. - Pessoas em situação de privação de liberdade. - Sociedade em geral. - Comunidade do bairro Ancuri e Dendê.	São os principais beneficiados pelo programa, uma vez que são o público alvo na busca por impactar de forma positiva na vida dos mesmos, seja nas situações do dia a dia como também na ressocialização de pessoas. Esse grupo é a razão da existência para o Celebrando Restauração acontecer, e os resultados que são alcançados na vida das pessoas se tornam o <i>marketing</i> principal para o CR	Quando as pessoas não participam do programa ou então vivenciam de forma superficial e sem cumprir as etapas como o programa exige que seja feito para que o resultado esperado possa vir a ser alcançado no final. Se as pessoas que passam pelo programa não espalharem de onde surgiu o resultado que outras pessoas veem, o programa terá pouca ou

		ser visto como referência, pois outras pessoas veem na prática o que aconteceu com aquele que vivenciou o programa. Parte desse grupo acaba por se tornar Fornecedor após concluir e constatar a utilidade do programa.	nenhuma visibilidade, prejudicando a disseminação do CR para outros indivíduos que estejam precisando.
Governo	- SEJUS. - STDS/SEAS.	Atuam com parcerias para que o programa aconteça nos locais que estão sob responsabilidade dessas coordenações, com o objetivo de colaborar da ressocialização de pessoas em situação de privação de liberdade.	Como a rotatividade dos cargos acontecem com frequência e mediante indicações políticas, sempre existe a insegurança se o programa continuará com permissão de atuação em uma futura gestão diferente da atual.

Fonte: Elabora pelo autor.

Percebe-se que o quadro acima elaborado necessita de pequenas adaptações para que seja possível analisar a atuação do CR, uma vez que o programa possui peculiaridades que diferem das segmentações que o autor propôs. Como exemplo, é possível citar a separação de Comunidade e Clientes feita por Dias (2012), mas que não acontece no Celebrando Restauração, já que esses dois *stakeholders* estão, nesse caso, no mesmo grupo. Os Problemas também necessitam de adaptações, pois nem tudo o que fora descrito de fato acontece, mas são apenas possibilidades que podem vir a acontecer.

As demais definições de autores não mencionadas acima sobre *stakeholders* possuem pouca aplicabilidade para o caso do programa Celebrando Restauração, trazendo, por exemplo, grupos que não estão na realidade vivenciada pelo CR ou então em um contexto de empreendimento social mais estruturado que o do caso estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral compreender à luz do empreendedorismo social os atores que atuam no programa Celebrando Restauração da Igreja Batista Central de Fortaleza, assim como os locais de atuação do CR, como tem executado suas atividades e seus impactos na sociedade. Para tanto, este trabalho teve três objetivos específicos, sendo eles: caracterizar o programa Celebrando Restauração como uma ação de empreendedorismo social; identificar os principais atores que colaboram com o programa desde a sua criação; e analisar as contribuições dos agentes identificados para o desenvolvimento e sucesso do programa. A seguir serão comentados os principais resultados acerca de cada um destes objetivos.

Conforme apresentado, foi possível perceber características descritas por autores no referencial teórico que também estão presentes no programa Celebrando Restauração, o que fundamenta para que o CR seja caracterizado como uma ação de empreendedorismo social. Desta forma, assim como afirma o referencial teórico da pesquisa, podemos considerar o programa como um empreendimento social saudável, uma vez que busca soluções sustentáveis em prol do bem-estar da sociedade, sustentando a definição através do trabalho que o Celebrando Restauração tem feito.

Foram identificados os principais atores que colaboraram com o programa desde sua criação, mostrando como se deram suas contribuições na origem e desenvolvimento do programa, além de suas atuações atualmente.

As contribuições dos agentes envolvidos foram apresentadas e analisadas, tendo através de suas ações colaboração determinante para que o programa viesse a se desenvolver e atingir o patamar de se tornar referência na sua área de atuação.

A pergunta principal dessa pesquisa foi: como se dá a atuação dos atores críticos no programa Celebrando Restauração? Essa pergunta foi respondida através dos objetivos secundários dessa pesquisa e mostrando a atuação desses atores no programa desde sua origem até os dias atuais.

Deste modo, após conhecer mais profundamente todas as áreas de atuação do programa, inclusive estar vivenciando um Grupo de Passos semanalmente, assim como ver alguns dos vários resultados que o CR tem conquistado, constatou-se o impacto positivo e relevante que o programa do Celebrando Restauração tem obtido. Além disso, também é reconhecido e declarado por diversas pessoas como algo fundamental e que deve ser vivenciado por todos, uma vez que esses acreditam que a humanidade precisa de restauração

em alguma área da vida, seja algum vício, medo, trauma ou mau comportamento. O CR tem funcionado e trazido resultados ao redor do mundo com um programa que permite trabalhar com segurança os traumas, vícios, maus hábitos e comportamentos destrutivos de qualquer pessoa. Um programa onde o amor, a verdade, a graça e o perdão de Jesus Cristo são buscados e são constatados nas mais diversas as áreas das vidas dos participantes.

