

Marina Souza Kracik

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ÂMBITO SOCIAL:  
UM ESTUDO DOS PARTICIPANTES CATARINENSES DO SOCIAL  
GOOD BRASIL LAB 2016

Florianópolis (SC)  
2017



Marina Souza Kracik

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ÂMBITO SOCIAL:  
UM ESTUDO DOS PARTICIPANTES CATARINENSES DO SOCIAL  
GOOD BRASIL LAB 2016

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.  
Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni  
Coorientador: Prof. Dr. Marcelo Macedo  
Tutora de orientação: Doutoranda Christine Benciveni Franzoni

Florianópolis (SC)  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kracik, Marina

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ÂMBITO SOCIAL: UM ESTUDO DOS PARTICIPANTES CATARINENSES DO SOCIAL GOOD BRASIL LAB 2016 / Marina Kracik ; orientadora, Ana Maria Benciveni Franzoni ; coorientador, Marcelo Macedo. - Florianópolis, SC, 2017.

156 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Empreendedorismo social. 3. Competências empreendedoras. 4. Competências sociais. I. Benciveni Franzoni, Ana Maria. II. Macedo, Marcelo. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Marina Souza Kracik

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ÂMBITO SOCIAL:  
UM ESTUDO DOS PARTICIPANTES CATARINENSES DO  
SOCIAL GOOD BRASIL LAB 2016

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 02 de março de 2017.

---

Prof. Dr. Roberto Carlos dos S. Pacheco  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Bencciveni Franzoni  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo,  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lia Caetano Bastos,  
Universidade Federal de Santa Catarina



Este trabalho é dedicado a todos os empreendedores sociais, que de alguma forma tentam mudar o mundo, aos meus amigos e em especial a minha família por todo apoio e amor.



## AGRADECIMENTOS

À Professora Ana, minha orientadora, por ter me acolhido e por acreditar em mim e neste trabalho.

À Professora Lia e ao grupo de pesquisa Gestão do Conhecimento Organizacional e Ambiental pelo apoio, pela troca de experiências e ideias.

À Christine, tutora desta dissertação, com quem pude contar sempre.

Ao Lucas e a Janine que mesmo sem saberem influenciaram muito neste caminho me incentivado a entrar no EGC e me auxiliado e sendo exemplos durante todo este processo.

À Giselly, Fernanda, Michelle, Marcia e Cesar pela atenção, ajuda e contribuições na elaboração da dissertação.

Aos empreendedores sociais catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016 pela confiança e por acreditarem que juntos somos mais fortes.

Aos membros da banca examinadora pelas contribuições.

Aos colegas e professores do EGC pelo compartilhamento de conhecimento, os quais contribuíram para o meu aperfeiçoamento pessoal e profissional.

À secretaria do PPGEGC sempre zelosa com todos.

Às minhas amigas Daiane e Luiza por me ouvirem, me auxiliarem e entenderem meus sumiços.

Ao Gabriel, meu Gabe, por toda paciência, compreensão e amor.

E é claro, a minha família, meu bem mais precioso. Aos meus irmãos Aline, Gianne e José Luiz por me incentivarem e amarem sempre. Aos meus pais, José Luiz e Marta Elisabete por apoiarem incondicionalmente a mim e aos meus irmãos nos caminhos escolhidos por nós, por todo amor e carinho. Um obrigado especial a minha mãe, que mesmo cansada e com outras coisas para fazer, sempre arrumava um tempinho para ler e dar sua contribuição para este trabalho.

À todos que passaram pela minha vida e que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento.



“Ao plantar a melhor semente da árvore mais alta em um vaso pequeno, você obtém uma réplica da árvore mais alta, com apenas alguns centímetros de altura. Não há nada de errado com a semente plantada, apenas o solo de base é que é completamente inadequado. Os pobres são pessoas-bonsai. Não há nada de errado com as suas sementes. Simplesmente a sociedade jamais lhes deu uma base para que se desenvolvessem.”  
(YUNUS, 2008, p.247)



## RESUMO

Os avanços em pesquisa, tecnologia e mercado trazem mudanças locais, regionais e globais cada vez mais constantes e incertas. Em plena era do Conhecimento, mesmo com todas as evoluções, os problemas sociais ainda estão presentes e o acúmulo de renda e acesso às informações estão nas mãos de poucos. Nesse sentido, o Empreendedorismo Social vem ganhando espaço como uma opção à promoção do desenvolvimento, junto com o fomento à inovação e ao crescimento. Empreender socialmente no Brasil é um desafio ainda maior pela falta de um conceito consolidado, pela dificuldade de definir o caráter social do empreendimento e pelas inúmeras maneiras de medir o impacto social e inovador. Os empreendedores devem conhecer as particularidades da empresa, os aspectos internos e externos da organização, identificar pontos que os direcionem ao sucesso da sua missão, mas para que isto aconteça precisam ter competências bem desenvolvidas, quais sejam, empresariais, gerenciais, pessoais, enfim, as empreendedoras. Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar as competências empreendedoras no âmbito social dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016. Para tanto, a metodologia utilizada foi de cunho exploratório e descritivo, bibliográfica e de abordagem qualitativa. Foi aplicado o questionário de Mota (2013) baseado nas características comportamentais de McClelland, bem como, realizadas entrevistas, sendo que para análise e interpretação dos dados coletados, foi utilizado a análise de conteúdo. O estudo revelou que os empreendedores sociais estudados possuem todas as características empreendedoras do modelo de McClelland: busca de oportunidades e iniciativa; exposição a riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; busca de informações; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança. Por fim, além das competências empreendedoras de McClelland foi possível identificar mais seis competências sociais presentes nos empreendedores estudados: empatia, autocontrole emocional, parceria, credibilidade, comunicação e flexibilidade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social. Competência Empreendedora. Competência Social.



## ABSTRACT

Advances in research, technology, and market generates local, regional, and global changes that are increasingly constant and uncertain. In the midst of the Knowledge era, even with all the progress, social problems are still present and wealth and access to information are in the hands of a few. In this sense, Social Entrepreneurship has been gaining space as an option for development promotion, along with deployment of innovation and growth. To socially engage in Brazil it is an even greater challenge because of no consolidated concept, the difficulty of defining enterprises social character, and the innumerable ways of measuring social and innovative impact. Entrepreneurs must know the particularities of the company, the internal and external aspects of the organization, identify points that will guide them to their missions success, but for this to happen they must have well-developed skills, that is, entrepreneurial, managerial, personal, therefore the entrepreneurs competences. Thus, this research aims to identify the entrepreneurial skills in the social scope of the participants of Social Good Brasil LAB 2016. For that, the methodology used was exploratory and descriptive, bibliographical and based on qualitative approach. The questionnaire of Mota (2013) was applied based on McClelland's behavioral characteristics, as well as, interviews. Also, for analysis and collected data interpretation, it was used the analysis of content. The research revealed that the social entrepreneurs in question have all the entrepreneurial characteristics of the McClelland model: pursuit for opportunities and initiative; exposure to calculated risks; requirement of quality and efficiency; persistence; commitment; setting goals; systematic planning and monitoring; pursuit for information; persuasion and contacts network; and independence and self-confidence. Finally, in addition to the entrepreneurial skills of McClelland, it was possible to identify other six social competences present in the entrepreneurs studied: empathy, emotional self-control, partnership, credibility, communication and flexibility.

**Keywords:** Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Competence. Social Competence.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados da pobreza no Brasil em 2010 .....	26
Figura 2 - Passos para RSL.....	36
Figura 3 - Evolução histórica das teorias administrativas.....	45
Figura 4 - Pré-requisitos do Empreendedorismo Social.....	48
Figura 5 - Competências fundamentais para vida das pessoas.....	57
Figura 6 - Competências para o sucesso nos aspectos sociais e relacionais.....	58
Figura 7 - Competências sociais necessárias aos empreendedores .....	62
Figura 8 - Mapa de relações: empreendedorismo, educação e pessoas.....	72
Figura 9 – Etapas do trabalho .....	73



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e Dissertações EGC .....	31
Quadro 2 - Relação das publicações selecionadas .....	39
Quadro 3 - Conceitos de Empreendedorismo Social .....	45
Quadro 4 - Tipo de Organizações Sociais.....	49
Quadro 5 - Empreendedorismo x Empreendedorismo Social .....	50
Quadro 6 - Constructo de empreendedor social .....	52
Quadro 7 - Definições de Competências.....	56
Quadro 8 - Características dos empreendedores de sucesso .....	59
Quadro 9 - Áreas de Competências e Focos Comportamentais .....	62
Quadro 10 - Competências Empreendedoras Man e Lau (2000) .....	63
Quadro 11 - Características comportamentais empreendedoras de McClelland	65
Quadro 12 - Características associadas a um perfil de empreendedor nas abordagens de Schumpeter (1978), McClelland (1961) e Timmons (1994) .....	67
Quadro 13 - Competências para o empreendedorismo social .....	69
Quadro 14 - Empatia.....	102
Quadro 15 - Autocontrole emocional.....	107
Quadro 16 - Parceria.....	112
Quadro 17 - Credibilidade .....	117
Quadro 18 - Comunicação .....	122
Quadro 19 - Flexibilidade .....	126



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de indivíduos brasileiros extremamente pobres .....	26
Gráfico 2 - Evolução histórica das publicações com o termo <i>Entrepreneurship</i> na base <i>Scopus</i> .....	37
Gráfico 3 - Evolução histórica das publicações com o termo <i>Social Entrepreneurship</i> .....	38
Gráfico 4 - Evolução histórica das publicações com o termo <i>Social Entrepreneur*</i> , <i>Competenc*</i> e <i>Skill*</i> .....	38
Gráfico 5 - Evolução histórica das publicações selecionadas .....	39
Gráfico 6 - Território das publicações selecionadas .....	42
Gráfico 7 - Área de concentração das publicações selecionadas .....	43
Gráfico 8 – Competências mais citadas ao Empreendedor Social .....	70
Gráfico 9 – Empreendedores por gênero .....	79
Gráfico 10 – Empreendedores por faixa etária .....	80
Gráfico 11 – Empreendedores por nível de formação.....	81
Gráfico 12 – Busca de oportunidades e iniciativa.....	82
Gráfico 13 - Busca de oportunidades e iniciativa por empreendedor .....	83
Gráfico 14 – Persistência .....	84
Gráfico 15 - Persistência por empreendedor.....	85
Gráfico 16- Correr riscos calculados .....	86
Gráfico 17 - Correr risco calculados por empreendedor .....	86
Gráfico 18 – Exigência de Qualidade e Eficiência .....	87
Gráfico 19 - Exigência de qualidade e eficiência por empreendedor.....	88
Gráfico 20 – Comprometimento .....	88
Gráfico 21 - Comprometimento por empreendedor.....	89
Gráfico 22 – Busca de informações .....	90
Gráfico 23 - Busca de informações por empreendedor.....	91
Gráfico 24 – Estabelecimento de metas .....	92
Gráfico 25 - Estabelecimento de metas por empreendedor.....	92
Gráfico 26 – Planejamento e monitoramento sistemático.....	93
Gráfico 27 - Planejamento e monitoramento sistemático por empreendedor ....	94
Gráfico 28 – Independência e autoconfiança .....	95
Gráfico 29 - Independência e autoconfiança por empreendedor.....	95
Gráfico 30 – Persuasão e rede de contato .....	96
Gráfico 31 - Persuasão e rede de contato por empreendedor.....	97
Gráfico 32 – Análise geral modelo de McClelland.....	97
Gráfico 33 – Análise geral modelo de McClelland por empreendedor.....	99
Gráfico 34 - Análise geral modelo de McClelland por competência .....	100



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AIDS - *Acquired Immunodeficiency Syndrome* (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida)

EGC - Engenharia e Gestão do Conhecimento

ES - Empreendedorismo Social

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PPEGC - Programa de pós-graduação em Engenharia e gestão do Conhecimento

ONU - Organização das Nações Unidas

ODM - Desenvolvimento do Milênio

WoS - *Web of Science*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	25
1.2 OBJETIVOS .....	28
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>28</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>29</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO .....	29
1.5 ADERÊNCIA AO EGC.....	31
1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	33
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>35</b>
2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA.....	35
2.2 CONSTRUCTOS .....	43
<b>2.2.1 Empreendedorismo social</b> .....	<b>43</b>
2.2.1.1 Empreendedor social.....	51
<b>2.2.2 Competências</b> .....	<b>55</b>
2.2.2.1 Competências Empreendedoras .....	58
2.2.2.2 Modelo de Competências Empreendedoras .....	62
2.2.2.2.1 <i>Modelo de Man e Lau</i> .....	62
2.2.2.2.2 <i>Modelo de McClelland</i> .....	65
<b>2.2.3 Perfil e características dos empreendedores sociais</b> .....	<b>66</b>
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>73</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	74
3.2 PARTICIPANTES.....	75
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	75
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	76
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>79</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	79
4.2 COMPETÊNCIAS DO MODELO MCCLELLAND .....	81
<b>4.2.1 Busca de Oportunidades e Iniciativa</b> .....	<b>82</b>
<b>4.2.2 Persistência</b> .....	<b>83</b>
<b>4.2.3 Correr Riscos Calculados</b> .....	<b>85</b>
<b>4.2.4 Exigência de Qualidade e Eficiência</b> .....	<b>87</b>
<b>4.2.5 Comprometimento</b> .....	<b>88</b>
<b>4.2.6 Busca de Informações</b> .....	<b>89</b>
<b>4.2.7 Estabelecimento de Metas</b> .....	<b>91</b>

<b>4.2.8 Planejamento e Monitoramento Sistemático .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.9 Independência e Autoconfiança.....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.10 Persuasão e Rede de Contato.....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.11 Análise Geral.....</b>	<b>97</b>
<b>4.3 COMPETÊNCIAS SOCIAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>4.3.1 Empatia .....</b>	<b>101</b>
<b>4.3.2 Autocontrole emocional.....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.3 Parceria .....</b>	<b>112</b>
<b>4.3.4 Credibilidade.....</b>	<b>116</b>
<b>4.3.5 Comunicação.....</b>	<b>121</b>
<b>4.3.6 Flexibilidade.....</b>	<b>125</b>
<b>4.3.7 Análise Geral.....</b>	<b>131</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>133</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES.....</b>	<b>133</b>
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO C – Questionário Características dos Empreendedores..</b>	<b>153</b>

# 1 INTRODUÇÃO

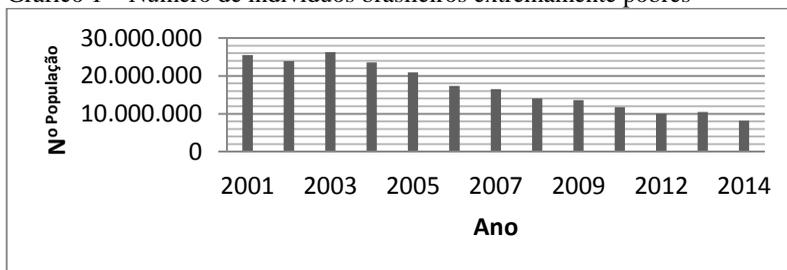
## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os avanços em pesquisa, tecnologia e mercado trazem mudanças locais, regionais e globais cada vez mais constantes e incertas. Em plena era do Conhecimento, mesmo com todas essas evoluções, os problemas sociais ainda estão presentes e o acúmulo de renda e acesso as informações estão nas mãos de poucos. Neste sentido, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2000) estabeleceu as metas do milênio que são conhecidas hoje como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Essas metas foram apoiadas por 191 países que aceitaram o desafio de atingi-las até 2015. As metas são:

1. Acabar com a fome e a miséria;
2. Oferecer educação básica de qualidade para todos;
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
4. Reduzir a mortalidade infantil;
5. Melhorar a saúde das gestantes;
6. Combater a AIDS, a malária e outras doenças;
7. Garantir qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;
8. Estabelecer parcerias para o desenvolvimento.

Passado o prazo de 15 anos algumas dessas metas foram alcançadas, porém outras ainda precisam de mais esforços para que se obtenha resultados mais expressivos. Um desses dados pode ser visto no Gráfico 1, onde, conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2016), o número de indivíduos extremamente pobres no Brasil era de 25.520.845 nos anos 2000 e passou para 8.191.008 em 2014 reduzindo a extrema pobreza em 68%, mas não acabando com a miséria como sugeria a meta 1 do ODM.

Gráfico 1 – Número de indivíduos brasileiros extremamente pobres



Fonte: IPEA (2016)

Outro dado que chama a atenção, quanto a Meta 1, é o apresentado na Figura 1, onde se tem os dados da pobreza brasileira em 2010, nos quais nota-se que 6,62% da população estava dentro da extrema pobreza, 15,2% na pobreza e 32,56% vulneráveis à pobreza. Quando são analisados os dados sobre as crianças constata-se que 11,47% estão na faixa de extremamente pobres, 26,01% como pobres e 49,41% das crianças como vulneráveis a pobreza. A renda per capita dos extremamente pobres no Brasil é de R\$31,66, dos pobres de R\$75,19 e dos vulneráveis à pobreza de R\$142,72.

Figura 1 – Dados da pobreza no Brasil em 2010

Lugar	% de extremamente pobres	% de pobres	% de vulneráveis à pobreza	% de crianças extremamente pobres	% de crianças pobres	% de crianças vulneráveis à pobreza	Renda per capita dos extremamente pobres	Renda per capita dos pobres	Renda per capita dos vulneráveis à pobreza
Brasil	6,62	15,2	32,56	11,47	26,01	49,41	31,66	75,19	142,72
Acre	15,59	29,46	50,97	22,69	42,26	66,4	23,3	62,69	119,68
Alagoas	16,66	34,29	59,76	24,77	49,41	75,78	32,04	70,59	124,47
Amazonas	16,43	30,78	51,78	23,38	42,8	66,07	25,54	63,11	117,5
Amapá	9,93	24,07	45,22	14,45	33,95	58,26	31,75	75,92	132,64
Bahia	13,79	28,72	52,71	21,24	43,4	70,03	33,24	71,71	129,67
Ceará	14,69	30,32	54,85	22,38	44,95	71,73	34,39	72	128,56
Distrito Federal	1,19	4,93	16	2,24	9,36	27,07	37,55	94,01	171,62
Espírito Santo	2,67	9,53	26,82	4,72	17,55	42,95	33,22	89,46	162,91
Goias	2,32	7,59	24,22	3,75	13,59	38,39	29,38	87,39	169,02
Maranhão	22,47	39,53	63,58	31,42	53,43	77,47	28,61	62,13	113,11
Minas Gerais	3,49	10,97	28,85	6,35	20,48	46,41	32,4	85,95	159,36
Mato Grosso do Sul	3,55	9,92	26,83	6,34	18,11	42,54	29,9	81,8	158,74
Mato Grosso	4,41	10,52	27	6,84	17,37	40,73	23,55	74,25	153,35
Pará	15,9	32,33	55,99	22,76	44,85	70,23	28,42	68,2	122,69
Paraíba	13,39	28,93	53,65	21,09	44,28	71,2	34,02	73,63	131,16
Pernambuco	12,32	27,17	51,86	19,75	42,17	69,74	33,51	74,09	133,58
Piauí	18,77	34,11	58,13	27,6	48,8	74,36	31,73	65,71	120,32
Paraná	1,96	6,46	19,7	3,51	12,17	32,72	32,76	87,69	166,68
Rio de Janeiro	1,98	7,23	22,26	4,02	14,45	37,97	34,76	90,88	168,38
Rio Grande do Norte	10,33	23,79	47,7	16,44	37,33	65,13	33,55	75,87	137,59
Rondônia	6,39	14,8	33,33	9,16	22,68	47,2	23,87	72,55	144,93
Roraima	15,66	26,65	45,72	22,26	37,48	59,92	21,03	56,87	115,71
Rio Grande do Sul	1,98	6,37	18,65	4,01	13,29	33,86	34,61	87,28	164,45
Santa Catarina	1,01	3,65	12,36	1,93	7,37	22,31	30,84	89,89	172,86
Sergipe	11,7	27,89	52,13	18,7	42,5	69,59	36,72	77,63	133,51
São Paulo	1,16	4,66	16,13	2,3	9,33	28,57	35,85	93,2	173,37
Tocantins	10,21	22,15	44,71	14,96	33,04	59,87	28,82	72,4	137,04

Fonte: IPEA(2016)

Para conseguir manter as metas conquistadas e atingir as metas ainda não alcançadas, a atuação do governo é importante, já que tem acesso a praticamente toda a sociedade e consegue mobilizar vastos recursos por meio de impostos. Mas, devido ao seu tamanho, poder e alcance, possuem muitos problemas como a parte burocrática, a lentidão e a propensão à corrupção. Devido a esses problemas, a meta 8 possui um alto valor para se atingir as outras metas (YUNUS, 2008).

O tempo está manifestamente maduro para as abordagens empreendedoras aos problemas sociais. Muitos esforços governamentais e filantrópicos ficaram muito aquém das nossas expectativas, para além de importantes instituições do sector social que são frequentemente consideradas ineficientes, ineficazes e indiferentes. São necessários empreendedores sociais para desenvolver novos modelos para um novo século. (DEES, p.1, 2001)

Nesse sentido, conforme ENDEAVOR (2014), o empreendedorismo vem ganhando seu espaço nos últimos anos como uma opção a promoção do desenvolvimento, junto com o fomento da inovação e do crescimento. Baron e Shane (2007) acrescentam que o empreendedorismo pode ser visto como um motor desenvolvimentista. Já Schumpeter (1934) afirma que ele é relevante como ponto social e como ponto importante para o desenvolvimento da economia.

Para Drucker (1985) a principal característica do empreendedorismo está baseada na exploração das oportunidades e na criação. Conforme Morris (1998) e Brush, Duhaime et al. (2003), o empreendedorismo aborda sobre criações, que não são excludentes entre si, e podem ser de riqueza, de empresas, de inovação, de mudança, de empregos, de valor e de crescimento.

Segundo DEES (2001), no Empreendedorismo Social a missão social é explícita e central e isso interfere na forma de identificar e analisar as oportunidades. Ainda, conforme o mesmo autor, para o empreendedor social a riqueza é só um meio para atingir um fim, o impacto relativo à missão é o critério central, já para os empreendedores empresariais a riqueza é uma forma de medir a criação de valor.

O Empreendedorismo Social pode ocorrer em organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos e híbridas, dentre outras, e tem como característica principal trazer soluções inovadoras para cumprir a missão social desejada, tendo em comum o benefício à população de baixa renda ou a inclusão desta no processo produtivo do negócio.

No Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (*United Nations Development Programme*, 2008) observa-se que inserir esse grupo da população de baixa renda no mercado de trabalho beneficia diretamente esta população, mas indiretamente também os empresários e empresas, com inovações, construção de mercado e criação de oportunidades de crescimento.

Conforme ENDEAVOR (2014), empreender no Brasil ainda é tarefa de super-herói, as barreiras iniciam logo no processo de abertura da empresa e crescem à medida que o tempo passa, nos desafios de encontrar clientes, gerir o caixa, pagar impostos, formar uma equipe, entre outras atividades. Empreender socialmente no Brasil é um desafio ainda maior, pela falta de um conceito consolidado, pela dificuldade de definir o caráter social do empreendimento, pelas inúmeras maneiras de medir o impacto social e inovador (TEODOSIO; COMINI, 2012).

Dessa forma, o relatório da ENDEAVOR (2014) apresenta que os Empreendedores Sociais necessitam se empenhar e se voltar para o que é mais produtivo, e para que isso aconteça o ambiente empreendedor deve disponibilizar condições e recursos necessários para transformar sonhos em negócios de alto impacto.

Os empreendedores devem conhecer as particularidades da empresa, os aspectos internos e externos da organização, identificar pontos que os direcionem ao sucesso da sua missão e para que isso aconteça precisam ter competências bem desenvolvidas, quais sejam, empresariais, gerenciais, pessoais, enfim, empreendedoras, ou seja, os empreendedores sociais precisam guiar sua organização de acordo com seu fim, seja sem fins lucrativos, com fins lucrativos ou híbridos, buscando valor social, comercial e ambiental beneficiando a sociedade e demais partes interessadas e, neste cenário complexo, para conseguir atingir esses objetivos precisam ter, além de competências empresariais, competências sociais.

Assim, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as competências empreendedoras que estão presentes nos empreendedores sociais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências empreendedoras no âmbito social dos participantes catarinenses do Social Good Brasil LAB 2016.

## 1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão sistemática sobre o empreendedorismo social e competências;
- Apresentar o Empreendedorismo Social e suas vertentes;
- Elaborar uma base conceitual sobre o tema competência empreendedora no âmbito social;
- Analisar as competências empreendedoras presentes nos empreendedores sociais estudados na pesquisa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Apesar de todos os esforços dos últimos anos, a miséria e todos os problemas vinculados a ela ainda se fazem presentes no Brasil e no mundo. Para Yunus (2008) o governo precisa cooperar para amenizar os piores problemas, mas, sozinho, não pode resolvê-los. Desta forma, o empreendedorismo social tem ganhado força e atenção com resultados mais concretos no que tange as demandas sociais. A figura do empreendedor social e a gestão social do conhecimento são necessárias para manter o processo de empreendedorismo social viável perante o desafio de mudança (AGUIAR et al, 2015).

Segundo Dees (2001) apesar da importância do empreendedorismo social, o mercado não é favorável ao empreendedor social, pois não valorizaram os progressos sociais, as vantagens e os prejuízos públicos, e os benefícios para as pessoas que não têm condições de pagá-los. Em contra partida, já existem mudanças neste cenário nos últimos anos.

Conforme Pinho et al. (2016), o empreendedor social Ricardo Gravina cita que “O capital para investimento em negócios sociais está cada vez maior, o mercado está vindo cada vez mais para o nosso lado”.

Atualmente existe um amplo debate socioeconômico, que traz à tona a reflexão do que fazemos em nossas vidas, principalmente em relação ao trabalho e a necessidade de gerar impacto social através de um negócio (PINHO et al, 2016). Para que os empreendedores sociais consigam criar esse impacto e obter sucesso em sua missão precisam ter e desenvolver competências empreendedoras.

Nesse sentido, com a finalidade de estudar o conhecimento, as habilidades e atitudes dos empreendedores sociais, este estudo traz como proposta identificar as competências empreendedoras sociais por meio da literatura selecionada pela revisão sistemática e validá-las por meio das iniciativas catarinenses que fizeram parte do Social Good Brasil Lab 2016 (SGB Lab).

Dessa forma, tem-se David C. McClelland como um dos nomes mais importantes quando se fala em competência empreendedora, pois apesar de seus estudos serem da década de 70 são utilizados até hoje em diversos trabalhos.

McClelland desenvolveu suas pesquisas ao longo de quase cinco décadas, estudando os aspectos comportamentais dos empreendedores, sobretudo relacionados à motivação para realizar seus feitos. Percebeu os empreendedores como indivíduos diferenciados e passou a estudar suas principais características exteriorizadas, a fim de que fosse possível desenvolver programas que pudessem estimular o desenvolvimento destas características. A partir da premissa de que o sucesso destes indivíduos empreendedores está diretamente ligado ao desenvolvimento da nação e a eles todo o apoio deve ser dado. (MATIAS; MARTINS, 2010, p. 4)

Assim, Consoni (2016) salienta que o termo “competências empreendedoras” é baseado no conceito de competência e de empreendedorismo, sendo desta forma um conceito que está em constante evolução, já que os constructos que o formam assim estão.

Este trabalho beneficia os empreendedores sociais, pois através da identificação das competências empreendedoras sociais é possível analisar e desenvolver as competências necessárias dos empreendedores sociais. Desta forma, favorece à sociedade como um todo, já que melhora o desempenho dos empreendedores e conseqüentemente o impacto social gerado. Além disso, contribui para o compartilhamento do tema e do fortalecimento do mercado voltado para essas organizações. Já sob a ótica científica tem sua importância por ser um tema novo, com conceitos poucos consolidados, mas de extrema relevância e complexidade.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo não tem como foco destacar a atuação do Governo, em qualquer nível, em relação aos problemas sociais brasileiros. Entende-se que ele é de extrema importância, mas busca-se estudar a parceria e o apoio de outros grupos a estes problemas. Ainda que haja o uso de dados sobre a pobreza e sobre o ambiente empreendedor por estado e por cidade para apoiar o trabalho, não se tem a intenção de analisar as particularidades de cada município e estado.

Destaca-se que Empreendedorismo e as competências são temas estudados por diversas áreas, contudo neste trabalho é delimitado em

estudar apenas o Empreendedorismo Social e as Competências Empreendedoras buscando atender aos objetivos da pesquisa.

### 1.5 ADERÊNCIA AO EGC

O estudo segue a linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica que visa “estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal do bem estar social e da geração de renda” (EGC, 2015). Esta dissertação vai contribuir com o EGC no âmbito do Empreendedorismo Social e da Competência Empreendedora, complementando as outras teses e dissertações.

Para Baron e Shane (2007) o empreendedorismo possui seu campo de atuação advindo de outras áreas de estudo mais antigas e estabelecidas: a economia, a sociologia e as ciências do comportamento (psicologia e ciência cognitiva). Shek e Lin (2015) explicam que o Empreendedorismo Social é encontrado em diferentes domínios como: econômico, educativo, político, bem-estar e meio ambiente. Neste contexto interdisciplinar, está dissertação busca estudar as competências dos empreendedores sociais. Os trabalhos do EGC que serviram como referência para o presente estudo, estão apresentados no Quadro 1.

Apesar de não ter nenhum trabalho que trata diretamente sobre o Empreendedorismo Social nas bases do EGC, os estudos apresentados no Quadro 1 trazem assuntos relacionados ao tema como: Empreendedorismo, Organização Empreendedora, Sustentabilidade, Competência, Competência Empreendedora, Inclusão Digital e Inovação Social. Além disso, o PPEGC possui uma linha de pesquisa voltada ao Empreendedorismo e conta também com grupo de pesquisa atuante nesta área.

Quadro 1 - Teses e Dissertações EGC

TRABALHO	AUTOR	ANO	D/T	PALAVRAS-CHAVE
Competências Empreendedoras: Estudo de Caso em uma Organização de Ensino Intensiva em Conhecimento	CONSONI, Deizi Paula Giusti	2015	D	Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Professores empreendedores.

Framework da Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social	JULIANI, Douglas Paulesky	2015	T	Inovação social. Cultura organizacional. Universidade. Extensão. Instituições de ensino superior.
Influência da Competência Empreendedora dos Coordenadores nos Indicadores de Desempenho dos Polos Ead.	WOLF, Sérgio Machado	2014	T	Competência. Empreendedorismo. Competência Empreendedora. Indicadores de Desempenho. Gestão Pública. Educação a Distância.
Sustentabilidade Integrada em Organizações Empreendedoras: um Estudo de Caso.	GONÇALVES, Eder Borba	2014	D	Sustentabilidade organizacional. Sustentabilidade integrada. Organização empreendedora.
Competências Empreendedoras no Processo de Formação do Extensionista Rural.	SOUZA, Vitória Augusta Braga de	2013	T	Empreendedorismo. Competência Empreendedora. Formação Extensionista.
Competências Empreendedoras: Os Desafios dos Gestores de Instituições de Ensino Superior como Agentes de Mudança.	SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi	2012	T	Competências empreendedoras. Empreendedorismo. Gestores. Instituições de Ensino Superior.
Contribuição da Gestão do Conhecimento para Ações Empreendedoras de Inclusão Digital.	FELICIANO, Antonio M.	2008	D	Acesso ao Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Inclusão Digital. Empreendedorismo.

Fonte: Autor (2017)

Quando se trabalha Empreendedorismo Social estuda-se, em paralelo, temas como inovação, sustentabilidade, capital intelectual, Empreendedorismo, Gestão da Informação, Tecnologia da Informação, uso estratégico do conhecimento, impacto social, Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Engenharia do Conhecimento, Mídia do Conhecimento; mantendo, assim, aderência ao EGC.

## 1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo contempla a contextualização do tema, a pergunta de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa e importância do trabalho, e aderência ao EGC.

A Revisão de Literatura, capítulo 2, apresenta as teorias que amparam a realização deste estudo, sendo eles: uma Revisão Sistemática e os Constructos, dentre os quais: empreendedorismo social, competência e perfil e características dos empreendedores sociais.

No capítulo 3, têm-se os procedimentos metodológico, onde é apresentado as etapas do trabalho: Classificação da pesquisa, Participantes, Instrumento de coleta dos dados, Análise e interpretação dos dados e Apresentação e análise dos resultados

A Apresentação e Análise dos resultados, exposta no capítulo 4, apresenta o perfil dos entrevistados, as competências do Modelo McClelland e as competências sociais dos entrevistados das organizações sociais das iniciativas de Santa Catarina que fizeram parte do Social Good Brasil LAB 2016.

No quinto capítulo constam as conclusões da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura tem o intuito de fazer um levantamento do que está sendo ou foi estudado, bem como, verificar lacunas acerca do tema proposto.

Conforme o método de elaboração, são três os tipos de revisão de literatura: narrativa, sistemática e integrativa.

A revisão narrativa, também chamada de revisão tradicional, é considerada mais aberta já que muitas vezes não possui uma pergunta de pesquisa bem definida e não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca da literatura. Não utiliza de estratégias de busca sofisticadas e a seleção e a interpretação das informações estão sujeitas à subjetividade dos autores (CORDEIRO, 2007).

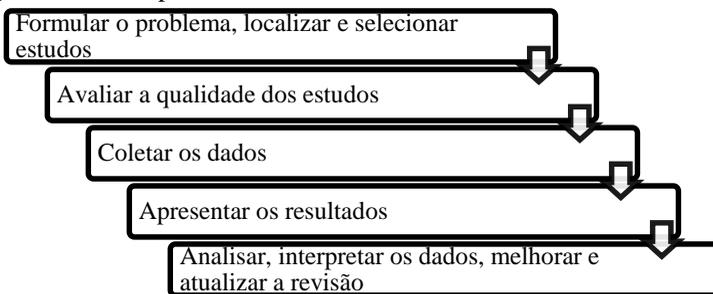
Para Cordeiro et al. (2007) a revisão sistemática é um tipo de investigação científica e, desta forma, utiliza métodos rigorosos e explícitos para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever os pontos relevantes ao seu estudo. De acordo com Pompeo, Rossi e Galvão (2009), a revisão integrativa é mais ampla e permite incluir literatura teórica e empírica e até mesmo estudos com diferentes abordagens metodológicas. Os estudos incluídos neste tipo de revisão são analisados de forma sistemática.

