

Daniela de Oliveira Massad

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR
SOCIAL EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a.

Coorientador: Prof. João Artur de Souza, Dr.

Tutora: Ivana Maria Fossari, Doutoranda

Florianópolis
2017

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

Massad, Daniela de Oliveira

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR
SOCIAL EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL / Daniela de
Oliveira Massad ; orientadora, Êdis Mafra Lapolli,
coorientador, João Artur de Souza, 2017.

219 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Competências Empreendedoras. 3. Empreendedor
Social. 4. Inovação Social. I. Lapolli, Êdis Mafra.
II. Souza, João Artur de. III. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Daniela de Oliveira Massad

A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR SOCIAL EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

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

Florianópolis, 13 de dezembro de 2017.

Prof^a. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr^a.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Áureo dos Santos, Dr.
Examinador Externo
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof^a. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Inara Antunes Vieira Willerding, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

A Deus, que permitiu que este trabalho pudesse ser realizado.

À minha família, em especial à minha filha Beatriz, que acompanhou de perto todo o processo, apesar de não compreender plenamente.

E a todos aqueles que acreditam que é possível transformar socialmente o mundo em que vivemos e dedicam suas vidas a essa missão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e sobretudo a Deus, pois em muitos momentos, quando me senti fraca e pensei que não seria capaz de continuar, me estendeu sua mão e me sustentou.

Aos meus pais, José Costa de Oliveira e Maria Célia Moreira de Oliveira, por terem fornecido o suporte inicial necessário para que chegasse até aqui e por continuarem me apoiando nessa nova conquista.

Ao Mauro Luiz Massad, pai da minha filha Beatriz, que me ajudou em muitos momentos em que precisei. E a minha filha por ser a minha fonte de amor.

À minha querida orientadora e professora Édis Mafra Lapolli, pelo carinho e apoio, que dentre tantas coisas, me ensinou que precisava trabalhar com o que me deixasse feliz e me desse prazer. Agradeço por sua visão além do alcance para acreditar no meu potencial para a realização deste trabalho.

Ao meu coorientador Prof. João Artur de Souza, pelas contribuições e dedicação do seu tempo para conclusão desta dissertação.

À minha tutora, Ivana Maria Fossari, doutoranda deste programa, pela atenção, constante disposição e importantes aconselhamentos para a elaboração deste trabalho.

À minha colega de mestrado Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier, pela amizade que foi importante para me apoiar em todo o processo.

Aos professores Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr^a, Inara Antunes Vieira Willerding, Dr^a e Áureo dos Santos, Dr, por aceitaram o convite para comporem a banca examinadora desta dissertação e tecerem suas contribuições para esta dissertação.

Aos professores do EGC/UFSC que contribuíram positivamente para esta minha formação e conquista.

Aos colegas do EGC/UFSC, em especial aos pertencentes ao grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, pelo compartilhamento e companheirismo.

Aos meus colegas de trabalho no Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago/UFSC, pelo apoio e compreensão.

A todos aqueles que, de alguma forma, me incentivaram a alcançar esta formação. Professores, familiares e amigos, que sempre me desejaram o bem e me estimularam a superar os desafios e conquistar esta grande vitória. Sim, me sinto vitoriosa por chegar até aqui, mas tenho a consciência da contribuição de cada pessoa querida.

Ao Pipe Social que propiciou a divulgação desta pesquisa aos empreendedores sociais cadastrados em sua plataforma.

Um agradecimento especial a cada empreendedor social que dispensou parte do seu tempo para responder ao questionário desta pesquisa. Acredito no trabalho deles e meu desejo é que suas iniciativas de mudança social cresçam e floresçam. Que o compartilhamento deste conhecimento possa gerar transformações no mundo todo.

“Respeito. Cortesia. Compartilhamento. Comunidade. Generosidade. Confiança. Desprendimento. Uma palavra pode ter muitos significados. Tudo isso é o espírito de *Ubuntu*. *Ubuntu* não significa que as pessoas não devam cuidar de si próprias. A questão é: você vai fazer isso de maneira a desenvolver a sua comunidade, permitindo que ela melhore?”

(Ubuntu, explicado por Nelson Mandela)

RESUMO

A importância das inovações para o aumento da vantagem competitiva de organizações e nações vem sendo destacada por diversos estudiosos e profissionais. Quanto ao aspecto econômico, as inovações podem aumentar os níveis de emprego e renda da população. No entanto, em meio à concepção de inovações exclusivamente para criação de valor econômico surgem as inovações sociais, cujo objetivo principal é resolver problemas sociais. Com a característica principal de alcançar uma missão social, essas inovações podem produzir mudanças significativas nas comunidades em que estão inseridas, compensando as faltas cometidas pelo mercado e as necessidades não atendidas pelas organizações governamentais. As ideias inovadoras partem muitas vezes de empreendedores ou se valem de suas características intrínsecas para implementá-las e alcançar o sucesso. As competências empreendedoras e o papel do empreendedor social são considerados como aspectos importantes no processo de inovação social. Com o objetivo de avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social, foi realizada uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva com empreendedores sociais responsáveis por negócios de impacto social. Os dados foram coletados por meio de um questionário para avaliar a competência empreendedora, elaborado por Colley (1990), validado em diversos outros estudos. Para avaliar a percepção sobre a positividade do impacto dos projetos de inovação social, os empreendedores sociais responderam a uma pergunta específica sobre a inovação social, validada com especialistas da área. Como resultado, evidenciou-se que os empreendedores percebem o impacto positivo dos projetos de inovação social. As competências empreendedoras que se apresentaram mais fortes nos empreendedores que participaram da pesquisa foram o comprometimento, a persistência e a busca de oportunidade e iniciativa. O planejamento e monitoramento sistemático e o estabelecimento de metas exibiram índices baixos entre os entrevistados. A busca de informações, a persuasão e rede de contatos, a característica de correr risco calculados e a exigência de qualidade e eficiência também exibiram resultados satisfatórios em mais da metade dos empreendedores sociais. O modelo estrutural elaborado demonstrou pouca relação das competências empreendedoras com a percepção do impacto positivo dos projetos de inovação social e a regressão linear revelou baixo poder preditivo para relacionar as competências empreendedoras com a inovação social. Entretanto, esta pesquisa empírica contribui para o avanço de estudos na área, pois apresenta um

quadro sobre as competências existentes em um grupo de empreendedores sociais, bem como uma análise da relação das competências com os projetos de inovação social e colabora para a ampliação do conhecimento da inovação social no âmbito acadêmico e no meio social.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras. Empreendedor Social. Inovação Social.

ABSTRACT

The importance of innovations to increase the competitive advantage of organizations and nations has been highlighted by many scholars and professionals. As for the economic aspect, innovations can increase the employment and income levels of the population. However, in the midst of the conception of innovations exclusively for the creation of economic value, social innovations emerge, whose main objective is to solve social problems. With the main characteristic of achieving a social mission, these innovations can produce significant changes in the communities in which they are inserted, compensating for the shortages committed by the market and the needs not met by governmental organizations. Innovative ideas often depart from entrepreneurs or use their intrinsic characteristics to implement them and achieve success. Entrepreneurial skills and the role of the social entrepreneur are considered as important aspects in the process of social innovation. In order to evaluate the influence of social entrepreneur competences on social innovation projects, a quantitative, exploratory and descriptive research was carried out with social entrepreneurs responsible for social impact business. The data were collected through a questionnaire to evaluate the entrepreneurial competence, elaborated by Colley (1990), validated in several other studies. To assess the perception of the positive impact of social innovation projects, social entrepreneurs answered a specific question about social innovation validated by experts in the field. As a result, it has been shown that entrepreneurs perceive the positive impact of social innovation projects. The entrepreneurial skills that presented the strongest in the entrepreneurs who participated in the research were the commitment, the persistence and the search for opportunity and initiative. Systematic planning and monitoring and goal setting showed low rates among respondents. The search for information, persuasion and network of contacts, the characteristic of calculated risk taking and the requirement of quality and efficiency also exhibited satisfactory results in more than half of the social entrepreneurs. The elaborated structural model showed little relation of the entrepreneurial competences with the perception of the positive impact of the projects of social innovation and the linear regression revealed low predictive power to relate the entrepreneurial competences with the social innovation. However, this empirical research contributes to the advancement of studies in the area, since it presents a framework on the existing competences in a group of social entrepreneurs, as well as an analysis of the relation of competences with the projects of social innovation and collaborates for the expansion

of knowledge of social innovation in the academic field and in the social environment.

Keywords: Entrepreneurial Skills. Entrepreneurial Competences. Social Entrepreneur. Social Innovation.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Primeiramente, gostaria de contextualizar minha trajetória de vida até chegar ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), o início do Mestrado e seu desenvolvimento, e, na sequência, alguns conceitos sobre o tema da pesquisa.

Minha vida acadêmica foi totalmente voltada para a área tecnológica. Técnica em Química, formada pela Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro, atual Instituto Federal do Rio de Janeiro; e Bacharel em Engenharia de Produção com Ênfase em Qualidade Química pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), tendo a Química como segundo envolvimento profissional. Segundo, pois antes disso, fui professora do Ensino Infantil e esse foi o meu primeiro contato com a Psicologia, a Pedagogia e os relacionamentos interpessoais.

Quando terminei a graduação, já estava empregada em uma multinacional na área de custos. Carreira promissora, saindo de estagiária ao quadro de executivos da empresa em quatro anos, no entanto, algumas questões me incomodavam no ambiente organizacional. Apesar de ter sido promovida rapidamente e recompensada financeiramente, me incomodava com o fato de não haver investimento no crescimento profissional dos funcionários e, por conseguinte, o real reconhecimento. Me sentia desvalorizada profissionalmente.

Decidi sair da empresa para cursar Mestrado na área de Engenharia de Produção, pois já estava lecionando aulas de Química na UERJ. Percebi no meio do processo que não estava satisfeita e que aqueles questionamentos que fazia enquanto trabalhava na empresa privada estavam relacionados a grandes questões que começaram a permear a minha vida.

Comecei a refletir sobre o porquê de ter ficado insatisfeita no meio organizacional e também por não conseguir me dedicar às atividades do Mestrado que estava cursando. Faltava uma motivação, não queria fazer alguma coisa que não tivesse algum significado na minha vida pessoal e naquele momento não estava interessada em estudar os processos de produção friamente. Refletia que não há processos sem pessoas, elas compõem o capital mais relevante e a tecnologia precisa das pessoas.

Mas não foi uma descoberta súbita, primeiro me afastei totalmente de tudo. Decidi me mudar do Rio de Janeiro para Florianópolis e encarei um projeto de vida que desde o início vem me ensinando muita coisa sobre relacionamento: a maternidade. Durante a gravidez prestei

alguns concursos públicos e tendo sido aprovada, fui convocada dois anos depois para trabalhar na área administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina e sendo alocada no Hospital Universitário aonde trabalho até hoje. Ali mantenho contato com a difícil realidade das pessoas que buscam alívio para suas dores e cura para suas doenças.

O projeto maternidade nunca acaba, mas preferi me dedicar bastante a ele durante os seis primeiros anos. Planejei que depois desse tempo iria voltar à vida acadêmica, mas agora com uma bagagem e visão bem diferentes daquela que tinha anteriormente, inclusive para selecionar o programa de pós-graduação a ingressar.