Não houve limitação nessa pesquisa com a coleta de dados, pelo contrário, a facilidade e disponibilidade da equipe do programa foi algo presente desde o começo do trabalho até o final dele, fornecendo documentos, dados, informações organizacionais, material de estudo, assim como convites para participar de treinamentos, conferência, aulas ministradas, encontros com juízes, entre diversas oportunidades. A limitação principal presente aconteceu com a questão do tempo disponível para análise dos dados coletados e em seguida transformá-los em resultados, uma vez que o programa é bastante extenso e atuante em diversos subnúcleos. Diante do obstáculo do tempo para realizar as entrevistas, transcrevê-las e transformá-las em resultado, esta pesquisa limitou-se a entrevistar somente o atual coordenador Nelson Massambani, no entanto, outros atores que estiveram envolvidos desde o início do programa e outros de importância relevante, como Luís Fernando, Roswitha Massambani, Armando Bispo e Bezerra Ferreira, não puderam ser entrevistados pois não haveria tempo suficiente para que todas as etapas fossem realizadas com qualidade.

Por fim, sugere-se para uma futura pesquisa que o núcleo do CR Cidadania possa ser mais explorado em cada um dos pontos apresentados, uma vez que traz diversos campos de atuação que essa pesquisa não explorou. Um estudo mais aprofundado em como o Celebrando Restauração tem atuado, de forma detalhada, nos casos de pessoas com privação de liberdade, a evolução dos participantes diante da vivência do programa, como ocorrem as parcerias com as entidades públicas e realizar o levantamento de informações dos integrantes do CR para que se possam obter dados estatísticos são algumas das sugestões de pesquisas que podem se desdobrar do presente estudo realizado. Os resultados obtidos pelo núcleo do CR Cidadania também podem contribuir de forma relevante com a sociedade, mostrando de forma mais detalhada o impacto do CR em casos de pessoas que vivenciaram o programa e que hoje estão em uma condição de vida melhor do que antes, reinseridas na sociedade de forma digna e sem antigas práticas que as colocaram em situação de privação de liberdade. Isto pode ser feito através de uma pesquisa que colete os depoimentos de integrantes que concluíram o programa com êxito, colaborando com a propagação e divulgação do CR como um empreendimento social relevante e necessário.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ALVES JÚNIOR, M. D. **Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos: evidências e experiências no Terceiro Setor: um novo paradigma de gestão**. Fortaleza: Premium, 2010.
- ASHOKA–MCKINSEY. **Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- AVANCINI, M.; ARRUDA, R. Projetos Sociais: item de exportação brasileira. **O Estado de São Paulo, São Paulo**, p. 15. 26 ago. 2001.
- BORNSTEIN, D. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas ideias**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- CAMARGO, M. H. **O fim do Estado e o terceiro setor**. Curitiba: Gráfica Nossa Senhora do Rocio, 2004.
- CANABRAVA, C. M.; ANDRADE, E. I. G.; JANONES, F. A.; CHERCHIGLIA, M. L. Sistema Único de Saúde e o terceiro setor: caracterização de entidades, não hospitalares, que possuem serviços em atenção básica de saúde em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 115-126, jan. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n1/12.pdf>>. Acesso em 17 nov. 2017.
- COSTA, T.; CARVALHO, L. Portuguese social stock Exchange: assessment of sustainability. *In: PROCEEDINGS OF THE 7TH EUROPEAN CONFERENCE ON ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION 2012*. 7., 2012, Inglaterra. **Anais...** Inglaterra: Academic Publishing International, 2012. p. 105-115. Disponível em: <<http://bit.ly/2jAWAai>>. Acesso em 17 nov. 2017.
- CRUZ, C. F.; VELOSO, C. S. M. O método APAC como alternativa na execução penal. Rio Grande: Âmbito Jurídico, 2016. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=17780>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 54-67, jan/fev. 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>>. Acesso em: 9 nov. 2017.
- _____, J. G. Social Ventures as Learning Laboratories. **Tennessee's Business**, Davos-Klosters, v. 20, n. 1, p. 3-5, maio 2011. Disponível em: <<http://capone.mtsu.edu/berc/tnbiz/social/dees.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- _____, J. G. **The Meaning of "Social Entrepreneurship"**. 2001. Disponível em: <<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>>. Acesso em: 8 de nov. de 2017.

DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Edição comemorativa de 10 anos. Rio de Janeiro: Elsevier Campos, 2011.

_____, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em 01 out. 2017.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1, p. 11-34.

FORJAZ, M. C. S. Globalização e crise do Estado Nacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 38-50, abr/jun. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a05.pdf>>. Acesso em 01 out. 2017.

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

HANDY, F.; RANADE, S. Entrepreneurs in the nonprofit sector: A study of women entrepreneurs of NGOs in India. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD-SECTOR RESEARCH (ISTR) CONFERENCE, 4., 2000, Dublin, **Anais...** Dublin, 2000.

HOROCHOVSKI, R. R. Associativismo civil e Estado: um estudo sobre organizações não-governamentais (ONGs) e sua dependência de recursos públicos. **Em Tese**, Santa Catarina, v. 1, n. 1, p.109-127, ago/dez. 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/13684/12544>>. Acesso em: 25 set. 2017.

KRAEMER, M. E. P. Contribuições teóricas para o empreendedorismo social. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 6, n. 6, p.26-44, mar. 2017. Disponível em: <<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivosrevistas/empreendedorismo/volume6/2.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

MASSAMBANI, C. R. W. **12 passos: Guia de estudo para grupos do Celebrando Restauração**. Fortaleza: Igreja Batista Central, 2016a.

_____, C. R. W. **Celebrando Restauração: Retiro de Líderes**. Fortaleza: Igreja Batista Central, 2016b.

MELO, J. Banco Palmas: um caminho. **Boletim de Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro**, ano 3, n. 29, p. 1-2, abr. 2008.

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

MIRABELLA, R. M.; GEMELLI, G.; MALCOLM, M. Nonprofit and Philanthropic Studies: International overview of the field in Africa. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Canadá, América Latina, Ásia, Pacífico e Europa, v. 36, n. 4, p. 110-135, dez. 2007.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social: combate à pobreza e desafios para a geração de emancipação social no Brasil. **Revista Expectativa**, Paraná, v. 3, n. 3, p. 58-65, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/index/search/search>>. Acesso em: 01 out. 2017.

_____, E. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul/dez. 2004. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416/>>. Acesso em: 01 out. 2017.

PARENTE, C.; COSTA, D.; SANTOS, M.; CHAVES, R. R. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: ENCONTRO NACIONAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO: EMPREGO E COESÃO SOCIAL: DA CRISE DE REGULAÇÃO À HEGEMONIA DA GLOBALIZAÇÃO, 14., 2011, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2011. 15 p. Disponível em: <<http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/actividades/85-empreendedorismo-social-contributos-teoricos-para-a-sua-definicao>>. Acesso em: 03 out. 2017.

PATON, R.; MORDAUNT, J.; CORNFORTH, C. Beyond nonprofit management education: leadership development in a time of blurred boundaries and distributed learning. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Canadá, América Latina, Ásia, Pacífico e Europa, v. 36, n. 4, p.148-162, dez. 2007.

SILVA, A. V. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8788/1418703.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SHARKEN SIMON, J.; DONAVAN, T. **The five stages of nonprofit organizations**: where you are, where you're going, and what to expect when you get there. Saint Paul-MN: Amherst H. Wilder Foundation, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1949.

STEVENS, S. K. **Nonprofit lifecycles**: Stage-based wisdom for nonprofit capacity. Long Lake-MN: Stagewise Enterprises Inc., 2002.

TACHIZAWA, T. **Organizações não-governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, G. O.; BALDUINO, L. A.; SILVA, T. A.; NASSIF, V. M. J. Perfis e características do empreendedor de negócio e do empreendedor social: um estudo exploratório. **Revista jovens pesquisadores**. Santa Cruz do Sul, ano 5, n. 9, p. 119-140, jul/dez. 2008. Disponível em: <<http://docgo.org/819-2745-1-pb-pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

VASCONCELOS, A. M. **Ciclo de vida de empreendimentos sociais**. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92509/266064.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. Rehoboth: Global Urban Development, 2008.

_____, M. **O banqueiro dos pobres: A revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países**. São Paulo: Ática, 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: CAPES, 2009.

ANEXO A – MODELO DE PANFLETO DESCRITIVO DOS GRUPOS DE APOIO

celebrando restauração



GRUPO DE APOIO PARA ALCOOLISMO

ESTE GRUPO DESTINA-SE A PESSOAS QUE CONSUMEM BEBIDAS ALCOÓLICAS REGULARMENTE E QUE QUEREM PARAR DE BEBER.