Nesse sentido, para o presente estudo, foi efetuada uma revisão sistemática nas bases de dados Web of Science e Scopus, bem como, buscas complementares em livros, trabalhos acadêmicos e artigos científicos, dentre outros.

### 2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA

Freire (2013) destaca que a revisão sistemática de literatura (RSL) é um processo para levantamento de dados que proporciona ao pesquisador encontrar evidências sobre determinado tema. O levantamento de dados por meio da RSL compreende a execução de determinados passos, quais sejam: “formular o problema, localizar e selecionar estudos, avaliar a qualidade dos estudos, coletar os dados, apresentar os resultados e analisar, interpretar os dados, melhorar e atualizar a revisão” (GREEN, 2006, p.16). Esses passos de Green (2006) foram utilizados neste estudo e podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 - Passos para RSL



Fonte: GREEN (2006, p.16)

Os resultados encontrados foram analisados com base na bibliometria, apresentando aspectos correspondentes à evolução da literatura sobre o tema no decorrer do tempo (ARAÚJO et al, 2000).

A análise dos dados com base na bibliometria precisa observar as Leis de Lotka (1926), Lei de Bradford (1934) e Lei de Zipf (1949). Sendo que a primeira mede a produtividade de autores, a segunda a produtividade do assunto tratado em um conjunto de revistas e a terceira mensura a frequência com que palavras-chave e termos aparecem (Freire, 2013).

Dessa forma, as métricas apresentadas neste estudo por meio da análise bibliométrica foram: total de publicações, artigos mais citados (quantidade de citações correspondente), evolução histórica das publicações, publicações por território e por área de concentração. Além dessas, o estudo permitiu compilar conceitos apresentados pelos autores dos documentos selecionados sobre o tema abordado.

Para localizar os documentos na base de dados *SCOPUS* e *Web of Science* (WoS) utilizou-se os termos *Social Entrepreneur\** (Empreendedorismo Social), *competenc\** e *skill\** (Competências) sendo que estes termos deveriam estar contidos no título, resumo ou palavras-chave dos documentos.

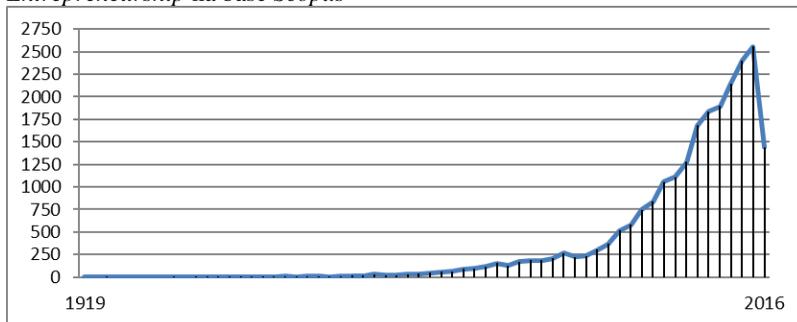
Na base de dados *Web of Science* o termo *Entrepreneurship* no título, abstract e palavras-chave teve como resultado 16427 documentos, que vão do ano de 1956 ao ano de 2016. Já na *Scopus* foram encontrados 23227 documentos, sendo o primeiro de 1919, com crescentes publicações nos anos seguintes.

Analisando-se o Gráfico 2, que contém a evolução histórica das publicações com o termo *Entrepreneurship*, em 2016 observa-se uma queda no número de publicações, o que decorre do fato da busca ter sido

realizada até a metade do ano. Na base de dados *Scopus* apesar de o primeiro artigo ser de 1919, o termo passou a ser mais comum a partir de 1946 e se tornou mais frequente após os anos 90. O artigo mais citado foi o de Shane e Venkataraman (2000) com o título *The promise of entrepreneurship as a field of research* com 2875 citações.

Os artigos encontrados nas bases de dados estão distribuídos em diversas áreas como: Negócios, Gestão e Contabilidade, Economia, Econometria e Finanças, Ciências Sociais, Engenharia, Ciência da Computação, Artes e Humanidades, Saúde, Ciência ambiental, Ciências da Decisão, Psicologia, Ciências Agrárias e Biológicas, Terra e Ciências Planetárias, Multidisciplinar, Bioquímica, Genética e Biologia Molecular, Energia, Matemática, Ciência de Materiais, Física e Astronomia, Farmacologia, Química e Veterinária. Observa-se, assim, que o Empreendedorismo não é apenas estudado como uma matéria de administração e tem se mostrado relevante em inúmeros ramos do conhecimento.

Gráfico 2 - Evolução histórica das publicações com o termo *Entrepreneurship* na base *Scopus*



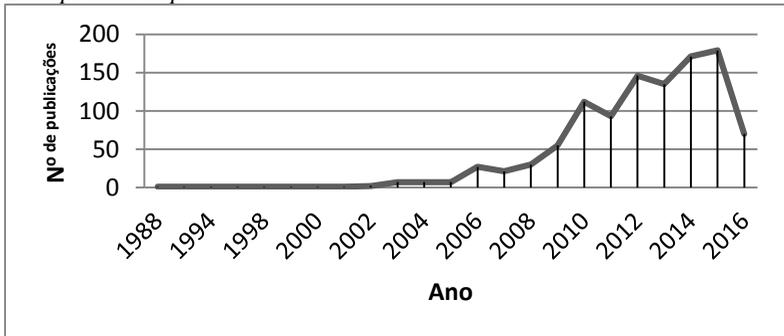
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Utilizando-se o termo *Social Entrepreneurship* com pesquisa em título, resumo e palavra-chave na base dados Scopus teve-se como retorno 1070 documentos englobando os anos de 1988 a 2016 (Gráfico 3). Os dois artigos mais citados foram *Social and comercial entrepreneurship: same, different, or both?* de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) e *Social Entrepreneurshipresearch: a source of explanation, prediction, anddelight* de Mair e Martí (2006) com 538 e 497 citações respectivamente.

Os dados apresentados no Gráfico 3 mostram que o Empreendedorismo Social é um conceito recente na área do

Empreendedorismo, com um número crescente de publicações desde 2013.

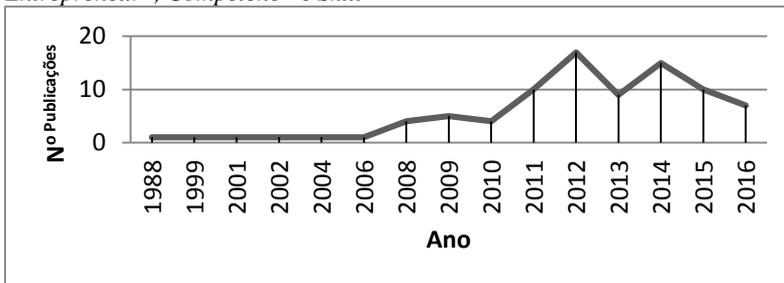
Gráfico 3 - Evolução histórica das publicações com o termo *Social Entrepreneurship*



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Refinando-se a busca para atender a pergunta da pesquisa as palavras *competenc\** e *skill\** foram adicionadas e os tipos de documentos foram restritos em artigos e *review* gerando o termo: *TITLE-ABS-KEY (social entrepreneur\*) and (TITLE-ABS-KEY (competenc\*) or TITLE-ABS-KEY (skill\*)) and (LIMIT-TO (DOCTYPE, ar) or LIMIT-TO (DOCTYPE, re))*. A busca retornou 82 documentos na base de dados *Scopus* e 43 na *Web of Science*, totalizando 125 documentos. Após a verificação dos arquivos duplicados, o número de documentos final foi de 87 com a evolução histórica apresentada no Gráfico 4.

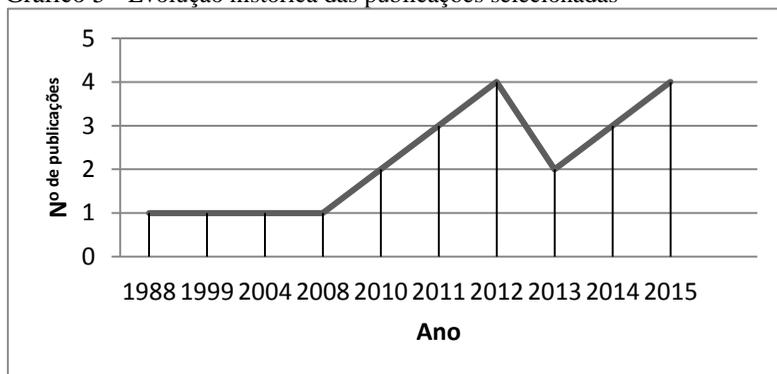
Gráfico 4 - Evolução histórica das publicações com o termo *Social Entrepreneur\*, Competenc\* e Skill\**



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio da leitura dos títulos, resumos e dos documentos completos, foram selecionados 22 estudos que estão relacionados diretamente ao tema do presente trabalho. O Gráfico 5 apresenta os documentos selecionados por ano, no período de 1988 até 2015, sendo que esses documentos estão relacionados no Quadro 2 e contemplam as competências dos empreendedores sociais, sendo que 86,4% deles são artigos e 13,6% são *review*.

Gráfico 5 - Evolução histórica das publicações selecionadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 2 - Relação das publicações selecionadas

Nº	Autor(es)	Ano	Título	Periódico
1	Bilbao, N. S. and Velez, A. L. L.	2015	<i>Social entrepreneurship competences, coems: overview through university educational programs in latinamerica and spain</i>	<i>Revesco-Revista de Estudios Cooperativos</i>
2	Boore, J. and Porter, S.	2011	<i>Education for entrepreneurship in nursing</i>	<i>Nurse EducationToday</i>
3	Chang, J. et al.	2014	<i>Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship</i>	<i>Innovations in Education and Teaching International</i>
4	deLeeuw, E.	1999	<i>Healthy Cities: urban social entrepreneurship for health</i>	<i>Health PromotionIntern ational</i>
5	Dhesi, A. S.	2010	<i>Diaspora, social entrepreneurs and community development</i>	<i>International Journal of</i>

				<i>Social Economics</i>
6	Fargion, S. et al.	2011	<i>Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflections on a European Intensive Programme</i>	<i>Social Work Education</i>
7	Hebert, K. et al.	2012	<i>Re-designing lessons, re-envisioning principals: Developing entrepreneurial school leadership</i>	<i>Advances in Educational Administration</i>
8	Johnson, C.	1988	<i>Enterprise Education and Training</i>	<i>British Journal of Education &amp; Work</i>
9	Kedmenec, I. et al.	2015	<i>The impact of individual characteristics on intentions to pursue social entrepreneurship</i>	<i>Ekonomski Pregled</i>
10	Lyons, T. S. and Wyckoff, B.	2014	<i>Facilitating community wealth building: understanding the roles played and capacities needed by coordinating institutions</i>	<i>Community Development</i>
11	Miller, T. L. et al.	2012	<i>Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies</i>	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>
12	Nandan, M. and London, M.	2013	<i>Interdisciplinary professional education: Training college students for collaborative social change</i>	<i>Education and Training</i>
13	Nandan, M. and Scott, P. A.	2013	<i>Social Entrepreneurship and Social Work: The Need for a Transdisciplinary Educational Model</i>	<i>Administration in Social Work</i>
14	Nga, J. K. H. and Shamugathan, G.	2010	<i>The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
15	Orhei, L. E. et al.	2015	<i>Social entrepreneurship competence: Evidence from</i>	<i>International Journal of Entrepreneurship</i>

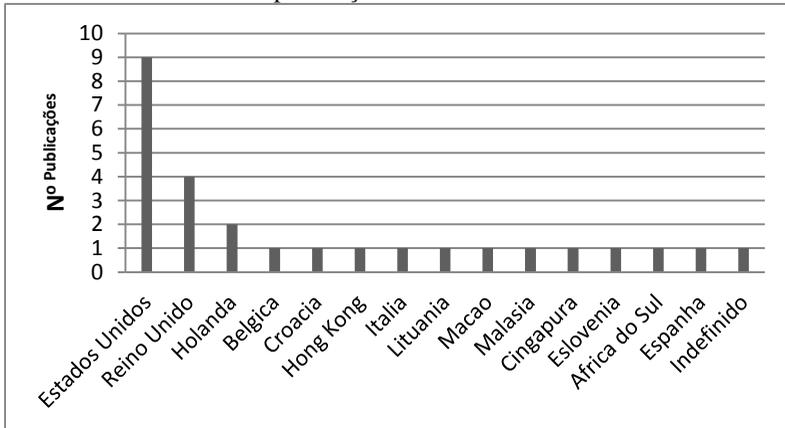
			<i>founders of social enterprises in Romania</i>	<i>p and Small Business</i>
16	Pache, A. C. and Chowdhury, I.	2012	<i>Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education</i>	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>
17	Prieto, L. C.	2011	<i>The influence of proactive personality on social entrepreneurial intentions among African-American and hispanic undergraduate students: The moderating role of hope</i>	<i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>
18	Shek, D. T. L. and Lin, L.	2015	<i>Nurturing university students to be social entrepreneurs: Relevance of service leadership education</i>	<i>International Journal on Disability and Human Development</i>
19	Smith, W. K. et al.	2012	<i>A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands</i>	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>
20	Tan, N. T.	2004	<i>Social entrepreneurship: Challenge for social work in a changing world</i>	<i>Asian Pacific Journal of Social Work</i>
21	Tian, Y. E. and Smith, W. K.	2014	<i>Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes</i>	<i>Journal of Leadership Studies</i>
22	Urban, B.	2008	<i>Social entrepreneurship in South Africa: Delineating the construct with associated skills</i>	<i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Assim, desses estudos os de maior representatividade pelo número de citações, na base de dados *Scopus*, são os de Nga (2010) com um total de 51 e DeLeewe (1999) com 41 citações. Apenas Nandan e

Smith possuem mais de uma publicação, Nandan possui 2 publicações em 2013 e Smith uma publicação em 2012 e outra em 2014. Os trabalhos estão divididos em 16 países sendo os Estados Unidos o país que apresenta maior número de publicações, seguido por Reino Unido e Holanda, como mostra o Gráfico 6.

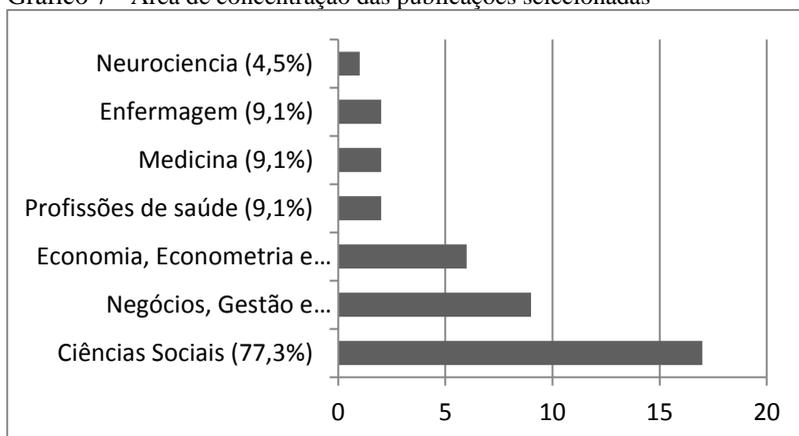
Gráfico 6 - Território das publicações selecionadas



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 7 é possível observar a diversidade de áreas de concentração do tema estudado. Dos 22 artigos, 17 (77,3%) permeiam as ciências sociais; nove (40,9%) negócios; gestão e contabilidade; seis (27,3%) economia, econometria e finanças; profissões de saúde, medicina, e enfermagem apenas dois artigos cada um, correspondendo no total (27,3%) e um (4,5%) na neurociência. Os artigos podem ser relacionados a mais de uma área, Mitchell et al. (2002) explicam que o empreendedorismo é uma disciplina multidimensional, variando da psicologia e sociologia à economia e gestão estratégica.

Gráfico 7 - Área de concentração das publicações selecionadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A seguir são apresentados os constructos de Empreendedorismo social, bem como, Empreendedor social, Competências, Competências empreendedoras, Modelos de competências empreendedoras, Perfil e características dos empreendedores sociais.

## 2.2 CONSTRUCTOS

### 2.2.1 Empreendedorismo social

Apesar de acontecer há muito tempo, mesmo sem tal designação, o Empreendedorismo Social (ES) vem sendo difundido e ganhando fama na atualidade. O termo costuma ser entendido de forma diversa por pessoas diferentes; existe quem acredite que o ES está relacionado apenas às organizações sem fins lucrativos, enquanto para outras se refere às organizações com fins lucrativos que possuem uma missão social; em uma visão mais ampla há os que incluem as organizações híbridas e há os que acreditam que está relacionado às empresas lucrativas que possuem responsabilidade social, esses dados podem ser observados no quadro 4. Para alcançar o constructo de Empreendedorismo Social é necessário entender primeiro o tema Empreendedorismo.

Assim sendo, quando se fala em Empreendedorismo, Cantillon, Say, Schumpeter, Drucker e Stevenson são autores que tem grande importância, já que muitas definições atuais se baseiam em seus conceitos. Para Cantillon (1755) o empreendedorismo está ligado a

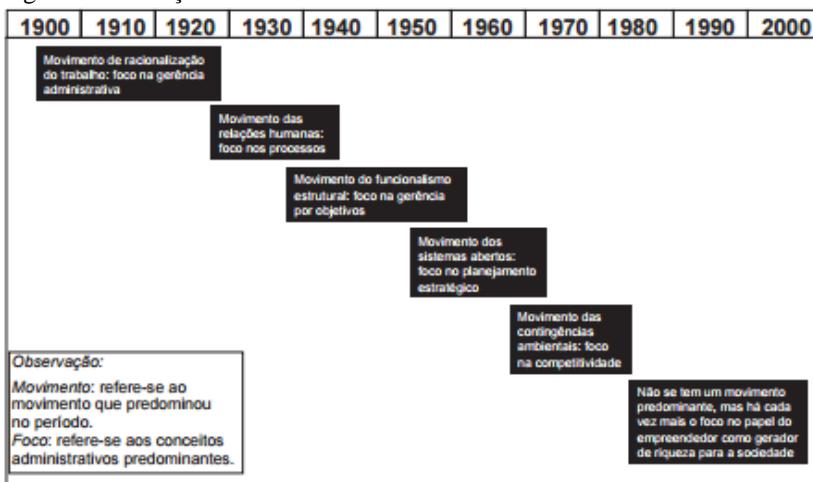
peças, aos chamados empreendedores, que aproveitam as oportunidades e assumem riscos. Segundo Say (1815) o empreendedorismo está ligado à geração de valor, enquanto para Schumpeter (1947) a inovação é um fator determinante, entretanto para Drucker (1985) explorar as oportunidades é determinante, e, por fim Steveson (1985) acrescenta que o empreendedorismo está ligado a busca da oportunidade sem ter os recursos disponíveis no momento.

Segundo Dornelas (2011, p.28) “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Steveson (1985) em sua definição apresenta o que distingue a gestão empreendedora da gestão administrativa. A natureza do empreendedorismo não está em criar uma empresa; Drucker (1985) explica que nem sempre os novos negócios representam o empreendedorismo. O empreendedorismo está baseado na inovação, na geração de valor (social, ambiental, monetário...), na busca de oportunidade e na forma como não é limitado pela falta de recursos. Desta forma, o empreendedorismo é essencial ao processo de desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1947) e Drucker, (1985) afirmam que o empreendedorismo é o motor do sistema econômico e interfere na economia e no desenvolvimento. “O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (Hisrich & Peter, 2004, p. 33). Melo Neto e Froes (2002) explicam que o apoio do governo à criação de novas empresas, a criação de disciplinas de empreendedorismo nas redes de ensino, investimentos na educação superior e a inclusão do apoio ao empreendedorismo e a dinâmica empreendedora como política foram de extrema importância para o fomento deste campo como meio de alavancagem do desenvolvimento econômico.

Dornelas (2011) traz o empreendedorismo como o movimento predominante das teorias administrativas dos anos 90 e 2000, como se mostra na figura 3. O autor explica que o empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas e seu crescimento se deu por volta dos anos 1990 e aumentou em grande proporção nos anos 2000.

Figura 3 - Evolução histórica das teorias administrativas



Fonte: Dornelas (2011, pg, 9)

As convicções dos autores anteriormente citados foram utilizadas para o setor empresarial, porém podem e devem ser aplicadas e adaptadas para o setor social. Dees (2001) afirma que o Empreendedorismo Social deve ser baseado nas tradições sólidas do Empreendedorismo.

O quadro 3 apresenta alguns conceitos sobre Empreendedorismo Social que foram encontradas na revisão sistemática feita para o presente trabalho e dos principais autores e instituições que pesquisam sobre o tema.

Quadro 3 - Conceitos de Empreendedorismo Social

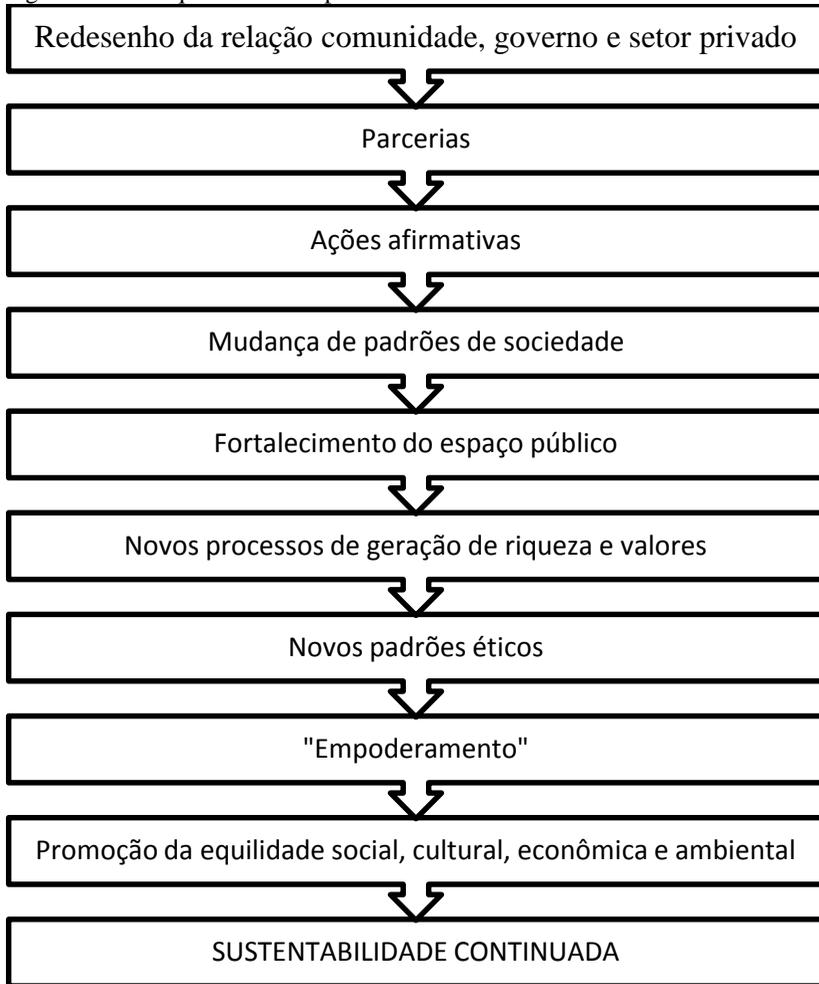
Autor(es)	Empreendedorismo Social
Boore, J. and Porter, S.	O empreendedorismo social utiliza as competências empresariais para atender às necessidades sociais ou mudança social (ccse, 2001).
Kedmene ç, I. et al.	O empreendedorismo social refere-se a um processo de busca da satisfação das necessidades básicas localmente existentes, não dirigidas por organizações tradicionais. Este processo geralmente envolve o fornecimento de bens e serviços, e/ou a criação de instituições extintas ou a reformulação das já inadequadas. O objetivo principal é a alteração das medidas sociais e/ou econômicos que

	criam a situação de falha em satisfazer as necessidades básicas.
Lyons, T. S. and Wyckoff, B.	Empreendedorismo social pode ser entendido como a utilização da mentalidade, processos, ferramentas e técnicas de empreendedorismo de negócios para atingir uma missão social e/ou ambiental (Kickul & Lyons, 2012, p. 1).
Miller, T. L. et al.	O empreendedorismo social tem sido definido como o uso criativo de recursos para gerar valor social e económico (Mair&Marti, 2006). Alguns pontos importantes sobre o ES: buscam alcançar a "transformação social" (Alvord,Brown, &Letts, 2004; Bornstein, 2004; Mair&Marti, 2006; Nicholls, 2006; Thompson, 2002); desenvolver soluções economicamente sustentáveis para o desenvolvimento de problemas sociais (Tracey& Phillips, 2007); seguir em direção a uma missão social explícita (Dees, 2001; Drayton, 2002; Hemingway, 2005); encontram as necessidades de uma determinada comunidade (Bornstein, 2004); e usam uma abordagem inovadora para combater uma necessidade social (Alvordet al, 2004;. Certo & Miller, 2008; Dees, 2003).
Orhei, L. E. et al.	O empreendedorismo social é um processo que envolve atividades inovadoras conduzidas por indivíduos ou organizações com o objetivo de alcançar uma missão social. O ES resolve problemas sociais com uma mentalidade de negócios e orientada para o mercado (Fowler, 2000; Sharir e Lerner, 2006; Weerawardena e Mort, 2006).
Prieto, L. C.	Para Thompson, Alvy, e Lees (2000) o empreendedorismo social é o processo de aplicação de princípios empresariais à visão criativa, liderança e vontade de vencer na indução de mudança social.
Urban, B.	O empreendedorismo social é qualquer tentativa de nova atividade empresarial social ou criação de novas empresas, com os objetivos sociais ou comunitários e onde o lucro é investido na atividade, em vez de devolvido aos investidores (Harding, 2006)

Fonte: Autor (2017)

Assim, pela verificação dos conceitos é possível entender que o empreendedorismo social busca resolver um problema/necessidade social por meio de uma missão social e tem como objetivo a geração de valor social e ambiental, e que para alcançar o resultado esperado utiliza mentalidade, processos, ferramentas e técnicas de empreendedorismo de negócios. Melo Neto e Froes (2002) apresentam os pré-requisitos para ocorrer o processo de empreendedorismo social (Figura 4).

Figura 4 - Pré-requisitos do Empreendedorismo Social



Fonte: Adaptado Melo Neto e Froes (2002, p. 30)

Apesar do aumento de publicações sobre Empreendedorismo Social nos últimos anos, as pesquisas ainda apresentam pouca consistência na abordagem, ou seja, não existe um conceito comum sobre o assunto (Bilbao e Velez, 2015). As principais divergências no tema estão relacionadas ao tipo de organização que se enquadra como Empreendedorismo Social, a distribuição de lucro e a forma de quantificar a geração de valor.

Dees (2001) explica sobre a questão de medir a geração de valor subjetivo no Empreendedorismo Social:

A dificuldade em medir a criação de valor social é algo que lhe é inerente. Qual a quantidade de valor social que é criado ao reduzir a poluição num determinado curso de água, por salvar uma espécie de coruja ou por proporcionar companhia aos mais idosos? Os cálculos não são apenas difíceis, são também discutíveis. Mesmo quando se conseguem medir os progressos, é frequente ser difícil atribuí-los a uma intervenção específica. (p.4)

Já o problema quanto ao lucro vem em conjunto ao tipo de organização que cada autor considera dentro do Empreendedorismo Social, ou seja, autores que consideram apenas empresas sem fins lucrativos acreditam que não se deve ter lucros, já autores que consideram apenas os negócios sociais frisam que o lucro deve ser investido em outras missões sociais, e os autores que consideram as empresas híbridas e as com responsabilidade social acreditam na distribuição dos lucros entre as partes responsáveis. O quadro 4 apresenta a visão de alguns autores sobre o tipo de organização Social.

Analisando-se o Quadro 4 observa-se a falta de concordância entre os autores sobre quais organizações se enquadram no processo de Empreendedorismo Social, mas para este trabalho adotamos que o Empreendedorismo Social pode ocorrer em empresas sem fins lucrativos, com fins lucrativos, e em empresas híbridas, não importa o tipo da organização, mas sim a missão social explícita e central. Desta forma, entende-se que o Empreendedorismo Social pode ter lucros e ele pode ser reinvestido em outras missões sociais ou não.

Quadro 4 - Tipo de Organizações Sociais

Autor(es)	Empreendedorismo Social
Boore, J. and Porter, S.	O empreendedorismo social acontece em organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (ccse, 2001).
Dhesi, A. S.	O empreendedorismo social não está ligado apenas a organizações sem fins lucrativos, mas também a negócios com fins sociais e negócios que integram responsabilidade social (Dees, 2001).
Prieto, L. C.	O ES busca a resolução de problemas e a inovação social, e pode ocorrer entre o setor público, o setor privado e o sem fins lucrativos, e ainda pode ocorrer em modelos

	híbridos, de fins lucrativos e atividades sem fins lucrativos (Johnson, 2002).
Tan, N. T.	O empreendedorismo social tem sido utilizado, em alguns casos, exclusivamente para se referir a organizações sem fins lucrativos de montagem de empreendimentos rentáveis. Outros autores usam o termo para empresas que tem responsabilidade social em suas operações (Dees, 1998; Fundação Ashoka, 2003; Drayton, 2000).

Fonte: Autor (2017)

Após a apresentação dos conceitos de Empreendedorismo e Empreendedorismo Social, o Quadro 5 expõe as principais diferenças entre eles.

Quadro 5 - Empreendedorismo x Empreendedorismo Social

<b>Empreendedorismo</b>	<b>Empreendedorismo social</b>
1. individual	1. coletivo
2. produz bens de serviços para o mercado	2. produz bens de serviços para a comunidade
3. tem o foco no mercado	3. tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
4. sua medida de desempenho é o lucro	4. sua medida de desempenho é o impacto social
5. visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	5. visa resgatar pessoas da situação de risco social e promove-las

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

Os autores do quadro 5 ainda ressaltam que apropriação de ideia, metodologias, conceitos e registros de marcas e patentes não devem fazer parte do empreendedorismo social já que suas inovações e ideias devem ser multiplicadas e aplicadas em outros locais incentivando o desenvolvimento. Ainda, destacam que por meio dessas diferenças o Empreendedorismo Social transforma a sociedade aumentando o nível de conhecimento e o nível de consciência, mudando os valores das pessoas envolvidas, aumentando a participação e sentimento de conexão das pessoas, estimulando a criação de novas ideias, a inclusão social e a

autossuficiência e garante melhoria na qualidade de vida (MELO NETO E FROES, 2002).

Para o sucesso do processo de empreendedorismo social são necessárias parcerias e redes de colaboração entre comunidade, setor público e setor privado. Assim será possível melhorar a qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental. O alcance deste sucesso vai depender de pessoas, os chamados Empreendedores Sociais. Esses empreendedores são os indivíduos que fazem acontecer, eles possuem características essenciais para servir novos mercados ou para criar novas formas de fazer as coisas.

### 2.2.1.1 Empreendedor social

A palavra empreendedor, em inglês *entrepreneur*, originou-se por volta do século XVII/XVIII na economia francesa e significa o ser que empreende um projeto ou uma atividade (Dees, 2001). O economista francês Say (1815) destaca que este indivíduo movimenta recursos e cria valor, enquanto Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2001, p. 37) entende que empreendedor “é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Os tipos de empreendedores são definidos de formas diferentes. O autor Schumpeter (1949) destaca o empreendedorismo como geração de novas organizações (start-up) e o empreendedorismo corporativo (intraempreendedorismo). Já Pessoa (2005) separa os empreendedores em 3 tipos: o corporativo, o start-up e o empreendedor social (que cria empreendimentos com missão social). Dornelas (2008) apresenta oito tipos para o empreendedor: nato, que aprende, serial, corporativo, social, por necessidade, herdeiro e o planejado. O foco do presente estudo será o Empreendedor Social.

O empreendedor social é um gênero do empreendedor com uma missão social (Dees, 2001; Dhési, 2010). Segundo a Ashoka (2016, p.2) o termo Empreendedor Social foi criado por Bill Drayon ao verificar “a existência de indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais”. Ele inspira outras pessoas a se engajarem em causas sociais e acelera os processos de mudança através de soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais. O quadro 6 apresenta os principais constructos sobre Empreendedor Social encontrados através da revisão sistemática.