Foi quando me deparei com o PPGEGC, um programa interdisciplinar. Percebi durante as aulas o quanto a interdisciplinaridade era apaixonante. A possibilidade de cursar disciplinas com pessoas de diversas áreas foi algo enriquecedor. E a gestão do conhecimento trouxe à tona a questão da importância das pessoas e seu conhecimento: os ativos intangíveis.

Iniciei minhas atividades no PPGEGC em 2015, cursando disciplinas isoladas. Tinha preferência por disciplinas no período noturno por trabalhar no vespertino e ter o projeto maternidade em curso. Decidi então me inscrever na disciplina de Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras com as professoras Édis Mafra Lapolli e Ana Maria Franzoni. E um mundo desconhecido se abriu diante de mim. Durante a formação acadêmica não cursei disciplinas que tratassem da gestão de pessoas e do empreendedorismo, todo o meu conhecimento sobre tais assuntos provinha de vivências corporativas, compartilhamento de ideias e buscas individuais. No início, e essa é uma característica própria, fui tentando assimilar o máximo que podia, prestando atenção nas discussões durante as aulas.

Ao final do trimestre de aulas muito prazerosas, com seminários apresentados por grupos de colegas da disciplina, palestras com profissionais diversos e o café temático (ótimo momento de descontração e interação com os demais), tínhamos que escrever um artigo e acredito que, neste ponto, muitos desistem. Escrever baseando-se em textos científicos, na busca de contribuições sobre o tema sugerido era algo que não fazia há algum tempo, mais precisamente desde o meu “Projeto Final”, como era chamado o “Trabalho de Conclusão de Curso” na graduação em 2006.

Mas não desisti. Com a colaboração de dois colegas, um que estava tentando iniciar o doutorado e outro que já estava cursando conseguimos produzir um bom artigo, que em seguida foi publicado em um livro da disciplina. E então decidi continuar cursando disciplinas com

as mesmas professoras, também relacionadas ao tema do empreendedorismo, que foram: Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo e Capacidade Empreendedora. Fatalmente comecei a me interessar pelo tema e a pensar em usá-lo para desenvolver um projeto acadêmico.

No mesmo ano, participei do processo seletivo do PPGEGC e obtive êxito. Com muito prazer, sob a orientação da professora Édis Mafra Lapolli, iniciei o Mestrado no ano de 2016. Mas uma frase que a professora usava em sala de aula “O importante é ser feliz” e o conselho “Busque trabalhar/pesquisar sobre aquilo que goste e tenha prazer” ecoavam em minha mente. E foi assim que, antes de iniciarem as atividades acadêmicas, assistindo a um programa de televisão, que demonstrava ações de empreendedorismo social, decidi que este era o foco que queria dar à minha pesquisa.

O empreendedorismo social como meio para produzir a inovação social (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008) traz características como: o desenvolvimento de novas soluções para problemas sociais, que incorporam os econômicos e ambientais, portanto engloba o desenvolvimento sustentável; o empoderamento de pessoas, criando oportunidades para estas obterem meio de subsistência; o trabalho em rede e a cooperação entre os eixos público, privado e sem fins lucrativos; bem como o compartilhamento de conhecimento, sendo totalmente ligado às ideias de replicabilidade e escalabilidade da inovação social promovida. Essas características da inovação social se relacionavam muito com minhas crenças e convicções sobre a sociedade e como melhorá-la. Assim comecei a estudar e a me interessar cada vez mais pelo tema, enquanto cumpria as atividades obrigatórias das disciplinas.

A disciplina de Fundamentos de Gestão do Conhecimento corroborou para reforçar minhas convicções sobre a necessidade do compartilhamento de conhecimento para o crescimento no meio organizacional, mas também em âmbito mundial, para o crescimento da sociedade como um todo. Num dos primeiros textos que li sobre a Gestão do Conhecimento me deparei com a seguinte sentença: “nós devemos verificar que conhecimento continuamente melhorado e bem aplicado será o combustível para melhorar a qualidade de vida para o mundo em geral” (WIIG, 1997, p. 13). Essa frase demonstra a ligação da Gestão do Conhecimento com a inovação social e a mudança social que ela se encarrega de trazer, que vem a ser sua característica principal (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Durante a disciplina de Métodos de Pesquisa em Engenharia e Gestão do Conhecimento tivemos que desenvolver um artigo que

apresentasse uma Revisão Integrativa e esta foi uma excelente oportunidade para me aprofundar e conhecer melhor os temas inovação social e empreendedorismo social. Essas foram as disciplinas cursadas no primeiro trimestre de 2016 e foram muito úteis também para desenvolver o processo da escrita, pois tínhamos que ler muitos artigos e capítulos de livros para desenvolver textos de discussão e posicionamento sobre os mesmos.

No segundo trimestre do mesmo ano tive a agradável notícia de que a disciplina Empreendedorismo Social seria ministrada, pela primeira vez, na pós-graduação do EGC. Foram aulas sensacionais aonde pude conhecer projetos de inovação social e seus criadores, colaboradores, apoiadores e pesquisadores, não apenas no Brasil, mas no mundo. Além disso, durante a disciplina houve a leitura de diversos textos sobre a inovação e o empreendedorismo social, de maneira que foi possível entender melhor seus fundamentos conceituais e teóricos e compreender seus métodos, processos e características.

Cada vez mais convicta de que a inovação social era o tema que queria trabalhar em minha dissertação, faltava ainda definir o foco. Qual problema de pesquisa deveria abordar dentro da inovação social? Através dos estudos realizados durante o primeiro ano do Mestrado como aluna regular, unidos à experiência do ano anterior nas disciplinas isoladas, e, durante as conversas com a orientadora, fui elaborando que as características da inovação social envolvem o comportamento do empreendedor social e suas competências empreendedoras utilizadas para atingir a missão social. Desta forma, busca-se através desta pesquisa obter respostas para a seguinte pergunta: Como as competências empreendedoras do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social?

REFERÊNCIAS

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, n. 1, p. 42-51, 2014.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, p. 34-43, 2008.

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 – Componentes do empreendedorismo social.....	41
Figura 2 – Tipos de empresas a partir da visão sustentável de resultados	44
Figura 3 – Diagrama de interação de componentes de performance no trabalho e níveis de competências.....	51
Figura 4 – Dimensões da competência e seus significados.....	52
Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	53
Figura 6 - Classificação de Competências de Empreendedorismo Social (COEMS)	73
Figura 7 – Estágios do processo da inovação social.....	81
Figura 8 – Processo de busca de respostas para o problema de pesquisa	90
Figura 9 – Desenho da pesquisa.....	106
Figura 10 – Análise confirmatória do construto competências empreendedoras.....	119
Figura 11 – Modelo estrutural.....	120

Lista de Quadros

Quadro 1 - Teses e Dissertações do PPGEHC nas temáticas da pesquisa	31
Quadro 2 – Escolas de pensamento sobre o empreendedorismo.....	35
Quadro 3 – Definições de empreendedorismo social segundo diferentes autores	37
Quadro 4 – Diferenças entre o empreendedorismo convencional e o social	42
Quadro 5 – Descrições para os empreendedores sociais.....	46
Quadro 6 - Tipologia para caracterizar as atividades do empreendedor social	48
Quadro 7 – Competências para o profissional.....	53
Quadro 8 – Modelo de Competências Essenciais.....	56
Quadro 9 – Competências características e não características dos empreendedores de sucesso frente à média dos empreendedores na Índia, Malawi e Equador	60
Quadro 10 – Características empreendedoras pessoais (PECs) e indicadores de comportamento.....	61
Quadro 11 - Áreas de competências e seus focos comportamentais	64

Quadro 12 – Tarefas empreendedoras e áreas de competências requeridas	64
Quadro 13 – <i>Clusters</i> de Competências e componentes comportamentais por áreas de competências.....	65
Quadro 14 – Itens de cada dimensão da competência	74
Quadro 15 – Definições para inovação social segundo diversos autores	77
Quadro 16 – Características da inovação social	83
Quadro 17 – Centros de apoio à inovação social no Brasil	85
Quadro 18 – Projetos vencedores do Desafio de Impacto Social 2016 - Google	87
Quadro 19 – Questionário para levantamento dos dados	96
Quadro 20 – Protocolo da pesquisa.....	100

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Empreendedores sociais por tempo na função	109
Gráfico 2 – Empreendedores sociais por grau de escolaridade	111
Gráfico 3 – Distribuição em percentual das respostas para a questão da inovação social	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de artigos pré-selecionados e selecionados por construto.....	93
Tabela 2 – Estudos utilizados na revisão bibliográfica por tipo de fonte	94
Tabela 3 – Gênero dos empreendedores sociais pesquisados.....	110
Tabela 4 – Faixa etária dos empreendedores sociais pesquisados.....	110
Tabela 5 – Estado civil dos empreendedores sociais pesquisados	110
Tabela 6 – Estatísticas descritivas das competências empreendedoras	112
Tabela 7 – Frequência das pontuações por competências empreendedoras	113
Tabela 8 – Estatística descritiva da questão sobre a inovação social ..	114
Tabela 9 – Matriz de correlação entre as variáveis da competência empreendedora	115
Tabela 10 – Indicadores de factibilidade do uso da análise fatorial para a competência empreendedora	116
Tabela 11 – Correlações entre as competências empreendedoras e a questão da inovação social	116
Tabela 12 – Cargas fatoriais das dez características empreendedoras	117
Tabela 13 – Índices de ajuste para as competências empreendedoras.	119
Tabela 14 – Índices de ajuste para o modelo estrutural.....	121
Tabela 15 – Análise de regressão	121
Tabela 16 – Teste-t para igualdade das médias entre os grupos.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro
PEC's – *Personal Entrepreneurial Characteristics*
SGB – *Social Good* Brasil
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
BOI - busca de oportunidades e iniciativa
CRC - correr risco calculado
EQE - exigência de qualidade e eficiência
PER – persistência
COM – comprometimento
BDI - busca de informações
EDM - estabelecimento de metas
PMS - planejamento e monitoramento sistemático
PRC - persuasão e rede de contatos
IAC - independência e autoconfiança
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	27
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	27
1.2. OBJETIVOS	28
1.2.1. Objetivo Geral.....	29
1.2.2. Objetivos Específicos.....	29
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO	29
1.4. ESCOPO DA PESQUISA	30
1.5. ADERÊNCIA AO PPGEGC	30
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	33
2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	33
2.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	33
2.3. EMPREENDEDOR SOCIAL.....	45
2.4. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	50
2.4.1. Competências	50
2.4.2. Modelos de competências empreendedoras.....	54
2.5. INOVAÇÃO SOCIAL.....	75
2.5.1. Projetos de Inovação Social	84
2.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO	87
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	89
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	89
3.2. NATUREZA E TIPO DE PESQUISA	89
3.3. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	91
3.3.1. Revisão bibliográfica	92
3.3.2. Levantamento ou <i>survey</i>.....	95
3.4. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	99

3.4.1. Pipe Social	99
3.5. PROTOCOLO DA PESQUISA.....	100
3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	104
3.7. DESENHO DA PESQUISA E HIPÓTESES	106
3.8. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	107
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	109
4.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	109
4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	109
4.3. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS	111
4.4. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	115
4.4.1. Análise da unidimensionalidade dos constructos.....	117
4.5. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	118
4.5.1. Validação do constructo competência empreendedora	118
4.6. MODELO ESTRUTURAL	120
4.7. ANÁLISE DA REGRESSÃO	121
4.8. TESTE DE HIPÓTESES	122
4.9. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	123
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	125
5.1. CONCLUSÕES	125
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	129
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	149
APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	187
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	211

1. INTRODUÇÃO

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A inovação foi considerada por Porter (1985) o fator mais relevante na economia mundial. Schumpeter (1997) destacou a importância das inovações nas economias capitalistas, considerando-as fundamentais para o bom desempenho das empresas, pelo incentivo à criatividade e aumento da competitividade, refletindo sobre todo o sistema econômico, por aumentar os níveis de emprego e renda da população. Assim, criatividade e inovação tornaram-se os fatores essenciais para a determinação da competitividade (URIARTE, 2008).