O alcoolismo é uma doença que afeta seriamente a saúde da pessoa, provocando doenças físicas e mentais graves, podendo levar à morte. Também prejudica os relacionamentos e a capacidade de trabalho. Se você não consegue deixar de beber, por mais que se esforce, ou se tem pouco controle sobre a quantidade que consome, você pode estar desenvolvendo dependência do álcool.

Identifique se o hábito de beber está fora de controle em sua vida, respondendo ao questionário no verso desta folha.

O Celebrando Restauração é um programa de 12 Passos, baseado na Bíblia, que tem como objetivo ajudar pessoas a vencer seus vícios, traumas emocionais, maus hábitos e comportamentos destrutivos.

A participação é gratuita e não é preciso fazer inscrição.

SEGUNDA - 19h30 | R. do Cruzeiro, 401, Ancuri (Anel Viário com BR 116)

QUINTA - 19h30 | R. do Coqueiro, 29, Edson Queiroz

SEXTA - 19h30 | R. Prof. Fco. Gonçalves, 225, Dionísio Torres (Colégio Kerigma)



celebrando restauração

www.ibc.org.br
cr@ibc.org.br
(85)3444-3600

ANEXO B – TERMO DE COMPROMISSO



TERMO DE COMPROMISSO

Eu, _____, concordo em participar de um Grupo de Passos e me responsabilizo por:

- Esforçar-me ao máximo em participar ativamente das reuniões semanais.
- Planejar um tempo fora das reuniões (pelo menos 2 horas) para o trabalho escrito correspondente a cada passo e estudar os passos o melhor que puder, respondendo honesta e objetivamente as perguntas.
- Procurar “não explicar” ou “justificar” os problemas quando estiver falando; tentar identificar e compartilhar o melhor que puder meus sentimentos (alegria, tristeza, intolerância, ira, amor, ódio, culpa, solidão, sentimento de inadequação e outros).
- Compartilhar abertamente minhas sensações de desconforto, quando alguém fizer comentários ofensivos, agir ou falar de forma imprópria; tratando diretamente com a pessoa logo que possível.
- Submeter-me humildemente ao processo de restauração e dos Doze Passos.
- Aceitar o desconforto e as inseguranças causadas pelas mudanças de comportamento que podem acompanhar o processo de restauração.

Assinatura

Testemunha

Data ___/___/___

(Adaptado do livro “Aprofundando a cura interior através de Grupos de Apoio” de David Kornfield, Ed Sepal, 2003:São Paulo)

ANEXO C – TERMO DE COOPERAÇÃO COM A SEJUS



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Justiça e Cidadania

PROCESSO Nº. 0707016/2017

ACORDO DE COOPERAÇÃO Nº 007/2017, QUE ENTRE SI FAZEM, DE UM LADO, O GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, ATRAVÉS DA SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA – SEJUS, E, DO OUTRO, A FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL PARA O FIM QUE NELE SE DECLARA:

O GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, por intermédio da SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA - SEJUS, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 07.954.530/0001-18, com endereço na Rua Tenente Benévolo, nº 1055, bairro Meireles, CEP 60.160-041, nesta Capital, representada por sua Secretária Dra. **MARIA DO PERPÉTUO SOCORRO FRANÇA PINTO**, portadora do CPF/MF nº. [REDACTED] e do RG [REDACTED] SSP/CE, e a FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 23.717.481/0001-56, sediada na Rua do Cruzeiro n.º 401, Bairro Ancuri, CEP 60.87-230, Fortaleza/CE, representada pelo Sr. **EVANDRO SOARES GUEIROS PESSOA**, portador do CPF nº [REDACTED] e RG n.º [REDACTED] SSP/CE, e pelo Sr. **NELSON ROBERTO MASSAMBANI**, Coordenador do Programa Celebrando Restauração, portador do CPF n.º [REDACTED] e RG n.º [REDACTED], resolvem firmar o presente **ACORDO DE COOPERAÇÃO**, cuja celebração foi autorizada nos autos do Processo n.º 0707016/2017, e as demais normas jurídicas aplicáveis mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DA FUNDAMENTAÇÃO:

1.1. O presente Acordo fundamenta-se na legislação específica e fundamentada no art. 1º e 2º, letra “C”, inciso VIII-A, da Lei Federal nº. 13.019/2014, alterada pela Lei Federal nº. 13.204/2015, o art. 24 da Lei nº. 7.210 de 11 de julho de 1984, que Institui a Lei de Execução Penal.