Quadro 6 - Constructo de empreendedor social

Autor(es)	Definição
Bilbao, N. S. and Velez, A. L. L.	O empreendedor social quer alcançar uma missão social, através da utilização de ferramentas de gestão que lhe permitam equacionar o social, resolvendo problemas e desafios de negócios. É um agente de mudança que gera e promove os valores sociais e tem a capacidade de reconhecer novas oportunidades para servir a sua missão (El Ebrashi, 2013; Kury, 2012; Moreau e Mertens, 2013; Welsh e Krueger, 2012). São as pessoas que são capazes de detectar uma necessidade social, antecipar e reconhecer as oportunidades empresariais, que têm uma ideia criativa e inovadora. Por sua vez, deve ser capaz de acreditar em suas possibilidades, assumindo a responsabilidade e envolvendo a sociedade para assumir novos desafios.
Boore, J. and Porter, S.	Os empreendedores sociais, como pessoas que desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, adotam uma missão para criar e sustentar valor social; reconhecem e buscam implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão; se envolvem em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; agem, arrojadamente sem se limitar pelos recursos atualmente em mãos; expõem a responsabilidade acrescida(Dees 2001).
deLeeuw, E.	O empreendedor social é um individuo capaz de analisar, imaginar, se comunicar, gerar empatia, de entusiasmar, intermediar, mediar, habilitar e capacitar pessoas e organizações, além disso, precisam direcionar recursos escassos para atividades com maior potencial de ganho (Catford,1997).
Dhesi, A. S.	Um empreendedor social é semelhante ao empreendedor comercial com algumas diferenças básicas. Ambos usam a disciplina, a inovação e a determinação para alcançar seus objetivos, eles sempre se atrevem a ultrapassar seus limites, se isso ajudá-los a alcançar o sua missão. Processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem caracterizam seu <i>modus operandi</i> (Dees, 2001). A principal diferença entre os dois tipos de empresários encontra-se em seus valores finais.
Hebert, K. et al.	Os empreendedores sociais são aqueles que buscam os resultados sociais; eles alavancam à sua missão através da

	<p>construção de estratégias focadas nos modelos de negócios que atendam às necessidades dos clientes. Para aplicar abordagens baseadas no mercado para soluções sociais, os líderes devem possuir habilidades e recursos para desenvolver a capacidade organizacional.</p>
Melo Neto and Froes	<p>É um tipo especial de líder, suas ideias são adicionadas à metodologia utilizada na busca de soluções para os problemas sociais, objeto das ações empreendedoras. São pessoas que trazem aos problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riquezas.</p>
Miller, T. L. et al.	<p>Os empreendedores sociais usam métodos inovadores e baseados no mercado para resolver os problemas sociais, buscando objetivos financeiros como um meio de evitar a dependência de mercados doadores (Dees, 2001; Borzaga&amp;Defourny, 2001).</p>
Nandan, M. and London, M.	<p>Os empreendedores sociais são muitas vezes caracterizados como agentes de mudança social e atuam nas instituições e sistemas (Hsu, 2005; Kington, 1995). Empreendedores sociais são orientados à oportunidades, versáteis, agentes inovadores que criam valor e mudança (Dees et al., 2001). Os empreendedores sociais são inovadores que se dividem entre objetivos econômicos e sociais de uma organização e que valorizam a participação e parcerias na tomada de decisão para promover a justiça social local (Gray et al., 2003). Os empreendedores sociais são forças transformadoras na sociedade, que possuem novas ideias para resolver os problemas sociais profundamente enraizados, bem como a energia para prosseguir na sua visão (David Bornsteincitado em The Economist, 2006).</p>
Nandan, M. and Scott, P. A.	<p>O empreendedor social é um indivíduo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que busca uma mudança sustentável em larga escala através de ideias de quebra de padrão para resolver problemas sociais (Light, 2006). Os empreendedores sociais são agentes de mudança social que criam e sustentam valor social sem estar limitados a recursos disponíveis (Sharir e Lerner, 2006). Os empreendedores sociais são agentes de mudança com abordagens inovadoras e sistêmicas pioneiras para satisfazer as necessidades dos mais desfavorecidos (Fundação Skollapud Dacin, Dacin, &amp; Matear, 2010, p. 41).</p>

Orhei, L. E. et al.	O empreendedor social é um visionário, centrado na obtenção de uma missão social ou um inovador, disposto a assumir riscos e com qualidades de liderança (Krauset al., 2014).
Shek, D. T. L. and Lin, L.	Empreendedores sociais são concebidos como uma pessoa ou grupo com objetivos de criação de valor social, com capacidade de reconhecer oportunidades, inovador, que assume riscos acima da média, são engenhosos e não se intimidam com recursos escassos.
Smith, W. K. et al.	Os empreendedores sociais tem seu compromisso com a mudança social. São indivíduos heroicos (Seelos e Mair, 2005), que possuem o tino comercial e determinação dos empresários, além de uma paixão implacável para sua missão social (Bornstein, 2004; Thompson, 2002).
Tan, N. T.	Os empreendedores sociais são pessoas com a missão de criar e sustentar valor social. Estes agentes de mudança social não são limitados por recursos atualmente na mão, mas buscam novas oportunidades para servir as pessoas, assumem riscos calculados e se envolvem em um processo de contínua inovação social, adaptação e aprendizagem. Eles têm um senso de responsabilidade para com a comunidade e com os resultados.
Urban, B.	Os empreendedores sociais são reformadores e revolucionários (Schumpeter, 1934), mas com uma missão social. Embora eles possam agir localmente, suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais em vários campos, seja na educação, cuidados com a saúde, desenvolvimento econômico, meio ambiente, as artes, ou qualquer outro domínio social (Dees, 1998).

Fonte: Autor (2017)

De acordo com os autores citados anteriormente (Quadro 6), os Empreendedores Sociais são agentes de mudança que possuem uma missão social e criam e sustentam valor social, são visionários e inovadores, têm a capacidade de reconhecer oportunidades, assumem riscos acima da média, não se intimidam com recursos escassos e utilizam técnicas e ferramentas de gestão para resolver problemas de negócios. Pessoa (2005) acrescenta que o empreendedor social coloca o lado humano à frente do econômico, privilegia o coletivo ao individual e possui um sonho de transformação da realidade atual.

Para Dees (2001) os empreendedores sociais devem ser considerados como agentes de mudança quando:

- Adotam uma missão para criar e manter valor social;
- Reconhecem e procuram novas oportunidades para servir sua missão;
- Se empenham num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- Agem com ousadia sem estarem limitados pelos recursos disponíveis no momento; e
- Prestam contas com transparência às clientelas que servem em relação aos resultados obtidos.

Drayton (2000) da rede Ashoka acrescenta que os Empreendedores Sociais encontram o ponto de estagnação da sociedade e procuram uma maneira de resolver este problema. A missão social destes empreendedores afeta como detectam e avaliam oportunidades, e o impacto gerado através da missão se torna fator principal e não a busca de riqueza (Dees, 2001). Desta forma o mesmo autor apresenta que os empreendedores sociais enfrentam dificuldades com o mercado pela falta de valorização dos progressos sociais, as vantagens e os prejuízos públicos, e os benefícios para a sociedade. A dificuldade em quantificar o impacto gerado mostra que a sobrevivência ou o avanço de uma organização social não pode comprovar sua eficácia nas melhorias sociais.

Por fim, Dornelas (2008) afirma que empreendedores sociais buscam conceber um mundo melhor através da sua missão social e suas características são parecidas com as dos outros tipos de empreendedores, porém se diferenciam pelo resultado gerado por sua atividade ser direcionado para os outros e não para si próprios.

### **2.2.2 Competências**

O conceito de competência foi o resultado de estudos da década de 70, realizados por David C. McClelland (Fleury e Fleury, 2001; Lapoli, 2010; Consoni, 2015; Resende, 2000). Ele desenvolveu e aplicou uma ferramenta para identificar as variáveis de comportamento obtendo resultados que indicaram as diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre os melhores e os piores classificados, o que possibilitou a McClelland enfatizar um novo conceito para competências (RESENDE, 2010).

Quadro 7 - Definições de Competências

Dicionário do Aurélio B. de Holanda	“Capacidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa”.
David C. McClelland	“Características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação da vida”
Boyatzis (colega de McClelland e pesquisador)	“Competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado (que pode ser motivo, habilidade, conhecimento, autoimagem, função social) que resulta em efetiva e/ou superior performance”.
Joel Dutra	“Competência é a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega”.

Fonte: Adaptado de Resende (2000, p.30-31)

O quadro 7 aponta as definições de competências encontradas em Resende (2010). A partir destas definições o autor criou seu constructo de Competência como: “a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos” (Resende, 2010, p.32), ou seja, é consequente da união de conhecimentos com comportamentos. No mesmo sentido, Dutra (2008) explica que mesmo que a competência normalmente seja entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é importante que garanta valor.

Fleury e Fleury (2001, p.1) são autores de relevância na área e definem competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.”. Em obra posterior, Fleury e Fleury (2004, p.30) trazem competência como “um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já para Sveiby (1998) competência é a capacidade de agir de um indivíduo, baseada em seus conhecimentos e envolve o conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

Assim, para atingir um objetivo é necessário que o indivíduo tenha conhecimentos, habilidades e atitudes. Entende-se que o conhecimento representa o saber; habilidades representa o saber fazer, o como fazer, e;

atitude representa o fazer as coisas. Desta forma, a competência pode ser entendida como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

De acordo com Fernandes e Fleury (2007) as competências podem ser analisadas a nível organizacional e individual. Estes dois níveis estão associados entre si e se diferenciam pelo comportamento; as competências organizacionais contemplam o lado estratégico e as competências individuais compreendem o lado pessoal/ recursos humanos.

No entanto, o presente estudo tem enfoque nas competências individuais. A figura 5 expõe as principais competências para vida interior, social e profissional das pessoas.

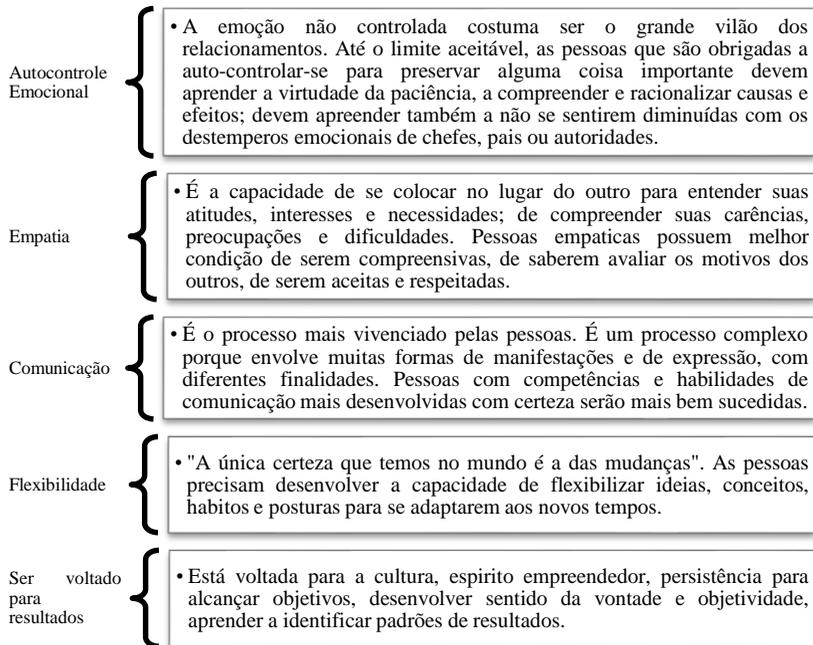
Figura 5 - Competências fundamentais para vida das pessoas



Fonte: Adaptado de Resende (2010, p.66-90)

Para Resende (2000, p.3), “as organizações sociais e as pessoas sempre precisaram ter e, principalmente, mostrar competência”. O autor destaca que, a importância que a competência vem tendo nas organizações de negócios, deve ser repassada para as organizações governamentais e sociais, para que haja uma evolução significativa do padrão de civilidade e na qualidade de vida social. Mais do que as organizações, as pessoas também precisam ter competências e habilidades importantes para o sucesso das suas relações sociais. Na figura 6 são apresentadas as competências para o sucesso pessoal, em seus aspectos sociais e relacionais, de acordo com Resende (2010).

Figura 6 - Competências para o sucesso nos aspectos sociais e relacionais



Fonte: Adaptado de Resende (2000, p. 91-99)

Seguindo a mesma linha vista anteriormente no capítulo de empreendedorismo, as competências podem ser desenvolvidas e melhoradas através de treinamento. O Empreendedor Social precisa ter competências empreendedoras e sociais bem desenvolvidas; assim o tópico seguinte abrangerá as competências que são imprescindíveis ao empreendedor.

### 2.2.2.1 Competências Empreendedoras

De acordo com Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) competências quando no âmbito do empreendedorismo, sob a forma de competências empreendedoras, assume novo significado e passa a ser relacionada ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Para Snell e Lau (1994) as competências empreendedoras unem o CHA à ação empreendedora para a criação de valor. Já conforme Antonello (2005) a competência empreendedora é o conjunto dos CHA

que possibilitam a pessoa a apresentar sua visão, estratégias e ações na criação de valor para a sociedade.

Para simplificar o entendimento sobre as competências empreendedoras Rosa e Lapolli (2010) comparam o comportamento do empreendedor com os músculos do corpo:

Todos os indivíduos têm um conjunto básico de músculos, mas alguns desses músculos são mais desenvolvidos que os outros, alguns conseguem melhor resultado que os outros...Para atingir o alto desempenho em determinado mercado algumas competências podem ser mais importantes que outras, mas de um modo geral todas elas devem estar presentes para que uma ação empreendedora gere os resultados esperados [...] (Rosa e Lapolli, 2010, p. 23-24)

Assim como no estudo de Zampier e Takahashi (2011), neste trabalho entende-se competência empreendedora como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, características, direcionamento que podem contribuir com o processo de empreendedorismo (SNELL e LAU, 1994) para obter sucesso em sua missão e gerar um valor para a sociedade.

McClelland explica que um indivíduo para ser considerado empreendedor deve utilizar suas características comportamentais empreendedoras com frequência e intensidade. Schumpeter (1982) explica que o Empreendedor possui a vontade de conquistar, de lutar, de ser bem sucedido e de criar e realizar algo, em busca da dificuldade. Dornelas (2011, p.23-24) apresenta as características dos empreendedores de sucesso, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter

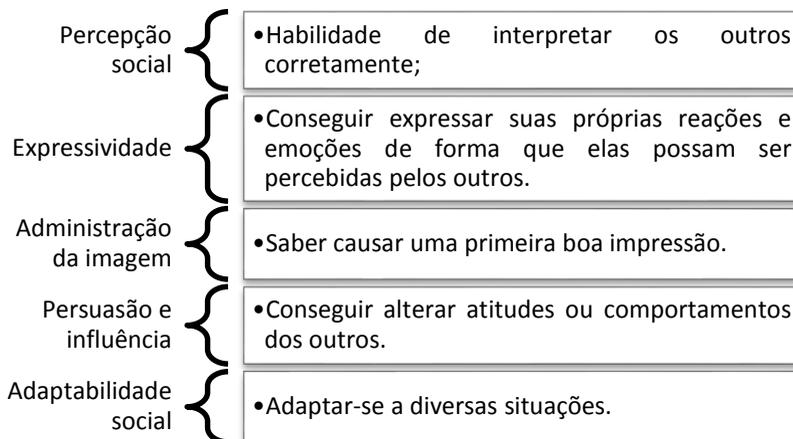
	êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, Planejam, Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2011, p. 23-24)

Para Antonello (2005) as competências necessárias ao empreendedor mudam com o contexto de cada negócio, desta forma, como o estudo é sobre os empreendedores sociais entende-se que as competências sociais precisam estar/serem desenvolvidas.

Além das competências para o sucesso nos aspectos sociais e relacionais descritas na figura 6, Baron e Shane (2007) incluem outras competências sociais que os empreendedores devem ter desenvolvidas conforme figura 7:

Figura 7 - Competências sociais necessárias aos empreendedores



Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007)

Autores vêm criando modelos para identificar as competências empreendedoras, ou seja, tipologias para verificar os conhecimentos, habilidades, atitudes e características necessárias ao desenvolvimento dos empreendedores. No próximo tópico serão apresentados alguns modelos.

### 2.2.2.2 Modelo de Competências Empreendedoras

McClelland e Man e Lau são considerados como os principais autores e criadores de tipologias de identificação de competências empreendedoras.

#### 2.2.2.2.1 Modelo de Man e Lau

Man e Lau (2000) efetuaram inúmeros estudos entre 1993 e 1999 e obtiveram como resultado um modelo de competências empreendedoras divididas em seis áreas distintas de comportamento (quadro 9): competências de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.

Quadro 9 - Áreas de Competências e Focos Comportamentais

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.

Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e entre indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Fonte: Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) adaptado de Man e Lau (2000, p.237)

As competências de Man e Lau (2000) são separadas entre as seis áreas e estão destacadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Competências Empreendedoras Man e Lau (2000)

Oportunidade	Identificar = oportunidades de negócios e lacunas de mercado
	Avaliar = mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado
	Buscar = pesquisar oportunidades através de pesquisa de mercado/marketing
Relacionamento	Construir e manter redes de relacionamentos.
	Utilizar-se das redes de relacionamentos
	Expor suas habilidades para a mídia para construir imagem.
	Comunicar = efetivamente e eficientemente.
	Negociar = com sócios ou parceiros.
	Administrar conflitos = evitar e resolver os conflitos.
Conceituais	Construir consenso com os parceiros de negócios.
	Pensar intuitivamente.
	Ver por ângulos diferentes = observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
	Inovar = diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.

	Avaliar riscos.
Administrativas	Planejar as operações e utilização de recursos.
	Adquirir e usar recursos de forma eficiente.
	Liderar empregados.
	Motivar empregados para atingirem as metas
	Delegar responsabilidades para profissionais capacitados.
	Controlar.
Estratégicas	Ter visão abrangente e de longo prazo.
	Estabelecer e avaliar metas.
	Fazer uso dos recursos e capacidades da empresa.
	Realizar mudanças estratégicas.
	Definir e avaliar posicionamento em um nicho de mercado.
	Executar as metas estabelecidas.
	Usar táticas frente aos clientes e competidores.
	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
	Monitorar os resultados da implementação das estratégias.
Comprometimento	Manter o compromisso com o negócio.
	Comprometer-se com metas de longo prazo.
	Dedicar-se ao trabalho.
	Ser responsável pela atuação dos empregados.
	Comprometer-se com crenças e valores
	Comprometer-se com os próprios interesses
	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso

Fonte: Man e Lau (2000, p.240)

Diversos autores vêm pesquisando e aplicando este modelo comprovando sua importância (ZAMPIER E TAKAHASHI, 2011): Paiva Jr., Leão e Mello (2003) estudaram dirigentes de empresas de médio e grande porte da área de serviços sediadas no eixo Rio-São Paulo; Mamede e Moreira (2005) entrevistaram dois empreendedores do ramo hoteleiro de Fortaleza; Fonseca, Mello, Paiva Jr. et al. (2006) pesquisaram o empreendedor Miguel Abuhab, fundador da DATASUL; Paiva Jr., Guerra, Oliveira, et al. (2006) pesquisaram dirigentes de empresas graduadas pelo sistema de incubação da Região Metropolitana do Recife; Honma (2007) verificou as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno e médio porte de Curitiba/PR; Dias,

Nardelli e Vilas Boas (2008) analisaram as competências de empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial 2006.

Todos os estudos encontrados que utilizam o modelo de Man e Lau (2000) foram com empreendedores que trabalham na iniciativa privada. No caso dos Empreendedores Sociais, como nem sempre estes estão na iniciativa privada, pode ser que com este modelo sejam encontrados problemas.

#### 2.2.2.2.2 Modelo de McClelland

O modelo definido por McClelland é fundamentado na motivação psicológica e identificou as características comportamentais empreendedoras e as dividiu em dez comportamentos agrupados em três conjuntos, descritos no quadro 11.

Os estudos de McClelland sobre empreendedorismo começaram na década de 60 e em 1972 identificou que a motivação humana vem da necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. Já em 1987 McClelland publicou seu trabalho chamado “*Characteristics of successful entrepreneurs*” que contém as competências dos empreendedores separadas entre as três necessidades identificadas em 1972. (MATIAS; MARTINS, 2010)

Quadro 11 - Características comportamentais empreendedoras de McClelland

Conjunto de realização	Busca de oportunidades e iniciativa: aproveita oportunidades fora do comum para iniciar um negócio, realiza atividades antes do solicitado.
	Persistência: enfrenta desafios, não desiste perante obstáculos.
	Correr riscos calculados: analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa e sempre avalia as chances de sucesso e fracasso.
	Exigência de qualidade e eficiência: busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito.
	Comprometimento: empenha-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zela pela satisfação dos clientes.
Conjunto de planejamento	Busca de informações: recorre a ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes.

	Estabelecimento de metas: fixa objetivos claros e específicos e está sempre orientado para resultados.
	Planejamento e monitoramento sistemático: estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto e busca feedback.
Conjunto de poder	Independência e autoconfiança: busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca situações para eliminar problemas.
	Persuasão e rede de contatos: influencia e persuade pessoas, age de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada ideia

Fonte: Adaptado de Schmidt, Dreher e Schmidt, 2005, p.4

Apesar de ser mais antigo que o modelo de Man e Lau (2000) está tipologia está sendo utilizada e adaptada ao longo do tempo, até os dias atuais, por outros pesquisadores (Cooley, 1990; Silva, 1991; Spencer e Spencer, 1993; Lopes (1999); Morales, 2004; Schmidt, Dreher e Schmidt, 2005; Schimitz (2012); Consoni, 2016), em diferentes contextos e tipos de organizações. Cooley (1990) revisou e adaptou o modelo de McClland; Spencer e Spencer (1993) realizaram pesquisas em diferentes países através de entrevistas comportamentais com foco em incidente crítico, realizadas com empresários de sucesso; Morales (2004) usou o modelo de Cooley (1990) buscando medir o grau de relação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos junguianos; A Schmidt, Dreher e Schmidt (2005) utilizaram o modelo de McClland voltado para o empreendedorismo social e organizações não governamentais; Consoni (2016) aplicou o modelo de Cooley em uma Instituição de Ensino Intensiva em Conhecimento.

Morales (2004), em sua tese, explica que está tipologia foi revisada e adaptada por Cooley (1991) e atualmente é utilizado por instituições como o SEBRAE e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em programas de capacitação de empreendedores.

### 2.2.3 Perfil e características dos empreendedores sociais

Muitos autores (Filion, 1999; Morales et.al., 2009; Dolabella, 1999; Consoni, 2015) afirmam que não existe um perfil para o empreendedor, mas sim vários perfis com seus pontos fortes e fracos. O

quadro 12 contém características associadas a um perfil empreendedor de Schumpeter (1978), McClelland (1961) e Timmons (1994).

Quadro 12 - Características associadas a um perfil de empreendedor nas abordagens de Schumpeter (1978), McClelland (1961) e Timmons (1994)

SCHUMPETTER	MCCLELLAND	TIMMONS
<p>Tem iniciativa;</p> <p>Tem independência de pensamento e ação;</p> <p>Possui autoridade, lidera mais pela vontade do que pelo intelecto, capaz de conduzir os meios de produção para novos canais;</p> <p>Realiza previsões e julgamentos com base em experiência; Tem capacidade de combinar recursos ou fatores produtivos;</p> <p>Tem capacidade de criar e propulsionar um negócio;</p> <p>Desenvolve conhecimento acurado para as decisões e regras de conduta;</p> <p>Utiliza a intuição num dado momento de necessidade em posição estratégica (sem a elaboração de todos os detalhes a serem feitos);</p> <p>Transforma sonho em possibilidade real;</p> <p>Supera a oposição ou obstáculos do ambiente socioeconômico reagente (oposição legal, política, de costume social, obstáculos econômicos</p>	<p>Tem iniciativa;</p> <p>Tem independência e autoconfiança, tendo seu próprio conjunto de valores e normas. Não desanima ante as dificuldades e acredita em sua capacidade de vencer os obstáculos;</p> <p>Planeja objetivos claros, desafiadores e com significado pessoal;</p> <p>Trabalha fortemente pela busca de informações sobre o ambiente interno e externo, de forma a possibilitar o trabalho com estratégias para o sucesso;</p> <p>Possui exigência de qualidade e eficiência;</p> <p>Busca atividades que forneçam feedback de seu próprio desempenho;</p> <p>Tem persistência, responsabilizando-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos;</p> <p>Tem comprometimento, sacrificando o pessoal para a realização de uma tarefa;</p> <p>Planeja com visão do todo, procurando</p>	<p>Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;</p> <p>É líder; traduz pensamentos em ações;</p> <p>Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;</p> <p>Tem alto nível de consciência de seu ambiente;</p> <p>usa-a para detectar oportunidades de negócios;</p> <p>É inovador e criativo; cultiva a imaginação;</p> <p>É proativo diante do que deve saber; define o que aprender;</p> <p>cria método próprio de aprendizagem e aprende indefinidamente;</p> <p>Fracasso é considerado um recurso como outro qualquer; aprende com eles;</p> <p>É um sonhador realista, ou seja, sonha mas é racional;</p> <p>Tem forte intuição, dando mais importância para o que faz e não para o que sabe;</p> <p>Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia;</p> <p>Tem perseverança e tenacidade; grande</p>

<p>do mercado consumidor e outros);          Tem capacidade de iniciar a mudança econômica;          Possui o desejo de conquistar, o impulso de lutar;          Procura dificuldades, muda por mudar, delicia-se com a aventura; Tem capacidade de “educar” os consumidores ou de “ensiná-los” a desejar novas coisas.</p>	<p>simplificar o trabalho e definir prazos, de forma a também possibilitar um monitoramento sistemático;          Busca as oportunidades e novas áreas de atuação;          Possui capacidade de persuasão, utilizando de estratégias para influenciar os outros;          Trabalha para desenvolver e manter uma “rede de contatos”, com vistas a realizar seus objetivos;          Corre riscos calculados procurando ter controle sobre fatores de sucesso empresarial.</p>	<p>energia e esforços para alcançar resultados;          Tem alto comprometimento; trabalha sozinho;          É orientado para resultados no futuro, para o longo prazo; sabe fixar metas e alcançá-las;          Diferencia-se e descobre nichos; Tece “redes de relações” ou contatos;          Conhece bem o ramo em que atua;          Assume riscos moderados;          Cria situações para obter informações e aprimoramento;          Aceita dinheiro como medida de desempenho;          Tem alto grau de “internalidade”;          Tem alta tolerância a ambiguidade.</p>
---	--	--

Fonte: Dutra (2002)

Os empreendedores sociais, assim como os empreendedores de negócios não possuem apenas um perfil e segundo Melo Neto e Froes (2002) pode ser:

(...) alguém que gosta de, e que sabe, “pensar o social”, subordina o econômico ao humano, o individual ao coletivo e que carrega consigo um grande “sonho de transformação da realidade atual”. (p.34)

Os empreendedores sociais, foco do presente estudo, possuem muitas características parecidas com as dos empreendedores comerciais. De acordo com Lyons e Wyckoff (2014), o empreendedor social irá desempenhar funções semelhantes ao empreendedor comercial, irá compartilhar muitas das suas capacidades, e irá assumir papéis e desenvolver habilidades que são únicas para seus objetivos de criação de valor social. No mesmo sentido Auerswald (2009); Certo & Miller (2008)

entendem que as competências necessárias aos Empreendedores Sociais podem ser diferentes dos empreendedores comerciais por causa da necessidade dos profissionais para equilibrar a criação de valor social. O Quadro 13 apresenta as competências necessárias aos empreendedores sociais baseados nos estudos da revisão sistemática.

Quadro 13 - Competências para o empreendedorismo social

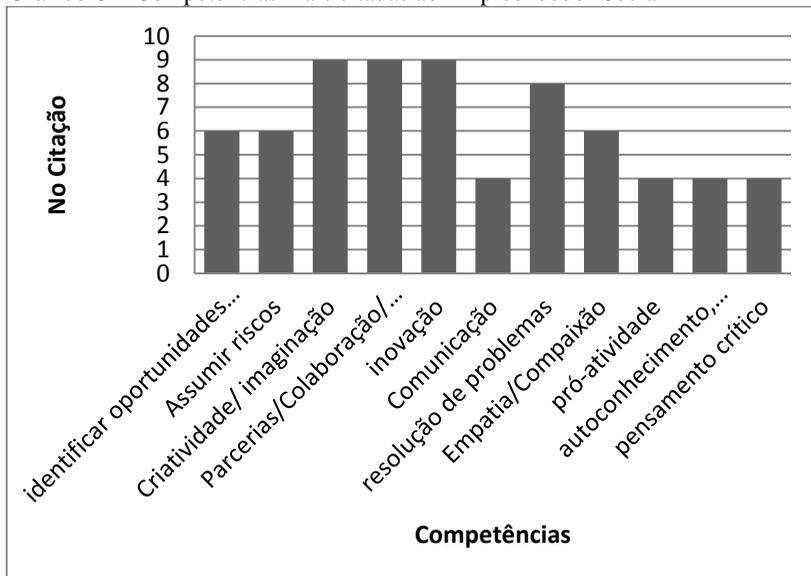
➤ Identificar oportunidades e criar soluções que capturem oportunidades	➤ Multidimensional, interdisciplinar e adaptável ao meio
➤ Executar as operações de negócio	➤ Empatia/Compaixão
➤ Organizar e gerenciar de forma eficiente as operações	➤ Autoconhecimento/Desenvolvimento e inteligência emocional
➤ Assumir riscos	➤ Pensamento estratégico
➤ Pensamento positivo	➤ Gestão de conflitos
➤ Criatividade/imaginação	➤ Habilidades interpessoais
➤ Pensamento crítico	➤ Autoconfiança
➤ Parcerias/Colaboração/Trabalho em equipe	➤ Necessidade de realização
➤ Confiança	➤ Autoconsciência
➤ Inovação	➤ Tomada de decisão
➤ Comunicação	➤ Coragem
➤ Autonomia	➤ Pró-atividade
➤ Resolução de problemas	➤ Auto avaliação
➤ Gerenciamento de informações	➤ Liderança
➤ Mobilização de recursos	➤ Competência cultural
➤ Integridade e moralidade	➤ Gestão de conflitos
➤ Virtuosidade	

Fonte: Autor (2017)

Os empreendedores sociais divergem dos empreendedores comerciais principalmente pela disposição pró-sociais, virtuosidade, colaboração e parceria, empatia, compaixão, comunicação, uso dos recursos, criatividade e confiança, adaptabilidade ao meio, ou seja, principalmente pelas competências sociais e pela forma que utilizam o recurso. Para Kent e Anderson (2003) a dimensão social do empreendedorismo é a capacidade de interligar os valores sociais e comunitários, e assim, fazer contatos, aumentar o potencial social e usar

as relações sociais e pessoais a seu favor. A atividade empreendedora social é bastante exigente em termos de tempo, saúde física e mental, habilidades sociais, conhecimento e consciência dos problemas sociais. Desta forma, um empreendedor social, além do lado financeiro, deve ser bem dotado de capital humano e de habilidades sociais para lidar com pessoas (DHESI, 2010).

Gráfico 8 – Competências mais citadas ao Empreendedor Social



Fonte: Autor (2017)

As competências que mais aparecem nos selecionados na revisão, conforme gráfico 8, são criatividade, inovação e parcerias relacionadas com a necessidade de mobilizar o máximo de pessoas possível para que as necessidades sociais encontradas possam ser solucionadas de forma eficaz. Conforme Nandan e London (2013) as parcerias exigem habilidades como colaboração, integração e capacidade de fazer conexões entre organismos diferentes de conhecimento, negociação, compromisso e capacidade de persuasão (Cronon, 1998; Shor, 2010), liderança e competência adaptativa do ambiente. A capacidade de desenvolver uma rede de relacionamentos é a marca registrada de empreendedores sociais visionários, como é a capacidade de comunicar uma visão inspiradora para motivar os funcionários, parceiros e voluntários (THOMPSON et al., 2000).

Na sequência as competências mais citadas são: habilidades para resolver problemas, identificar oportunidades, assumir riscos, empatia/compaixão, comunicação, pró-atividade, autoconhecimento e pensamento crítico. Estas competências são complementares a criatividade, inovação e parcerias, e são de suma importância ao empreendedor social de sucesso. As demais habilidades citadas são, da mesma forma, complementares e devem estar desenvolvidas nos empreendedores sociais já que as habilidades podem ser aprendidas e melhoradas (Sanchez, 2013; Taatila, 2010), incluindo os valores éticos, sociais e emocionais.

Empreendedores sociais precisam ter competência de: comunicação, criatividade, pensamento crítico, liderança, resolução de problemas (Rae, 1997), reconhecimento de oportunidades, mobilização de recursos e capacidade de organização (Tracey e Phillips, 2007). Além dessas competências Pache e Chowdhury (2010) acrescentam que os empreendedores sociais precisam ter também a habilidade que é essencial e única para o sucesso deles: a habilidade para superar concorrentes de intervenção social, comercial e do setor público.

Alguns autores consideram que as características comportamentais empreendedoras são natas, ou seja, algumas habilidades nascem com o indivíduo. Honma (2007) apresenta alguns traços genéticos do empreendedor: autoconfiança, motivação pessoal, criatividade, independência, liderança, propensão a correr riscos. Para Melo Neto e Froes (2002) não é qualquer pessoa que pode ser um empreendedor social, pois para ele o empreendedorismo social é “um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade.” Já Dornelas (2011) afirma que empreendedores natos é mito, ele explica que em sua grande maioria os empreendedores nascem com um nível de inteligência considerável e acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar dos anos. No mesmo sentido Garavan e O'Cinneide (1994), explicam que as características são culturais e adquiridas em experiências e que a educação e os treinamentos podem desenvolvê-las. Filion (1999) acredita que a família e pessoas de seus meios são importantes para desenvolver as características empreendedoras. Consoni (2015) apresenta a relação entre empreendedorismo, educação e pessoas na figura 8.

Figura 8 - Mapa de relações: empreendedorismo, educação e pessoas



Fonte: Adaptado de Consoni (2015, p.35)

Por fim, entende-se que o empreendedorismo pode ser ensinado, desenvolvido e melhorado através de vivências empreendedoras, treinamentos e até mesmo pela rede de contato. Segundo Souza (2014, p.92) “para que a formação em empreendedorismo forme pessoas capazes de agir de forma proativa faz-se necessário que as competências do indivíduo sejam estimuladas”. Kiggundu (2002) reforça que esse aprendizado empreendedor pode ser visto pela ótica de desenvolvimento de competências empreendedoras.