A perspectiva da inovação voltada exclusivamente para a criação de valor econômico, com foco no sucesso comercial e rentabilidade, tem cedido lugar para uma dimensão da inovação, que tem como principal característica a mudança social: a inovação social (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Beckmann (2012) afirma que a inovação social pode desempenhar um papel importante na compensação das falhas de mercado e de governo. As estruturas existentes têm se mostrado incapazes de resolver os problemas sociais e ambientais, necessitando de uma ação mais sistêmica e eficaz para ultrapassar as dificuldades (MURRAY, CAULIER-GRICE, MULGAN, 2010).

A inovação social vem sendo tema de diversos centros de pesquisa em universidades, e também diversas fundações, instituições privadas e governamentais têm se engajado em ações voltadas para a inovação social (RUEDE; LURTZ, 2012).

O estudo de conceitos como empreendedorismo social, inovação social e negócio social tem crescido bastante nos últimos anos e tem se refletido nas diversas publicações realizadas sobre os mesmos (PHILLIPS; LEE; GHOBADIAN; O'REGAN; JAMES, 2015). A inovação social pode ser definida como: “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes, cujo valor criado reverte sobretudo para a sociedade como um todo ao invés de para indivíduos em particular” (PHILLS, DEIGHLMEIER, MILLER, 2008, p. 36, tradução nossa).

A ideia de inovação social está interligada ao conceito de empreendedorismo social, que pode ser definido como uma atividade inovadora de criação de valor social, podendo ocorrer entre os setores sem fins lucrativos, de negócios ou governamental (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). O empreendedorismo social se caracteriza pelo

desenvolvimento de iniciativas para implementar inovações sociais, assim os empreendedores sociais usam a inovação para criar valor social e mudança social através de um novo empreendimento (NANDAN; LONDON; BENT-GOODLEY, 2015; SCHMITZ; SCHEUERLE, 2012).

A Social Innovation School, uma escola de pensamento americana sobre a inovação social, destaca a importância do empreendedor social e suas características e o considera como figura central do empreendedorismo social (BACQ; JANSSEN, 2011). O comportamento do empreendedor social e suas características têm sido investigados para a melhor compreensão de sua identidade e possível desenvolvimento de suas competências em agentes de diversos meios (SILVA, 2008; SMITH; WOODWORTH, 2012; BILBAO; VÉLEZ, 2015; KRACIK, 2017).

McClelland (1973) sinalizou sobre a importância das competências para o desenvolvimento humano, ao indicar que se tratavam de comportamentos e não de aptidões naturais apresentadas pelas pessoas, tal como a inteligência. Spencer e Spencer (1993) atribuíram uma característica mais estável e profunda às competências, sendo composta de um aspecto visível, que são as aptidões e conhecimento, e de outro invisível, e, portanto, menos sujeito a mudanças, formado pela motivação, por traços de personalidade e autoconceito.

Cooley (1990) propôs um modelo que abrange características e comportamentos do empreendedor de sucesso (PEC's – *Personal Entrepreneurial Characteristics*) dividindo as características em três conjuntos de ação: realização, planejamento e poder. O modelo apresentado por Cooley (1990) tem sido amplamente utilizado para identificação das competências empreendedoras.

A partir das percepções de universitários, Bulut, Eren e Halac (2013) analisaram a relação existente entre inovação social e inovação tecnológica, concluindo que uma afeta a outra, e ainda que as características empreendedoras geralmente comuns em inovações tecnológicas também são encontradas nas inovações sociais.

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como as competências empreendedoras do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar a inovação social e seus projetos;
- Mensurar as competências empreendedoras de empreendedores sociais;
- Verificar a contribuição das competências empreendedoras para os projetos de inovação social;
- Analisar as relações entre as competências do empreendedor social com os projetos de inovação social.

1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O crescente interesse pelo tema da inovação social vem impulsionando a criação de centros de apoio e grupos de pesquisas vinculados a diversas universidades no mundo, objetivando o fortalecimento das atividades e das empresas voltadas para área social, obtendo apoio inclusive de instituições governamentais, o que comprova a importância do tema de estudo desta dissertação. Por outro lado, a ineficiência das instituições governamentais em solucionar os problemas sociais, vem despertando iniciativas na sociedade civil (PARENTE et al., 2011), que, em parceria com organizações sem fins lucrativos ou empresas privadas que possuem preocupação social, buscam trazer soluções às necessidades sociais que ainda carecem de atenção.

O papel do empreendedor social para o desenvolvimento de inovações sociais tem se tornado alvo de estudos, sendo considerado uma figura importante porque visualiza possibilidades e padrões novos para a inovação, tentando aplicá-los, mesmo sem apoio das organizações já estabelecidas (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). O empreendedor social “embarca em um processo de inovação contínua, adaptação, aprendizagem e ação, sem sentir-se limitado pelos recursos existentes” (BILBAO; VÉLEZ, 2015, p. 161-162) ou a falta deles.

Um dos pioneiros a verificar a importância das competências para o desenvolvimento humano foi McClelland (1987), que identificou diversas características empreendedoras de sucesso através de pesquisas,

considerando a necessidade de realização como característica marcante para revelar empreendedores bem-sucedidos. Já Cooley/MSI (1990) baseou-se no trabalho de McClelland para formar um conjunto de competências empreendedoras e comportamentos do empreendedor de sucesso para serem aplicados em treinamentos.

Esta dissertação busca caracterizar a inovação social e como seus projetos se desenvolvem, fornecendo base de estudo para outras pesquisas no campo, além de analisar como a pessoa do empreendedor social contribui para o processo de inovação social. Justifica-se sua relevância, por demonstrar, através de pesquisa quantitativa, de que forma as competências empreendedoras se relacionam com a inovação social, podendo servir como fonte de melhoria para projetos de inovação social, beneficiando a sociedade em geral.

Empreendedores sociais podem se favorecer deste trabalho compreendendo como suas competências podem potencializar os projetos de inovação social, buscando desenvolver competências que sejam relevantes e estejam pouco desenvolvidas, já que as competências empreendedoras podem ser aprendidas (ROSA; LAPOLLI, 2010).

1.4. ESCOPO DA PESQUISA

Este trabalho tem como proposta avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social. O foco de atenção e a relevância está nas competências empreendedoras e não nas características distintas e específicas do empreendedor social, não se excluindo, no entanto, estas últimas da pesquisa.

O objeto do estudo, portanto, é o empreendedor social e sua atuação em projetos de inovação social. Para tanto, a abrangência do estudo é nacional, tomando-se projetos de inovação social de empresas que atuam em diversos setores, com viés transversal.

1.5. ADERÊNCIA AO PPGEGC

Esta dissertação está contextualizada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), na área de concentração de Gestão do Conhecimento. Esta área define conhecimento como “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor” (PPGEGC). Esta dissertação se contextualiza na linha de pesquisa denominada Empreendedorismo e Inovação, cujo objetivo

inclui o estudo do comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento e sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal, do bem-estar social e da geração de renda, conforme definições do PPGECC.

Em relação ao objeto de pesquisa do EGC, o conhecimento, esta dissertação considera-o fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento. Segundo Wiig (1997, p. 13), “devemos verificar que conhecimento continuamente melhorado e bem aplicado será o combustível para melhorar a qualidade de vida para o mundo em geral”. Esta dissertação parte do pressuposto de que um dos papéis da inovação social é criar valor social, trazendo mudança social, através de novos processos, produtos ou serviços, ou seja, um novo conhecimento ou um conhecimento melhorado, utilizado para melhorar a qualidade de vida humana (POL, VILLE, 2009).

O tema “inovação” vem sendo estudado por diversos pesquisadores do PPGECC, contudo a inovação social tem se apresentado como alvo de estudos recentes do programa. O perfil do empreendedor e suas competências também são temas de estudo de teses e dissertações do referido programa. O Quadro 1 apresenta Teses (T) e Dissertações (D) do PPGECC cujas temáticas se relacionam com a do presente trabalho.

Quadro 1 - Teses e Dissertações do PPGECC nas temáticas da pesquisa

AUTOR	TÍTULO	ANO	T/D
JULIANI, D. P.	Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social	2015	T
DELGADO, A. A. S.	Framework para caracterizar la innovación social sobre sus procesos	2015	T
PRIM, M. A.	Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais: Um Estudo de Caso da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da FURB	2017	D
KRACIK, M. S.	Análise das Competências Empreendedoras no Âmbito Social	2017	D
SCHMITZ, A. L. F.	Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	2012	T

CONSONI, D. P. G.	Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	2016	D
----------------------	--	------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

O presente trabalho busca trazer contribuições para o PPGECC unindo-se a estas teses e dissertações, com ênfase no estudo do comportamento do empreendedor social e em seu papel na criação e utilização do conhecimento de forma inovadora para que a inovação social traga a mudança social que se propõe.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Estruturou-se o trabalho em cinco capítulos, conforme descrição a seguir.

No capítulo 1, a introdução, foi realizado o delineamento da pesquisa, contendo a contextualização e problematização da pesquisa, a declaração do objetivo geral e dos específicos, a justificativa e relevância do trabalho, o escopo, a aderência ao PPGECC/UFSC e a presente estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que norteia a pesquisa, baseando-se na revisão sistemática e pesquisa bibliográfica apresentados nos apêndices A e B. São abordados os temas empreendedorismo social, empreendedor social, competências empreendedoras, inovação social e projetos de inovação social.

O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa, com o detalhamento dos procedimentos e instrumentos para coleta de dados, a seleção da amostra de organizações onde será realizada a pesquisa, bem como a condução das análises.

No capítulo 4, é realizada a apresentação e análise dos dados, trazendo informações sobre os dados coletados, interpretação dos resultados, contexto da pesquisa e identificação das relações verificadas na temática proposta.

O capítulo 5 discorre sobre as conclusões da pesquisa e as sugestões para futuros trabalhos.

Ao final da dissertação, é apresentada a lista de referências que serviram de suporte para a pesquisa, bem como, os apêndices.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com base nos documentos selecionados na revisão sistemática e na pesquisa bibliográfica, mostrados nos Apêndices A e B, respectivamente, este capítulo compreende a revisão da literatura, fornecendo conceitos basilares, que compõem a fundamentação teórica para a pesquisa.

São apresentados os conceitos de empreendedorismo social, empreendedor social, competências empreendedoras e inovação social e seus projetos.

2.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

De acordo com o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, o termo “empreendedorismo” deriva, etimologicamente, do termo “empreendedor” (MICHAELIS, 2015), tendo este último, sua origem na palavra francesa *entrepreneur* (DORNELAS, 2016). No entanto, em estudo sobre a dimensão ontológica, Boava e Macedo (2006) demonstram que as definições destas palavras e a utilização das mesmas evoluíram de formas distintas.