CLÁUSULA SEGUNDA - DO OBJETO:

2.1. O presente Acordo de Cooperação tem por objeto a promoção da inserção social dos apenados do Sistema Penitenciário Cearense por meio de assistência social e religiosa, através da viabilização da participação voluntária em grupos de ajuda mútua, bem como a atuação junto aos familiares, através de ações de escuta terapêutica e encaminhamento para os **programas do Celebrando a Restauração.**

CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES:

3.1. A SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA - SEJUS obriga-se a:

a) Possibilitar a realização das visitas necessárias às unidades prisionais, por parte dos representantes da Fundação Batista Central, para o desempenho da assistência social e religiosa aos internos do Sistema Penitenciário Cearense, garantindo o direito fundamental de liberdade de crença e consciência religiosa e o disposto pelo art. 24 da Lei nº. 7.210 de 11 de julho de 1984;

Secretaria da Justiça e Cidadania □ Rua Tenente Benévolo, 1055 – Meireles
CEP: 60.160-041 □ Fortaleza – Ceará □ Fone: (85) 3101.2841 □ Fax: (85) 3101.5025





**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Justiça e Cidadania

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DA CONVALIDAÇÃO:

14.1. Ficam convalidados os atos referentes ao Convênio nº. 032/2014, eventualmente praticados a partir de sua rescisão até a assinatura do presente Termo.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DO FORO:

15.1. As partes elegem o Foro desta Capital, com renúncia de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir as dúvidas decorrentes da execução do presente instrumento, que não puderem ser solucionadas administrativamente.

PARÁGRAFO ÚNICO - Fica estipulada a obrigatoriedade da prévia tentativa de solução administrativa, com a participação da assessoria jurídica da SEJUS, conforme o artigo 42, inciso XVII, da Lei 13.019/2014.

E, por estarem, assim, justas e acordadas, assinam as partes o presente Acordo de Cooperação, em três(03) vias, na presença das testemunhas abaixo, para que produza efeitos legais.

Por fim, ressalte-se que constará como anexo deste Acordo de Cooperação o Plano de Trabalho que dele é parte integrante e indissociável, consoante o artigo 42, parágrafo único, da Lei 13.019/2014.

Fortaleza-CE, 01 de março de 2017.

MARIA DO PERPÉTUO SOCORRO FRANÇA PINTO
SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA

EVANDRO SOARES GUEIROS PESSOA
FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL

NELSON ROBERTO MASSAMBANI
COORDENADOR DO PROGRAMA DE GERANDO RESTAURAÇÃO
CNPJ: 23.717.484/0001-56

Fra. Rosilene Fátima Guanabara
Psicóloga CRP 11/1098
FRANCISCA ROSILENE FÁTIMA GUANABARA
GESTORA DO INSTRUMENTO

ANEXO D – TERMO DE COOPERAÇÃO COM A STDS



TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA Nº 019 /2016-STDS

TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA QUE ENTRE SI CELEBRAM O GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, POR MEIO DA SECRETARIA DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, E A FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL, PARA O FIM NELE INDICADO

O GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, por meio da SECRETARIA DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, inscrita no CNPJ sob o nº 08.675.169/0001-53, com sede nesta Capital, na Rua Soriano Albuquerque, nº 230, Bairro Joaquim Távora, representada por seu Secretário, **Josbertini Virgínio Clementino**, inscrito no RG sob o nº [REDACTED], SSP-CE, e no CPF sob o nº [REDACTED], e a FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL, inscrita no CNPJ sob o nº 23.717.481/0001-56, com sede na Rua Professor Francisco Gonçalves, nº 225, Bairro Dionísio Torres, Fortaleza/Ceará, representada por seu Vice-Presidente, **Aristides Rodrigues Ulhôa**, inscrito no CPF sob o nº [REDACTED], resolvem firmar o presente Termo de Cooperação Técnica, com base, no que couber, na Lei Federal 8.666, de 21 de junho de 1993, alterada e consolidada e no processo administrativo nº 3637539/2016, parte integrante deste instrumento, independentemente de transcrição, mediante as cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

Constitui objeto do presente Termo de Cooperação Técnica a execução de ações voltadas para a promoção do acesso a adolescentes e jovens internados nos Centros Educacionais do Estado do Ceará à Metodologia dos 12 Passos, objetivando a reinserção dos mesmos à vida em sociedade.

CLÁUSULA SEGUNDA – DO PÚBLICO ALVO

O projeto tem como público-alvo adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas nos Centros Sócio-Educacionais do Estado do Ceará.

CLÁUSULA TERCEIRA – DA OPERACIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA

Para gerenciar a execução deste ajuste, as partes designarão seus representantes e respectivos substitutos, os quais terão, dentre outras, as seguintes atribuições:

- a) dirimir as questões surgidas durante a execução da Cooperação Técnica;
- b) acompanhar a execução dos trabalhos;
- c) aprovar os memorandos relativos aos aspectos operacionais inerentes à atividade objeto deste instrumento;
- d) outras atividades que forem necessárias à execução das ações.