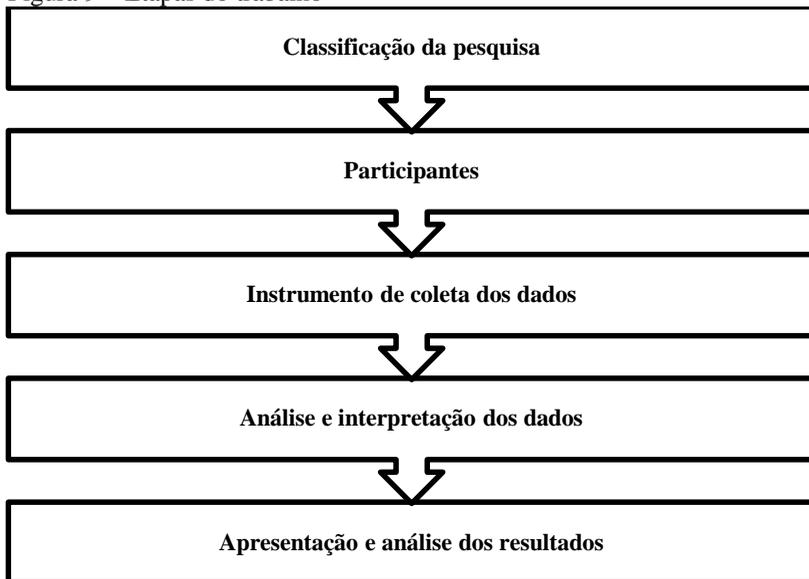
### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Minayo (1993, p.23) considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.”

Na concepção de Gil (1991, p.19), uma pesquisa pode ser entendida como “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa deve utilizar métodos, técnicas e procedimento científicos com zelo e deve conter inúmeras fases (GIL, 1991).

Assim, neste capítulo são apresentadas as etapas do trabalho que contemplam: Classificação da pesquisa, Participantes, Instrumento de coleta dos dados, Análise e interpretação dos dados e Apresentação e análise dos resultados. (Figura 9)

Figura 9 – Etapas do trabalho



Fonte: Autor (2017)

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Na literatura existem diversos tipos de classificação da pesquisa, sendo que para Severino (1996), cabe ao pesquisador escolher a que melhor se aplica ao problema que está sendo objeto da investigação.

Nesse sentido, esta pesquisa é classificada como científica, pela adoção de técnicas e do método científico, tendo como objetivo o avanço do conhecimento, como também, elucidar e apresentar conhecimentos obtidos a partir de realidade empírica (RUDIO, 1980).

Do ponto de vista de sua natureza, pode ser classificada como básica, uma vez que tem como finalidade gerar conhecimento para aplicação prática.

Com base em seus objetivos, de acordo com Gil (1991), é de cunho exploratório, pois visa o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo em conjunto com as pesquisas descritivas as mais utilizadas por pesquisadores sociais. Envolve levantamento bibliográfico e entrevistas. Conforme Freire (2013, p. 56) “entende-se explorar como a ação de buscar descobrir para clarificar conceitos ajudando no delineamento do tema abordado”.

Sob a visão da abordagem do problema é uma pesquisa de método qualitativo, porque visa entender um fenômeno social. Segundo Flick (2009):

Esse tipo de pesquisa procura entender, descrever e às vezes explicar fenômenos sociais analisando experiências práticas de indivíduos ou grupos em seu contexto natural, se abstém de formular hipóteses e testá-las, parte da ideia que a teoria e métodos devem ser adequados àquilo que se estuda baseando-se em estudos de casos e em documentos e textos escritos diversos, para a interpretação dos resultados da pesquisa como um todo. (Flick, 2009, p. 8-9)

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo é bibliográfico e levantamento. Bibliográfico, pois foi desenvolvido a partir de materiais elaborados e utilizados para descrever um processo social de um determinado grupo e suas relações. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus* e *Web of Science* onde foram selecionados 22 documentos que serviram de base para elaboração deste estudo, bem como utilizados também teses, dissertações, livros e artigos acerca do tema. Levantamento, uma vez que envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. (GIL, 1991).

### 3.2 PARTICIPANTES

O Social Good Brasil é uma organização fundada pelo IVa e pelo ICOM que utiliza as tecnologias, novas mídias e o comportamento inovador com objetivo de colaborar com a solução de problemas da sociedade. São uma liderança brasileira do movimento global +SocialGood que conta com organizações como a Fundação das Nações Unidas, PNUD, Fundação Bill&Melinda Gates, Mashable, entre outras. O SGB tem três pilares para mudar o mundo: inspirar, conectar e apoiar indivíduos e organizações (SOCIAL GOOD BRASIL, 2016). Ele possui quatro iniciativas:

1. Seminário Social Good Brasil: um encontro anual que oferece um ambiente presencial ideal para conexões e troca de ideias.
2. Plataforma online: um ambiente de conexão entre as pessoas que se interessam pelo tema por meio de um site interativo e pelas redes sociais.
3. Social Good Brasil Lab: um laboratório de design e prototipagem de iniciativas Social Good com duração de quatro meses, que ocorre em três sessões virtuais e três encontros presenciais.
4. Documentário: o Social Good Brasil produz filmes com o apoio da Lei Rouanet para disseminar o conceito e iniciativas Social Good brasileiras.

(SOCIAL GOOD BRASIL, 2016, p.2)

A escolha dos participantes deu-se por meio de uma amostra do tipo não probabilística intencional, onde foram selecionados 18 integrantes catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016. Sendo que o Social Good Brasil Lab é um laboratório que ajuda a viabilizar projetos que usam as tecnologias e novas mídias para melhorar o mundo (Social Good Brasil, 2016).

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se por meio de uma revisão de literatura, apresentada no capítulo 2 desta dissertação, bem como, de uma entrevista e de um questionário realizados com os participantes.

Para Lakatos e Marconi (2001), uma entrevista pode ser entendida como um encontro entre duas pessoas, onde o entrevistador levanta informações sobre um determinado assunto. “É um procedimento

utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.195). Assim, optou-se por fazer uma entrevista estruturada seguindo um roteiro pré-estabelecido (Apêndice A), cuja finalidade foi identificar as competências sociais dos empreendedores estudados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) o questionário contém uma série de perguntas que deve ser preenchidas sem a presença do entrevistador. No caso do presente trabalho, foi utilizado o questionário de Mota (2013), intitulado ‘Características Comportamentais Empreendedoras’, o qual foi baseado no modelo de McClelland apresentado no item 2.2.2.2.2 deste estudo e visa identificar as competências empreendedoras dos empreendedores sociais: No caso de Mota (2013), o instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no questionário aplicado por David C. McClelland, acrescido de questões direcionadas ao público jovem.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A classificação, categorização e tabulação dos dados, conforme Barros e Lehfeld (2000), são procedimentos de análise e interpretação de dados, utilizados em pesquisas sociais, que possibilitam respostas ao problema proposto por meio de passos sistematizados e com a colaboração de quadros e tabelas que conduzem a descrição, interpretação e o estabelecimento de relação entre os elementos envolvidos no estudo.

Para a análise e interpretação dos dados foram adotadas as etapas de análise dos resultados do Questionário Características Comportamentais Empreendedoras de Mota (2013) e análise de conteúdo para as entrevistas realizadas com o intuito de alcançar o objetivo geral deste estudo.

O questionário de Mota (2013) tem respostas baseadas a escala Likert e é composto de perguntas fechadas. A escala é usada quando o pesquisador quer coletar os sentidos, opiniões e atitudes dos pesquisados. De acordo com Mattar (1997) os respondentes dos questionários baseados em escala Likert informam seu grau de concordância/discordância com a questão. A cada resposta é atribuído um número que reflete a atitude do respondente em relação a cada questão.

A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos que analisa diferentes fontes de conteúdo. Faz-se necessário certo grau de intuição e criatividade, principalmente na

definição das categorias de análise, sendo essencial rigor e ética (FREITAS, CUNHA; MOSCAROLA, 1997).



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

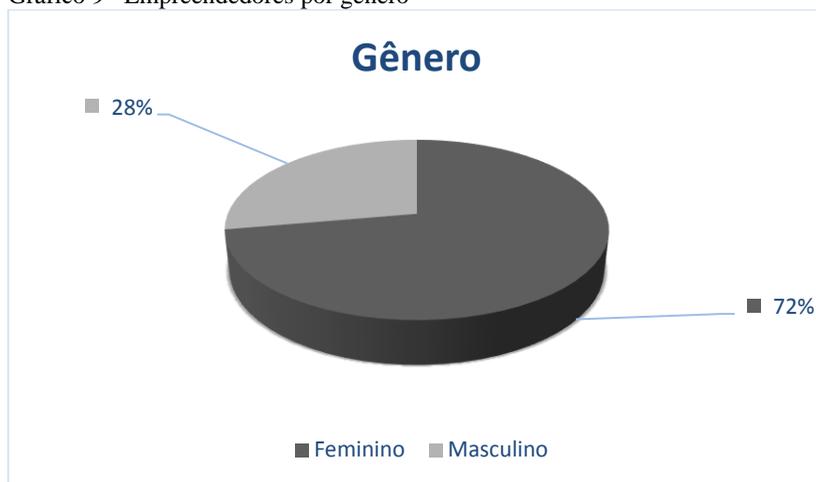
Este capítulo aborda a apresentação e análise dos resultados, sendo organizado conforme às seguintes categorias temáticas: perfil dos entrevistados, competências de acordo com o modelo de McClelland e competências sociais: empatia, equilíbrio emocional, credibilidade, parceria, comunicação e flexibilidade.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os dados da caracterização dos 18 empreendedores sociais estudados estão em forma de representação gráfica, onde foram levantados: gênero (Gráfico 9), faixa etária (Gráfico 10) e nível de formação (Gráfico 11). Salienta-se que para efeito deste estudo, os entrevistados serão designados pela letra 'E' com o índice de 1 a 18 (E1 a E18).

Pelos dados apresentados no Gráfico 9, constata-se que as mulheres representam 72% dos empreendedores sociais enquanto os homens são apenas 28%, ou seja, apenas 5 dos 18 entrevistados são do sexo masculino.

Gráfico 9 – Empreendedores por gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto a faixa etária identifica-se, pelo Gráfico 10, que a metade dos entrevistados (50%) é jovem, sendo que estão na faixa etária de 20 a

29 e oito (44%) estão entre 30 e 39 anos, e apenas 1 (6%) entrevistado possui idade entre 40 e 49 anos.

Gráfico 10 – Empreendedores por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Questionados sobre o nível de formação, Gráfico 11, pode-se afirmar que todos os empreendedores têm nível superior e dentre eles dez (76%) possuem pós-graduação. Nas entrevistas foi constatado que muitas das ideias partiram de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e/ou teses, como pode ser visto no relato do empreendedor **E13** “[...]surgiu dentro do laboratório, no nosso grupo de pesquisa, essa oportunidade de começar um negócio que é o FN [...]”, bem como, nas palavras do empreendedor **E4** “[...] e o meu projeto ele foi se adaptando a isso e hoje ele é o SA ... na verdade ele nasceu lá no meu trabalho de conclusão de curso e ele foi se adaptando [...]”.

Gráfico 11 – Empreendedores por nível de formação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Importante salientar, que na entrevista sobre o perfil dos empreendedores sociais, a grande maioria trabalhava como empregado em empresas comerciais e alguns deles até possuem outro negócio na área comercial, sendo o empreendedor **E2** um exemplo “[...] a minha formação é em publicidade e propaganda com ênfase em marketing ... trabalhei pouco tempo, dois anos, em agência de publicidade como assistente de mídia e depois comecei a trabalhar com equipes de desenvolvimento de websites [...] aí fui convidada pra vir aqui pra Floripa pra desenvolver... pra gerenciar uma equipe de desenvolvimento de games ... e aí comecei com isso e foi onde eu conheci o meu sócio e marido que é o PH e nós fundamos a CC... que é essa empresa *startup* de *hardwares* pra compra coletiva de *hardware*”.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS DO MODELO MCCLELLAND

O modelo de McClelland como já visto em 2.2.2.2.2 é dividido em dez competências que são agrupadas em três grandes áreas. Desse modo, a partir do questionário de Mota (2013) serão apresentados os dados, por meio de gráficos, das dez competências: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de

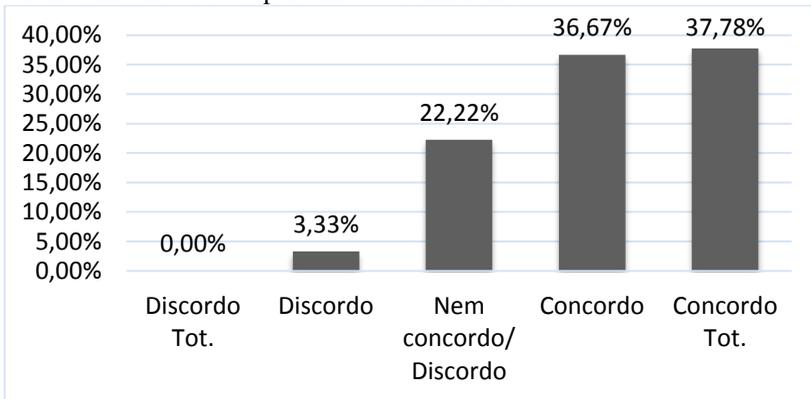
metas, planejamento e monitoramento sistemático, independência e autoconfiança e persuasão e rede de contato.

A análise deu-se por meio da escala Likert de cinco pontos: discordo totalmente, discordo, nem concordo/nem discordo, concordo e concordo totalmente; sendo considerado que, quanto mais perto do concordo totalmente as competências do empreendedor são mais desenvolvidas e quanto mais perto do discordo totalmente o empreendedor deve melhorar aquela competência.

#### 4.2.1 Busca de Oportunidades e Iniciativa

Esse comportamento está associado ao saber aproveitar as oportunidades de forma incomum para iniciar um negócio e sobre completar atividades antes do solicitado. Grande parte dos empreendedores (74,45%) possuem essa competência, como pode ser visto no Gráfico 12, todavia, acredita-se que, para os demais, ela possa ser melhorada. Sendo que, nas entrevistas, foi possível identificar em diversos empreendedores esse comportamento. Conforme **E4**: “eu trabalhei com a sustentabilidade na propriedade rural e eu falei né para os professores da banca... cara eu vou tirar esse trabalho do papel”.

Gráfico 12 – Busca de oportunidades e iniciativa

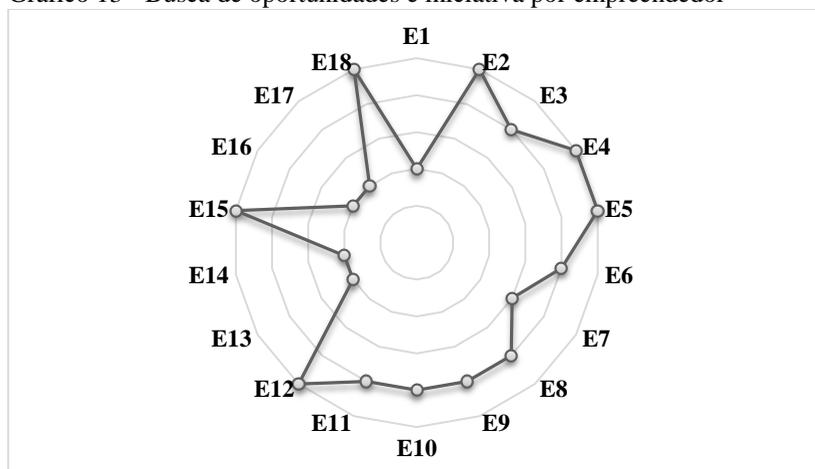


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nos dados apresentados no Gráfico 13, que diz respeito à busca de oportunidades e iniciativa por empreendedor, verifica-se que os empreendedores **E1**, **E13**, **E14**, **E16** e **E17** precisam de um esforço maior para aperfeiçoar esta competência já que apresentaram apenas 40% de suas respostas positivas. Os destaques ficam por conta dos empreendedores

**E2, E4, E5, E12, E15 e E18** que apresentaram esse comportamento bem desenvolvido, tendo-se 100% das respostas indicando a busca de oportunidade e iniciativa. Logo no início da entrevista fica claro que o empreendedor **E18** busca oportunidades, tem iniciativa e inovação: “então nós somos pioneiros na fotografia de nascimento” (**E18**).

Gráfico 13 - Busca de oportunidades e iniciativa por empreendedor



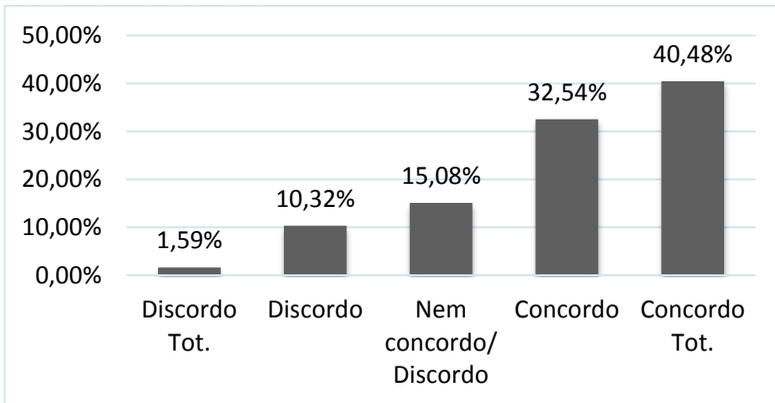
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.2 Persistência

A persistência consiste em enfrentar desafios e não desistir perante a obstáculos, isto é, o empreendedor precisa ter objetivos definidos e necessita trabalhar muito para conquistá-lo, pois, obstáculos aparecerão e ele deve saber contorná-los, precisa lutar pelos seus objetivos dia a dia.

Pelos dados apresentados no Gráfico 14 pode-se observar o comportamento dos empreendedores, onde 73,02% responderam concordo ou concordo totalmente, sendo que para apenas 11,91% nem concordo\nem discordo.

Gráfico 14 – Persistência



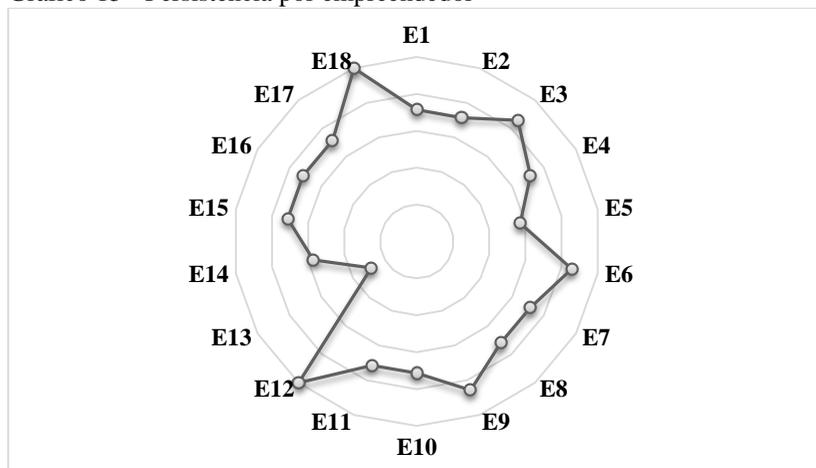
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando-se a persistência por empreendedor, conforme os dados apresentados no Gráfico 15, os entrevistados **E12** e **E18** são os que apresentam o nível mais alto do comportamento persistência, sendo que durante a entrevista foram identificados em diversos momentos do **E18** esta competência: “então a gente veio pra cá a gente é conhecida no Brasil inteiro né e aí a gente achou ... bom ... vamos para Floripa ... todo mundo vai continuar conhecendo a gente ... e ninguém conhecia a gente aqui e aí a gente falou nossa ... e aí a gente chegou aqui a outra pessoa que fotografava parto mais conhecida cobrava trezentos e cinquenta reais e aí a gente cobrava na época em Campinas mil e seiscentos e aí eu falei ... olha é uma oportunidade que você pode aproveitar para aumentar o seu valor porque a gente não vai abaixar assim não tem como sair de casa com o material que a gente tem ficar disponível um mês para a pessoa vinte e quatro horas por dia por esse valor que você está fazendo ... então o nosso trabalho engloba tudo tal então ... quer subir o valor ... vamos subir o valor junto tal ... aí ela falou não o povo aqui não paga eu não vou subir ... aí eu falei bom eu não vou baixar e aí as pessoas realmente não pagavam e aí eu falei assim né para a S que é a minha companheira a gente trabalha junta aí eu falei ... S ou a gente para de fotografar parto ou a gente explica o nosso trabalho ... porque se as pessoas não estão pagando é porque elas não sabem o que é que está envolvido e aí a gente sentou uns dois dias e montou um [...] e-mail explicando o que que era que estava envolvido no serviço e no começo as pessoas começavam a responder o e-mail ... ah tá eu valorizo muito o seu trabalho e tal e outros nem respondiam mas eu estou sem grana tal e aí eu falei lógico tal e aí a

gente explicava ... mas isso deu muito pouco tempo assim sei lá pouquíssimo tempo e aí as pessoas começaram a pagar sabe e essa outra pessoa parou de fotografar parto durante um ano assim e agora ela está voltando ...”. Ainda e explicam que “nessa situação pior da nossa vida a gente comprou e bombou assim a gente continua bombando e é isso assim a gente vai enfrentando cada desafio que chega na hora que chega mas sempre confiando que está no caminho certo assim”.

Como na busca por oportunidades e iniciativa, o **E13** necessita maior desenvolvimento da persistência, pois apenas 30% de suas respostas apontam positivamente a esta competência.

Gráfico 15 - Persistência por empreendedor



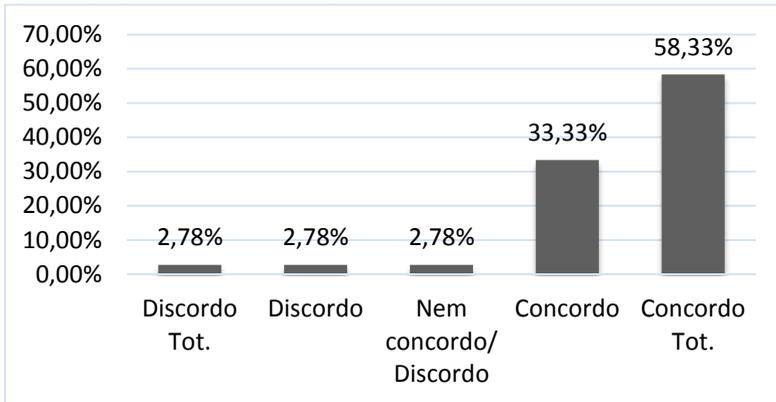
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.3 Correr Riscos Calculados

Correr risco calculado está relacionado a realizar análises e calcular os riscos avaliando as chances de sucesso e fracasso das ações. O empreendedor deve conhecer o ambiente do negócio e antever problemas e sucessos.

O Gráfico 16 apresenta os dados gerais do indicador correr riscos calculados, onde cerca de 33,33% das respostas foram concordo e 58,33% em concordo totalmente, gerando mais de 90% das respostas num valor positivo para essa competência.

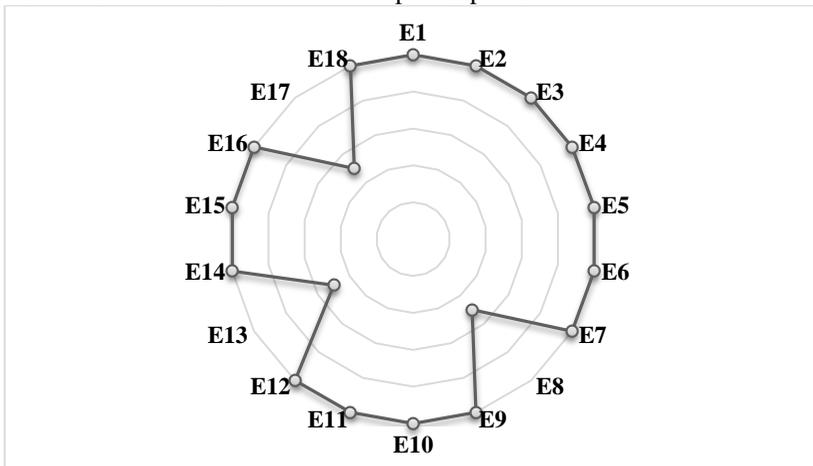
Gráfico 16- Correr riscos calculados



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Esses dados podem ser comprovados no Gráfico 17, que exibe a investigação por empreendedor, onde todos os empreendedores apresentam essa competência desenvolvida e apenas três empreendedores (**E8**, **E13** e **E17**) não possuem 100% das respostas afirmando este indicador.

Gráfico 17 - Correr risco calculados por empreendedor



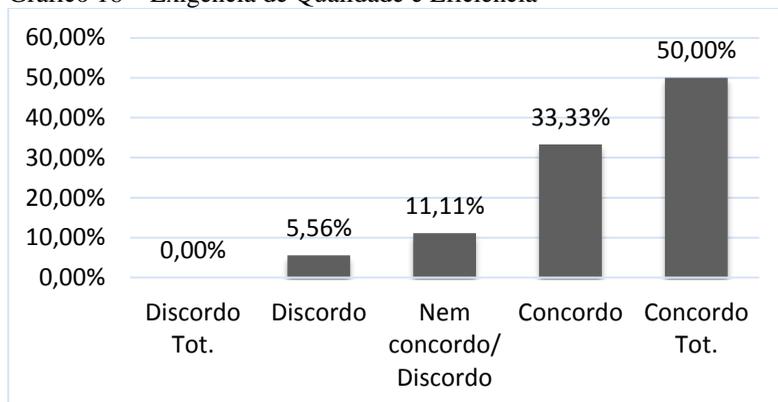
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.4 Exigência de Qualidade e Eficiência

De acordo com McClelland (1987), exigência de qualidade e eficiência consiste em exceder os padrões de excelência possuindo energia para trabalhar muito, ou seja, o empreendedor precisa realizar tarefas de altíssima qualidade em tempo recorde e com o menor custo possível.

Questionados acerca de “Eu procuro fazer as coisas de maneira eficiente”, teve-se como resultado que 83,33% dos empreendedores sociais estudados procuram estar alinhados a este comportamento (Gráfico 18).

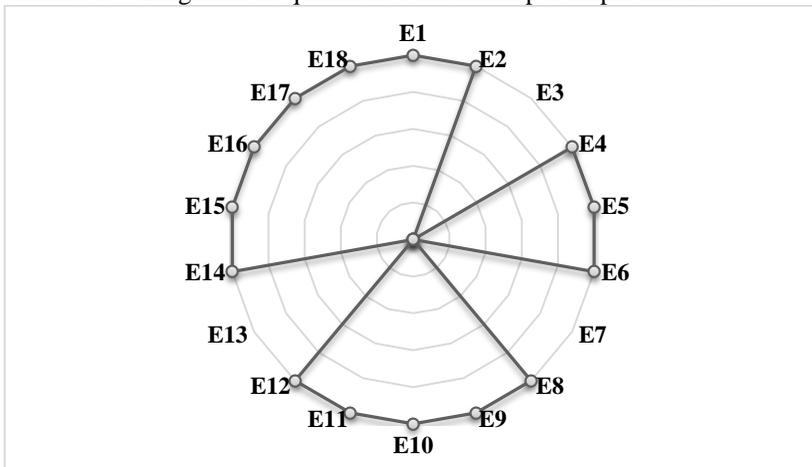
Gráfico 18 – Exigência de Qualidade e Eficiência



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Já no Gráfico 19, os dados de exigência de qualidade e eficiência por empreendedor, mostra que três dos 18 empreendedores nem sempre costumam manter a qualidade e eficiência das suas atividades. Os demais empreendedores prezam 100% pela qualidade e eficiência. Um dos casos pode ser visto no empreendedor **E15** quando na entrevista ressalta que: “eu dou a minha palavra eu tenho cem por cento de certeza que o aplicativo não vai fazer isso até porque eu não vou botar o meu nome em risco né não vou sujar o meu nome por uma coisa que eu não quero influenciar ninguém”, o qual deixa claro que acredita na qualidade do trabalho realizado.

Gráfico 19 - Exigência de qualidade e eficiência por empreendedor



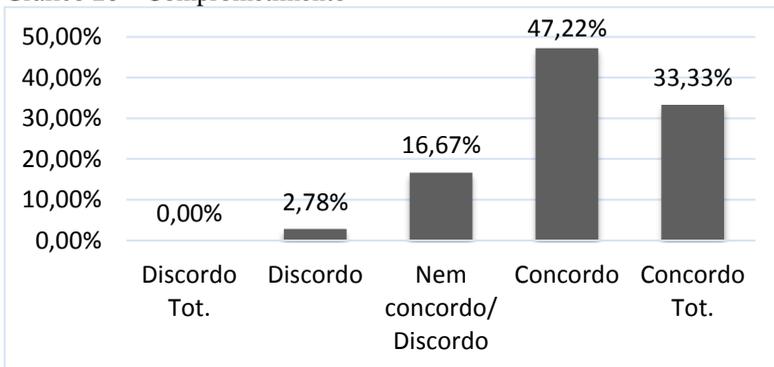
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.5 Comprometimento

Empenhar-se pessoalmente na execução de uma atividade para que os objetivos sejam alcançados e zelando pela satisfação dos clientes está ligado ao indicador comprometimento.

Os empreendedores estudados possuem essa característica, porém ela ainda pode ser aperfeiçoada, já que 19,45% das respostas estava no termo intermediário (nem concordo/nem discordo) ou abaixo dele e 47,22% estava em concordo, conforme constatado no Gráfico 20.

Gráfico 20 – Comprometimento

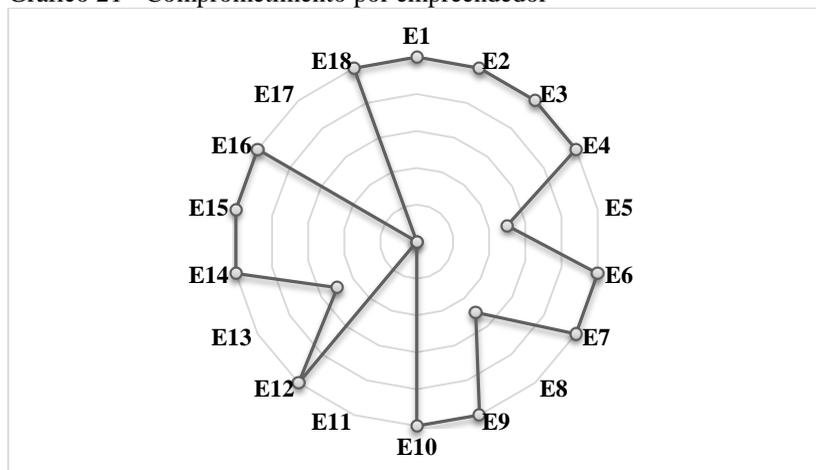


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na análise dos dados por empreendedor (Gráfico 21) é possível constatar que 13 dos empreendedores possuem essa competência bem desenvolvida, entretanto, três empreendedores possuem esta competência, porém podem aperfeiçoá-la e que os empreendedores **E11** e **E17** devem procurar o desenvolvimento deste comportamento.

O entrevistado **E9** explica que “O aparelho auditivo deve sair na segunda feira já. A gente já está terminando ele, e ele deve sair na segunda feira. E a gente vai testar também, ver se as pessoas se adaptam, se elas conseguem utilizar ou não, porque pode ser um incômodo né, andar com celular e com fone de ouvido. Isso que a gente quer descobrir, se elas vão realmente utilizar para vencer essa barreira, que o aparelho auditivo já é uma barreira na vida das pessoas. Ele se sente excluída por estar com aquele negócio no ouvido. E a gente quer testar, ver se o fone de ouvido ajuda, se piora, se fone de ouvido com *bluetooth* as vezes é melhor que fone com fio. A gente agora vai fazer alguns testes”.

Gráfico 21 - Comprometimento por empreendedor



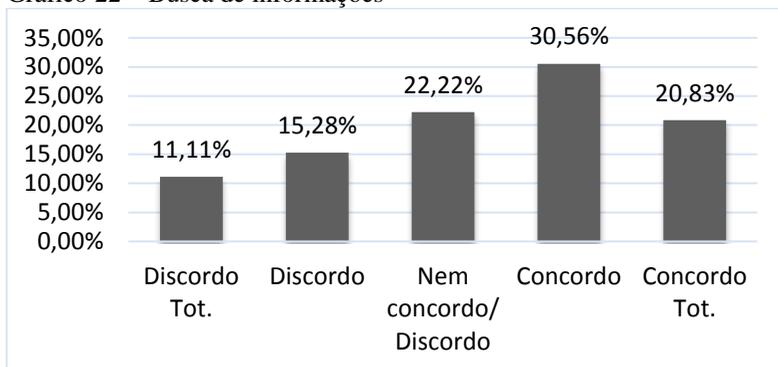
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.6 Busca de Informações

A competência busca de informações refere-se a ajuda de especialistas para novas estratégias e busca informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. Os dados do Gráfico 22 apontam que aproximadamente 50% das questões foram respondidas de forma

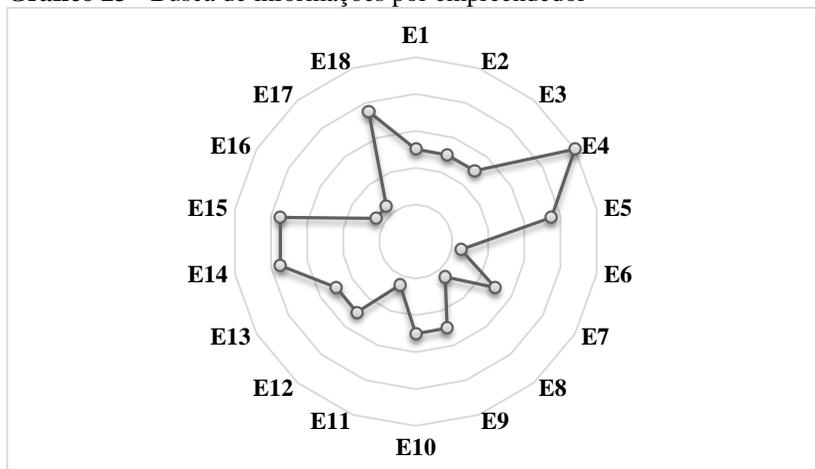
favorável para este indicador, 22,22% de forma razoável e 26,29% de forma negativa. Apesar das respostas na linha intermediária ou abaixo, para os projetos sociais verificou-se nas entrevistas que eles tiveram que realizar entrevistas com o público alvo, desenvolver sites, incluíram os projetos em mídias sociais, concluindo-se o que isto está vinculado à busca de informações. O entrevistado **E15** relata que “[...] quando eu fui fazer a entrevista para validar o meu problema ... para validar a minha ideia ...”, o empreendedor **E18** descreve que “o primeiro que me veio foi nessa entrevista que a gente foi pra rua no SG e a autorização que a gente estava tendo ali dos casais era pra pegar informação e captar né do jeito que você está fazendo comigo assim né só receber informação”.