Na língua portuguesa, os termos “empreender” e “empreendedor” surgem entre os séculos XVI e XVII derivados do latim *imprehendere* (URIARTE, 2000), sendo o ato de empreender aquele de quem executa ou decide realizar uma tarefa difícil e o empreendedor, aquele que empreende, de acordo com o filósofo e lexicógrafo Antonio Houaiss (BOAVA; MACEDO, 2006).

A utilização do termo *entrepreneur* associada à característica de incerteza e de correr riscos é creditada por diversos autores (HASHIMOTO, 2013; DORNELAS, 2016) a Cantillon (1680-1734), que, em seu Ensaio publicado em 1755, afirma:

Esses *entrepreneurs* (empreendedores) nunca podem saber a quantidade de consumo em sua cidade, nem mesmo por quanto tempo seus clientes irão comprá-los, visto que seus rivais mancharão de todas as formas as suas práticas: isso tudo causa certa incerteza entre esses *entrepreneurs* (empreendedores), que vemos que vão à falência

diariamente (CANTILLON, 1755, 2011, p. 19, tradução nossa).

Say (1767-1832) reitera a concepção de Cantillon de que o *entrepreneur* assume riscos e ainda agrega o conceito de que o *entrepreneur* eleva o rendimento e a produtividade de recursos econômicos (DIAS, 2001), como pode-se verificar em sua declaração de que “Todo *entrepreneur d’industrie* (empreendedor), fazendo ele mesmo trabalhar seu capital, encontra com facilidade meios de ocupar produtivamente suas economias” (SAY, [1803] 2011, p. 72, tradução nossa).

No entanto, analisando a origem da expressão “empreendedorismo” e o seu uso atual e crescente, Boava e Macedo (2006) observaram que não havia registro do mesmo em diversos dicionários da língua portuguesa tais como, os mais recentes, Ferreira de 1999, Houaiss de 2001 e Priberam de 2006, evidenciando que o emprego do termo é bastante recente.

De qualquer maneira, há uma concordância de que, na verdade, o termo em português “empreendedorismo” originou-se na expressão *entrepreneurship*, da língua inglesa, composta da palavra francesa *entrepreneur* que já havia sido incorporada literalmente ao vocabulário inglês e do sufixo inglês *ship*, sendo assim, um anglicismo em nossa língua (BOAVA; MACEDO, 2006; BARRETO, 1998 apud BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Mais importante do que explicar a origem do termo, é apresentar o conceito e a perspectiva do tema empreendedorismo, explorado na atualidade em diversas pesquisas, cuja ocorrência tem sido mais comumente atribuída às características daqueles que são considerados os potenciais atores, os empreendedores. Feita essa introdução, parte-se para aprofundar o objeto maior de estudo deste tópico, o empreendedorismo social, que é considerado por alguns como um tipo de empreendedorismo, porém, assim como o empreendedorismo denominado sustentável, pode ser considerado como uma versão maior do primeiro, que busca sustentabilidade para o ambiente, para a sociedade e gera ganhos para terceiros (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Barbieri (2003) em sua análise da visão schumpeteriana de inovação, que a considera o fator fundamental do desenvolvimento econômico, discorre sobre o conceito de “empreendimento”, que para Schumpeter está relacionado a realização de combinações novas no meio produtivo, sendo o “empresário” aquele que as realiza. O autor afirma que

a definição de “empresário” de Schumpeter é ampla e restrita ao mesmo tempo, porém coincide com o conceito de empreendedor da atualidade. Ou seja, para Schumpeter os “empresários” poderiam ser homens de negócio independentes, mas também os empregados das companhias, e não incluíam os gerentes ou dirigentes de organizações, que não introduzissem mudanças no processo.

Para Schumpeter (1997), empreendedorismo e inovação estão interligados e promovem o desenvolvimento do sistema econômico, uma vez que provocam rupturas estruturais, que ocorrem através do processo de “destruição criativa” promovido pelo empreendedor, que introduz novos produtos, processos e serviços em um ambiente de competitividade, aumentando assim os níveis de emprego e renda da população.

Drucker (1909-2005) considerado por alguns como o guru da administração (BARBIERI, 2003; SWAIM, 2011) observou, assim como Schumpeter que nem todos os donos de empresas possuem o espírito empreendedor, destacando que o empreendedorismo está ligado a uma característica bem definida de pessoa ou organização e também está relacionado à inovação, impactando o desenvolvimento econômico (DRUCKER, 1987).

Cunningham e Lischeron (1991 apud Hashimoto, 2013) classificaram as escolas de pensamento sobre o empreendedorismo posicionando os estudos sobre o tema de diferentes pontos de vista. Apresenta-se no Quadro 2, descrição sucinta de cada uma delas.

Quadro 2 – Escolas de pensamento sobre o empreendedorismo

<p>Escola da "pessoa excelente"</p>	<p>Traduzida por Hashimoto (2013) como Escola Bibliográfica, considera que o empreendedor possui uma habilidade intuitiva, traços e aptidões especiais que nascem com ele e não podem ser ensinados.</p>
<p>Escola das características psicológicas</p>	<p>Esta escola foca sobre os fatores da personalidade dos empreendedores, assumindo que o mesmo apresenta valores, atitudes e necessidades específicas. Valores pessoais, propensão a correr riscos e necessidade de realização são características relevantes.</p>

Escola clássica	Se baseia na origem francesa da palavra <i>entrepreneur</i> que engloba tanto a ideia de possuir um empreendimento, com o elemento risco e a criatividade. Considera que a característica central do empreendedor é a inovação. O empreendedorismo está no processo de fazer e criar ao invés de somente possuir.
Escola da gestão	Com origem em técnicas de gestão da teoria organizacional, o empreendedor é descrito como aquele que organiza ou administra um negócio, com habilidades para planejar, gerir pessoas e controlar finanças, podendo ser treinado em funções técnicas de gestão.
Escola da liderança	Defende que os empreendedores são gestores de pessoas, com habilidades para liderá-las e motivá-las para cumprir seus propósitos. O empreendedor reconhece que não pode atingir seus objetivos sozinho, mas que depende das pessoas.
Escola do Intraempreendedorismo	É conhecida também como escola corporativa (HASHIMOTO, 2013) e sugere que as habilidades empreendedoras podem ser úteis no ambiente organizacional. Intraempreendedores surgem em resposta à necessidade das organizações de se adaptar para sobreviver, tornando-se agentes de mudanças e inovações.

Fonte: Adaptado de Cunningham e Lischeron (1991 apud Hashimoto, 2013, p. 4)

O empreendedorismo tem sido considerado fator preponderante para o crescimento do setor empresarial, mas também vem ganhando importância e visibilidade para a expansão do setor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Ao analisarem o crescimento do número de empresas sem fim lucrativos e o surgimento de outras formas de empreendedorismo social, Austin et al (2006) afirmam que o

empreendedorismo agregado a uma finalidade social, ou seja, o empreendedorismo social tem aumentado nas últimas décadas.

Apesar do empreendedorismo ser considerado um agente de transformação social, com vistas a promover o crescimento econômico por diversos autores como Schumpeter (1997), Drucker (1987) e Wiig (1997), se faz necessário fortalecer as bases teóricas sobre o empreendedorismo social para auxiliar na sua prática. A despeito da crescente preocupação com o setor social e do aumento de estudos sobre o tema, as bases teóricas sobre o empreendedorismo social ainda estão sendo exploradas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

O Quadro 3 apresenta definições de empreendedorismo social encontradas na literatura.

Quadro 3 – Definições de empreendedorismo social segundo diferentes autores

Autor	Conceito
Fowler (2000)	É a criação de estruturas, relações, instituições, organizações e práticas viáveis socioeconomicamente que geram e sustentam benefícios sociais. (p. 649)
Alvord, Brown e Letts (2004)	O empreendedorismo social cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobiliza as ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para transformações sociais sustentáveis. (p. 262)
Hibbert, Hogg e Quinn (2005)	O empreendedorismo social pode ser vagamente definido como o uso do comportamento empreendedor para fins sociais, em vez de objetivos lucrativos, ou, alternativamente, que os lucros gerados sejam utilizados em benefício de um grupo específico desfavorecido. (p. 159)
Mair e Martí (2006)	Um processo de criação de valor, que envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode se referir à criação de novas organizações, combinando recursos de novas formas, destinados principalmente a explorar oportunidades para criar valor social estimulando a mudança social ou atendendo às necessidades sociais. (p. 37)
Peredo e McLean (2006)	O empreendedorismo social é exercido onde uma pessoa ou grupo visa criar valor social, de forma exclusiva ou pelo menos proeminente; mostra uma capacidade para reconhecer e aproveitar as oportunidades para criar esse valor (visionar); emprega

	<p>inovação, que vai desde a invenção completa até a adaptação da novidade de outra pessoa, na criação e/ou distribuição de valor social; está disposto a aceitar um grau de risco acima da média na criação e divulgação de valor social; e é incomum engenhoso em ser relativamente destemido por recursos escassos na busca de seu empreendimento social. (p. 64)</p>
<p>Martin e Osberg (2007)</p>	<p>O empreendedorismo social identifica um equilíbrio estável, mas injusto, que provoca a exclusão, a marginalização ou o sofrimento de um segmento da humanidade; identifica uma oportunidade nesse equilíbrio injusto de desenvolver uma proposição de valor social e traz inspiração, criatividade, ação direta, coragem e fortaleza, desafiando assim a hegemonia do estado estável; e forja um equilíbrio novo e estável que libere potencial aprisionado ou alivie o sofrimento do grupo visado e assegure um futuro melhor para o grupo alvo e a sociedade em geral. (p. 35)</p>
<p>Zahra et al (2009)</p>	<p>O empreendedorismo social engloba as atividades e processos empreendidos para descobrir, definir e explorar oportunidades para melhorar a prosperidade social criando novos empreendimentos ou gerenciando organizações existentes de forma inovadora. (p. 522)</p>
<p>Dacin, Dacin e Matear (2010)</p>	<p>A definição que tem maior potencial para construir uma compreensão única do empreendedorismo social e o desenvolvimento de implicações acionáveis é a que se concentra na missão de criar valor social e resultados, positivos e negativos, de empreendimentos destinados a criar valor social. (p. 42)</p>
<p>Dacin, Dacin e Tracey (2011)</p>	<p>Sugerem que uma abordagem contextual baseada sobre a missão do empreendedorismo social foca a definição deste fenômeno sobre o resultado (positivo e negativo) dos esforços do empreendedor social. (p. 1205)</p>
<p>Witkamp, Raven e Royakkers (2011)</p>	<p>O empreendedorismo social é uma nova forma de fazer negócio e alcançar objetivos sociais simultaneamente. É tal como uma inovação potencialmente radical. É anunciado como uma nova e importante forma de criar valor social, como a sustentabilidade. (p.667)</p>

Santos (2012)	O empreendedorismo social é um processo de inovação na economia que pode acontecer em diferentes contextos institucionais, está baseado na criação de valor e opera por suas próprias regras e lógica. É uma abordagem que parece bem adequada para resolver alguns dos problemas mais prementes na sociedade moderna e melhorar o capitalismo. (p. 350)
Nandan, London e Bent-Goodley (2015)	Empreendedorismo social é o estabelecimento de iniciativas para implementar inovações sociais. (p. 39)
Cunha, Benneworth e Oliveira (2015)	O empreendedorismo social é um campo de ação envolvendo diferentes tipos de atores, nos quais os contextos socioculturais e históricos emergem como características-chave, onde os indivíduos, os empreendedores sociais, constroem resultados, usando a atenção e a motivação empreendedoras, para resolver problemas sociais. (p. 622)

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao realizarem uma revisão sobre o tema empreendedorismo social, Dacin, Dacin e Matear (2010) salientaram que a literatura não alcançou equilíbrio sobre o dilema reconhecido precocemente por Dees (1998a) entre definir o empreendedorismo social de forma muito abrangente, tornando-o vazio de significado, ou, de forma tão restrita, com um domínio pouco importante.