Subcláusula Primeira

As partes assegurarão uma a outra todas as facilidades e elementos necessários ao pleno acompanhamento e execução dos trabalhos ajustados.

Subcláusula Segunda

Cada parte será responsável pelos direitos trabalhistas dos funcionários que disponibilizarem para a consecução dos objetivos deste ajuste, permanecendo os mesmos subordinados aos órgãos/entidades aos quais estejam vinculados.

CLÁUSULA QUARTA – DA VIGÊNCIA

O presente ajuste entrará em vigor na data de sua assinatura estendendo-se pelo prazo de 01 (um) ano, podendo ser prorrogado mediante acordo entre as partes, através de Termo Aditivo, sendo assegurado pelos conveniados o cumprimento das responsabilidades aqui definidas.

CLÁUSULA QUINTA – DAS COMPETÊNCIAS E OBRIGAÇÕES

1. Compete à SECRETARIA DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL:

- a) Permitir acesso à equipe da Fundação Batista Central às dependências internas dos Centros Sócio Educacionais do Estado para a execução do Projeto previsto na Cláusula Primeira deste instrumento;
- b) Incentivar funcionários e agentes educacionais para que se tornem coparticipantes do processo de restauração dos adolescentes e jovens dos centros sócio-educacionais, tendo os funcionários dos Centros cooperando com o programa, mesmo quando ele não estiver acontecendo;
- c) Colaborar com seus técnicos nas atividades de planejamento e execução das ações de interesse mútuo das partes interessadas;
- d) Manter a supervisão, o acompanhamento, o controle e a avaliação das atividades desenvolvidas através do ajuste;

2. Compete à Fundação Batista Central:

- a) Realizar, na dependência dos Centros Sócio Educacionais do Estado ações voltadas para a execução do objeto previsto na Cláusula Primeira deste instrumento, ajudando os adolescentes e jovens a superarem seus traumas, vícios e maus hábitos;

Rua Soriano Albuquerque, 230 – Joaquim Távora CEP: 60.130-160
FAX: (0XX85) 3101-4624 FONE: 3101-4614 E-MAIL: stds@stds.ce.gov.br Daniele Barbosa de Oliveira
Assessoria Jurídica STDS



- b) Tutorar, mediante adesão voluntária, adolescentes e jovens envolvidos no projeto quando saírem dos Centros Sócio Educacionais;
- c) Divulgar para as famílias de adolescentes e jovens em cumprimento de medidas sócio-educativas nos Centros Sócio Educacionais do Estado os grupos de apoio à familiares nos Programas do CR que acontecem na cidade de Fortaleza;
- d) Manter jovens e adolescentes envolvidos nos grupos de passos ofertados até a sua conclusão;
- e) Ter funcionando uma vez por semana nove pequenos grupos de partilha, escuta mútua e estudo dos 12 Passos com adolescentes e jovens em cumprimento de medidas sócio-educativas nos Centros Sócio Educacionais do Estado;
- f) Realizar semestralmente nove palestras de apoio à família dos adolescentes e jovens em cumprimento de medidas socioeducativas nos Centros Educacionais do Estado;
- g) Incluir as famílias de adolescentes e jovens dos Centros Sócio Educacionais do Estado envolvidos em grupo de apoio à familiares nos Programas do CR que acontecem na cidade de Fortaleza;

CLÁUSULA SEXTA – DOS RECURSOS

A operacionalização do presente Termo **não importará transferência de recursos financeiros de um ente ao outro**, ficando a cargo de cada partícipe o custeio próprio das ações que lhe competem, com fins de atender ao objeto deste acordo.

CLÁUSULA SÉTIMA – DAS ALTERAÇÕES

Este instrumento poderá ser alterado mediante comum acordo entre as partes, respeitadas as prerrogativas da Administração Pública, sendo, no entanto, vedada a alteração de seu objeto.

CLÁUSULA OITAVA – DA RESCISÃO CONTRATUAL

Este Termo de Cooperação Técnica poderá ser rescindido:

- a) unilateralmente, pela STDS, mediante comunicação expressa, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, caso haja descumprimento de qualquer cláusula deste instrumento;
- b) em comum acordo entre as partes.

CLÁUSULA NONA – DA FISCALIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

A execução deste instrumento será acompanhada e fiscalizada pela **Coordenadora de Proteção Social Especial**, especialmente designada para este fim pela Administração, doravante denominada simplesmente de GESTORA, cabendo, além de outras, as seguintes atribuições:

- a) Solicitar todas as providências necessárias ao bom andamento da execução deste termo de cooperação;
- b) Encaminhar à autoridade competente, fazendo juntada dos documentos necessários, relatório das ocorrências observadas na execução do ajuste.