Gráfico 22 – Busca de informações



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A busca de informações, conforme o Gráfico 23, o qual apresenta esta competência por empreendedor, deve ser aprimorada pelos empreendedores estudados, pois somente o empreendedor **E4** apresentou 100% de suas respostas positivamente a este indicador.

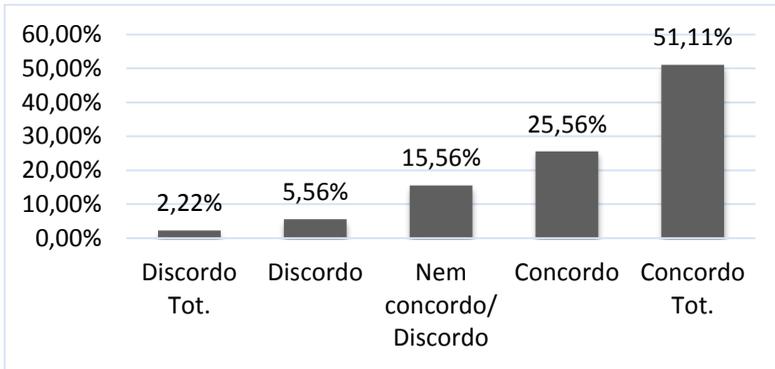
**Gráfico 23 - Busca de informações por empreendedor**

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.7 Estabelecimento de Metas

O estabelecimento de metas é quando o empreendedor define objetivos claros e específicos para que consiga reunir as condições necessárias para a realização de seus projetos. Este indicador apresenta para a maioria dos entrevistados, 76,67%, acima do intermediário, como se pode verificar no Gráfico 24, sendo 25,56% em concordo e 51,11% em concordo totalmente e menos de 10% das respostas abaixo do termo. Dessa forma, entende-se que os empreendedores possuem esse comportamento bem desenvolvido podendo ser melhorado em alguns casos.

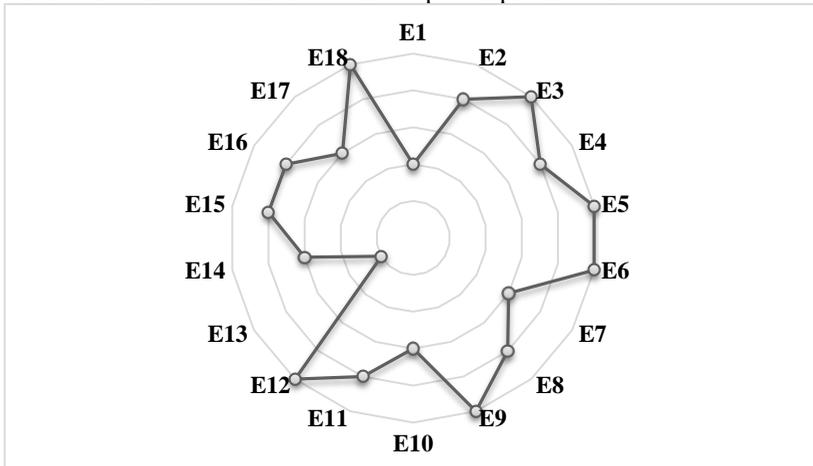
Gráfico 24 – Estabelecimento de metas



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio dos dados por empreendedor, nota-se no Gráfico 25, que o entrevistado **E13** necessita dar mais atenção ao estabelecimento de metas. Os empreendedores **E3**, **E5**, **E6**, **E9**, **E12** e **E18** demonstram maior evolução dessa competência informando respostas afirmativas a esta competência.

Gráfico 25 - Estabelecimento de metas por empreendedor



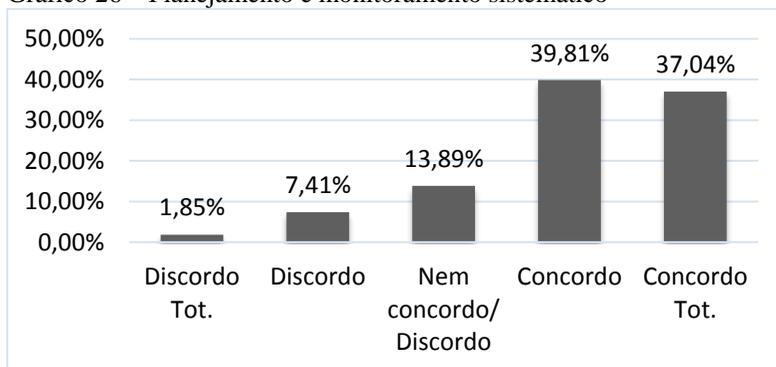
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.8 Planejamento e Monitoramento Sistemático

Estabelecer prazos para o cumprimento de determinadas tarefas, acompanhá-las e buscar *feedback* geram o comportamento planejamento e monitoramento sistemático. Era exigência para os empreendedores para participarem do Lab, passassem pelo processo que estipulava prazos para algumas tarefas que precisavam ser realizadas e caso isto não acontecesse eles não poderiam participar do Lab. Assim os 18 empreendedores estudados cumpriram todas as tarefas dentro do prazo. Fica evidente que no geral os empreendedores pesquisados possuem um bom nível desse indicador, como pode ser verificado no Gráfico 26.

Nas entrevistas ficou claro que o Lab cobrava dedicação dos empreendedores e em alguns casos para cumprir o prazo por ele estipulado, alguns empreendedores tiveram que perder outros prazos como o **E18**: “[...] agora com o SG a gente atrasou vários clientes né nossa vida virou de ponta cabeça assim e... e ficamos atrasados com cliente assim e não teve muita solução porque a gente estava envolvida com o SG e a gente não sabia que era isso tudo que ia acontecer e foi e aí algumas pessoas ficaram descontentes [...]”.

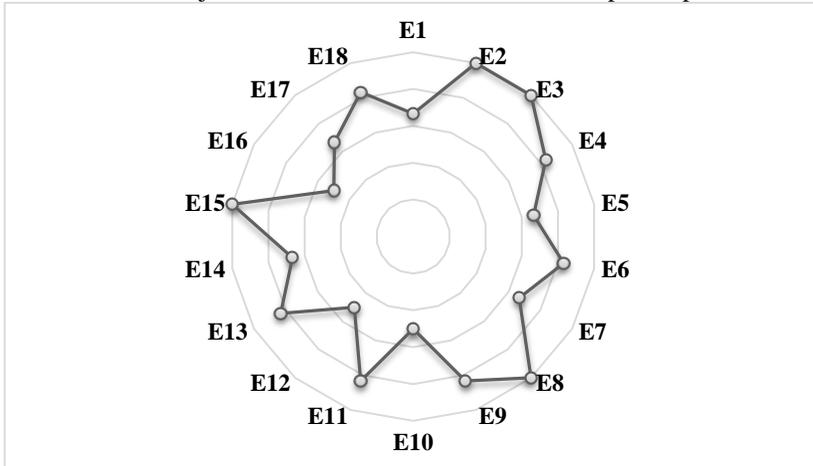
Gráfico 26 – Planejamento e monitoramento sistemático



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme os dados do Gráfico 27, como destaques positivos tem-se os empreendedores **E2**, **E3**, **E8** e **E15**. O empreendedor **E15** explica que “eu sempre tive um interesse um envolvimento muito grande em não só planejar fazer projetos, mas também de colocar a mão na massa e ver as coisas acontecerem”.

Gráfico 27 - Planejamento e monitoramento sistemático por empreendedor



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

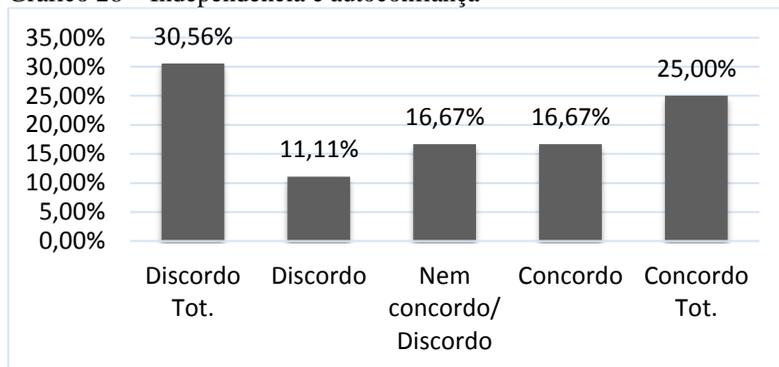
#### 4.2.9 Independência e Autoconfiança

A independência e autoconfiança está associada à busca por autonomia, confiança ao enfrentar desafios e na busca por situações para eliminar problemas. Pelo Gráfico 28 observa-se que esse foi um dos comportamentos com valores mais negativos visto que 30,56% das respostas foram em discordo totalmente e 11,11% foi em discordo.

Em algumas situações a independência e autoconfiança transforma-se em trabalho centralizado e acaba sendo um problema. O empreendedor **E2** destaca que “realmente a gente tem muita demanda de trabalho assim ... tanto de e-mails de mulheres que queriam tipo ajuda ou satisfação de alguma coisa, tanto coisa que a gente já se comprometeu com a comunidade... eventos também então realmente o trabalho é bem puxado todas nós temos os outros nossos trabalhos né... e é sempre assim uma coisa minha da J que começou essa ideia e de ter que falar com essas mulheres que estão envolvidas alí naquele gerenciamento ... tocando a iniciativa né ... que era uma iniciativa e que agora está partindo pra essa parte mais de negócios de impacto social... ã ã ã... eu que sempre tenho que administrar as pessoas ... ainda até agora veio uma parceira que é a V que cuida mais de processos assim e que está cuidando mais ... que está se encaminhando para cuidar mais das pessoas assim ... mas atualmente sou eu que gerencio elas todas assim que movimento elas né [...] eu tenho consciência de que eu tenho um comportamento bem

centralizador mas eu estou tentando fortemente assim... não ser mais assim porque isso é bem desgastante...”

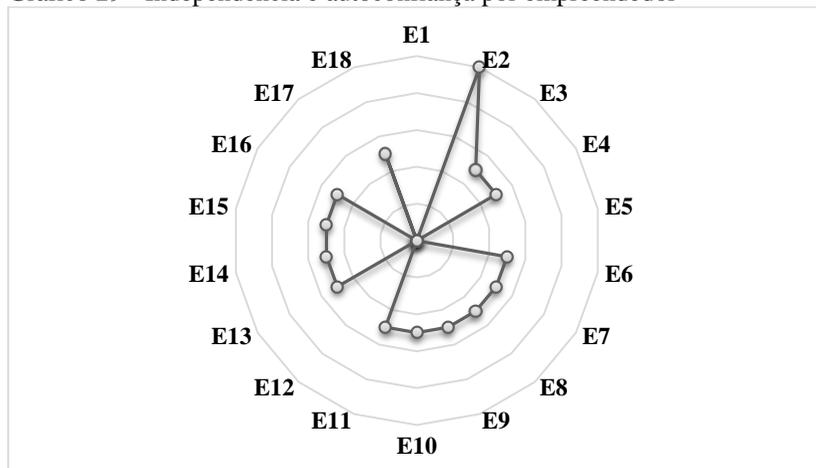
Gráfico 28 – Independência e autoconfiança



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O empreendedor **E2** tem um realce positivo neste indicador, contudo, devem aprimorar essa característica principalmente os entrevistados **E1**, **E5**, **E12** e **E17**, de acordo com os dados apresentados no Gráfico 29.

Gráfico 29 - Independência e autoconfiança por empreendedor



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

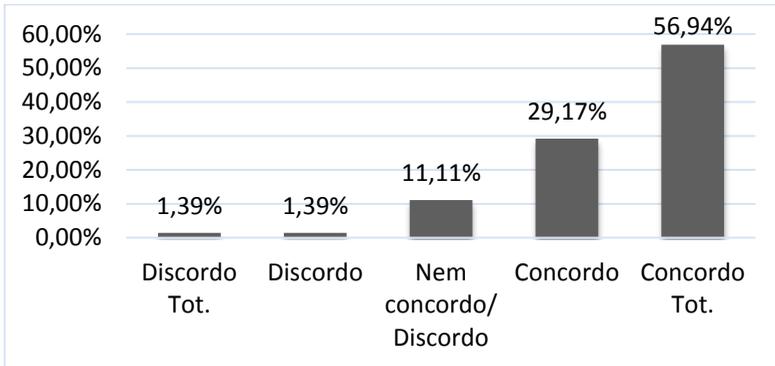
#### 4.2.10 Persuasão e Rede de Contato

A persuasão e rede de contato é entendida como a característica do empreendedor de influenciar e persuadir as pessoas, a forma de desenvolver e manter relações e na maneira com que faz as pessoas acreditarem em determinada ideia.

Pelas entrevistas pode-se verificar que os empreendedores demonstraram ampla rede de contato, mostraram a importância de parcerias para eles e que são pessoas com ideia e criativos que gostam de apresentá-las ao mundo e gerar mudanças.

Nesse sentido, pelos dados apresentados no Gráfico 30, conclui-se que a grande maioria (86,11%), possui essa competência bem notória.

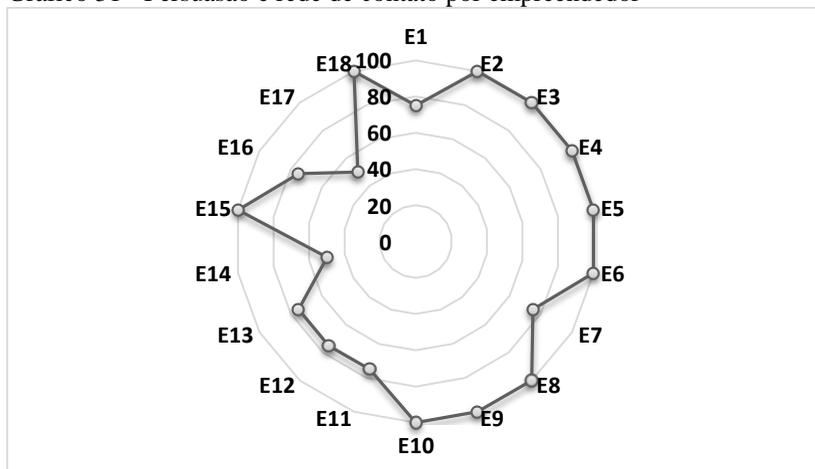
Gráfico 30 – Persuasão e rede de contato



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Assim, como pode-se observar no Gráfico 31, todos os empreendedores estudados possuem está competência. O entrevistado **E10**, o qual afirma 100% concordar totalmente que tem essa competência, exemplifica que “Nós temos como parceiro hoje o CAD aqui de Palhoça que eles atendem crianças aqui no Frei Damião temos também a CEOV que é o lar de idosos lá do Campeche que já tem parceria conosco e nessa semana a gente foi visitar o Lar de Zuma que é alí em São José”. O empreendedor **E3** afirma que “tive que ir em busca de parceiros estratégicos que a gente teve que trançar então aí eu fui no Sesc consegui parceria com o Sesc no mesa Brasil”.

Gráfico 31 - Persuasão e rede de contato por empreendedor

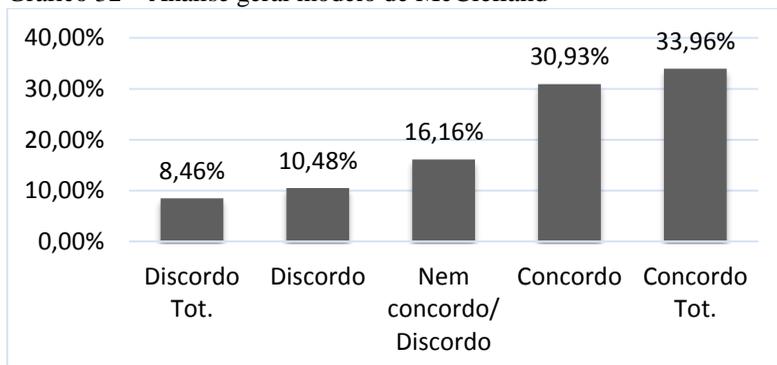


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.2.11 Análise Geral

Pelos dados apresentados no Gráfico 32, observa-se que mais de 60% das respostas estão como concordo ou concordo totalmente, o qual mostra um bom nível de competências, 16,16% estão em “nem concordo\discordo” e menos de 20% discordo ou discordo totalmente. Dessa forma entende-se que em sua maioria os empreendedores sociais apresentam as competências empreendedoras do modelo de McClelland.

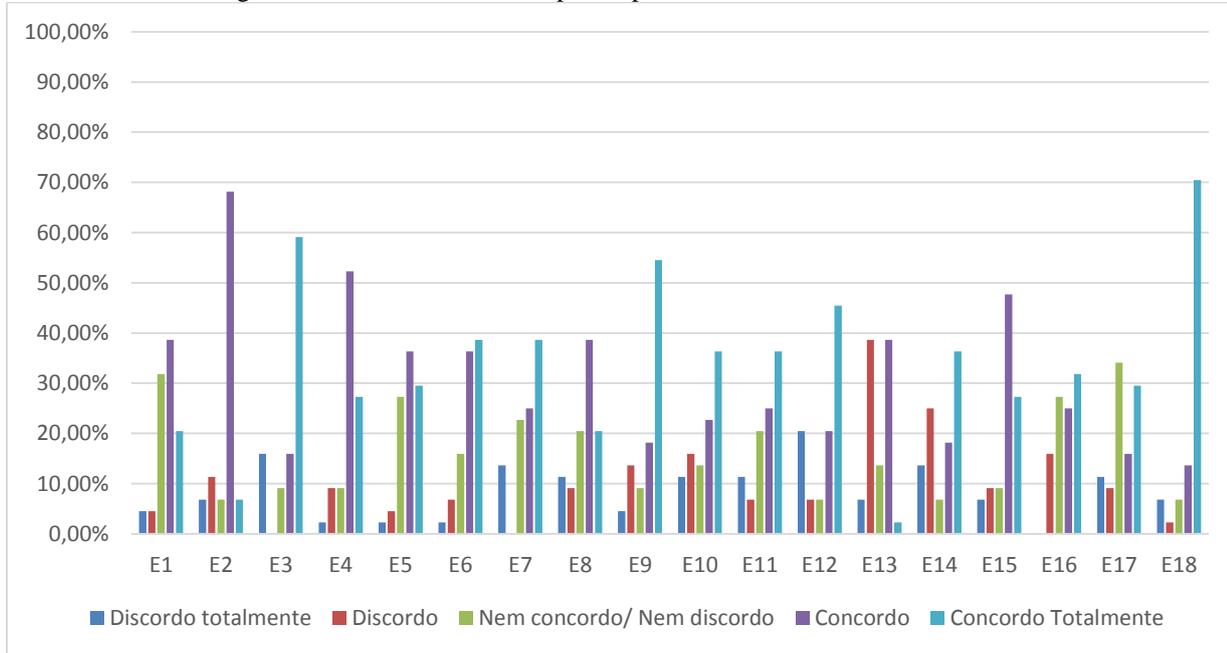
Gráfico 32 – Análise geral modelo de McClelland



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No Gráfico 33, que mostra a análise geral do modelo de McClelland por empreendedor, observa-se o que foi constatado pelos dados do Gráfico 32. O empreendedor **E18** se destaca por ter 70% de suas respostas em nível mais alto, os empreendedores **E3** e **E9** chegam a quase 60% neste nível. Por outro lado, alguns empreendedores ainda precisam aprimorar algumas competências como é o caso dos empreendedores **E13** e **E14** que apesar de possuírem um número significativo de respostas em concordo ou concordo totalmente ainda apresentam uma quantidade alta em discordo ou discordo totalmente.

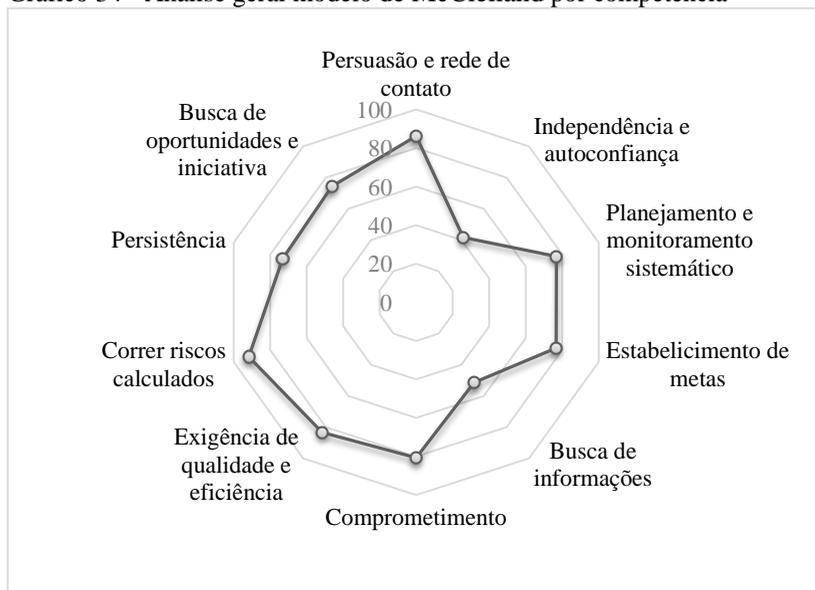
Gráfico 33 – Análise geral modelo de McClelland por empreendedor



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio da análise geral do modelo de McClelland por competência (Gráfico 34), identifica-se que essas competências estão presentes nos empreendedores estudados. As características mais desenvolvidas são correr riscos calculados, persuasão e rede de contato e exigência de qualidade e eficiência. Em contra partida os dois indicadores que precisam de um maior aperfeiçoamento são independência e autoconfiança e busca de informações.

Gráfico 34 - Análise geral modelo de McClelland por competência



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na tabela 1 encontra-se a incidência das competências de McClelland nos empreendedores estudados. Correr riscos calculados, planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e rede de contato foram encontrados em todos os 18 empreendedores, seguidos por persistência em 17, estabelecimento de metas e comprometimento em 16, exigência de qualidade e eficiência em 15, independência e autoconfiança em 14 e busca de oportunidades e iniciativa e busca de informações em 13 empreendedores.

Tabela 1 – Incidência das competências de McClelland

COMPETÊNCIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Busca de oportunidades e iniciativa	13	72,22%
Persistência	17	94,44%
Correr riscos calculados	18	100%
Exigência de qualidade e eficiência	15	83,33%
Comprometimento	16	88,88%
Busca de informações	13	72,22%
Estabelecimento de metas	16	88,88%
Planejamento e monitoramento sistemático	18	100%
Independência e autoconfiança	14	77,77%
Persuasão e rede de contato	18	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3 COMPETÊNCIAS SOCIAIS

Conforme Resende (2000) e Baron e Shane (2007), as competências sociais devem ser desenvolvidas em todas as pessoas e se mostraram importante a esses empreendedores como pode ser visto na Figura 7 e no Quadro 13 do capítulo 2. Por meio das entrevistas realizadas com os empreendedores foram identificadas seis competências sociais, são elas: empatia, equilíbrio emocional, parceria, credibilidade, comunicação e flexibilidade.

#### 4.3.1 Empatia

A empatia, conforme Resende (2010), pode ser considerada a competência interpessoal mais importante, pois é a habilidade de se colocar no lugar do outro. Collins (1997) explica que simpatia é se esforçar para agradar, já a empatia está em compreender as carência, preocupação e dificuldades do outro.

Pelas respostas dos entrevistados foi possível identificar esta competência em todos os empreendedores. Em alguns casos a empatia aflorou depois de algum episódio como o caso do entrevistado **E11** que explica que sempre foi empático, mas que isso aumentou muito depois que foi mãe, outros acreditam que esta competência veio da criação da família como o **E12**, **E13** e **E14** que desde criança buscam entender os demais, outros desenvolveram a empatia por conviverem diariamente com pessoas que sofreram *bullying* ou que possuíam alguma deficiência

ou dificuldade, o empreendedor **E8** cita que a irmã por ser obesa ela sempre sofreu muito *bullying* e ela sofria junto e isso foi uma coisa que a marcou muito, o entrevistado **E17** é CODA, ou seja, filho de pais surdos e sempre viu a dificuldades deles.

Para alguns empreendedores sociais a empatia pode atrapalhar algumas relações. O empreendedor **E13** acredita que para o empreendedorismo social a empatia é necessária, mas que as vezes por se colocar demais no lugar das pessoas ele acaba perdendo um pouco no sentido de não se posicionar em alguns casos. O entrevistado **E12** lembra que muitas vezes o seu dinheiro escasso acaba sendo gasto para ajudar os outros.

A empatia foi identificada em diversos contextos e níveis. Alguns empreendedores mostraram casos envolvendo seu empreendimento social, ou seja, com parceiros, colegas de trabalho, investidores, outros apresentaram casos de entrevistas realizadas com a população, faculdade, busca de animais nas ruas, etc. O Quadro 14 apresenta os pontos chaves das entrevistas onde os empreendedores demonstram serem empáticos.

Quadro 14 - Empatia

<b>EMPATIA</b>	
<b>E1</b>	“[...] eu acabo tendo até que tomar essas dores né ... eu preciso me colocar no lugar ... [...] como aqui é um espaço colaborativo [...] as outras empresas às vezes usam a bancada da menina que tem a máquina de costura ... e ela já vinha se queixando assim que tá difícil [...] e hoje aconteceu de tipo estarem pintando na mesa que ela usa coisa de tecido ... e aí eu tive que realmente [...] me apropriar da dor dela pra poder falar pras outras [...] fora o que acontece direto de mães estarem vindo pro clube daqui a pouco não terem condições de pagar o próprio clube... aí a gente tem que analisar a situação de cada uma [...] sempre acaba que tendo esse olhar... empático mesmo”
<b>E2</b>	“[...] às vezes você pensa que uma mulher negra que more na favela sabe... eu imagino que deva ser bem difícil pra ela várias coisas [...] simpatizo muito com a causa dela também e tento ajudar da melhor forma possível mas não posso falar por ela” “[...] como eu falei eu não posso ter o conhecimento total realidade daquela pessoa né ... mas eu sempre tento distanciar o olhar ali da vivência né... tentar tirar os julgamentos todos que a gente tem assim e tentar me colocar mais no lugar da pessoa assim para tentar ver com outros olhos né aquela situação”
<b>E3</b>	“[...]olha aqui no curso mesmo eu acho que a horta é um bom exemplo mesmo porque antes a gente tinha uma horta completamente abandonada [...] eu estou me formando eu estou saindo então eu podia pensar dane-se a horta né ... mas eu pensei assim cara pra eles

	<p>trabalharem vai ser horrível isso [...] então aí eu pensei em refazer a horta revitalizar ela e aí eu fiz um projeto e criei um movimento de salvadores de hortas então o que que é [...] aí eu mobilizei um monte de gente [...] e aí a gente montou a horta que não é pra mim que vai ser para os outros que vai ser para os outros alunos para os próximos que estão vindo [...] então isso é uma atitude que eu estou pensando não em mim mas sim nos outros né porque eu não ganho nada com isso eu não ganho dinheiro com isso [...]"</p>
<b>E4</b>	<p>“[...] eu quero que o agricultor familiar ele realmente consiga vender a sua produção para grandes volumes entende ... então eu quero que ele saiba se organizar e que ele consiga vender de forma profissional por preços justos sem intermediários [...]"</p> <p>“[...] se eu não olhar para outra pessoa para tentar ver o que ela está sentindo eu não vou conseguir tomar a decisão correta ... eu vou pensar só em mim mesma e eu nunca vou conseguir realmente elaborar e verificar realmente se o que eu estou pensando e se o projeto que eu estou desenvolvendo vai atingir vai chegar ao impacto que eu realmente desejo ... então é fundamental isso”</p> <p>“Dentro do SA por exemplo a gente tem um caso [...] que é o do A que ele tinha lá uma plantação de repolho inteirinha [...] e a gente está atrás de comprador para o repolho dele porque senão ele vai ter que dar para os porcos e daí cara todo o trabalho dele e eu não ganho nada com isso [...] mas porque eu me coloco no lugar dele e fico pensando gente alguém precisa ajudar essa pessoa e tem milhões de A no Brasil ... não é um A são montes e ninguém está olhando para ele...”</p>
<b>E5</b>	<p>“Eu acho que eu sou uma pessoa bem de se colocar no lugar do outro. Eu sempre estou disposto a ajudar quem vem me pedir ajuda, tanto no meio de trabalho, tanto com meus amigos quando no ambiente que estou. [...] Acho que minha qualidade é de me colocar no lugar do outro e estar sempre à disposição para ajudar no que for possível.”</p>
<b>E6</b>	<p>“não pelo SOS, por todo os projetos você tem que se colocar na pele do usuário pra sentir o que ele está pensando, como ele vê a solução que a gente está propondo. Mas mais do que isso o que eu posso ajudar como pessoa, o que tem acontecido bastante, é o DA que é um evento que eu organizo lá na ACATE, que é o pro pessoal que justamente está começando e fazer o pitch, começar, dar ideia, e pegar esse feedback e vem bastante gente conversar com a gente que está querendo começar e tal. Ai eu me coloco na posição dele porque eu estava nessa posição ano passado, começando a empreender e fazer a minha startup, então eu passo todas as dicas que eu posso pra ele, aonde ir, com quem conversar”</p>
<b>E7</b>	<p>“Ontem eu fui na Alesc ... [...] eu falei ... moça eu queria subir ... não vai subir mais ninguém não ... moça é que eu estou vendo umas cadeiras vazias ali no telão ... que parte do não subir você não entendeu ... aí eu olhei para o meu amigo [...] um dos grandes motivos dela estar</p>

	<p>ali ... ela está ali porque a galera da UCE União Catarinense dos Estudantes tem momentos que eles são muito agressivos no diálogo entendeu ... eles sofrem e aí quando tem esses militares ... muitos militares eles já partem pra violência e os militares já ficam putos porque eles tem o ego lá em cima e vira aquilo entendeu [...] eu me coloquei no lugar dela porque eu sabia que ela está sofrendo também por dentro entendeu [...]"</p> <p>"[...] outro grande motivo da empatia é o seguinte [...] quando a gente foi entender que o motivo da população estar isolada da democracia era por causa da carência do sentimento de cidadania ... você acha que a pessoa vai falar pra mim ... porque que você está isolada [...] eu tenho que entrar na cabeça dela ... tentar sentir tentar imaginar a cabeça dela pra eu traduzir aqui que ela está falando pra alguma coisa entendeu ... então é realmente você calçar o sapato e entrar na mente e falar cara o que essa pessoa está pensando ... o que que ela está vivendo ali ..."</p>
<b>E8</b>	<p>"[...] Eu penso bastante na minha irmã, que ela tem problema com obesidade e ela sempre sofreu muito bullying quando era criança e quando ela sofria eu sofria junto e era sempre isso, era uma coisa que me marcou muito. Mesmo criança eu via que tava alguma coisa errada acontecendo com minha irmã mais velha e até hoje eu sofro junto assim por tudo que ela passa por ter obesidade."</p>
<b>E9</b>	<p>"[...] a gente teve que fazer algumas entrevistas, né. Também assim, tentar entender um pouco das pessoas. Nossa, em toda entrevista era uma choradeira. [...] Então na maioria das vezes, e não é só nesta parte, quando eu estou trabalhando com meus colegas aí também, tipo, às vezes eu vou dar um esporro, quando eu penso, não espera, eu não gostaria de receber este esporro. Então eu sempre tento achar um meio mais sutil de conversar assim, eu sempre tento me colocar no lugar dos outros."</p>
<b>E10</b>	<p>"eu fui participar de uma reunião do CAD e de uma oficina porque uma parte do projeto... a fase um do projeto é o e-commerce... a fase dois nós pensamos um <i>coworking</i> que a gente está chamando colabore coletivo social... esse colabore ele é pensado justamente para pensar e colocar em prática a empatia... onde a gente vai até as comunidades identifica potenciais empreendedores e começa a capacitá-los como se fosse o Lab nas comunidades... então eu acho que esse é um exemplo bem prático de empatia levando a teoria para a prática [...]"</p>
<b>E11</b>	<p>"[...] uma coisa que me chocou muito foi as presas no container no início desse ano aqui na penitenciária, as pessoas vão continuar ali no container, entendeu? eu estudando o quanto isso é errado ou não. Eu achei que a gente podia fazer, achei que podia fazer alguma coisa e estou aqui."</p> <p>"[...] sempre fui uma pessoa muito empática, mas isso aumentou muito depois que eu fui mãe e assim a gente se solidarizar... Nossa quando eu</p>

	vejo algum problema com uma criança da idade da minha filha assim ai meu deus eu preciso fazer alguma coisa [...]"
<b>E12</b>	<p>“eu sou uma pessoa que desde sempre me envolvo com questões sociais, desde pequena na verdade, [...] Eu lembrei hoje eu criança juntando brinquedo para dar para as crianças, eu indo no lugar para visitar as crianças com AIDS, meus pais iam e eu ia junto né? Cursinho comunitário durante a faculdade [...]"</p> <p>“Eu sou a mãe dos gatos, dos cachorros, dos atropelados... Meu marido quase fica louco porque eu não posso ver um bicho. [...] O dinheiro que eu não tenho eu gasto para resgatar o gato que está ali atropelado. Imagina com pessoas, entendeu? Com pessoas é a mesma coisa.”</p>
<b>E13</b>	<p>“[...] o impacto que a gente quer gerar é ajudar que essas mães possam empreender, tornar o negócio delas mais sustentável e que consequentemente que elas possam ter mais flexibilidade para ficar mais perto dos filhos.”</p> <p>“[...] mas eu sempre tive esse problema assim acho que eu até herdei da minha mãe de me colocar muito no lugar das pessoas e as vezes eu acabo... Pro empreendedorismo social isso é legal assim, mas as vezes eu acho que acabo me colocando demais no lugar das pessoas e perdendo um pouco no sentido de não me posicionar em relação a algumas coisas.”</p>
<b>E14</b>	<p>“Eu também acho que me coloco bastante no lugar dos outros, eu sempre fui bem tipo até por causa da minha família, da minha mãe e meu pai, eu sempre fui muito ligada em saber o que está acontecendo e não pensar só em mim. Mais de se colocar o caso que acho mais chocante é o fato das mulheres que vão ter filho, que estão presas, é de ter filho algemadas eu não consigo imaginar elas passando por isso. Acho que deve ser a pior situação que tu vai passar na tua vida. Eu acho uma situação muito horrível e humilhante, não tenho nem palavras pra descrever.”</p>
<b>E15</b>	<p>“então eu participei já de quatro revitalizações de praças [...] com pessoas que como eu eram voluntárias e queria ver uma praça um parque mais bonito e deixar uma coisa mais legal pra aquelas pessoas que usufruem daquele espaço público... também eu fiz outros tipos de intervenções sempre [...] com o intuito de trazer benefícios para as pessoas que moram então e que passam pelos lugares que a gente está intervindo... então eu sempre tive um envolvimento com a cidade ... mas também muito mais com as pessoas do que com a própria cidade né... apesar da gente interferir diretamente na cidade o nosso objetivo sempre foi interferir nas pessoas [...]"</p> <p>“[...] eu tento sim sempre me colocar até porque eu acho que a gente se torna muito mais humana a gente consegue perceber a situação que aquela outra pessoa se encontra [...] tem situações que a gente consegue ter empatia por aquilo de uma forma tão simples e tão fácil [...] em outras situações [...] é um pouco mais difícil [...]"</p>

<b>E16</b>	<p>“[...] Mas quando a gente para pensar no problema de cada um e meu tem gente que tá tão pior que a gente ainda reclama e tipo meu no caso da CL, as mulheres tão lá e isso me dá uma agonia muito grande. A gente vê uma pessoa vulnerável que assim ela ta naquela situação porque fez uma coisa de errado mais ela não precisava estar passando sabe então é bem triste.”</p> <p>“Até é questão de as vezes alguém é maltratado dentro de algum lugar, mercado até ou lugares mais simples assim. Ah a pessoa ta lá ela não tem nada e o pouco que ela tem ela ta ali comprando o que ela precisa e tem gente que insiste em tratar mal. Isso me dá uma coisa, dá muita raiva sabe. Daí a gente não sabe se sai de perto para não sentir aquela raiva ou se a gente tenta fazer alguma coisa.”</p>
<b>E17</b>	<p>“Libras para mim foi a primeira língua, sou filha de pais surdos. E esse foi um dos motivos de ter criado esse projeto né? Eu convivo nessa comunidade, cresci nessa comunidade e eu sei a dificuldade que eles sentem.”</p> <p>“[...] a aluna que estou interpretando na sala. [...] Essa aluna tem 30 anos, era matemática básica e o professor ensinou porcentagem uma coisa que ela falou eu não sabia o que era porcentagem. Uma coisa básica na nossa vida. Ela tinha 30 anos e não sabia o que era porcentagem. [...] Então assim, as vezes eu falo é triste isso a gente aprende na escola e agora que ela está aprendendo.”</p>
<b>E18</b>	<p>“A gente quer diminuir o alto índice de cesariana e empoderar as mulheres para que elas tenham condição de fazer escolha consciente porque hoje as mulheres elas não sabem elas não têm informação sabe”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3.2 Autocontrole emocional

O descontrole emocional está associado a um dos grandes problemas dos relacionamentos, o qual segundo Resende (2000), esta competência é mais visível em subordinados do que por quem exerce poder.