O foco na missão social e a obtenção de resultados, que se observa na solução de problemas sociais, constituem o fator relevante do empreendedorismo social em boa parte das definições contempladas no Quadro 3. Para fundamentarem suas definições, muitos autores discorreram sobre os componentes ou dimensões do empreendedorismo social (MAIR; MARTÍ, 2006; MARTIN; OSBERG, 2007; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; POPOVICIU; POPOVICIU, 2011; DACIN, DACIN, TRACEY, 2011).

Martin e Osberg (2007) consideram que o empreendedorismo social está fundamentado nos mesmos três elementos que fundamentam o empreendedorismo convencional, quais sejam: o contexto, as características e os resultados empreendedores. No entanto, acreditam que a distinção entre um tipo de empreendedorismo e outro está na

proposta de valor, que para o empreendedor social é promover benefício social.

Nicholls (2010, p. 246-247) define o empreendedorismo social como:

[...] qualquer ação que apresenta três principais características: socialidade, inovação e orientação para o mercado. A noção de “socialidade” compreende um contexto, processo e/ou conjunto de resultados utilizados para o benefício público. A “inovação” indica a criação de novas ideias e modelos que abordem questões sociais ou ambientais. (...). Finalmente, a "orientação para o mercado" aqui sugere que o empreendedorismo social exibe uma perspectiva competitiva orientada para o desempenho que impulsiona maior responsabilidade e cooperação entre os setores.

Nicholls (2008) defende que a definição da missão social é realizada mais visivelmente pelo contexto operacional do empreendedorismo social, bem como pelos seus resultados e impactos, no entanto, os processos também são relevantes para a noção do social e do empreendedorismo.

Ainda no tocante às definições sobre o empreendedorismo social, Dacin, Dacin e Matear (2010) sugerem que o empreendedorismo social está fundamentado em quatro fatores-chave: as características distintas dos empreendedores sociais; sua esfera de operação; os processos e recursos usados pelos empreendedores sociais e a missão principal e resultados associados com o empreendedor social. A Figura 1 apresenta os principais componentes do empreendedorismo social encontrados na literatura.

Figura 1 – Componentes do empreendedorismo social



Fonte: Elaborado pela autora

Bornstein (2004 apud NICHOLLS, 2008, p. 14) aborda alguns dos principais contextos operacionais em que o empreendedor social pode atuar gerando mudança social, tais como:

- Redução da pobreza, através do empoderamento realizado pelo fornecimento de microcrédito;
- Cuidados com saúde;
- Educação e treinamento, que ocorrem principalmente através da disseminação de tecnologias que permitem o compartilhamento do conhecimento e o aumento da participação;

- Preservação do meio-ambiente e desenvolvimento sustentável;
- Regeneração social, como associações habitacionais;
- Projetos sociais para recuperação de dependentes químicos e provisão de empregos; e
- Oferecimento de serviços de advocacia e campanhas de luta pelos direitos humanos.

Zahra et al (2009) chamam a atenção que a ausência de padrões semelhantes às métricas para análise de rentabilidade e retorno sobre o investimento para avaliar as oportunidades e o desempenho organizacional dos empreendimentos, aliada à imprecisão do termo “social”, podem dificultar a distinção dos empreendimentos sociais dos outros. Além disso, a inexistência de avaliação de performance impossibilita atribuição do desempenho aos profissionais do empreendedorismo social.

Alguns autores consideram que definir e diferenciar empreendedorismo social unicamente com base nas características do empreendedor social e sua motivação não é suficiente, pois um conjunto definitivo de características dificilmente se aplica a todos os tipos de atividades empreendedoras sociais em todos os contextos (MARTIN; OSBERG, 2007; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DACIN, DACIN; TRACEY, 2011). Em contrapartida, acreditam que o foco na missão permite que os pesquisadores desenvolvam novos insights sobre o empreendedor social e analisem que conceitos do empreendedorismo tradicional se aplicam ao contexto do empreendedorismo social.

Com base na missão e nos processos/recursos, Dacin, Dacin e Matear (2010) elucidaram algumas diferenças entre quatro tipos de empreendedorismo, a saber: o empreendedorismo convencional; o institucional; o cultural e o social. Apresenta-se no Quadro 4 as diferenças entre o empreendedorismo convencional e o social.

Quadro 4 – Diferenças entre o empreendedorismo convencional e o social

	Empreendedorismo Convencional	Empreendedorismo Social
Características do empreendedor	Possui uma visão baseada em novas ideias a fim de criar inovações bem-sucedidas	Aplica princípios de negócios para resolver problemas sociais

Distribuição de riqueza	Acionistas	Acionistas e/ou partes interessadas
Forma organizacional predominante	Com fins lucrativos	Sem ou com fins lucrativos
Meta principal	Econômica	Mudança social/bem-estar
Produto	Cria e/ou distribui produtos de consumo ou serviços	Promove ideologia/mudança social
Tensões	Crescimento versus sobrevivência	Sustentabilidade econômica versus missão social

Fonte: Adaptado de Dacin, Dacin e Matear (2010)

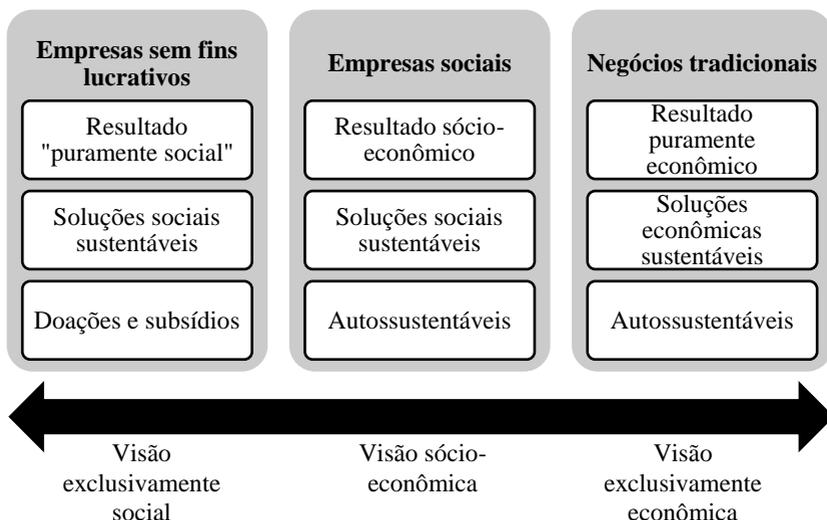
Há concordância entre os estudiosos do empreendedorismo social de que dissociar a criação de valor social do resultado econômico pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento social (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011; POPOVIVIU; POPOVICIU, 2011; MAIR; SHARMA, 2012). Alguns consideram que deve existir uma ordem de importância entre valor social e resultado econômico, ficando o impacto relacionado a missão social em primeiro lugar (DANCIN; DANCIN; MATEAR, 2010) e que o uso de ferramentas de avaliação do desempenho e do impacto ou valor social criado podem auxiliar a maximizar o valor dos recursos, geralmente limitados, e alcançar resultados econômicos rentáveis, mantendo o foco na missão social (MAIR; SHARMA, 2012).

Com o objetivo de alcançar um impacto maior, o empreendedorismo social precisa encontrar meios de ser replicado, aplicando o mesmo modelo de negócio em outros lugares; multiplicado, realizando mudanças internas para melhorar seu impacto para ampliar seu campo de alcance através da multiplicação de suas atividades; e, ainda, massificado, através da escalabilidade de seus negócios, para alcançar um número maior de pessoas ou abranger problemas sociais em maior escala (NARANG; NARANG; NIGAM, 2014).

Organizações sem fins lucrativos podem se envolver na criação de empresas sociais, pois estas podem auxiliá-las a realizar sua missão social, permitindo a diversificação do financiamento, deixando de depender somente de doações (SMITH; CRONLEY; BARR, 2012; NARANG; NARANG; NIGAM, 2014). Muitas empresas sociais

conseguiram obter a independência financeira de suas atividades incentivando o desenvolvimento de soluções sociais sustentáveis juntamente com a obtenção da autossuficiência financeira (POPOVICIU; POPOVICIU, 2011). A partir dessa visão de resultados e dos meios para atingi-los podem se apresentar os tipos de empresas, conforme Figura 2.

Figura 2 – Tipos de empresas a partir da visão sustentável de resultados



Fonte: Adaptado de Popoviciu e Popoviciu (2011)

Apesar de poderem estar associadas a empresas sociais com retorno financeiro, as organizações sem fins lucrativos dependem de doações que podem sofrer influências caso os doadores percebam alguma inadequação na missão social ou a falta de competência empreendedora para conduzir o negócio social (SMITH; CRONLEY; BARR, 2012).

O empreendedorismo social depende de diversos fatores, como aqueles destacados em suas definições que foram apresentadas no Quadro 3. Da mesma forma que a figura do empreendedor tem se mostrado relevante para o sucesso de negócios tradicionais, o empreendedor social, é considerado o ator principal do empreendedorismo social por parte dos interessados no tema, sendo um dos fatores que tem recebido atenção na literatura pesquisada.

2.3. EMPREENDEDOR SOCIAL

As pesquisas sobre o empreendedorismo social tomaram direções distintas em relação a importância do papel do empreendedor social (DEES; ANDERSON, 2006; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; BACQ; JANSSEN, 2011). Nos Estados Unidos emergiram duas escolas de pensamento: a *Social Enterprise School* e a *Social Innovation School*. Na primeira, a função do empreendedor social é secundária, apenas assumindo o papel de administrar atividades sociais que surgem de iniciativas preferencialmente do estado ou de organizações sem fins lucrativos (ONGs). A segunda, se concentra na busca de novas e melhores maneiras de atender às necessidades sociais (DEES; ANDERSON, 2006) e considera o empreendedor social e suas qualidades pessoais figuras centrais do processo. Já para a escola de pensamento europeia, os modelos de ações coletivas são mais importantes do que os individuais (BACQ; JANSSEN, 2011).

Parafraseando Leadbeater (1997), admite-se, num primeiro momento, que o termo “empreendedor social” parece representar uma ideia paradoxal. Enquanto a figura do empreendedor apresenta-se mais comumente indexada ao setor privado e à obtenção de lucros, o lado social preocupa-se com o bem-estar e a solução de problemas sociais. Entretanto, conforme mencionado anteriormente, a visão Schumpeteriana define o empreendedor como um agente de transformação social. É sob essa perspectiva que Defourny e Nyssens (2010) afirmam que

[...] os empreendedores sociais são definidos como “fabricantes de mudanças”, pois realizam novas combinações em pelo menos uma das seguintes áreas: novos serviços, nova qualidade de serviços, novos métodos de produção, novos fatores de produção, novas formas de organização ou mercados. O empreendedorismo social pode, portanto, ser uma questão de resultados e impacto social ao invés de uma questão de renda (p. 41-42).