CLÁUSULA DÉCIMA – DA PUBLICAÇÃO

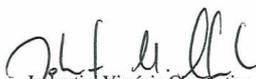
A publicação do presente instrumento será efetuada em extrato no Diário Oficial do Estado dentro do prazo disposto no parágrafo único do Art. 61 da Lei nº 8.666/93.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DO FORO

Fica eleito o foro da Capital do Estado do Ceará, para efeito de definir questões porventura surgidas na execução da presente Cooperação Técnica, que não possam ser resolvidas administrativamente.

E, por estarem acertadas, firmam as partes o presente termo, em 3 (três) vias, de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo, com publicação no Diário Oficial do Estado do Ceará, às expensas da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social, para que este pacto surta seus efeitos legais.

Fortaleza, 10 de junho de 2016.


Jobertini Virgínio Clementino
Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social


Arjstides Rodrigues Ulhôa
Fundação Batista Central

TESTEMUNHAS:

1:
CPF:



2:
CPF:

Rua Soriano Albuquerque, 230 – Joaquim Távora CEP: 60.130-160
FAX: (0XX85) 3101-4624 FONE: 3101-4614 E-MAIL: stds@stds.ce.gov.br


Daniele Barbosa de Oliveira
Assessoria Jurídica-STDS

ANEXO E – TERMO DE COOPERAÇÃO COM A VEPAH



ESTADO DO CEARÁ
PODER JUDICIÁRIO
COMARCA DE FORTALEZA
FÓRUM CLÓVIS BEVILÁQUA

**VARA DE EXECUÇÃO DE PENAS ALTERNATIVAS E HABEAS
CORPUS**

Convênio que entre si celebram a Vara de Execução de Penas Alternativas da Comarca de Fortaleza e a Escola Municipal Fundação Batista Central, para os fins que nele se declaram.

A Vara de Execução de Penas Alternativas da Comarca de Fortaleza, sediada no Fórum Clóvis Beviláqua - Av. Des. Floriano Benevides, nº 220 - Água Fria, nesta capital, representada neste ato por sua **Juíza de Direito titular Dra. MARIA DAS GRAÇAS ALMEIDA DE QUENTAL e a FUNDAÇÃO BASTISTA CENTRAL**, inscrita no CNPJ/MF sob nº 23.717.481/0001-56, com sede nesta Capital, na Rua Osvaldo Cruz, 1530, Bairro Dionísio Torres, CEP: 60130-301, representada pelo Sr. Arnaud Ferreira Baltar Neto, Brasileiro, casado, portador do CPF/MF nº [REDACTED] e do RG nº [REDACTED] - CE, com fundamento legal no artigo 46 e parágrafos, artigo 48 bem como seu parágrafo único do Código Penal, resolveram celebrar o presente convênio na forma do disposto nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETIVO

O presente convênio tem por objetivo a ação conjunta entre a Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus da Comarca de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, e a Fundação Batista Central, no sentido de viabilizar o cumprimento das penas alternativas de **prestação de serviços à comunidade ou a entidades públicas**, consistente na atribuição de tarefas gratuitas ao prestador de serviços, nas condições estabelecidas nos artigos já mencionados, do Código Penal, com a nova redação dada pela Lei 9.714/98, em conformidade com os termos e cláusulas a seguir enunciados:

CLÁUSULA SEGUNDA – DO COMPROMISSO DA FUNDAÇÃO BASTISTA CENTRAL

Arnaud F. Baltar Neto
CPF: [REDACTED]
OAB/CE [REDACTED]

CLÁUSULA SEXTA – DO FORO

Fica eleito o foro da comarca de Fortaleza para dirimir quaisquer questões decorrentes da execução deste convênio.

E, para validade do que pelas partes foi pactuado, firmou-se este instrumento em (2) vias de igual teor, com a participação da representante do Ministério Público oficialmente na Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus, na presença das testemunhas infra-assinadas, para que produza seus jurídicos e legais efeitos.