O lado emocional foi citado por todos os empreendedores entrevistados, o que pode ser comprovado no Quadro 15, onde apresenta trechos das entrevistas que contém o controle emocional. Alguns por ainda não conseguirem ter equilíbrio emocional, por exemplo, o empreendedor **E3** ficou nervoso em uma apresentação importante e não conseguiu mostrar o melhor do seu projeto e também tem dificuldades de lidar com a cobrança dentro de casa e de amigos e cita o que outros empreendedores entrevistados também compartilham que é a pergunta: “e o que que tu ganha com isso?”. O entrevistado **E4** acredita que um dos grandes problemas do empreendedor social em defender seu projeto é que

ele está ali representando muita gente que realmente será beneficiado e que isso influencia em seu controle emocional.

O empreendedor **E2** tem buscado desenvolver esta competência por meio de técnicas de meditação. Ele ressalta que era muito agitado e que está trabalhando nisso, pois vê que a ansiedade só atrapalha já que ele deve ser a pessoa calma no meio das pessoas ansiosas.

Outros entrevistados já possuem essa competência mais aprimorada e tendem a conter as emoções. Exemplo disso é o **E6** que sempre quando acaba de fechar uma parceria não pode se empolgar demais porque para a pessoa que está do outro lado você pode parecer um amador, já o empreendedor **E15** em seu projeto que envolve política teve que muitas vezes deixar a emoção e a razão de lado porque cada um tem o seu ponto de vista.

Quadro 15 - Autocontrole emocional

<b>AUTOCONTROLE EMOCIONAL</b>	
<b>E1</b>	“[...] aparecem situações assim todos os dias de eu ter que mediar tentar resolver... eu tem que ser às vezes meio dura assim né [...] a gente tem um grupo no <i>whats</i> que é pra informação só assim pra dizer quando é o próximo evento para lembrar elas de alguma coisa ... daí claro... um monte de mulher daí começa a falar e fica muita mensagem e tem gente que não gosta daquilo... que ficam braba [...] teve um dia que teve uma delas que criou um outro grupo tipo assim ... conversas do clube sabe ... e aí foi uma situação bem ruim né [...] e aí ninguém curtiu assim e então eu tive que também... esse grupo existe... tem momentos que vão falar... mas quem não estiver satisfeito tipo ou silencia ou fica ali olhando e não fala nada né... seja seletiva na hora que está lendo... então em vários momentos eu acabo tendo que tomar essas atitudes”
<b>E2</b>	“Tu pode ver que eu sou meio agitada né... eu estou trabalhando isso porque eu vejo que essa ansiedade toda só atrapalha todas as coisas que eu quero fazer e eu preciso ser a pessoa calma no meio das pessoas ansiosas ... então eu tenho trazido... eu era bem mais agitada [...] eu trago essas técnicas de meditação do <i>mindfulness</i> diariamente assim né... de respiração assim e tento trazer essa... diminuir essa ansiedade desses grupos que eu participo dessas iniciativas que eu participo e isso é bem importante assim... ser uma pessoa menos ansiosa talvez”
<b>E3</b>	“[...] assim é dentro do projeto eu estou todo dia aqui trabalhando muito e aí existe essa visão da família de tipo ah... tá lá no meio da terra no meio do mato não está fazendo nada [...] é assim difícil de administrar existe cobrança dentro de casa de amigos também e sempre aquela pergunta e o que que tu ganha com isso [...] existe

	<p>muito essa cobrança né e é difícil pra mim lidar com isso... hoje pra mim é bem difícil”</p> <p>“[...] quando eu fui apresentar o <i>pitch</i> eu fiquei bem nervoso, bem nervoso mesmo tinham várias pessoas que entendiam muito daquilo e aí eu esquei um monte de coisa aí depois quando eu fui ver o vídeo eu fiquei pensando nossa mas parece que eu não sei muita coisa parece que eu nem estudei isso durante um ano inteiro parece que eu nem fiz parte do processo todo porque deu um nervosismo enorme assim porque tinha muita gente, muita gente boa falando de coisas legais aquela banca lá te julgando te olhando assim sem piscar né e aí eu estava junto com um outro menino que trabalha junto comigo e ele também ficou nervoso também esqueceu e aí a gente não desenvolveu legal...”</p>
<b>E4</b>	<p>“Nossa foi o <i>pitch</i> do Lab assim... foi muito difícil para mim... foi muito muito muito difícil ... foi assim uma quebra pra mim foi muito complicado foi acho que assim uma das coisas mais difíceis que eu já passei na minha vida ... porque foi um processo muito intenso [...] eles impactam muito a vida da gente assim é um processo muito forte e eu estava ali representando muita gente sabe... eu não estava ali DS eu estava ali representando todos os agricultores que eu passei nesses últimos três anos visitando [...] foi muito difícil eu me contive o máximo que eu consegui mas acho que foi uma das grandes assim... acho que depois daquilo tudo fica mais fácil sabe [...] a gente representa muito mais um pontinho de esperança para muita gente sabe e ali foi muito difícil assim porque são cinco minutos [...]no final assim eu não consegui me conter assim eu passei a emoção assim... tipo da revolta assim sabe... de ver as coisas acontecerem do jeito que acontece”</p>
<b>E5</b>	<p>“Eu acho que situações de conflito é um pouco dando suporte para a F porque a F se estressa em alguns momentos. Tentar sempre passar tranquilidade e calma, para tentar pensar no problema, continuar e resolver, acho que isso é uma das coisas que a gente está passando recentemente assim. Muitas coisas ao mesmo tempo e tentar passar essa tranquilidade. E em questão de controle emocional eu tenho bastante problema com estresse e perder o controle assim, então é um momento que estou usando também essa inspiração e esse projeto para tentar trazer uma motivação maior que o meu trabalho que eu tenho hoje. Acho que esse projeto me ajudou bastante a ir atrás de um propósito assim, porque nos últimos anos eu fiquei um pouco perdido, estressado com o trabalho, só que aqui nesse projeto é diferente assim a gente acredita na motivação a gente acredita onde quer chegar e acaba desviando a atenção desses problemas e esse projeto está me ajudando a achar um caminho diferente assim.”</p>
<b>E6</b>	<p>“[...] sempre quando acaba fechando uma parceria, um negócio, uma coisa assim e não poder se empolgar demais, se oferecer de mais,</p>

	<p>porque pro cara que tá do outro lado já for experiente ele vai te olhar como um amator, vamos dizer assim.”</p> <p>“um projeto que ou conclui e não vai dar continuidade ou por uma análise nossa ou porque a pessoa não quer mais, alguma coisa nesse sentido, e tem que se controlar, do tipo, eu presto serviço, eu sou um empreendedor e não posso falar então foda-se, que eu queimo o meu negócio, não é bom nem como negócio, nem como pessoa esse tipo de coisa. Então aconteceu alguns meses atrás de um projeto que eu achei que fosse caminhar, que eu inclusive contava financeiramente com isso, e simplesmente falou, não meu, esse já acabou e não vai começar outro. [...] eu tinha outro em andamento com esse mesmo cliente, então você tem que continuar mantendo o bom relacionamento, é lógico que cliente é cliente, mas ninguém é idiota, então você tem que dar uma cutucada também, de ó, não dá pra ser de uma hora pra outra, você tem que me avisar antes, né? Então, tem que manter a postura ali.”</p>
<b>E7</b>	<p>“O meu sócio por exemplo às vezes eu... eu nunca perdi o respeito por ele... às vezes ele fala umas paradas que me deixa muito chateado assim está ligado... eu perdi o controle a última vez foi com uma ex namorada minha que... pow... eu sou uma cara muito do diálogo muito da tranquilidade [...] e eu namorei uma menina que ela era toda agressiva entendeu [...] e aí acabou que uma vez eu fui grosso com ela [...] não entendia quem eu estava sendo naquele momento [...] Nossa foi foda demais foi bom pra eu trabalhar em mim o que eu ... eu não quero ser grosso em nenhuma hipótese principalmente quando as pessoas são grossas comigo sabe”</p>
<b>E8</b>	<p>“Tem uma situação que estou vivenciando agora que é assim eu estou terminando o mestrado só que meu orientador é contra essa questão da gente querer empreender. Ele sempre vai muito contra essa história e ele tenta até meio que dificultar mesmo assim. Nos últimos dias é todos os dias eu estou tendo que enfrentar isso e tendo que: calma, é só uma fase, já está terminando mestrado. Eu vou terminar o mestrado não vou desistir por causa disso. Vou elevar os dois, as duas coisas e vou conseguir terminar.”</p>
<b>E9</b>	<p>“[...] quando a gente passou no processo seletivo aqui da incubadora, que a gente teve que decidir se a gente ia entrar. E a gente meio que discutiu internamente para nós da empresa, aí...e, enfim, eu por estar coordenando o projeto não posso me exaltar, não posso me entregar as emoções, tenho que tentar ser o mais racional possível, por mais que seja difícil. Mas a gente estava lá na Pedra Branca dando pitch aquele dia, eu no telefone com o investidor. Eu estava falando com o investidor e ele fez outra proposta e eu não aceitei, aí desligneei. [...] Aí o RA ficou puto, o TO ficou puto. Daí o TO ficou puto com o RA. Eu fiquei puto com todo mundo. Enfim, aí no final das contas, eu tento não transparecer para eles que estou nervoso, sabe?! Então, eu tento</p>

	<p>controlar isso. E aí por ter conversado com o investidor também que tem o poder maior, ele tem o dinheiro, você acaba se colocando numa posição mais equilibrada. [...] Mas, por eu estar no papel de liderança do projeto, eu tento sempre ser o mais racional possível, por mais que seja difícil [...]”</p>
<b>E10</b>	<p>“[...] então chegou um momento que algumas propostas que eu apresentei nessa empresa não foram assim... não tiveram o impacto que eu pensei que pudesse ter né... que eu imaginasse que estaria agregando valor no trabalho e eu desmotivei de continuar lá e eu pensei bom... o dia a dia que estou fazendo aqui não ocupa o tempo todo que eu tenho eu posso tranquilamente [...] eu poderia reduzir o meu horário pra que eu pudesse me dedicar parte do dia para a UC que também estava começando a ter movimento porque acabou vindo outras pessoas para equipe né... começou a andar e quem estava ausente era eu e na verdade essa sugestão de redução do meu horário ela não foi bem aceita e ficou assim... foi bem chato assim... não foi tranquilo”</p> <p>“eu trabalhei anteriormente desenvolvendo um projeto que ele era a ideia e nós estruturamos todo ele para que ele realmente se transformasse num negócio e viesse a atender o mercado isso aconteceu [...] e nessa ocasião eu discuti com o dono da empresa que era o empreendedor e ficou um clima bem ruim e eu pedi para sair e ele não me demitiu... e aí o clima ficou pesado... mas eu fui continuando ainda por conta da remuneração principalmente [...]”</p>
<b>E11</b>	<p>“[...] É difícil assim... as vezes falar até sobre isso sempre me dá uma emoção quando eu penso nessa mulheres que são mães e elas não sabem onde estão os filhos, essa coisa do parto algemado... toda a coisa da maternidade me faz sofrer muito e ao mesmo tempo eu não posso ser fraca ou aparentar ser fraca lidando com esse... eu não posso chorar junto porque isso talvez não me traga confiança necessária que as pessoas precisam ter em mim.”</p>
<b>E12</b>	<p>“Essa coisa do mestrado é a mesma coisa para todas. Vale para todas nós. A gente está tendo que ter uma paciência. [...] Você tem que se dedicar integralmente. E você não pode abrir seus horizontes, fazer outra coisa.”</p>
<b>E13</b>	<p>“Nossa, olha eu acho que o relacionamento humano é algo muito difícil, que exige muita cautela assim, principalmente a convivência sabe? Não foi nada muito grave assim mais na convivência com a minha sócia eu comecei a perceber coisas nela que me incomodava assim como com certeza tem coisa em mim que nela incomoda. Então eu to todo dia tendo que lidar com a emoção, porque ela ta na linha de frente porque ela tem outros projetos mais tem flexibilidade e eu to meio que assim no BackOffice né? Então as vezes rola umas faisquinhas assim mais eu acho que é normal. É normal.”</p>

<b>E14</b>	“Por exemplo, coisas que eu sempre vejo é que eu pego muito ônibus, as vezes entrar alguém, não morador de rua, mas uma pessoa muito pobre e fica todo mundo olhando e falando e coisa assim e da vontade de berrar alguma coisa e tu tem que fingir que não aconteceu nada e ficar ali porque não dá para ti se meter no meio.”
<b>E15</b>	“[...] e eu tive que me portar de uma forma muito consciente quando eu ia falar sobre política porque quando eu converso com alguém que tem ideologia diferente da minha e tem aquele ditado ... futebol e política não se discute ... mas na verdade se discute sabendo falar sobre aquilo ... eu tinha que deixar a minha emoção de lado e a minha razão também porque querendo ou não cada um tem o seu ponto de vista com relação a essa questão política e não é [...] e eu passei muito por isso dentro dos próprios partidos [...] tipo coisas que acabavam me atingindo críticas que acabavam me atingindo sendo que desde o início a gente tentou ser o mais imparcial possível [...] então eu tive que lidar muito com a minha emoção assim e tentar ficar calma respirar e responder de forma bem racional as críticas que eu acabei recebendo durante esse processo [...] nessa questão assim eu tive que deixar a minha emoção aquilo que eu acredito realmente aquilo que eu penso sobre aquelas perguntas de lado porque eu tinha que ser totalmente imparcial e tinha que encarar aquelas críticas também de forma imparcial ... então foi uma questão que pra mim foi bastante difícil lidar com isso assim [...]”
<b>E16</b>	“Conflitos acontecem todo dia, toda hora e a gente tem que precisar administrar muito bem senão a gente enlouquece né. A cabeça precisa ficar muito boa. Tipo eu to tendo uns problemas com a menina que mora comigo e assim se eu não me boto no lugar dela a gente fica fomentando aquela raiva, aquele rancor sabe e isso não leva a nada e só te destrói mais ainda. Então assim essa coisa de lidar com a emoção e de se colocar no lugar do outro eu to buscando fazer por mais que seja difícil [...]”
<b>E17</b>	“[...] Quando eu trouxe o projeto e também quando a gente viu as necessidades, a vamos mostrar não só para a comunidade surda mais para as pessoas que estão ao redor, para a família, fazer uma cotação de histórias [...] e também conversação de libras [...] E aí quando a gente iniciou alguns surdos começaram a fofocar que a gente estava fazendo isso para ficar milionário, ganhar dinheiro e não para ajudar eles, porque aqui ainda é assim e eles estão vendo agora que a gente está aqui para ajudar e não para, espero claro que a gente quer ganhar dinheiro também né? Mas a gente mostrou isso para eles [...] Então esse foi um problema assim que a gente tá ajudando e eles não estão vendo o valor disso. Deu uma vontade de jogar pro alto.”
<b>E18</b>	“agora com o SG a gente atrasou vários clientes né nossa vida virou de ponta cabeça assim e [...] foi e aí algumas pessoas ficaram descontentes e a gente sempre tem que abordar a situação assim ...

<p>olha aconteceu isso foi inesperado foi imprevisto não dá para nós fazermos nada a respeito disso agora ... a gente tem esse novo prazo daí várias pessoas entenderam assim né e teve uma que não entendeu e a gente falou assim ... olha a gente faz assim a gente devolve o dinheiro da edição se você acha que essa é a melhor forma porque a gente sente que todo mundo tem que estar bem sempre então se você acha que é justo a gente devolve aí quando a gente entregar o material você sente se valeu a pena ter esse material e você paga o quanto que você achar que foi necessário [...] eu acho que agora a gente falhou mesmo era um compromisso que a gente tinha e a gente falhou é o que a gente tem no momento ... se você tiver outra sugestão a gente está aberta para receber”</p>
--

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3.3 Parceria

Parcerias, colaboração, cooperação, redes de contato são pontos-chaves para o empreendedorismo. Ter a competência de criar, manter, aumentar e reinventar é fundamental ao empreendedor social.

Qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo [...] essas situações mais complexas exigem que as competências de uma rede possam, de maneira mais livre possível, convergir e associar-se em função dela. (ZARIFIAN, 2001, p.74)

Os empreendedores pesquisados estão sempre em busca de parcerias e de aumentar sua rede de contato, o que pode ser visualizado no Quadro 16 que mostra os trechos das entrevistas que apresenta essas competências.

São parcerias nacionais, internacionais, governamentais, de empresas privadas, de organizações de apoio a empreendedores e empreendedores sociais como o SEBRAE, empresas de tecnologia, faculdades, sociedade...

Quadro 16 - Parceria

<b>PARCERIA</b>	
<b>E1</b>	“[...] as meninas do Floripinhas que é uma agenda cultural ... aqui de Floripa ... não sei se tu conhece que é de criança ... eh eh eh ... uma das sócias do Floripinhas é uma das nossas parceiras na rede e elas fazem umas três festas por ano assim e sempre ... ela me contou isso né ... foi muito difícil de fazer a festa acontecer sempre [...] e ela veio num encontro [...] e falou galera a gente tem que fazer a festa do Floripinhas no dia das crianças [...] e a gente não tem ninguém pra

	<p>patrocinar isso e tal que a gente queria fazer ... aí nesse dia tipo em ... meio hora a Pandora comprou uma cota dela pra botar todo mundo no bazar a cinquenta reais [...] mais duas empresas que são um pouquinho maiores que são da rede compraram as cotas e em meia hora resolveu a festa [...] gente se não fosse a rede não tinha acontecido nada ... então assim acho que a parceria da própria rede já é um exemplo assim né [...]"</p>
<b>E2</b>	<p>“[...]a gente está mantendo essa parte mais da comunidade aí que são os encontros que a gente faz no bar ... a gente também dá apoio fomenta diversas iniciativas de mulheres que programam que é o <i>Hi Ladies</i> [...], <i>Jungle Girls</i> [...], o <i>Java Script for Girls</i> [...], tem agora o <i>Hub on rails</i> [...] e o apoio do <i>tech innovation challenge</i> [...] a gente está tentando aí com vários parceiros assim né”</p> <p>“E desde o início das AA foi o Sebrae que é o AS que é acho que o gerente de startups ele que cuida da parte toda de startups lá do Sebrae e desde o começo ele acreditou muito nessa ideia assim sabe de que não [...] Então o Sebrae tem essa parceria sempre nessa parte de empreendedorismo ... o <i>Impact Hub</i> aqui que nos convidou pra vir pra ser membro [...] o pessoal do Social Good desde o começo assim que esse Social Good Lab são vários desafios que a gente tem que ir cumprindo né ... o Social Good convidou a gente das AA que foi uma das parceiras do <i>tech innovation</i> que foi pra fazer uma oficina agora no final de semana para ensinar as meninas de uma comunidade que tem aqui atrás que é a COMOSG [...]"</p>
<b>E3</b>	<p>“[...] tive que ir em busca de parceiros estratégicos que a gente teve que trançar então aí eu fui no Sesc consegui parceria [...] a gente estabeleceu parceria também com a Lixo Zero [...] a gente fez parceria também com Save Food Brasil [...] a gente recebeu convite da faculdade lá do Piauí da universidade federal lá longe para levar as oficinas para lá [...] a Gastromotiva [...] querem que a gente faça uma proposta para eles de como a gente pode entrar lá e começar a elaborar matérias de sustentabilidade”</p> <p>“[...] o A do Lixo Zero também ele me apresentou um pessoal de um <i>coworking</i> e aí a gente acabou conversando sobre o projeto [...] e aí a gente fez algumas parcerias junto com o curso [...] então essas parcerias assim é só coisa boa assim conecta muita gente e o <i>networking</i> aumenta um monte é o relacionamento é ótimo assim”</p>
<b>E4</b>	<p>“[...] um que eu gostei mais que foi mais aberto assim foi com a Ceagesp São Paulo [...] o meu sócio assim vou mandar um e-mail pra eles né vai que ... aí nossa a guria respondeu na hora falou assim não vem aqui vamos conversar [...] e eles disseram cara a gente tem super interesse sobre isso [...] então assim a gente tem outras parcerias super importantes também mas essa eu destaco porque é uma coisa que pra nós no início era uma coisa que estava tão distante da nossa realidade sabe e foi o nosso primeiro pézinho em São Paulo sabe ... hoje a gente</p>

	tem outros ... a gente tem outras conexões em São Paulo que são super importantes [...]”
<b>E5</b>	<p>“Eles (SEBRAE e Social Good) fizeram a total diferença para a gente tá ou a gente tá. [...] As vezes tu tem uma ideia e começa a pensar e vê logicamente tu vê que aquela ideia não vai chegar naquele impacto. Acho que isso foi o que mais motivou a gente a fazer as mudanças dos protótipos e chegar na solução que está agora [...] e isso foi o Social Good que nos deu. E o SEBRAE com as sementes de negócios acho que foi também uma parceira essencial porque eles nos deram as primeiras mentorias essenciais para chegar no modelo que a gente tem hoje. [...] E parceiros de negócios a gente tem só o professor de Joinville, ele é tipo um parceiro [...] Então de parceira são os dois programas que apoiam a gente e esses programas são principalmente apoiados pela telefônica e instituto CEA então indiretamente essas instituições estão apoiando esses programas e esses programas apoiam a gente.”</p>
<b>E6</b>	<p>“Ontem teve reunião na ACATE com o presidente da Unimed Seguros, que ele tava aqui na Vertical saúde, daí a gente conversou com ele, cada um apresentou seu projeto, na semana passada eu conversei com um dos diretores de um dos convênios médicos também, meio convenio vamos dizer assim, e também falei com o HEMOSC, porque a gente quer vender pra eles, ter uma parceria, mas fazer uma venda pra eles de formas de como eles buscarem novos doadores”</p> <p>“com a SOS a gente está pra fechar [...] por eu justamente participar desses eventos, dessas reuniões acabam gerando essas conexões, esses parceiros.. E mais do outro aplicativo que eu tenho, que é o OB, alguns meses atrás, um outro empreendedor que tava na ACATE no Meet inclusive ele ter indicado um dono de uma casa noturna, ele deu o nome, eu fui lá, marquei reunião e consegui o que eu queria, justamente por indicação direta. E agora aconteceu com [...] o contato de um pessoal que organiza uma festa da UFSC, o linguíção da automação, e a gente conseguiu também fazer uma permuta, uma parceria nesse sentido, de eu ajudar a divulgar a festa deles e eles divulgarem o aplicativo.”</p>
<b>E7</b>	<p>“a gente é muito parceiro do Politize [...] e é o nosso parceiro nosso mentor [...] ele fala assim já falou pra gente GL não tenho problema de conversar contigo ... porque se eu tenho uma ideia e falo pra você e você quiser pegar essa ideia pra montar não tem problema o que eu quero é que essa ideia saia do papel entendeu ... então é um cara que confia muito na gente ...”</p> <p>“- Eu gosto muito do P gosto de verdade como meu amigo ... tem o e-Gov uma empresa que faz consultoria em gestão no governo que eu gosto muito também o A que é o dono ... faz parceria com o Diário</p>

	Catarinense ... faz parceria com a OAB agora [...] Estamos fazendo uma porrada de parceria ”
<b>E8</b>	“Uma parceira anônima. Alguém indicou a gente a concorrer a Chance da Fau a gente não sabe quem foi e também não falou. Alguém gostou muito no nosso trabalho.”
<b>E9</b>	“Acho que o LAB, é o melhor caso possível assim. A gente entrou no LAB meio sem saber o que fazia exatamente o LAB e ao longo do processo a gente foi descobrindo. Então a gente foi obrigada a falar com o pessoal da UFSC que faz fonoaudiologia ali, de lá a gente já saiu com livro, com indicação de falar com outros médicos, com outras fonoaudiólogas. A gente tá com parceria no Centrinho lá de Joinville, que é onde eles fazem a triagem de pessoas com perda auditiva, no SUS, então também foi uma parceria importante que a gente conseguiu. Então acho que se não fosse o LAB, que foi a melhor parceria até o momento, a gente não teria chegado nas outras [...]”
<b>E10</b>	“nós temos como parceiro hoje o CAD aqui de Palhoça que eles atendem crianças aqui no Frei Damião temos também a CEOV que é o lar de idosos lá do Campeche que já tem parceria conosco e nessa semana a gente foi visitar o Lar de Zuma que é ali em São José que também está avaliando para começar a usar o serviço né ... e a gente está buscando outras organizações”
<b>E11</b>	“Com o COOSTAFE é uma cooperativa de mulheres detentas [...] do Belém do Pará [...] desde o primeiro momento ela comprou nossa ideia e virou minha amiga assim, sabe? É uma parceria sensacional. Por mais que as vezes a gente tenha algumas críticas ao desenvolvimento de produtos deles a gente não pode abandonar essa parceria porque ela é muito frutífera e é muito bonito de ver o trabalho. Uma parceria que a gente quer manter sempre [...]”
<b>E12</b>	“A gente tem parceria com empresas, uma empresa na Alemanha que a gente fez uma parceria agora, a gente tem parceria com a epagri que a gente fez esse contato, com o pessoal do Hippo que deixou a gente gravar as aulas na horta. Pra mim, as principais parcerias que me tocaram com dois agricultores especiais. Um foi a Fatima, depois a gente ficou sabendo que ela é uma agricultora [...] Mega importante no Brasil. [...] e eu não fazia a menor ideia e ela super nos adotou e virou nossa parceira, muito, muito mesmo. Acho que foi a principal parceria e o Alex também que foi uma super parceria um cara que está sempre junto. Julio. Esses caras mais ativos.[...] todas essas parcerias foram as principais.”
<b>E13</b>	“[...] tem uma parceira que tá acontecendo agora que é muito legal que é com a Aliança Empreendedora. [...] Então as gurias viram que a gente tinha essa rede e fizeram uma parceria com a gente então a PA apoia o projeto e as aulas estão acontecendo lá dentro da PA. A gente que fez toda a divulgação e foi atrás das alunas. [...] Então acho que é uma parceira bem legal essa.”

<b>E14</b>	“Tem uma do Rio a Tem quem queira que eles também fazem bolsas e acessórios com lona e daí com eles foi totalmente ao contrário. Eles meio que rejeitaram totalmente nossa ideia e não quiseram saber. A gente foi tipo: vamos lá... [...]E a partir do momento que seria coloca em outro lugar eles acharam que ia ser concorrentes e não deram bola.”
<b>E15</b>	“Então ... o que a gente conseguiu fazer de parceria foi realmente com os projetos que são ligados a questão política assim ... tem os outros meninos que o projeto deles está no Lab que o projeto deles chama LO [...] e a gente conseguiu fazer um workshop que foi nós do VC junto com eles e com o apoio da OAB e da RBS que a gente levou [...] passaram o nosso contato para outras professoras de outra escola queriam que a gente fizesse workshop em outros lugares [...] foi uma das parcerias mais legais que a gente fez ... fora com outros meios que também tratam de política que nem o Politize que é de Floripa ... a gente sempre divulga materiais deles a gente tenta auxiliar eles com informações ou com textos que a gente elabora né ... relacionado ao tema ... então a gente tem uma parceria bem legal com o LO e com o Politize que todo mundo meio que se conhece e daí fica mais fácil de ter um relacionamento”
<b>E17</b>	“Por enquanto o Social Good e o SEBRAE que está nos apoiando com mentorias e tudo.”
<b>E18</b>	“todas assim cada contato cada pessoa que a gente cruza na rua a gente vê que é uma possibilidade de criar uma parceria assim mas [...] com o Ministério da Saúde com profissionais humanizados renomados que a gente é super amiga de todos ... todo mundo assim” “políticos vários assim né ... de deputados vereador assim a gente tem contato com vários que super agilizam coisas assim sabe então a gente vota em quem trabalha junto com a gente e a gente faz a movimentação para essa pessoa entrar [...]” “faz um mês né que a gente lançou o portal e justo antes de lançar o portal uma das fotógrafas [...] criou um <i>whatsapp</i> , um grupo de <i>whatsapp</i> com fotógrafas do Brasil de parto e aí esse grupo foi aumentando [...] justo na semana que a gente lançou o portal e aí lá a gente já começou a compartilhar as informações do portal muita gente dali entrou [...] e a gente está realizando muita atividade junto ali sabe ...”

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4.3.4 Credibilidade

Os empreendedores sociais precisam ser transparentes com todos os envolvidos, principalmente em relação aos resultados obtidos. (DEES,

2001). Nesse sentido, como pode ser observado no Quadro 17, tem-se trechos sobre a credibilidade dos empreendedores sociais.

A credibilidade dos empreendedores é posta muitas vezes em jogo devido à falta de conhecimento sobre o empreendedorismo social, isto é, ele é pouco difundido. Pode-se observar que muitos dos empreendedores sociais estudados admitiram que não sabiam que seus projetos entravam no âmbito social e que podiam gerar receita. Na grande maioria das entrevistas foi identificado que a credibilidade desses entrevistados foi questionada devido a eles cobrarem pelos serviços e produtos.

O empreendedor **E4** afirmou que o lucro não vai ser revertido integralmente para o impacto da empresa então isto gera um pouco de dúvida, algumas pessoas acham que eles estão fazendo isto para ganhar dinheiro e ele salienta que essa não é a motivação principal, que possuem um conceito muito sério e que ganhar dinheiro é consequência de um trabalho bem feito. Como saída para este problema o empreendedor **E1** está abrindo os custos da empresa para a rede deles para mostrar que a empresa ainda não se sustenta, para aumentar a credibilidade e para pedir ajuda e ideias para conseguir viabilizar o negócio.