Na realidade, Leadbeater (1997, p. 10) levanta a questão “Como o bem-estar social e o empreendedorismo podem estar reunidos?”, para em seguida demonstrar a maneira como eles estão interconectados. Concernente ao empreendedor, o autor supracitado afirma que, ele possui a capacidade de identificar necessidades não satisfeitas, que podem ser, por analogia, o equilíbrio estável, porém injusto, defendido por Martin e

Osberg (2007). Além disso, conduzidos por características como determinação, ambição, carisma, dentre outras, baseadas na motivação (MARTIN; OSBERG, 2007; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010), os empreendedores utilizam “recursos subutilizados para atender às necessidades” (LEADBEATER, 1997).

Empreendedores são possivelmente inovadores. O empreendedor social trabalha geralmente com recursos limitados para resolver problemas sociais de forma inovadora, produzindo mudanças significativas na sociedade e soluções financeiras, organizacionais, ambientais e sociais sustentáveis (THAKE; ZADEK, 1997). As novas realidades econômicas e sociais requerem, cada vez mais, soluções inovadoras para atender às necessidades de um mundo repleto de desigualdades, que não têm sido moderadas pelas instituições governamentais. Como se não bastasse, diversas sociedades têm tentado reduzir a parcela de contribuição do Governo sobre a provisão de serviços sociais (LEADBEATER, 1997). Deste modo, os empreendedores sociais são considerados indivíduos visionários (BACQ; JANSSEN, 2011) ou, conforme Nicholls e Cho (2008, p. 101) defendem, “são essencialmente inovadores sociais”.

Esses indivíduos visionários e suas características vêm sendo abordados por vários estudos e são observados sob diferentes perspectivas. No Quadro 5 podem-se observar as principais descrições para os empreendedores sociais encontradas na literatura pesquisada.

Quadro 5 – Descrições para os empreendedores sociais

Os empreendedores sociais...
<p>“...identificam recursos subutilizados – pessoas, construções, equipamentos – e encontra maneiras de usá-los para satisfazer necessidades sociais não atendidas (...) criam novos serviços de assistência social e novas formas de oferecer serviços existentes (...) desenvolvem habilidades empreendedoras para fins sociais.” (LEADBEATER, 1997, p. 2)</p>
<p>“...são impulsionados por um desejo de justiça social (...) não criam riqueza pessoal para eles próprios, eles criam riqueza comum para a comunidade em geral (...) criam capital social para promover a coesão social (...) procuram um vínculo direto entre suas ações e uma melhoria na qualidade de vida para as pessoas com quem trabalham e para as que procuram servir. Pretendem produzir soluções sustentáveis de forma financeira, organizacional, social e ambiental.” (THAKE; ZADEK, 1997, p. 20)</p>

<p>“...desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, por adotar uma missão para criar e sustentar o valor social (não apenas o valor privado), reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para atender a essa missão, participar em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizado, atuar corajosamente sem ser limitado pelos recursos atualmente em mãos, e exigir uma maior responsabilização aos círculos eleitorais atendidos e aos resultados criados.” (DEES, 1998b, p. 4)</p>
<p>“...criam valor social através da inovação e alavancando recursos financeiros - independentemente da fonte - para o desenvolvimento social, econômico e comunitário.” (REIS; CLOHESY, 1999, p. 3)</p>
<p>“... (líderes) podem ser definidos como pessoas que criam e gerenciam organizações empresariais inovadoras ou empreendimentos cuja principal missão é a mudança social e o desenvolvimento de seu grupo de clientes.” (PRABHU, 1999, p. 140)</p>
<p>... são “pessoas que percebem onde há uma oportunidade para satisfazer alguma necessidade não atendida que o sistema de bem-estar do estado não irá ou não poderá cumprir, e que reúnem os recursos necessários (geralmente pessoas, muitas vezes voluntários, dinheiro e instalações) e usam-nos para “fazer diferença”” (THOMPSON, ALVY; LEES, 2000)</p>
<p>“...concentram seu talento empresarial na resolução de problemas sociais - por que as crianças não estão aprendendo, porque a tecnologia não é acessada igualmente, por que a poluição está aumentando, e assim por diante. (...) preveem uma mudança sistêmica, identificando os pontos cruciais que lhes permitirão orientar toda a sociedade para esse novo caminho e, em seguida, persistir e persistir até o fim do trabalho.” (DRAYTON, 2002, p. 123)</p>
<p>“...são pessoas com as qualidades e comportamentos que associamos ao empreendedor de negócios, mas que operam na comunidade e estão mais preocupados com o cuidado e a ajuda do que “fazer dinheiro”. Em muitos casos, eles ajudam pessoas a mudarem suas vidas porque eles abraçam importantes causas sociais” (THOMPSON, 2002, p. 413)</p>
<p>“...são empreendedores com uma missão social, (...) motivados por objetivos sociais para instigar alguma forma de nova atividade ou empreendimento.” (HARDING, 2004, p. 41)</p>
<p>“...são empreendedores cujo trabalho visa a transformação social progressiva.” (HARTIGAN, 2006, p. 43)</p>

“...são definidos como indivíduos ou organizações privadas que tomam a iniciativa de identificar e resolver problemas sociais importantes em suas comunidades.” (KOROSEC; BERMAN, 2006, p. 448-449)

“...fazem contribuições significativas e diversas para suas comunidades e sociedades, adotando modelos de negócios para oferecer soluções criativas para problemas sociais complexos e persistentes.” (Zahra et al, 2009, p. 519)

Fonte: Elaborado pela autora.

Enquanto alguns autores preferem definir o empreendedorismo a partir de componentes como contexto, processos, recursos ou resultados, por considerarem que os estudos sobre as características dos empreendedores sociais possam ser tendenciosos ao tomarem como base apenas casos de sucesso (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010), outros autores entendem que a análise das habilidades dos empreendedores sociais podem auxiliar a caracterizar as atividades do empreendedorismo social (ZAHRA et al, 2009; LIMA, 2013), ajudando outros empreendedores a desenvolverem melhor seu papel nessa nova realidade socioeconômica.

Zarah et al (2009) se basearam nos trabalhos de Hayak, Kirzner e Schumpeter para idealizar uma tipologia para caracterizar as atividades do empreendedor social. O objetivo maior dos autores foi levantar questões éticas importantes para cada tipo de empreendedor social, levando-se em consideração que a tarefa de unir o objetivo de gerar valor social com a necessidade de obter lucros e autossuficiência econômica possa ser complicada, permitindo que alguns coloquem seus objetivos pessoais e econômicos acima da missão social. O Quadro 6 traz a tipologia descrita pelos autores.

Quadro 6 - Tipologia para caracterizar as atividades do empreendedor social

Tipo de empreendedor social/ Inspiração teórica/ Atuação	Definição	Necessidade	Facilitadores para ação	Limites de ação
<i>Bricoleur</i> ¹ / Hayek/	É aquele que descobre e	Muitas necessidades	Estar no local para resolver	São limitados pelos

¹ *Bricoleur* é uma palavra francesa utilizada para designar aquele que constrói ou conserta algo utilizando qualquer recurso que esteja ao alcance.

Local, de pequena escala, com natureza episódica em geral	atua em oportunidades locais, utilizando os recursos disponíveis localmente.	sociais necessitam do conhecimento de agentes locais para detectá-las e abordá-las.	os problemas de pequena escala, com autonomia, permite tempos de resposta rápidos.	recursos e conhecimento que possuem para expandir suas atividades geograficamente
Construcionista/ Kirzner/ Local a internacional, de pequena a grande escala, destinado a atender uma necessidade contínua	É aquele que atua sobre as necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelas instituições existentes (governo, empresas privadas e ONGs)	Muitas necessidades sociais não são amparadas pelo governo ou empresas, devido a problemas com legislação, política ou ineficiência.	Podem conseguir certa aceitação pelas organizações governamentais e empresariais existentes por agirem sobre problemas pouco abordados, que poderiam trazer imagem negativa para tais organizações	Necessita de recursos financeiros e pessoas para operar e se institucionalizar.
Engenheiro/ Schumpeter/ Nacional a internacional, de grande escala, visando construir estruturas duradouras que desafiem as existentes	É aquele que identifica problemas sociais sistêmicos e realizam mudanças revolucionárias para atender as necessidades sociais	Existem estruturas sociais que impedem algumas ações para resolver problemas sociais, pois estas podem atingir bases de interesse e poder.	Possuem apoio popular, já que as estruturas sociais existentes não atendem necessidades sociais importantes.	Vistos como ilegítimos pelas estruturas sociais estabelecidas, podem ter suas capacidades de obter recursos por fontes tradicionais inibidas.

Fonte: Adaptado de Zahra et al (2009)

Silva (2008) observou que o inconformismo é um dos aspectos que gera a motivação do empreendedor social, impulsionando-os a não

aceitar padrões inadequados e detectar situações de justiça social. O desacordo com as ações do Estado, empresas privadas e até mesmo da sociedade, determina a busca de alternativas para solucionar problemas sociais e manter-se perseverante no seguimento da missão.

Apesar de muito se focar sobre a personalidade empreendedora baseada na motivação, muitos autores identificam a compaixão/empatia como característica marcante do empreendedor social (LIMA, 2013; KRACIK, 2017). Da mesma maneira, a formação de parcerias e colaboração em redes são elementos importantes para alavancar as ações do empreendedor social e fornecer autonomia aos diversos elos da rede para empoderar, isto é, desenvolver nos indivíduos o reconhecimento próprio e realização pessoal (LIMA, 2013; PRIM, 2017).

Nos últimos anos, um grande número de pesquisadores tem se debruçado sobre o estudo das características especiais que os empreendedores de sucesso possuem (McClelland, 1987; Cooley, 1990). Em relação ao empreendedor social, as características empreendedoras também possuem importância e conforme já abordado, podem ser determinantes para o processo de empreender socialmente. No próximo tópico será abordado o estudo dessas características, também chamadas de competências empreendedoras.

2.4. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

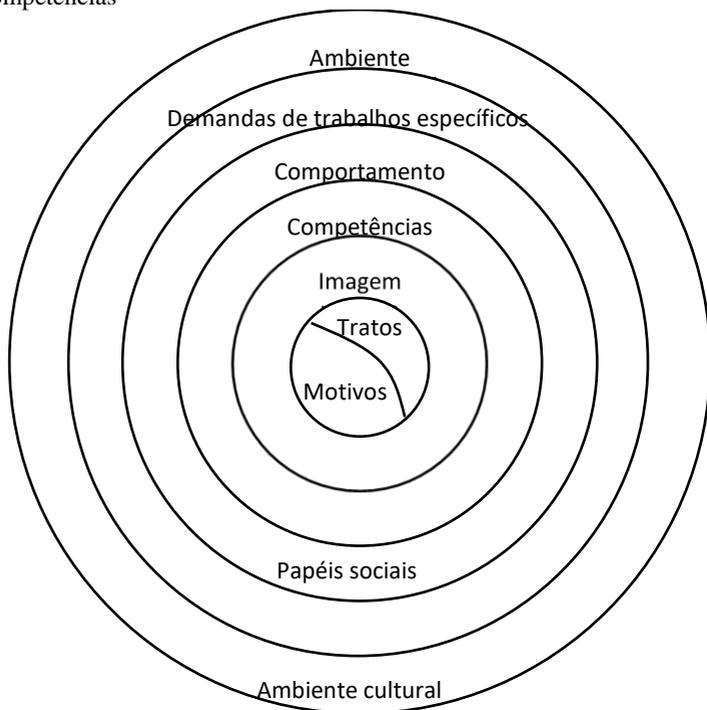
2.4.1. Competências

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos iniciou com a publicação do artigo de McClelland intitulado *Testing for Competence rather than for "Intelligence"*, de 1973. No referido trabalho, McClelland (1973) argumentou que os testes de inteligência, que faziam tanto sucesso nos Estados Unidos naquela época, eram importantes apenas para representar um fator de capacidade de ir bem na escola, mas não identificavam habilidades responsáveis pelo sucesso no trabalho. Em contrapartida propôs o teste por competência.