Fortaleza, 04 de setembro de 2014

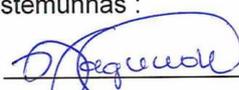
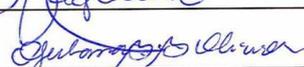
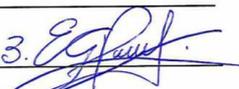

VARA DE EXECUÇÃO DE PENAS ALTERNATIVAS
MARIA DAS GRAÇAS ALMEIDA QUENTAL
JUÍZA DE DIREITO TITULAR


FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL
ARNAUD FERREIRA BALTAR NETO
PRESIDENTE


NELSON ROBERTO MASSAMBANI
COORDENADOR DO CELEBRANDO RESTAURAÇÃO

MINISTÉRIO PÚBLICO
MARIA DO CARMO DE OLIVEIRA DAMASCENO
PROMOTORA DE JUSTIÇA

Testemunhas :

- 1- 
 2-  3. 

ANEXO F – TERMO DE CIÊNCIA, RESPONSABILIDADE E CONCORDÂNCIA

COMARCA DE FORTALEZA DO FÓRUM CLÓVIS BEVILÁQUA DE VARA DE EXECUÇÃO DE PENAS ALTERNATIVAS E HABEAS CORPUS E FUNDAÇÃO BATISTA CENTRAL

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE TERMO DE CIÊNCIA, RESPONSABILIDADE E CONCORDÂNCIA

Eu, abaixo assinado, aceito e concordo com os termos abaixo descritos e estou ciente das condições aqui estabelecidas:

1. O cumpridor de Prestação de Serviços à Comunidade deverá apresentar ofício de encaminhamento à Instituição, no qual constará os dias e horários disponíveis para o cumprimento da pena ou transação penal.
2. A folha de frequência não deverá ser preenchida antecipadamente e sim, no momento da chegada e saída do beneficiário. (Caso não conste interrupção para o horário de almoço, o beneficiário deverá permanecer na Instituição em horário contínuo. Caso tenha horário de almoço, o mesmo deverá assinar a folha de frequência com entrada e saída no primeiro período e entrada e saída após retornar do almoço).
3. A saída antecipada do horário determinado, só poderá ocorrer por motivo de força maior, devendo ser evitada pelo beneficiário, a fim de não prejudicar o cumprimento de sua pena.
4. O beneficiário encaminhado para o cumprimento de pena aos domingos, deverão comparecer à instituição entre 7h e 8h para se apresentar ao responsável, o qual o encaminhará para a acolhida e após esse momento, participar obrigatoriamente do Grupo de 12 passos, no horário de 8:30h às 10:30h.
5. Após o Grupo de 12 passos, o beneficiário deverá aguardar as orientações quanto a outras atividades a serem realizadas na instituição das 10:30 às 12:00 e das 13:30 às 16:00 horas. (O horário de almoço é das 12:00 às 13:30 horas). É obrigatória a participação nestas atividades, não podendo o beneficiário fazer outras coisas neste momento ou se recusar a realizar a atividade proposta.
6. A não participação nas atividades propostas pela Fundação Batista Central, levarão a Instituição a reportar as ações do beneficiário à Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus e solicitar a transferência do mesmo nesta Instituição parceira.
7. A Instituição não tem obrigação de fornecer alimentação ao beneficiário, o qual recebe essa informação durante a entrevista de encaminhamento, ficando a seu critério levar sua alimentação ou sair no horário de almoço (registrar os devidos horários, conforme primeiro item).
8. Conduta desrespeitosa com a equipe e não condizente com o ambiente de restauração, também serão reportados à Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus e será solicitado o desligamento do beneficiário desta Instituição parceira.
9. A Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus compreende que a ocorrência de faltas sem justificativas plausíveis levando ao cumprimento irregular da pena restritiva de direitos, podem gerar sanções como a conversão da pena e restrição de liberdade através da prisão.
10. As orientações para o acompanhamento dos beneficiários na instituição, são definidas pela Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus de acordo com a legislação específica. Vale ressaltar, que além do caráter punitivo devido a ocorrência de um crime, as penas alternativas abrem a possibilidade de uma mudança de paradigma, da exclusão social vivida nos presídios para a inclusão social, convivendo de forma solidária nas instituições conveniadas, permitindo que todos os envolvidos se reconheçam como cidadãos de direitos e deveres, comprometidos com a transformação da sociedade.

11. Qualquer dúvida, sugestão, problema, o beneficiário deverá entrar em contato com o serviço social da Vara.
(Telefones: 3492-8770 ou 3492-8772)

Por ter **plena ciência do que se acha acima disposto e tendo plena concordância** com as condições acima alinhadas, notadamente no que se refere às obrigações estabelecidas pela Comarca de Fortaleza do Fórum Clóvis Beviláqua da Vara de Execução de Penas Alternativas e Habeas Corpus e a Fundação Batista Central inscrita no CNPJ 23717481/0001-56, firmo o presente instrumento.

Fortaleza, _____ de _____ de 2016.

Assinatura

Nome: _____ CPF: _____
Testemunha: _____ CPF: _____