Quadro 17 - Credibilidade

<b>CREDIBILIDADE</b>	
<b>E1</b>	“[...] rola dentro da rede mesmo assim... até de acharem que a gente está ganhando dinheiro... a gente tem vinte mãe no clube a cinquenta reais ... tem mil reais de aluguel... mil e sessenta de aluguel agora são duas coisas... a gente ouvia até tipo... a gente tem uma contribuição espontânea né nos eventos... aí a gente já ouviu comentário tipo a caixinha está lotada... estão com a grana sabe... tanto é que por esse motivo a gente amanhã está abrindo os custos da empresa pra elas... meio que uma economia criativa assim... estou pedindo pra elas trazerem ideias pra gente conseguir viabilizar o negócio... então foi a solução que a gente teve...”
<b>E2</b>	“[...] a galera ainda está esperando muito para ver o que a gente vai fazer... então eu vejo muitas empresas aqui trazendo gente de fora para falar sobre isso sabe... e talvez seja um caminho que a gente precise ainda [...] então eu cuido muito disso porque a imagem da J está diretamente ligada às AA ainda né... então não sei se minha credibilidade foi colocada à prova tipo assim... mas constantemente eu tenho que lidar com isso... que eu entendo que as minhas ações como J como empreendedora né do CC que é minha outra empresa impactam diretamente na minha imagem da J das AA assim então... eu não tive nenhuma questão pontual assim mas é uma coisa que eu preciso ficar gerenciando assim... cuidando... sempre...”

	<p>“A gente sentiu muito assim no começo sabe... de tipo assim... ah porque que agora vocês estão cobrando ... gente dá trabalho é um evento bacana e a gente sempre chama gente legal pra falar assim sabe...”</p> <p>“[...] e também estar muito próxima do Sebrae nos proporcionou ser reconhecida aqui ... ter essa credibilidade toda aí e nos levar pra outras coisas também [...]”</p>
<b>E3</b>	<p>“[...] quando eu fui apresentar o pit eu fiquei bem nervoso bem nervoso mesmo tinham várias pessoas que entendiam muito daquilo e aí eu esqueci um monte de coisa aí depois quando eu fui ver o vídeo eu fiquei pensando nossa mas parece que eu não sei muita coisa parece que eu nem estudei isso durante um ano inteiro parece que eu nem fiz parte do processo todo porque deu um nervosismo enorme assim porque tinha muita gente muita gente boa falando de coisas legais aquela banca lá te julgando [...] então acho que ali foi o lugar onde eu botei a credibilidade um pouco porque conversando com ... a gente formou um grupo do pessoal de alimento dentro do SGB [...] aí lá eles ficaram meu o que que aconteceu tu tinha mais coisa pra falar eu não acredito que tu falou só isso então acho que ali foi o lugar que eu mais coloquei a minha credibilidade em jogo assim [...] ”</p>
<b>E4</b>	<p>“[...] é um negócio de impacto social [...] não se enquadra dentro do conceito do <i>Yunus</i> nós não somos um negócio social ... então o nosso lucro não vai ser revertido integralmente para o impacto da empresa então a gente vai utilizar o lucro do jeito que a gente [...] então isso gera um pouco de conflito de interesse para algumas pessoas... as pessoas acham ah então vocês estão fazendo isso para ganhar dinheiro... assim não é a nossa motivação principal essa né... nós temos um conceito muito sério assim de que ganhar dinheiro é consequência de um trabalho bem feito [...] então a questão da credibilidade acho que seria um conflito de interesses que talvez possa ser gerado porque aí que vem a grande quebra de paradigma dos negócios de impacto social... eles têm que ser sustentáveis se remunerar para que eles continuem a gerar impacto e isso às vezes para as pessoas isso é muito dúbio... as pessoas acham que quem tem que fazer isso é a ONG e a ONG não pode gerar... não pode ter lucro então isso às vezes é muito controverso”</p>
<b>E5</b>	<p>“Eu sei que a única coisa desse projeto é um pouco complicado porque tem o fato de eu não ser surdo, mas até agora não tive nenhuma rejeição realmente a isso até porque estou sempre com a Fernanda, então a Fernanda sempre passa a credibilidade que precisa. ”</p>
<b>E6</b>	<p>“Na verdade é com todos esses projetos que eu faço ultimamente na vida profissional, cada entrega, cada pitch, cada evento, que a gente está, tá validando nossa credibilidade, do que eu falo e etc. Do trabalho que eu tô entregando, porque que não deu resultado? Foi</p>

	<p>culpa minha? Foi do mercado? ou é porque é assim mesmo? Então acaba acontecendo isso.”</p> <p>“Do DA já perguntaram algumas vezes o que que eu ganho e eu falo que é a conexão e não deixa de ser um pouco social hoje, a gente á buscando uma forma de monetizar mas a gente não está trabalhando com pessoas carentes, mas, carentes no sentido financeiro, saúde, nada disso, mas estamos trabalhando com pessoas carentes de informação [...]”</p>
<b>E7</b>	<p>“... questionar se alguma tomada de decisão vale a pena ou não é muito frequente sabe ... mas questionar a competência profissional assim isso nunca aconteceu”</p>
<b>E8</b>	<p>“Agora a gente estava testando a plataforma da educação a distância e teve um episódio que travou a plataforma e um cara que estava fazendo o curso mandou uma mensagem bem desaforada, horrível. Ai não que estava funcionando o sistema. Eu fui olhar e resolvi o problema. Ele meio que por causa desse errinho da plataforma ele já estava jogando todo o resto que a gente construiu fora. Então eu vi que naquele momento se eu não tomasse uma atitude e resolvesse o problema dele ele ia dizer que a FN era uma porcaria. Eu senti aquela hora que ou a gente resolvia ou resolvia. Ele já estava quebrando os pratos. Depois ele ficou com vergonha e pediu mil desculpas e era realmente uma coisa assim da plataforma que nós estávamos usando para rodar os cursos.”</p>
<b>E9</b>	<p>“Ah, acho que já. É que assim, como nosso projeto envolve coisa de saúde, principalmente comunidades de baixa renda e saúde, então, em alguns momentos a gente é questionado assim: “Tá, mas quem é você para estar falando isso? [...]” Então, as vezes, isso é colocado em xeque. [...] E pior que isso, às vezes você está tentando ajudar as pessoas, mas a gente tem que financiar o projeto de alguma forma, a gente tem que ganhar dinheiro com isso, e aí parece que não, que é minha obrigação como loiro de olho azul dar para as pessoas... E também não é assim. Então isso é muito colocado em xeque, assim, E aí, recentemente, agora, a gente foi apresentar o projeto [...] E aí chegam três engenheiros para apresentar coisa pros médicos. Nossa, eles ficam putos assim, tipo: “Quem são vocês, da onde vocês saíram, porque vocês estão fazendo um trabalho que médicos deveriam estar fazendo?” Então isso é muito colocado em muitos lugares assim [...]”</p>
<b>E10</b>	<p>“[...] eu trabalhei anteriormente desenvolvendo um projeto que ele era a ideia e nós estruturamos todo ele para que ele realmente se transformasse num negócio e viesse a atender o mercado [...] eu acredito assim que muito... que eu fui mantida no negócio muito pela credibilidade que eu tinha [...] e teve um momento que eu fiz o registro da patente do projeto no meu nome para que eu tivesse uma moeda de troca no momento que eu pedisse para sair da empresa definitivamente e isso ficou em segredo durante um bom tempo e eu</p>

	<p>não tinha interesse em usar em outra empresa... mas na verdade quando a empresa tomou ciência entendeu que eu realmente tinha agido de má fé e não que eu tinha agido de uma forma protetiva e da noite para o dia a minha credibilidade foi pelo ralo... então realmente foi bem difícil [...] quando eu fui conversar com o dono da empresa ele me disse que eu teria que trabalhar dobrado para reconquistar a confiança”</p>
<b>E11</b>	<p>“Aconteceu com uma diretora da pastoral carcerária. Ela questionou tá mais o que vocês estão ganhando com isso. Vocês vão ganhar alguma coisa... Vamos! A gente precisa viver, a gente também precisa comer como todo mundo. Comer, se vestir, tudo... É o nosso trabalho, a gente tem que ganhar daqui né? Até no segundo encontro do Lab que a gente perdeu um pouco, a gente chegou com um pouco mais de pudor com isso, depois a gente perdeu um pouco a gente assumiu mais o aspecto negócio, é um negócio social.”</p>
<b>E12</b>	<p>“[...] a gente deu um diagnóstico errado. A gente falou: nossa olha isso é um vírus. É que assim estavam todas as plantas iguais e tinha uma bendita da planta enrugada que parecia vírus ai eu falei assim: isso ai é um vírus se fosse o senhor tirava. Aí ele pegou tirou e jogou fora e depois um outro agricultor falou: não, isso ai não é vírus é uma outra cultura. Puts eu dei um diagnóstico errado. [...] A gente se retalhou ali. O cara não ficou chateado nem nada disso, mas podia ser sério [...]”</p>
<b>E13</b>	<p>“[...] A gente tem um espaço pra acontecer as reuniões e a chegou a rolar assim uns comentários, porque a gente cobra 50,00 reais para quem faz um pacote semestral, e as vezes rola uns comentários meio maldosos: ah tão bem, tão ganhando dinheiro. [...] E ai a Fe abriu os custos e disse pra quem duvida eu to tirando do meu dinheiro pra oferecer isso para vocês. Até para trazer elas junto para ajudarem a trazer novos membros, a ajudarem [...]”</p>
<b>E14</b>	<p>“Eu não cheguei a ser questionada, mas eu estava conversando com uma menina da faculdade e antes mesmo de eu contar do projeto a gente começou a citar economia solidária, cooperativa... e desde então ela já começou a falar mais isso tá errado se você for ajudar não pode visar o lucro, nããã... ai eu não falei nada do projeto que vou ser xingada.”</p>
<b>E15</b>	<p>“[...] primeiro que em cada partido que a gente ia por mais que a gente explicasse que a gente ia falar com todos os partidos com toda coligação... eles tinham receio por parte do sistema do aplicativo e o que eu sempre falava... faz inverte ele respondam ele de mil maneiras diferente né... respondam como vocês responderiam de verdade depois respondam contrário... se o aplicativo ficar dando sempre o mesmo candidato para vocês votarem é porque tem alguma coisa errada [...] eu falava... eu dou a minha palavra eu tenho cem por cento de certeza que o aplicativo não vai fazer isso até porque eu não vou</p>

	botar o meu nome em risco [...] tanto os partidos questionaram quanto a mídia quanto eleitores... tipo quando saia uma reportagem na mídia a primeira coisa que eles falavam... ah... super legal a ideia mas também muito fácil de tendenciar os votos de influenciar os votos [...]"
<b>E16</b>	"[...] eu acho que mais que negócio social não pode visar o lucro. Isso aí pega muito, mas daí tu tá duvidando da credibilidade do nosso trabalho que a gente não pode viver disso? Porque não, sabe? A gente está tentando ajudar outra pessoa também além de se ajudar. Acho que isso é uma coisa que pega bastante, isso é o principal."
<b>E17</b>	"Quando eu trouxe o projeto e também quando a gente viu as necessidades, a vamos mostrar não só para a comunidade surda mais para as pessoas que estão ao redor, para a família, fazer uma cotação de histórias [...] E aí quando a gente iniciou alguns surdos fofocar que a gente estava fazendo isso para ficar milionário, ganhar dinheiro e não para ajudar eles, porque aqui ainda é assim e eles estão vendo agora que a gente está aqui para ajudar e não para, espero claro que a gente quer ganhar dinheiro também né? Mas a gente mostrou isso para eles. [...] Então esse foi um problema assim que a gente tá ajudando e eles não estão vendo o valor disso. Deu uma vontade de jogar pro alto."
<b>E18</b>	"[...] a gente registrou o parto de uma pessoa uma outra fotógrafa se ofereceu para fazer de graça [...] e mesmo assim ela fechou com a gente pelo valor total e tudo... e aí essa outra fotógrafa ficou super chateada e [...] daí a gente teve que viajar um período e a gente falou com ela para ela ser substituta pra gente nesse período sentindo assim que ela estava afim de estar presente e que ela já tinha se colocado à disposição para estar de graça e tal e a gente ia até pagar ela né pra fazer e aí por fim ela se sentiu ofendida e tal e não aceitou eu não entendi até agora o que aconteceu mas achou que a gente estava ... não sei ... tentando ganhar em cima dela eu não entendi muito bem mas foi mais ou menos nesse sentido assim acho que isso"

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3.5 Comunicação

A comunicação, é uma das principais competências para pessoas, organizações, líderes, pais, educadores. O autor afirma que em inúmeras ocasiões as pessoas sofrem com as falhas de comunicação e isso é tão comum que já virou um fato aceitável, mas estas falhas constituem o principal problema dentro das organizações. (RESENDE, 2010),

A comunicação é um processo complexo porque envolve formas de manifestações e de expressão, com diferentes finalidades. Ela é resultante de

expressão do conhecimento, da inteligência e da emoção, e pode ser afetada por diversos fatores ambientais (RESENDE, 2000, p. 95-96).

A competência comunicação, durante a entrevista, não foi identificada nos empreendedores **E14** e o **E16**. O Quadro 18 que contém fragmentos das entrevistas que demonstram essa competência.

O empreendedor **E7** comenta que passa atualmente setenta por cento do seu tempo conversando com pessoas e que por ser muito comunicativo as pessoas veem-no como o maior representante do projeto. A falta de comunicação foi apontada pelo empreendedor **E6**, ele identificou que ela acontece pela distância física entre os colaboradores da organização, por ele pedir uma coisa e a pessoa entregar ou ter retrabalho.

Uma característica interessante desses empreendedores é que eles fazem reuniões semanais, quinzenais e/ou mensais, só que grande parte da comunicação entre eles a comunidade, parceiros e colaboradores é feita por redes sociais, *whats app*, *skype*.

Quadro 18 - Comunicação

COMUNICAÇÃO	
<b>E1</b>	“[...] pra conseguir parceria tu tem que ser transparente né... pra buscar também né soluções e até a própria rede a gente tenta sempre em contato... sempre isso eu noto assim... se a gente não ficar ali alimentando e cuidando ... isso eu acho muito diferencial ... tipo assim empreendedorismo social e empreendedorismo... a gente tem que dar um olhar muito mais assim cuidando né... não só das pessoas mas do negócio... parece que ele vai se dissolver muito fácil assim... é só fechar a porta e tem vinte mães abandonadas [...]”
<b>E2</b>	“[...] a gente está mantendo essa parte mais da comunidade aí que são os encontros que a gente faz no bar ...” “a gente vem conversando com algumas empresas até pra ver se eles querem entrar nessa junto aí né ... porque nossa ideia é ... eu já tenho o meu negócio né a minha ideia é com essa parte dos eventos aí não é ganhar dinheiro com isso ... o negócio é gente construir uma coisa bacana aqui pra comunidade” “[...] o <i>Impact Hub</i> que nos coloca em contato com muitas empresas aqui né ... quase todo dia que eu estou aqui vem alguém me perguntar ... J tem algum programador aí pra indicar [...]”
<b>E3</b>	“Sempre ... eu tenho dentro do projeto eu trabalho com três professoras [...] com as três eu trabalho praticamente todos os dias ... mensagem o tempo inteiro no celular a gente não costuma fazer ... vamos fazer uma reunião ... porque a gente está todos os dias juntos e a gente acaba se esbarrando ... ah professora eu tenho que falar

	<p>contigo sobre tal coisa ... ah tá bom desce aqui porque a professora G está aqui e a gente já aproveita vê tal coisa [...]"</p> <p>"[...] a V do Sesc o A do lixo Zero são parceiros que assim o que eu precisar é só ligar para eles para eles e ... oh eu preciso de tal coisa a gente pode fazer isso amanhã beleza vamos fazer ... então a gente tem um relacionamento muito legal é muito bom mesmo eles ajudam muito o SS me ajudam muito eles conectam pessoas conectam uns aos outros... o A do Lixo Zero também ele me apresentou um pessoal de um <i>coworking</i> e aí a gente acabou conversando sobre o projeto"</p>
<b>E4</b>	<p>"A gente tinha uma reunião a cada quinze dias... bom um dos meus sócios é o meu marido como eu te falei né então a nossa comunicação é muito boa vinte e quatro horas por dia [...] eu tenho um sócio que mora em Foz de Iguaçu então a comunicação com ele geralmente a gente formaliza via <i>e-mail</i> [...] e o nosso outro sócio ele está aqui uma vez a cada quinze dias no máximo então a gente tem uma reunião [...] a gente usa o Slack para manter as nossas comunicações ata de reunião coisas que eu quero que eles leiam coisas assim [...] temos grupo <i>whatsapp</i> da empresa [...] aí de comunicação externa [...] a gente tem <i>facebook</i> tem <i>linkedin</i> tem [...]"</p>
<b>E5</b>	<p>"É que nesse início a gente ainda quer ter o contato com cada aluno, cada professor pra fazer esse aprendizado vai chegar uma hora que as coisas vão ter que... Hoje o contato tá bem próximo ainda que estamos com poucas aulas, não tá com um volume grande [...]. E dos programas do Lab a gente sempre tem as etapas e os feedbacks então tem um contato, isso foi uma coisa que moveram a gente né? [...] Esse acompanhamento e com feedback fez a gente também ir atrás de outras soluções."</p>
<b>E6</b>	<p>"O que acontece e é normal é falha de comunicação. Entao, pela forma que eu expresse e a pessoa acaba recebendo de uma outra forma. É, não de forma negativa, no sentido de entender mal ou achar que eu julguei mal ou coisa assim, ninguém deu esse feedback ainda, mas acontece de eu pedir uma coisa e a pessoa deu outra, e ter que pedir de novo. Mas acontece, não só por isso, mas muito porque a gente trabalha a distância, então [...] vira e mexe a gente se encontra, uma a duas vezes por [...] mas a maior parte do tempo é online e muitas das conversas são inclusive por escrito, no <i>skype</i>, <i>whatsapp</i>, Messenger, como for e nisso daí, fica muita interpretação. Acontece principalmente, com ela bem menos, mas na parte de desenvolvimento é bem frequente isso daí [...] E os dois tem que buscar, buscam melhorar isso, tanto eu tento detalhar melhor ou explicar melhor como ele lê melhor as vezes. [...]"</p>
<b>E7</b>	<p>"Passo setenta por cento do tempo atualmente conversando com pessoas é o meu trabalho hoje [...]"</p> <p>"[...] como eu sou um cara que fala muito comunicativo às vezes as pessoas me vêem como maior representante do LO [...]"</p>

<b>E8</b>	“É, eu sou bem direta. Se eu não gostei de alguma coisa eu falo. Isso é até um problema meu.”
<b>E9</b>	<p>“É, a comunicação é complicada também. Eu sempre falo para a galera, enquanto a gente não tiver um capacete de telepatia, a gente vai ter que conversar, vai ter que conversar, não tem saída assim. [...]”</p> <p>“A gente trabalha com uma dinâmica que a gente chama de SCRUM, que é um método de gerenciamento de projeto. [...] Então, a gente faz os delimites, a gente faz todo dia reunião de quinze, vinte minutos. Acho que esse é o melhor método para poder conversar assim. [...] Então a gente tem uma comunicação muito intensa todos os dias.”</p> <p>“Com os investidores, por estar aqui a relação é mais próxima sim, mas oficialmente a gente tem um <i>report</i> toda sexta-feira. Mas direto a gente tomando café junto, ta saindo no bar para beber junto, então acaba que conversa bastante. Mas dentro da equipe, a gente tem na segunda-feira reunião de <i>planning</i>, então já conversa também, durante a semana a gente faz as delimites e na sexta-feira a gente faz uma reunião. Então sempre ta se comunicando [...]”</p>
<b>E10</b>	“[...] a gente tem usa um monte de ferramentas de aplicativos para a comunicação para facilitar quando a gente não consegue estar presente né ... mas eu digo que a gente está conseguindo ter uma fluência boa de comunicação... e a gente tem feito de duas a três reuniões por semana para encaminhar algumas coisas e ver como está o andamento da outra uma ajuda o outro está sendo muito colaborativo”
<b>E11</b>	<p>“As reuniões assim... é que a gente tem os horários, as duas mesmo é muito difícil, é bem complicado juntar as duas. Mais a gente se reúne e se fala praticamente todos os dias. ”</p> <p>“Pelo menos uma vez por semana. É bem aberto, todo mundo se fala por <i>whatsapp, messenger...</i>”</p>
<b>E12</b>	“E a gente conversa todos os dias na real. Todos os dias. Elas dão folga para a gente porque estamos fazendo mestrado e doutorado ainda, daí elas dão as folgas. Hoje por exemplo eu estava fazendo experimento daí a não elas estavam ai trabalhando, ai eu venho a gente conversa e por ai vai.”
<b>E13</b>	“É, a gente se fala todos os dias. Quando tem algum dia que ela não me manda mensagem eu já fico achando que aconteceu alguma coisa. Porque a gente se fala todos os dias, eu sempre mandando uma coisa para ela, ela sempre me mandando alguma coisa. E assim quando dá a gente faz reuniões presenciais [...]”
<b>E15</b>	“É ... a equipe que fez a captação aqui em Santa Catarina que foi em Blumenau Gaspar Ilhota ... a gente é praticamente tudo amigo então a comunicação é sempre ... ah em grupo de <i>whatsapp</i> em grupo fez e-mail assim ... conforme a necessidade e também a gente se encontra constantemente assim [...] de duas em duas semanas a gente está se vendo [...] com o pessoal de Minas Gerais eu não conheço eles

	<p>pessoalmente [...] e a nossa comunicação é pelo <i>facebook</i> pelo <i>whats app</i> e por <i>e-mail</i> ... então agora a gente não está tendo uma comunicação muito frequente porque pós eleições eles só me passaram um feedback de como foi a captação [...] a gente compartilhava alegrias e tristezas por e-mail Facebook mesmo que fosse e tudo que a gente podia compartilhar de novidade tanto o que eu tinha pra dar pra eles ou eles pra dar pra mim a gente fazia por esses meios [...] mas a gente ainda mantém uma relação de vez em quando [...] mas a comunicação que a gente tem é assim por enquanto sabe ...”</p>
<b>E17</b>	<p>“Bem transparente. O J quando ele precisa sempre fala comigo no <i>whats app</i>, <i>facebook</i> ou vídeo e sempre bem de boa quando peço ou dou feedback não fala isso aquilo... um ajudando o outro está nos ajudando bastante, nós dois também.”</p>
<b>E18</b>	<p>“[...] uma das fotografias [...] criou [...] um grupo de <i>whatsapp</i> com fotógrafos do Brasil de parto [...] e aí lá a gente já começou a compartilhar as informações do portal [...] está bem forte fora o grupo que a gente criou do portal no <i>facebook</i> do pessoal só do portal [...]”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3.6 Flexibilidade

Duas frases têm sido citadas atualmente “o que há de mais contínuo no mundo de hoje é a descontinuidade” e “a única certeza que temos é a das mudanças”, ou seja, o mundo está em constante transformação e de permanente descontinuidade. (RESENDE, 2010, p. 97). As pessoas precisam ser flexíveis em ideias, conceitos, hábitos e posturas para se adaptarem aos dias atuais. Para o autor, essa competência está ligada a adaptar-se à mudanças, aprender e desaprender, ter jogo de cintura e a capacidade de negociar. No depoimento do **E18** é possível verificar todas essas áreas:

“então a gente veio pra cá a gente é conhecida no Brasil inteiro né e aí a gente achou... bom... vamos para Floripa... todo mundo vai continuar conhecendo a gente... e ninguém conhecia a gente aqui [...] ou a gente para de fotografar parto ou a gente explica o nosso trabalho [...] aí a gente sentou uns dois dias e montou um [...] e-mail explicando o que que era que estava envolvido no serviço e no começo as pessoas começavam a responder o e-mail [...] deu muito pouco tempo assim sei lá pouquíssimo tempo e aí as pessoas começaram a pagar [...] e é isso assim a gente vai enfrentando cada desafio que chega na hora que chega mas

sempre confiando que está no caminho certo assim” (E18)

Todos os empreendedores sociais entrevistados possuem a competência de flexibilidade. Ela foi encontrada em mudanças de cidade, faculdade, área de trabalho. O destaque dessa competência nesses empreendedores é a de se aventurar em algo novo, pois muitos deles não eram empreendedores, vinham de áreas diversas e por causa de um sonho e tiveram que estudar e descobrir na prática sobre o empreendedorismo social, o que pode ser observado no Quadro 19.

Quadro 19 - Flexibilidade

<b>FLEXIBILIDADE</b>	
<b>E1</b>	“[...] então assim eu estava dando aula na UDESC também ... sai no final do semestre eu tinha disciplina de professora substituta e aí tem esse segundo semestre que a gente resolveu encarar assim ... então assim acho que foi a principal mudança né [...] e é essa transformação assim né ... cada dia um aprendizado ... todo mês é aquela coisa de vamos acreditar vamos acreditar [...]”
<b>E2</b>	“[...] eu vim pra trabalhar com essa empresa de desenvolvimento de jogos ... eu saí da empresa daí eu resolvi que eu não vou mais trabalhar com tecnologia ... eu fiz um ano de técnico de confeitaria e de padaria tenho lá o diploma fiz um ano [...] e aí eu voltei pra essa empresa que eu estava trabalhando fiquei mais um tempo e depois sai e aí eu entrei numa coisa de eu não sei o que eu quero fazer da vida... aí [...] quando eu saí dessa empresa eu já estava tocando uma coisa que era animação de festas para meninas... eu queria fazer alguma coisa com mulheres só não sabia muito o que [...] não sabia o que fazer e começou o Curto Circuitos no início eu estava que eu nem sabia o que fazer... fazia mais a parte de marketing assim né e por mais que eu já trabalhasse a mais de dez anos com equipes de desenvolvimento... eu olhava aquela telinha preta e aquilo não fazia o menor sentido pra mim né [...] e aí apareceu as AA né”
<b>E3</b>	“Eu comecei fazendo técnico em propaganda e marketing e daí depois eu fiz o vestibular para relações públicas ... cursei relações públicas e no final da faculdade ... eu gostava daquilo ali mas eu comecei a fazer alguns eventos e eu comecei a ver muita coisa de gastronomia eu comecei a trabalhar com esse pessoal que servia comida dentro dos eventos e eu comecei a ver alguns defeitos nas coisas [...] eu tive essa dúvida durante uns seis meses assim foi bem complicado quando eu pensei não eu vou sair do trabalho eu vou pegar um outro trabalho na área de gastronomia ... eu vou começar a fazer uma faculdade a minha família foi totalmente contra é [...] aí eu comecei trabalhando num restaurante de caranguejos e aí eu consegui uma vaga só para limpar marisco ostra peixe e eu não trabalhava com cocção [...] aí eu entrei

	<p>na faculdade de gastronomia [...] eu consegui uma vaga num restaurante de massas num restaurante italiano [...] e aí eu me apaixonei por isso [...]"</p> <p>“a mudança foi que eu descobri que eu era um empreendedor social [...] e aí tudo mudou quando eu fui pra primeira para o primeiro encontro do SGB [...] eu comecei a entender o porquê que eu fazia algumas coisas eu comecei a ver que tinham várias pessoas que eram da mesma tribo do que eu é ... comecei a entender os processos comecei a ... muita coisa começou a fazer sentido pra mim e esse é um negócio meio assim meio mágico o que acontece com as pessoas lá no SGB [...] e todo esse processo pra mim foi muito transformador eu mudei como pessoa consegui mudar o projeto mas eu M, eu mudei como pessoa eu coloquei muito mais a mão na massa do que eu colocava antes atitude assim subiu muito sabe é [...]"</p>
<b>E4</b>	<p>“[...] eu falei cara esse é o ano que eu vou fazer o SUMA [...] e daí dos sócios fui eu falei pra escrever o SUMA no Lab [...] e eles assim oh vai só que é tu que vai fazer nós não vamos [...] nunca imaginei que ia me demandar tanto sabe foi assim e me demandou DS me demandou assim uma mudança de ... eu virei protagonista eu virei uma pessoa que tinha que ir lá que tinha que fazer vídeos que tinha que sabe aquele ... tinha que dar um passo à frente e ser a empreendedora DS colocar a cara pra bater sabe [...] então assim eu me descobri diferente sabe então foi interessante pra mim também isso é eu acho que isso também é uma característica do empreendedor que ele é muito líder né tem muito essa questão de ah está aqui vou fazer e pronto [...] então eu me redescobri foi muito interessante isso pra mim enquanto pessoa sabe então foi muito legal [...]"</p>
<b>E5</b>	<p>“[...] Acho que mudanças sempre é difícil assim. Principalmente quando é brusca. Acho que os conflitos que eu tive com mudanças foi mais no meio profissional mesmo quando estava ferrado. Acho que uma das mudanças mais drásticas que eu fiz foi quando eu saí de um outro emprego para trabalhar em algo que eu realmente queria assim. Era também voltado ao proposito ou aquilo me trazia um proposito além do trabalho. Foi um momento muito de conflito onde eu tive que sair de um emprego para ganhar menos por exemplo, mas para fazer o que eu acreditado. Acho que essa foi uma mudança mais complicada porque envolvia questão financeira, mas eu tomei a decisão certa.”</p>
<b>E6</b>	<p>“Pode ser de eu ter largado namoro, emprego e virar empreendedor? Na realidade o chute foi bem a maior. Eu larguei tudo e fui morar nos estados unidos e fiquei quase 3 meses lá. [...] Eu voltei num momento que a crise tava 10 vezes pior do que quando eu saí, não tinha emprego, não tinha nada, fiquei ai uns 2, 3 meses trabalhando no meu projeto, tentava achar alguma coisa, daí arrumei um empreguinho horrível, mas arrumei, que pagava as contas eu morando nos meus pais, porque morando sozinho era impossível e depois comecei a</p>

	empreender. [...] Hoje eu trabalho de casa, hoje eu trabalho de qualquer lugar, na verdade, então a vida mudou completamente.”
<b>E7</b>	“Foi é o LO [...] a gente achava que ... nosso produto era um totem eletrônico antes que não deu resultado então a gente até desapegar da ideia do totem remodelar todo no SG e entender o problema que a gente queria resolver ... foi uma situação de renovação total assim entendeu [...] Foi para nós uma mudança gigante ... aprender a conviver com pessoas ... trabalhar em equipe ... trabalhar em equipe é uma verdadeira arte sabe é uma arte”
<b>E8</b>	“A principal mudança foi do plano que eu tinha pra vida. Eu ia fazer mestrado, ia fazer doutorado e eu ia ficar no meio acadêmico. Veio o FN, veio o Lab deu uma reviravolta, e agora sou empreendedora e quero fazer isso pro resto da vida. Uma coisa assim, sabe? Uma coisa que eu já tinha traçado que era certa, mudou tudo.”
<b>E9</b>	“Acho que foi uma mudança muito difícil, que ta sendo pra mim ainda, é falar mais devagar. Todo mundo me fala: S, você é muito agitado, fala mais devagar. Não parece mais é um processo interno muito difícil assim, de tentar calar os pensamentos, tentar falar mais devagar. Isso leva um tempo assim. [...] Mas ta sendo difícil assim, tentar ser mais calmo. Não que eu seja estressado, mas eu sempre estou ligado no 220, assim. [...] Ah, fora as outras coisas, gerenciar uma equipe, que são sócios na verdade, então diferente de quando você trabalha com alguém que é subordinado. Querendo ou não, você tem uma certa autoridade; quando são sócios não, é todo mundo igual, então é meio difícil assim, tem sempre que estar convencendo as pessoas. E um trabalho cansativo, você ficar convencendo as pessoas que é por aqui, não..., é por aqui. E bem cansativo, mas com isso eu já estou me acostumando. Mas falar devagar e se acalmar é mais difícil, mais difícil.”
<b>E10</b>	“acho que é só o que eu tenho vivido ultimamente é mudança ... cara acho que eu descobri na prática o que é resiliência [...] então a minha forma de encarar a mudança é produzindo e eu acho que o que eu produzi nesse último ano vale para os outros quarenta que eu fiquei só reproduzindo né [...] ah isso daqui dá pra fazer isso isso é flexibilidade mas eu precisei de um amparo forte profissional psicológico isso sim [...]”
<b>E11</b>	“[...] Esse ano foi uma revolução na minha vida. Nada, não aconteceu nada da maneira como eu planejava que aconteceria em janeiro. Não aconteceu nada nem parecido, acho que até foi muito melhor em vários aspectos. E assim eu adoro e eu me adaptei porque foi uma mudança que eu considere boa na minha vida. [...] eu trabalho em casa então tenho que conciliar várias coisas. Então é uma adaptação constate até porque o nosso trabalho não tem muita rotina, cada hora a gente tá fazendo alguma coisa. [...] Eu acho que se adaptar a não ter

	uma rotina muita certa sabe, trabalhar no final de semana que é uma outra adaptação que eu tive na minha vida.”
<b>E12</b>	“[...] na minha cabeça eu tinha um plano de vida. [...] Só que no final do doutorado eu comecei a decepcionar [...]. Eu não sei mais o que eu quero ser, não sei o que quero ser quando crescer. Eu queria ser professora e agora não quero mais. E apareceu o Lab e eu aprendi no Lab que eu posso fazer exatamente aquilo que eu sempre quis, que eu sempre gostei de fazer que é ajudar as pessoas de alguma maneira sabe? Tentar fazer elas irem para frente, sei lá, aquele sentimento e ao mesmo tempo eu poderia ganhar dinheiro com isso. Então eu to ganhando dinheiro, to ajudando as pessoas, eu to mega feliz. Foi uma transformação. O Lab foi um caminho para mim é sem volta. Foi uma desconstrução de uma C. Hoje eu sou outra C.“
<b>E13</b>	“Nossa eu penso em muitas mudanças assim. Acho que eu to num processo de mudança ainda de enxergar outras possibilidades, outras coisas assim. Eu sempre fui uma pessoa, até pela minha mãe ser assim, que eu precisava daquela coisa de segurança financeira assim, na minha cabeça eu precisava de um trabalho fixo, precisava... sabe? E eu to passando por um processo de mudança que não, que existem outras possibilidades, que a gente pode fazer outras coisas além de ter uma carteira assinada e tal. Ainda estou me adaptando.”
<b>E14</b>	“[...] foi mais que ano passado eu larguei o curso, daí eu entrei no cursinho e daí já foi uma super adaptação. Daí eu achei que ia passar no vestibular no outro curso e já tava com isso na cabeça e não passei então e foi outra adaptação ai eu decidi voltar a administração e graças a Deus eu entrei no projeto e daí até me empenhei mais na faculdade e comecei a ver as coisas boas que a administração traz, áreas diferentes que eu posso atuar que eu não tinha pensado antes.”
<b>E15</b>	“olha eu vou te dizer que uma das coisas que mais me mudou recentemente foi realmente ter entrado no mestrado ... tanto no sentido de abrir a minha cabeça para alguns assuntos ... principalmente assunto político até porque eu entrei no mestrado bem no meio da crise e querendo ou não por eu fazer arquitetura e urbanismo a questão política está sempre muito em pauta nas discussões que a gente tem ... então acabou abrindo muito a minha cabeça pra essas questões que eu te falei né [...] aquilo que eu antes de falar é porque algumas vezes eu não tenho certeza de alguma coisa ... eu prefiro não influenciar uma pessoa com a minha opinião sendo que eu não sei se a minha opinião está bem fundamentada coisas nesse sentido ... então é que mudança ... mudou um pouco a minha personalidade assim ... não a personalidade mas as minhas característica quanto também a forma que eu estou vivendo hoje assim que eu estou enxergando as coisas assim né ... eu estou vendo que tudo que a gente faz ... que eu fazia também principalmente de colocar a mão na massa sempre deu muito resultado ... mas também

	<p>planejar e fazer projetos estratégias que não sejam necessariamente mão na massa mas que possam ser coisas mais teóricas e mais que fiquem mais no papel mesmo mas que de alguma maneira consigam alcançar outras pessoas e fazer com que elas tenham esse tipo de evolução que eu estou tendo durante esse último ano é ... tão válido quanto fazer uma coisa em efetivo assim né ... então acho que essa foi uma das maiores mudanças”</p>
<b>E16</b>	<p>“Então a gente tá muito naquele modelo engessado de administração na faculdade que a gente vê, é aquela coisa sabe. E entrar num projeto assim é dentro da minha área, mas é uma coisa nova a gente aprende com isso bastante assim. A gente coloca na prática também né, é bem diferente assim.”</p> <p>“[...] eu parei de fazer estágio que eu já fazia há 2 anos da faculdade assim, eu tinha aquela rotina e assim esse ano depois que eu voltei de viagem assim eu decidi que eu ia focar na minha capacitação profissional e não por dinheiro ou por estagio ou por aquilo sabe, mas uma coisa mais abrangente onde eu pudesse me encontrar e ver onde eu quero atuar na minha área, porque a administração é uma área muito abrangente e a gente fica muito perdido dentro do curso. Eu acho que é isso assim.”</p>
<b>E17</b>	<p>“Eu posso dizer um pouco assim como eu cresci em comunidade surda quem me conheci antes e vê como eu sou hoje... Eu tive dificuldade de dificultarem frequentar escola porque eu ainda falava errado português. Para mim é um mundo diferente. As outras crianças os pais são ouvintes os meus são surdos, meu porque eu sou diferente? Eu sempre era muito quieta na sala. Graças a Deus eu sempre tive o apoio da minha família, né? Deus manda anjos na nossa vida e isso foi mudando, e hoje eu sou uma nova F. Até é uma questão de insegurança, eu vivo no mundo dos surdos e vivo no mundo do ouvinte, são duas identidades diferentes. [...] É isso assim que eu acho que mudou, não sei se ajudou a responder.”</p> <p>“Uma outra mudança que também mudou acho que bastante as nossas vidas foi quando a gente decidiu largar tudo e fazer um intercâmbio, ficar um ano na Irlanda. Isso foi uma experiência maravilhosa nas nossas vidas. Isso também foi uma grande mudança.”</p>
<b>E18</b>	<p>“então a gente veio pra cá a gente é conhecida no Brasil inteiro né e aí a gente achou ... bom ... vamos para Floripa ... todo mundo vai continuar conhecendo a gente ... e ninguém conhecia a gente aqui e aí a gente falou nossa [...] aí eu falei assim né para a S que é a minha companheira a gente trabalha junta aí eu falei ... S ou a gente para de fotografar parto ou a gente explica o nosso trabalho [...] aí a gente sentou uns dois dias e montou um puta e-mail explicando o que que era que estava envolvido no serviço e no começo as pessoas começavam a responder o e-mail[ ...] deu muito pouco tempo assim sei lá pouquíssimo tempo e aí as pessoas começaram a pagar [...] e é</p>

	isso assim a gente vai enfrentando cada desafio que chega na hora que chega mas sempre confiando que está no caminho certo assim”
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

### 4.3.7 Análise Geral

Conclui-se que a empatia, a comunicação, o interesse de realizar e a flexibilidade são as competências mais afloradas entre os empreendedores sociais entrevistados e são visíveis em diversos momentos das entrevistas. Como esse trabalho atua e impacta diretamente nas pessoas o equilíbrio emocional por diversas vezes se torna um problema que os empreendedores precisam contornar. A credibilidade desses trabalhadores é posta muitas vezes em jogo devido à falta de conhecimento sobre o empreendedorismo social, pois na grande maioria das entrevistas foi identificado que a credibilidade desses entrevistados foi questionada devido a eles cobrarem pelos serviços, produtos.