Na década de 1980, Boyatzis (1982 apud Boyatzis, 2008) se baseou na teoria da personalidade de McClelland para elaborar um diagrama de sistemas integrados de círculos concêntricos (Figura 3), com as motivações pessoais e traços da personalidade ao centro, que afetavam e eram afetados por valores e autoimagem pessoais. Ao redor deste havia

o círculo da habilidade e os outros níveis eram de comportamentos específicos observados.

Figura 3 – Diagrama de interação de componentes de performance no trabalho e níveis de competências



Fonte: Adaptado de Boyatzis (1982 apud MSI, 1990, p. 68)

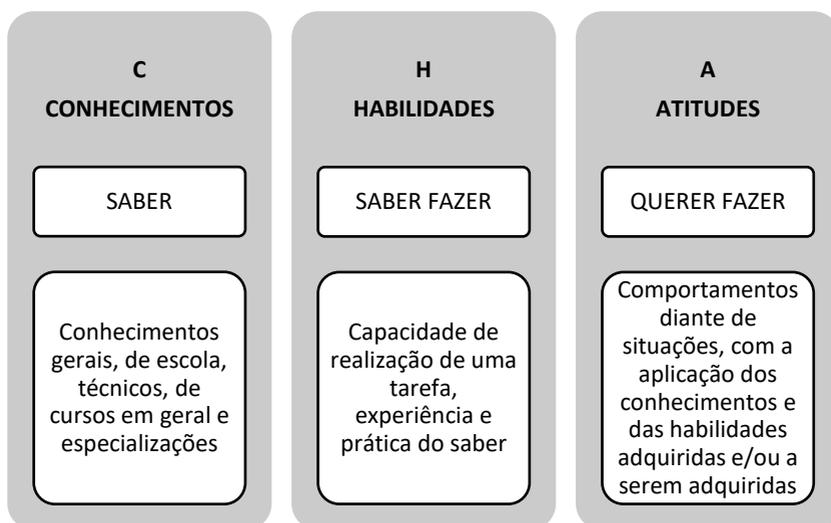
Boyatzis estabeleceu a diferença entre uma competência geral e uma competência limiar, definido esta última como “conhecimento genérico, motivo, traço, autoimagem, função social ou habilidade de uma pessoa que é essencial para a realização de um trabalho, mas não está causalmente relacionado com desempenho superior de trabalho” (MSI, 1990, p.68). Boyatzis (2008, p. 6) define competência como:

[...] uma capacidade ou habilidade. É um conjunto de comportamentos relacionados, porém diferentes, organizados em torno de um construto subjacente, que chamamos de "intenção". Os

comportamentos são manifestações alternadas da intenção, conforme apropriado em várias situações ou tempos.

Durand (1998) buscou inspiração nas pesquisas sobre Educação, desenvolvidas com base no pensamento de Pestalozzi (1746-1827) sobre os três aspectos básicos do indivíduo, conhecidos popularmente por “cabeça, mão e coração”, para sugerir o modelo das três dimensões da competência, conhecido pela junção das três iniciais “CHA”: conhecimentos, habilidades e atitudes. Rabaglio (2001) definiu significados para as letras, observados na Figura 4.

Figura 4 – Dimensões da competência e seus significados



Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001)

Fleury e Fleury (2001) buscaram compreender o conceito de competência sob a perspectiva do indivíduo e da organização. Assim, consideram que da mesma forma que a competência agrega valor à organização, deve também agregar valor social ao indivíduo, que, ao desenvolver competências importantes para o sucesso organizacional, investe em sua vida em sociedade. (Ver Figura 3)

Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Os verbos da Figura 3 são definidos conforme Quadro 7 de Fleury e Fleury (2001), que afirmam ter sido inspirado no trabalho de Le Boterf.

Quadro 7 – Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

2.4.2. Modelos de competências empreendedoras

Autores como McClelland (1965, 1987), Cooley (1990), Man e Lau (2000), Bueno e Lapolli (2001) e Mitchelmore e Rowley (2010) desenvolveram estudos sobre a competência empreendedora, buscando definir um conjunto de habilidades e comportamentos que identifiquem os responsáveis pelas iniciativas de empreendedorismo. As pesquisas sugerem que:

As competências empreendedoras são constituídas por componentes que estão mais profundamente enraizados no plano de fundo de uma pessoa (traços, personalidade, atitudes, papel social e autoimagem), bem como aqueles que podem ser adquiridos no trabalho ou através de treinamento e educação (habilidades, conhecimento e experiência) (MAN E LAU, 2005, p. 468-469)

David Clarence McClelland foi um psicólogo americano que desenvolveu suas pesquisas entre as décadas de 1950 e 1990, principalmente sobre a motivação relacionada à necessidade de realização (MATIAS; MARTINS, 2010). McClelland é o 15º num ranking realizado para os 100 psicólogos mais importantes do século 20 (HAGGBLOOM et al, 2002).

Os estudos de McClelland foram baseados na teoria da motivação humana a partir da psicologia experimental e critérios psicanalíticos de Freud e seus discípulos, buscando medir as diferenças individuais entre as três necessidades humanas dominantes: a necessidade de realização, ou seja, de estar satisfeito com a execução de seu trabalho e com o reconhecimento obtido através dele; a necessidade de afiliação, observada no desejo de manter um relacionamento relevante com pessoas; e a necessidade de poder, que se relaciona ao desejo de exercer autoridade sobre os outros (MCCLELLAND, 1972).

McClelland se dedicou ao estudo dos aspectos comportamentais dos empreendedores, dando ênfase a sua necessidade de realização que

chamou de *n Achievement* ou apenas *n Ach* (MCCLELLAND, 1965). Considerando que os empreendedores possuíam características diferenciadas e passou a estudá-las e desenvolver programas que pudessem estimulá-las (MATIAS; MARTINS, 2010), com o entendimento de que o aumento do número de empreendedores poderia promover o crescimento econômico de uma nação, já que eles “obtem recursos para produzir bens e serviços, criar empregos e diminuir a dependência do governo” (MCCLELLAND, 1987, p. 232). Através de pesquisas com diversos empreendedores, constatou-se que estes possuem a necessidade de realização como característica marcante e que esta característica em grau elevado revela empreendedores de sucesso (MCCLELLAND, 1987).

Segundo Matias e Martins (2010), os estudos de McClelland sobre as competências empreendedoras foram desenvolvidos à frente da consultoria *McBer & Company*, com o auxílio da *United States Agency for International Development* (USAID). O projeto *The Entrepreneurship and Small Enterprise Development Project* consistiu em pesquisar as características pessoais empreendedoras (PECs - Personal Entrepreneurial Characteristics) dos empreendedores de sucesso para desenvolver melhores maneiras de selecionar e treinar empreendedores nos países em desenvolvimento (MCBEAR & CO, 1986).

McClelland (1987) declara que, no início das pesquisas da McBer & Co, foi feito um levantamento das características necessárias para o empreendedor de sucesso. Foram observadas 42 características empreendedoras diferentes mencionadas nas listas levantadas, e destas foram identificadas dez que apareciam na maioria das listas, a saber:

- Confiança
- Perseverança
- Energia, diligência
- Desenvoltura
- Criatividade
- Prospectiva (“visão”)
- Iniciativa
- Versatilidade: Conhecimento do produto e mercado
- Inteligência
- Perspicácia

Entretanto, McClelland (1987) ressalta que muitos dos empreendedores não possuem grande parte das 42 características e que nem todas são necessárias para que sejam bem-sucedidos. Dessa forma, a lista foi analisada, sendo selecionado um conjunto de 20 competências confiáveis para produzir resultados significativos nas entrevistas com empreendedores da Índia, Malawi e Equador (MCBER & CO, 1986). Esse modelo foi chamado de *Core Competency Model* que a autora traduziu como Modelo de Competências Essenciais e encontra-se no Quadro 8.

Quadro 8 – Modelo de Competências Essenciais

I. REALIZAÇÃO
<p>1. Iniciativa</p> <p>a. Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias</p> <p>b. Age para expandir seu negócio a novas áreas, produtos ou serviços</p>
<p>2. Vê e aproveita oportunidades</p> <p>a. Vê e aproveita novas oportunidades de negócios</p> <p>b. Aproveita oportunidades incomuns para obter financiamento, terreno, local de trabalho ou assistência</p>
<p>3. Persistência</p> <p>a. Age repetidamente ou muda de estratégia para superar um obstáculo</p> <p>b. Age frente a um obstáculo significativo</p>
<p>4. Busca de informações</p> <p>a. Dedicar-se pessoalmente a pesquisar como fornecer um produto ou serviço</p> <p>b. Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou empresarial</p> <p>c. Procura informações ou faz perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor</p> <p>d. Assume pessoalmente pesquisas de mercado, análises de mercado ou pesquisas</p> <p>e. Usa contatos ou redes de informação para obter informação útil.</p>
<p>5. Interesse pela alta qualidade do trabalho</p> <p>a. Manifesta o desejo de produzir ou vender um produto ou serviço de maior qualidade ou de qualidade superior</p> <p>b. Compara seu próprio trabalho ou o trabalho de sua empresa como sendo melhor que o de outros</p>
<p>6. Comprometimento com contratos de trabalho</p>

- a. Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar um trabalho
- b. Aceita total responsabilidade pelos problemas na conclusão de um trabalho para os clientes
- c. Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles para completar um trabalho
- d. Expressa interesse em satisfazer o cliente

7. Orientação para a eficiência

- a. Procura ou encontra maneiras de fazer as coisas mais rápido ou com um custo menor
- b. Usa informação ou ferramentas de gestão para aumentar a eficiência
- c. Expressa preocupação pela relação custo/benefício ou sobre alguma melhoria, mudança ou ação em curso

II. PENSAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

8. Planejamento sistemático

- a. Planeja dividindo uma tarefa de grande porte em subtarefas.
- b. Desenvolve planos que preveem obstáculos.
- c. Avalia alternativas.
- d. Usa uma abordagem lógica e sistemática para as atividades.

9. Solução de problemas

- a. Muda para uma estratégia alternativa para alcançar uma meta.
- b. Gera novas ideias ou soluções inovadoras.

III. MATURIDADE PESSOAL

10. Autoconfiança

- a. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio
- b. Mantém sua opinião frente à oposição ou falta inicial de sucesso.
- c. Faz alguma coisa que ele considera arriscado.

11. Perícia (expertise)

- a. Tem experiência na mesma área de negócios.
- b. Possui forte perícia técnica na área de negócios.
- c. Tinha experiência em finanças antes de começar o negócio.
- d. Tinha experiência em contabilidade antes de começar o negócio.
- e. Tinha experiência em produção antes de começar o negócio.
- f. Tinha experiência em *marketing*/vendas antes de começar o negócio.
- g. Tinha experiência em outras áreas de negócio relevantes antes de começar o negócio

12. Reconhece suas próprias limitações

- a. Declara explicitamente uma limitação pessoal.
- b. Envolve-se em atividades para melhorar suas próprias habilidades.

c. Manifesta aprendizado a partir de um erro passado.