Conforme a tabela 2, quatro das seis competências foram encontradas em todos os empreendedores. Apenas a competência credibilidade foi encontrada em 17 empreendedores e flexibilidade foi identificada em 16 empreendedores estudados.

Tabela 2- Incidência das competências sociais

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
Empatia	18	100%
Autocontrole emocional	18	100%
Parceria	18	100%
Credibilidade	17	94,44%
Comunicação	18	100%
Flexibilidade	16	88,88%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)



## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências empreendedoras no âmbito social dos participantes catarinenses do Social Good LAB 2016. Para atingir este objetivo geral e fazer com que essa pesquisa seja relevante para a ciência foi necessário atender os quatro objetivos específicos definidos anteriormente.

Como primeiro objetivo específico realizou-se uma revisão sistemática, que identificou nos artigos selecionados a relação das competências empreendedoras voltadas ao âmbito social. A busca foi realizada nas bases de dados *Web of Science* e *SCOPUS* e resultou em 87 documentos, dos quais permeiam diversas áreas mostrando a interdisciplinaridade do tema. Por meio da leitura dos títulos, resumos e dos documentos completos, foram excluídos 65 estudos que não estavam alinhados à pergunta de pesquisa. Dos 22 estudos selecionados que atenderam a mesma, apenas, um é anterior a 1999 realçando que o tema é atual. Além desses documentos foram utilizados livros, artigos, teses e dissertações relacionados ao tema.

Apresentar o Empreendedorismo Social e suas vertentes e elaborar uma base conceitual sobre o tema competência empreendedora social, são respectivamente o segundo e terceiro objetivos específicos. Nos últimos anos ocorreu um aumento de publicações sobre o tema Empreendedorismo Social, porém ainda não existe um conceito comum sobre o assunto. As discordâncias se dão principalmente ao tipo de organização enquadrada no termo Empreendedorismo Social, a distribuição de lucro e a forma de mensurar o valor gerado.

Quanto ao tipo de organização a divergência entre os autores ocorre em torno das organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos, híbridas e responsabilidade social. O lucro está associado ao tipo de empresa que cada autor considera, isto é, está subentendido que autores que consideram apenas empresas sem fins lucrativos entendem que não se deve ter lucros, já quem considera os negócios sociais acreditam que o lucro deve ser investido em novas missões sociais. Por fim, para medir o valor gerado os autores salientam que os cálculos são difíceis e discutíveis, pois é complicado referenciá-lo a uma intervenção específica.

Neste trabalho entende-se que o Empreendedorismo Social está relacionado ao processo de desenvolvimento econômico, da visão de

Schumpeter (1947) e Druker, (1985) acerca do Empreendedorismo. Dessa forma, o empreendedorismo deve criar mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, aumento da produção, aumento da renda per capita, interferir na economia e no desenvolvimento, e alinhado às tradições sólidas do Empreendedorismo. Assim, o Empreendedorismo Social pode ocorrer em empresas sem fins lucrativos, com fins lucrativos, e em empresas híbridas, isto é, não importa o tipo da organização, mas sim a missão social explícita e central.

O Empreendedorismo Social tem seu foco em resolver um problema/necessidade social por meio de uma missão social e tem como objetivo a geração de valor social e ambiental, e utiliza ferramentas e técnicas de negócios para atingir o resultado.

Empreendedores Sociais, são os atores do Empreendedorismo Social. Eles são agentes de mudança, possuem uma missão social e devem criar valor social. São pessoas que colocam o lado humano à frente do econômico, privilegiam o coletivo ao individual e possuem um sonho de transformação da realidade atual, além disto possuem características dos empreendedores de negócio como: serem visionários, terem a capacidade de reconhecer oportunidades, serem inovadores, assumirem riscos acima da média, não se intimidarem com recursos escassos, entre outras.

Quando se fala em competências empreendedoras um dos nomes mais relevantes é David C. McClelland, seus estudos são usados como base para diversos estudos atuais. As grandes questões quanto às competências empreendedoras de McClelland são as seguintes: será que essas competências são iguais para todos os tipos de empreendedores e se elas ainda são as competências mais importantes ao empreendedor nos dias atuais? São quatro décadas de diferenças e a economia e os processos sofreram grandes transformações. Consoni (2016) salienta que o termo “competências empreendedoras” é baseado no conceito de competência e de empreendedorismo, sendo desta forma um conceito que está em constante evolução, já que os constructos que o formam também estão.

Na leitura dos estudos selecionados na revisão sistemática e temáticas importantes foi identificado que os empreendedores sociais se diferenciam dos empreendedores de negócio principalmente pela disposição pró-social, virtuosidade, colaboração e parceria, empatia, compaixão, comunicação, criatividade e confiança, adaptabilidade ao meio, ou seja, pelas suas competências sociais. As competências sociais foram citadas em praticamente todos os estudos voltados a estes tipos de empreendedores, o que retorna ao questionamento anterior de quais são realmente as competências mais importante aos empreendedores atuais e ao empreendedor social.

O quarto objetivo específico trata de analisar as competências empreendedoras no âmbito social encontradas na literatura com os empreendedores sociais estudados na presente pesquisa. Por meio das competências de McClelland, conclui-se que a busca de informações, a independência e a autoconfiança, apesar de existirem nos empreendedores, devem ser desenvolvidas pelos empreendedores estudados, as demais, principalmente as competências relacionadas ao planejamento e monitoramento sistemático, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência estão mais desenvolvidas e são utilizadas com maior frequência por eles. De forma individual os empreendedores E3, E9 e E18 se sobressaem por terem suas competências mais afloradas, já os empreendedores E13 e E14 devem aprimorá-las.

As competências sociais mais desenvolvidas são: a empatia, a comunicação, o interesse de realizar e a flexibilidade. O equilíbrio emocional é uma competência de grande importância para os empreendedores sociais pois, em geral, lidam todos os dias com pessoas em situação difíceis. A credibilidade dos empreendedores sociais estudados é frequentemente colocada em cheque pelo fato de terem retorno financeiro pelos serviços e produtos que oferecem.

Constatou-se, por meio do questionário de Mota (2013), que os empreendedores possuem as competências de McClelland, que são: busca de oportunidades e iniciativa; exposição a riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; busca de informações; persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança.

Além das competências empreendedoras de McClelland foram realizadas entrevistas onde foi possível identificar seis competências sociais presentes nos empreendedores estudados: empatia, autocontrole emocional, parceria, credibilidade, comunicação e flexibilidade, atingindo o objetivo geral da pesquisa.

Pode-se afirmar que o presente trabalho tem a contribuir e agregar, não somente no desenvolvimento dos empreendedores sociais estudados, mas também na divulgação do empreendedorismo social de maneira mais ampla, pela importância que exerce na sociedade como um todo melhorando a qualidade de vida social, cultural, econômica e ambiental.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O Empreendedorismo Social é um tema novo e ainda necessita de muitos estudos sobre o tema, recomenda-se, assim:

- Estudar de forma mais profunda os constructos que envolvem o empreendedorismo social;
- Estudar como o governo interfere nessas organizações e quais as melhorias governamentais para diminuir a burocracia e beneficiar essas organizações e projetos;
- Estudar as competências empreendedoras para todos os tipos de empreendedores;
- Estudar a importância das competências sociais nos empreendedores sociais;

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, R. R. S.; DANDOLINI, G. A. ; SOUZA, João Artur de ; FEITOSA, M. A. C. ; FERNANDES, R. F. ; COSTA, L. A. . Empreendedorismo social e Inovação Social, convergências e limites. In: 5º. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI), 2015, Joinville. Conhecimento e Inovação para a Competitividade Industrial, 2015. v. 2. p. 847-866.

ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

DE ARAÚJO, Walkíria Toledo et al. Meta-análise das dissertações do curso de mestrado ciência da informação da UFPB: 1990-1999. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 1, 2000.

ASHOKA. Disponível em: <<http://brasil.ashoka.org/conceito-0>>. Acesso em: 01 de agosto de 2016.

ASHOKA; MCKINSEY. Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. 2001.

AUERSWALD, P. Creating social value. *Stanford Social Innovation Review*, 7: 50–55, 2009.

BARON, Robert A.; SHANE. Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia Científica. 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BILBAO, Nerea S.; VÉLEZ, Ana Luisa L. Las competencias de emprendimiento social, coems: aproximación a través de programas de formación universitaria en iberoamérica/social entrepreneurship competences, coems: overview through university educational programs in latin america and spain. **Revesco: Revista de Estudios Cooperativos**, n. 119, p. 159, 2015.

BOORE, J.; PORTER, S. Education for entrepreneurship in nursing. *Nurse Education Today*, 31(2), 184-191. doi:10.1016/j.nedt.2010.05.016, 2011.

BORNSTEIN, David. **How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas**. Oxford University Press, 2007.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. The emergence of social enterprise. London: Routledge, 2001.

BRUSH, C. G., Duhaime, I. M., Gartner, W. B., Stewart, A. et al. (2003). Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 309-331.

CANTILLON, R. *Essai Sur La Nature Du Commerce En Général (Essai)*. França : 1755 (Edited by Henry Higgs, 1932).

CATFORD, John. Developing leadership for health: our biggest blindspot. **Health Promotion International**, v. 12, n. 1, p. 1-4, 1997.

CCSE. Social entrepreneurship discussion paper no. 1. Alberta, Canada: **Canadian Centre for Social Entrepreneurship**, Duke University: The Fuqua School of Business, 2001.

CERTO, S. Trevis; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. **Business horizons**, v. 51, n. 4, p. 267-271, 2008.

CHANG, Jane; BENAMRAOUI, Abdelhafid; RIEPLE, Alison. Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 51, n. 5, p. 459-471, 2014

COLLINS, Bryn C.; M. A, L, P. Emotional Unavailability. Contemporary Books, 1997.

CONSONI, Deizi P. G. **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. Florianópolis, 2016.

COOLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract N. DAN-5314- C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COOLEY, L. Seminário para Fundadores de Empresa. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.

CORDEIRO AM, OLIVEIRA GM, RENTERIA JM, GUIMARÃES CA, GERSRio. Revisão sistemática : Uma revisão narrativa. *Rev Col Bras Cir*. [periódico na Internet] 2007; 34(6).

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEES, J. Gregory; *The Meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, 2001. Disponível em: <<http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>>. Acesso em: 11 de maio de 2016.

DEES, J. Gregory; EMERSON, Jed; ECONOMY, Peter. **Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs**. John Wiley & Sons, 2001.

DE LEEUW, Evelyne. Healthy Cities: urban social entrepreneurship for health. **Health promotion international**, v. 14, n. 3, p. 261-270, 1999.

DHESI, Autar S. Diaspora, social entrepreneurs and community development. **International Journal of Social Economics**, v. 37, n. 9, p. 703-716, 2010.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. As competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008. São Paulo. Anais... São Paulo/SP: EGEPE, 2008.

DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. Empreendedorismo: O Processo Empreendedor. Cap. 2., 2011. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2011/11/Empreendedorismo-capitulo-2.pdf>>. Acesso em: 01 de agosto de 2016.

DORNELAS, J. Empreendedorismo na prática: tipos de empreendedores. Cap. 2. 2008. Disponível em: [http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo\\_na\\_pratica\\_capitulo\\_2.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/02/empreendedorismo_na_pratica_capitulo_2.pdf) Acesso em: 01 de agosto de 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRAYTON, W. The Entrepreneurs Revolution and You. **available at: [http://ashoka.org/fellows/entrepreneurs\\_revolution.cfm](http://ashoka.org/fellows/entrepreneurs_revolution.cfm)**, 2000.

DRUCKER, P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2008.

EGC. Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disponível em:  
<https://www.egc.ufsc.br/>. Acesso em: 16 de jul. de 2016

ENDEAVOR. Como as cidades podem ajudar os empreendedores? 2014.  
Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 16 de jul. de 2016

EL EBRASHI, Raghda. Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. **Social Responsibility Journal**, v. 9, n. 2, p. 188-209, 2013.

FARGION, Silvia; GEVORGIANIENE, Violeta; LIEVENS, Pieter. Developing entrepreneurship in social work through international education. Reflections on a European intensive programme. **Social Work Education**, v. 30, n. 8, p. 964-980, 2011.

FELICIANO, Antonio Marcos. Contribuições da gestão do conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital. Dissertação, PPGEGC – UFSC. Florianópolis, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. *Revistas Eletrônicas Análise*, Porto Alegre, v.18, n.2, p.103-122, jul/dez. 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, Maria Teresa Leme. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, F. R. B. et al. Competências empreendedoras como atributos geradores de valor: um estudo de caso no setor de base tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. Fortaleza. Anais... Fortaleza/CE: ENEGEPE, 2006.

FREIRE, Patricia de Sá. Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: CRV, 2013. 90 p.

FREITAS, H.; CUNHA Jr., M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração da USP*, v.32, n.3, p.97 -109, jul./ set.1997.

GARAVAN, Thomas N.; O' CINNEIDE, Barra. Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation—part 1. **Journal of European industrial training**, v. 18, n. 8, p. 3-12, 1994.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, Eder B. Sustentabilidade integrada em organizações empreendedoras: um estudo de caso. Dissertação, PPGECC – UFSC. Florianópolis, 2014.

GRAY, Mel; HEALY, Karen; CROFTS, Penny. Social enterprise: is it the business of social work?. **Australian Social Work**, v. 56, n. 2, p. 141-154, 2003.

GREEN, J. P. (Ed.). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions 4.2.6. The Cochrane Collaboration*, 2006.

HEBERT, Kristy et al. Chapter 8 Re-Designing Lessons, Re-Envisioning Principals: Developing Entrepreneurial School Leadership. **Successful School Leadership Preparation and Development (Advances in Educational Administration, Volume 17) Emerald Group Publishing Limited**, v. 17, p. 153-163, 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HONMA, E. T. Competências empreendedoras: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. 2007, 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

HSU, C. Entrepreneur for social change. *US News and World Report* No. 139(16), 2005.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/portal/> >. Acesso em: 01 de julho de 2016.

JOHNSON, Sherrill.. Social entrepreneurship literature review. **Canadian Centre for Social Entrepreneurship**. 2002.

JOHNSON, C. Enterprise Education and Training. *British Journal of Education & Work*, 2(1), 61-65, 1988.

JULIANI, Douglas P. Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social. Doutorado, PPGEGC - UFSC. Florianópolis, 2015.

KEDMENEK, Irena; REBERNIK, Miroslav; PERIĆ, Julia. The Impact of Individual Characteristics on Intentions to Pursue Social Entrepreneurship. **Ekonomski pregled**, v. 66, n. 2, p. 119-137, 2015.

KENT, Calvin A.; ANDERSON, Lorraine P. Social capital, social entrepreneurship and entrepreneurship education. **social entrepreneurship**, p. 27-45, 2003.

KIGGUNDU, Moses N. Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. **Journal of developmental entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 239, 2002.

KRAUS, Sascha et al. Social entrepreneurship: an exploratory citation analysis. **Review of Managerial Science**, v. 8, n. 2, p. 275-292, 2014.

KURY, Kenneth Wm. Sustainability Meets Social Entrepreneurship: A Path to Social Change through Institutional Entrepreneurship. **International Journal of Business Insights & Transformation**, v. 4, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - Fundamentos de metodologia científica. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001.

LIGHT, P. C. Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, (Fall) 46–51, 2006.

LOPES, Rose Mary Almeida. Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores EMPRETEC. 1999. 304 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

LYONS, Thomas S.; WYCKOFF, Barbara. Facilitating community wealth building: understanding the roles played and capacities needed by coordinating institutions. **Community Development**, v. 45, n. 5, p. 443-457, 2014.

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

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2005

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254., Sept. 2000.

MATIAS, Marcia Athayde; MARTINS, Gilberto de Andrade. O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade. **Anais**. São Paulo: ANPCONT, 2010.

MCCLELLAND, David Clarence. *A Sociedade Competitiva Realização e Progresso Social*. Expressão e Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_. Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*. v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

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

MILLER, Toyah L.; WESLEY, Curtis L.; WILLIAMS, Denise E. Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 349-370, 2012.

MORALES, S. A. *Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos*. Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOREAU, Charlotte; MERTENS, Sybille. Managers' competences in social enterprises: which specificities?. **Social enterprise journal**, v. 9, n. 2, p. 164-183, 2013.

MORRIS, M. H. *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.

MOTA, Sônia Aparecida Soranzo. Diagnóstico da capacidade empreendedora de estudantes universitários e profissionais de micro pequenas e médias empresas. Dissertação. Campo Limpo Paulista-SP: FACCAMP, 2013.

NANDAN, Monica; LONDON, Manuel. Interdisciplinary professional education: Training college students for collaborative social change. **Education+ Training**, v. 55, n. 8/9, p. 815-835, 2013.

NANDAN, Monica; SCOTT, Patricia A. Social entrepreneurship and social work: The need for a transdisciplinary educational model. **Administration in Social Work**, v. 37, n. 3, p. 257-271, 2013.

NGA, Joyce Koe Hwee; SHAMUGANATHAN, Gomathi. The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 2, p. 259-282, 2010.

OLIVEIRA, Edson. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias\*. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, Edson. Empreendedorismo social no brasil: fundamentos e estratégias. Tese, Pós-Graduação em Serviço Social da Faculdade de História, Direito e Serviço Social - UNESP, 2003.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. The Millennium Development Goals Report. 2011. Disponível em: <http://www.onu.org.br/>. Acesso em: 01 de julho de 2016.

ORHEI, Loredana Elisabeta; NANDRAM, Sharda S.; VINKE, Joop. Social entrepreneurship competence: evidence from founders of social enterprises in Romania. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 25, n. 1, p. 80-105, 2015.

PACHE, Anne-Claire; CHOWDHURY, Imran. Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 494-510, 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; et al. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. Fortaleza. Anais... Fortaleza/CE: ENEGEPE, 2006.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S. MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente

reconhecido. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

PESSOA, E. Tipos de empreendedorismo:- semelhanças e diferenças. 2005. Disponível em: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/tipos-de-empreendedorismosemelhancas-e-diferencas/10993>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

POMPEO, Daniele Alcalá; ROSSI, Lúdia Aparecida; GALVAO, Cristina Maria. Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. *Acta paul. enferm*, São Paulo, v. 22, n. 4, 2009.

PRIETO, Leon Christopher. **The influence of proactive personality on social entrepreneurial intentions among African American and Hispanic undergraduate students: The moderating role of hope**. 2010. Tese de Doutorado. Georgia Southern University.

RAE, David M. Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation. **Entrepreneurship, Innovation and Change**, v. 6, n. 3, p. 193-227, 1997.

RESENDE, Enio. O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

ROSA, Silvana Bernardes; LAPOLLI, Édis Mafra. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, Edis Mafra; FRANZONI, Ana Maria B. ; SOUZA, Vitoria Augusta B. (Orgs). Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010. 224 p.

RUDIO, V. V. Introdução a projetos de pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1980.

SÁNCHEZ, José C. The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 3, p. 447-465, 2013.

SAY, J. B. *Catéchisme d'économie politique*. 1 éd., Crapelet. 1815. Collection des principaux économistes, Tome 12 ; Œuvres de Jean-Baptiste Say, Volume 4. 3e édition publiée du vivant de l'auteur, 1826. Paris : Osnabrück ; O. Zeller, 1966, Réimpression de l'édition 1848, pages 1-117. XVIII-748 p.

SCHMIDT, Carla M.; DREHER, Marialva T.; SCHMIDT, Madalena L.V. Empreendedorismo social & organizações não-governamentais:

uma análise do perfil empreendedor de seus fundadores. 2º Seminário Nacional Estado e Políticas sociais no Brasil. UNIOESTE – Cascavel, 2005.

SCHMITZ, Ana Lucia F. Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. UFSC. Florianópolis, 2012.

SCHUMPETER, J. A. The theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, 1947, “The Creative Response in Economic History”, The Journal of Economic History. (Reprinted in Joseph Schumpeter (Edited by Richard Swedberg), 1991, The Economics and Socialism of Capitalism, Princeton University Press, Princeton, New Jersey)

SEELOS, Christian; MAIR, Johanna. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business horizons**, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SGB. Social Good Brasil. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/>> Acesso em: 12 de outubro de 2016.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S., The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management. The Academy of Management Review, 2000.

SHARIR, Moshe; LERNER, Miri. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 6-20, 2006.

SHEK, D. T. L., & Lin, L..Nurturing university students to be social entrepreneurs: Relevance of service leadership education. *International Journal on Disability and Human Development*, 14(3), 285-293. doi:10.1515/ijdh-2015.

SILVA, Zita Gomes da. O perfil psicológico do empreendedor. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE - GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

SMITH, Wendy K. et al. A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 463-478, 2012.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, 1994.

SOUZA, Vitória Augusta Braga de. Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural. 2013. 254 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: LAPOLLI, Édis Mafra et. al. *Ações empreendedoras*. Florianópolis: Pandion, 2014.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competency at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STEVENSON, H. ; GUMPERT, D. *The Heart of Entrepreneurship*. Harvard Business Review, 1985.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAATILA, Vesa P. Learning entrepreneurship in higher education. **Education+ Training**, v. 52, n. 1, p. 48-61, 2010.

TAN, NGOH-TIONG. Social entrepreneurship: Challenge for social work in a changing world. **Asia Pacific Journal of Social Work and Development**, v. 14, n. 2, p. 87-98, 2004.

TEODÓSIO, A. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, jul./ago./set. 2012

THOMPSON, John; ALVY, Geoff; LEES, Ann. Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential. **Management decision**, v. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.

THOMPSON, John L. The world of the social entrepreneur. **International journal of public sector management**, v. 15, n. 5, p. 412-431, 2002.

TIAN, Yunhe Evelyn; SMITH, Wendy K. Entrepreneurial Leadership of Social Enterprises: Challenges and Skills for Embracing Paradoxes. **Journal of Leadership Studies**, v. 8, n. 3, p. 42-45, 2014.

TIMMONS, J.A. *New venture creation*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

TRACEY, Paul; PHILLIPS, Nelson. The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 6, n. 2, p. 264-271, 2007.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Creating value for all: strategies for doing business with the poor. New York: UNDP, 2008.  
Disponível em: . Acesso em: 27 fev. 2013.

URBAN, Boris. Social entrepreneurship in South Africa: Delineating the construct with associated skills. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 14, n. 5, p. 346-364, 2008.

WELSH, Dianne HB; KRUEGER, Norris. The evolution of social entrepreneurship: what have we learned?. **Journal of Technology Management in China**, v. 7, n. 3, p. 270-290, 2012.

YUNUS, M. Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

ZAMPIERI, Marcia Apareada; TAKAHASHI, Adriana R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. Cad. EBAPE.BR vol.9 no.spe1 Rio de Janeiro, julho, 2011.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 1, jan./abr., 2012.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. In: **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas, 2012.

Wolf, Sérgio Machado Influência da Competência Empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD . Tese, PPGEGC – UFSC. Florianópolis, SC, 2014.

## APÊNDICE A – Roteiro para Entrevista

- 1) Conte um pouco sobre a sua história e formação.
- 2) Conte sobre seu projeto no Lab 2016.
- 3) Você busca na maioria das vezes se colocar no lugar da outra pessoa?
- 4) Descreva uma situação em que você foi solidário com os sentimentos de outro colaborador.
- 5) Descreva uma situação difícil que tenha administrado com muita cautela, sem perder o equilíbrio das emoções.
- 6) Você já passou por alguma situação em que sua credibilidade foi colocada em cheque? Se sim, descreva a situação.
- 7) Os dados da empresa são de livre acesso? (Transparência)
- 8) Na área social parcerias, cooperação e rede de contato são fundamentais para o sucesso. Descreve um caso de parceria e cooperação que marcou você.
- 9) Relate alguns projetos que você tenha participado espontaneamente fora da sua área de atuação.
- 10) A comunicação entre você, parceiros e colaboradores acontece de forma transparente e com frequência?
- 11) Descreve uma situação de mudança que você passou e como você se adaptou a ela.



**ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE -  
CAIXA POSTAL 476 CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA  
CATARINA

TEL: (048) 3721 2451 – E-mail: [secretaria@egc.ufsc.br](mailto:secretaria@egc.ufsc.br)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Eu, \_\_\_\_\_, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Marina Souza Kracik, para fins de pesquisa científica. Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de mestrado e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 45 minutos, onde serão abordados aspectos referentes as minhas competências empreendedoras. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista. A pesquisadora prestará esclarecimento, quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe à pesquisadora que não irei prosseguir com a mesma. Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação. Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelos telefones: (48) 8500-4322, por meio eletrônico através do e-mail: mahkracik@gmail.com

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Fonte: Adaptado de Schmitz (2012).

## ANEXO C – Questionário Características dos Empreendedores

Prezado respondente,

Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e tem como objetivo de identificar as competências dos Empreendedores Sociais. Para tal, preciso de sua colaboração para responder a algumas perguntas.

O tempo médio de resposta não é superior a 30 minutos, mas ressaltamos que se trata apenas de um parâmetro, podendo ser respondida dentro do tempo que for adequado para a reflexão de cada questão.

Vale ressaltar que a pesquisa é anônima, sem identificação de qualquer natureza, tanto das pessoas quanto das empresas respondentes.

Nome:		
Idade:	<input type="checkbox"/> Até 19 anos	<input type="checkbox"/> 20 a 29 anos
	<input type="checkbox"/> 30 a 39 anos	<input type="checkbox"/> 40 a 49 anos
	<input type="checkbox"/> 50 a 59 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos
Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino Médio
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior	<input type="checkbox"/> Pós- Graduação
Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Estado civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado
	<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Viuvo
	<input type="checkbox"/> Outros Qual? _____	

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características empreendedoras. Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo Nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

1	Eu busco as oportunidades que aparecem					
2	Eu procuro enfrentar meus medos					
3	Eu procuro ler bons livros com o objetivo de aperfeiçoar meu vocabulário e agregar conhecimento					
4	Eu sempre persisto frente à uma tarefa complicada					
5	Eu gosto de dar minha opinião durante as aulas e em trabalho em grupo					
6	Eu procuro fazer as coisas de maneira eficiente					
7	Eu tenho paciência para refazer as coisas					
8	Eu mudo de estratégia para conseguir superar um obstáculo importante					
9	Para completar uma tarefa eu ultrapasso os meus limites, me sacrificando, caso seja necessário.					
10	Eu procuro desistir logo de cara quando percebo que uma pessoa não gosta de mim					
11	Eu procuro entender as pessoas com temperamento difícil					
12	Eu utilizo estratégias quando desejo influenciar alguém					
13	Eu procuro sempre pessoas que possam me ajudar para atingir meus objetivos					
14	Eu me candidataria a um cargo político, pois acredito que as pessoas que conheço são suficientes para a minha eleição					
15	Eu procuro aceitar críticas negativas ainda que me deixe chateado (a)					
16	Eu procuro me auto avaliar quando um companheiro(a) termina comigo por achar que eu sou desleixado (a)					
17	Eu sou confiante em minha capacidade de realizar uma tarefa difícil					

18	Eu costumo aceitar a opinião das pessoas sobre a forma de me vestir					
19	Eu só me arrisco quando tenho certeza					
20	Eu viso lucro em todos os meus investimentos					
21	Eu costumo ouvir as pessoas antes de resolver um problema					
22	Eu me arrisco em situações que implicam desafios ou riscos moderados					
23	Eu procuro evitar flertar com alguém que está acompanhado					
24	Eu busco, por intermédio de amigos, informações sobre uma algo que me interessa					
25	Eu costumo ouvir sugestões antes de decidir para onde ir ao final de semana					
26	Eu acredito que mídias sociais são importantes para mim					
27	Eu, quando, recebo uma correspondência em casa, que não é minha, eu procuro ver com os moradores da minha rua se conhecem a pessoa de quem é a correspondência.					
28	Eu sou capaz de ficar em casa se o tempo não tiver bom, do que viajar para o lugar dos meus sonhos.					
29	Eu estabeleço metas e objetivos que sejam desafiantes, e que tenham um significado pessoal.					
30	Eu defino metas para minha vida.					
31	Eu faço planos para o futuro.					
32	Eu me preparo para fazer o que desejo.					
33	Eu avalio os resultados obtidos em um planejamento.					
34	Eu costumo conferir extratos e faturas.					
35	Eu faço anotações de informações que acho que são importantes.					
36	Eu procuro controlar meus gastos, para que não exceda meu orçamento.					

37	Eu faço lista antes de ir às compras.						
38	Eu costumo fazer compras se estiver deprimido para me sentir melhor.						
39	Eu sempre me comprometo a ajudar na organização de eventos realizados pela organização/bairro/grupo de amigos...						
40	Eu me comprometo a participar de eventos organizados pela empresa/bairro/grupo de amigos...						
41	Eu costumo fazer as coisas antes de ser solicitado.						
42	Eu procuro agir com responsabilidade para atingir minhas metas.						
43	Eu costumo colaborar com meus amigos se for preciso alcançar um objetivo.						
44	Eu penso que para ser um bom profissional é necessário manter meus conhecimentos atualizados.						