IV. INFLUÊNCIA

13. Persuasão

- a. Convence os outros a comprar seu produto ou serviço.
- b. Convence os outros a fornecer financiamento.
- c. Convence os outros a fazer coisas que ele quer que outras pessoas façam.
- d. Manifesta sua própria competência, credibilidade ou outras qualidades pessoais ou da empresa
- e. Manifesta forte confiança nos produtos ou serviços da sua própria empresa.

14. Uso de estratégias de influência

- a. Age para desenvolver contatos de negócios.
- b. Usa pessoas influentes como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- c. Limita, seletivamente, as informações que dá a outros.
- d. Usa estratégias para influenciar ou persuadir os outros.

V. DIREÇÃO E CONTROLE

15. Assertividade

- a. Confronta problemas com os outros diretamente.
- b. Diz aos outros o que eles têm que fazer.
- c. Repreende ou disciplina aqueles que falham no desempenho esperado.

16. Monitoramento

- a. Desenvolve ou usa procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado ou para que atenda a padrões de qualidade
- b. Supervisiona pessoalmente todos os aspectos de um projeto.

VI. ORIENTAÇÃO PARA OS OUTROS.

17. Credibilidade, integridade e sinceridade.

- a. Enfatiza sua própria honestidade aos outros (por exemplo, em vendas).
- b. Age para assegurar honestidade ou justiça ao tratar com outras pessoas.
- c. Acompanha o resultado de sanções ou punições (a empregados, fornecedores)
- d. Diz ao cliente se ele não pode fazer alguma coisa (por exemplo, completar uma tarefa) mesmo que isso signifique a perda de um negócio

18. Preocupação com o bem-estar dos empregados

- a. Age para melhorar o bem-estar dos empregados.

<p>b. Realiza ações positivas em resposta às preocupações pessoais dos empregados</p> <p>c. Expressa preocupação com o bem-estar dos empregados.</p>
<p>19. Reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais</p> <p>a. Reconhece as relações interpessoais como um recurso fundamental para os negócios</p> <p>b. Coloca a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo numa relação comercial</p> <p>c. Enfatiza a importância de manter a cordialidade e um comportamento correto o tempo todo com o cliente</p> <p>d. Age para construir relações harmoniosas ou de amizade com o cliente.</p>
<p>20. Providencia treinamento para os empregados</p>
<p>VII. COMPETÊNCIAS ADICIONAIS</p>
<p>21. Formação de capital (apenas em Malawi)</p> <p>a. Economiza dinheiro para investir no negócio.</p> <p>b. Reinveste o dinheiro no negócio.</p>
<p>22. Preocupa-se com a imagem dos produtos e serviços (apenas no Equador).</p> <p>a. Expressa interesse em saber como os outros veem seus produtos, serviços ou empresa</p> <p>b. Mostra-se atento à divulgação de seu produto ou empresa por parte dos clientes</p>

Fonte: McBer & Co (1986, p. 8-13)

McBer & Co (1986) utilizou um método denominado *Behavioral Event Interview* (BEI), que emprega indicadores de comportamentos para identificar as competências, uma adaptação das entrevistas baseadas em incidentes críticos (MCCLELLAND, 1998) e teve como base a teoria das necessidades (necessidade de realização, poder e afiliação), desenvolvida anteriormente.

McClelland apresentou os resultados das pesquisas à frente da McBer & Co, no *Third Creativity, Innovation and Entrepreneurship Symposium*, em Framingham, Massachusetts, em 1986, sendo publicados posteriormente em artigo de 1987 (MCCLELLAND, 1987). As entrevistas foram realizadas com empreendedores de sucesso de pequenas empresas e também com aqueles que McClelland chamou de empreendedores da média, da Índia, Malawi e Equador. Foram identificadas 9 competências características dos empreendedores de sucesso e outras 6, que não distinguiam os empreendedores mais bem-

sucedidos dos empreendedores da média dos países mencionados, mostradas no Quadro 9.

Quadro 9 – Competências características e não características dos empreendedores de sucesso frente à média dos empreendedores na Índia, Malawi e Equador

Competências características	Competências não características
Iniciativa Assertividade Observa e aproveita oportunidades Eficiência Preocupação com a qualidade Planejamento sistemático Monitoramento Compromisso com os contratos firmados Reconhece a importância das relações de negócios	Autoconfiança Persistência Persuasão Uso de estratégias de influência Conhecimento especializado (<i>Expertise</i>) Busca de informação

Fonte: Adaptado de McClelland (1987)

McClelland (1987) chama atenção que da lista de competências identificadas como não características, muitas são tradicionalmente atribuídas aos empreendedores de sucesso, mas o fracasso destas competências nas entrevistas pode ser justificado teoricamente. Além disso, se fossem realizadas entrevistas com não empreendedores, poderia ser observado que estas competências são características dos empreendedores, chamadas competências de limiar por McBer.

Spencer e Spencer (1993) publicaram os resultados de vinte anos de investigações na empresa de consultoria McBer and Co, empregando a metodologia de avaliação de competência no trabalho de McClelland/McBer, provenientes de 286 estudos em empresas. A partir da análise destes resultados sugerem que as aplicações futuras sobre as competências empreendedoras deveriam considerar aspectos como as competências mais frequentemente identificadas nos estudos e sua importância para o futuro, padronização de uma base de modelo de competências, o crescimento da utilização de sistemas de inteligência artificial e aplicações sociais dos métodos para análise da competência.

Os estudos de McBer continuaram no Malawi e ao final reuniram um total de 15 competências. A fase seguinte do projeto da USAID era “identificar e avaliar abordagens de treinamento comportamental que possam ser usadas para melhorar a eficácia empresarial” (MCBER & CO, 1986, p. 1) e foi desenvolvida pelo Management Systems International (MSI) fundado por Larry Cooley, atual Presidente Emérito e Consultor Sênior do MSI, conforme informado no *site*² do mesmo órgão. O MSI se baseou nas pesquisas realizadas por McClelland à frente da consultoria McBer & Co e desenvolveu um modelo com a utilização das PECs para treinamento de empreendedores, que abrangia 10 características e seus indicadores de comportamento, divididos em três conjuntos de ação: realização, planejamento e poder.

O modelo realizado com base nos estudos realizados pela parceria McBer/MSI e foi testado em um programa piloto realizado em Cranfield, Reino Unido, o programa de treinamento foi elaborado e testado no Malawi e implementado na Argentina (GROSSMANN, 2005). Através do PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, a UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*, promoveu a disseminação da metodologia com o programa denominado EMPRETEC, que teve seu lançamento oficial em 1988, na Argentina (GROSSMANN, 2010).

No Brasil, o EMPRETEC é realizado exclusivamente pelo SEBRAE, visando o “desenvolvimento das características de comportamento empreendedor e a identificação de novas oportunidades de negócio” (SEBRAE, 2017). O Quadro 10 mostra o modelo final idealizado para o treinamento dos empreendedores no Programa EMPRETEC do SEBRAE.

Quadro 10 – Características empreendedoras pessoais (PECs) e indicadores de comportamento

Conjuntos de ação	Características	Comportamentos
Realização	1. Busca de Oportunidades e Iniciativa	- Age com proatividade, antecipando-se às situações - Busca a possibilidade de expandir seus negócios

² <http://www.msiworldwide.com/about-us/senior-leadership/>

		- Aproveita oportunidades incomuns para progredir
	2. Persistência	- Não desiste diante de obstáculos - Reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos - Esforça-se além da média para atingir seus objetivos
	3. Correr Riscos Calculados	- Procura e avalia alternativas para tomar decisões - Busca reduzir as chances de erro - Aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso.
	4. Exigência de Qualidade e Eficiência	- Melhora continuamente seu negócio ou seus produtos - Satisfaz e excede as expectativas dos clientes - Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade
	5. Comprometimento	- Traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso - Atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados - Coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.
Planejamento	6. Busca de Informações	- Envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado - Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços - Busca a orientação de especialistas para decidir

	7. Estabelecimento de Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo - Tem clara visão de longo prazo - Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado
	8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Enfrenta grandes desafios, agindo por etapas - Adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado - Acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.
Poder	9. Persuasão e Rede de Contatos	<ul style="list-style-type: none"> - Cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos - Obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos - Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais
	10. Independência e Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> - Confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros - É otimista e determinado, mesmo diante da oposição - Transmite confiança na sua própria capacidade

Fonte: Adaptado de Colley (1990)

Man e Lau (2000) realizaram estudo empírico relacionando as competências empreendedoras e o desempenho das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de Hong Kong, com base no conceito de que o empreendedor tem papel fundamental no processo de alcance da competitividade. Partindo desse pressuposto desenvolveram um modelo de competências empreendedoras categorizadas em seis áreas distintas,

que são aplicadas a três tarefas empreendedoras, conforme Quadros 11 e 12.

Quadro 11 - Áreas de competências e seus focos comportamentais

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Competências de Oportunidade	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Fonte: Man e Lau (2000, p. 237-238)

Quadro 12 – Tarefas empreendedoras e áreas de competências requeridas

Tarefas empreendedoras	Áreas de competências requeridas
1- Formar o escopo competitivo da empresa	Competências de oportunidade Competências de relacionamento Competências conceituais
	Competências administrativas

2- Criar capacidades organizacionais	Competências de relacionamento Competências conceituais
3- Definir metas e agir em direção às metas através da avaliação do escopo competitivo e do uso das capacidades organizacionais.	Competências estratégicas Competências de comprometimento

Fonte: Man e Lau (2000, p. 239)

Utilizando a mesma abordagem empregada por McClelland (1987) de entrevistas semiestruturadas baseadas em comportamentos (BEI) que levam à competência, trinta e cinco *clusters* de competências comportamentais foram categorizadas nas seis áreas de competência (MAN; LAU, 2000). Os autores identificaram ainda sete competências que fornecem apoio às áreas de competência ou se concentram pessoalmente no empreendedor. Os resultados dessa categorização podem ser observados no Quadro 13.

Quadro 13 – *Clusters* de Competências e componentes comportamentais por áreas de competências

Áreas de Competências	<i>Clusters</i> de Competências	Exemplos de componentes comportamentais
Oportunidade	Identificar	Identificar oportunidades de negócios e lacunas de mercado.
	Avaliar	Avaliar mercados não atendidos, tendências e mudanças do mercado.
	Buscar	Buscar pesquisar oportunidades através de pesquisa de mercado/marketing.
Relacionamento	Construir e manter <i>networks</i> e relacionamentos	Construir e manter redes de relacionamentos.
	Usar <i>networks</i> e relacionamentos	Utilizar-se das redes de relacionamentos.
	Construir e manter crédito e confiança	Construir e manter crédito e confiança com clientes e empregados

	Usar crédito e confiança	Usar crédito e confiança na comercialização e com os empregados.
	Expor para a mídia	Expor suas habilidades para a mídia para construir imagem.
	Comunicar	Comunicar efetivamente e eficientemente.
	Negociar	Negociar com sócios ou parceiros.
	Administrar conflitos	Evitar e resolver os conflitos.
	Construir consenso	Construir consenso com os parceiros de negócios.
Conceituais	Pensar intuitivamente	Pensar intuitivamente.
	Ver por ângulos diferentes	Ver por ângulos diferentes = observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
	Inovar	Inovar em mercados, serviços, produtos, tecnologias, processos, etc.
	Avaliar riscos	Avaliar os riscos de permanecer no mercado em condições desfavoráveis ou inovar.
Administrativas	Planejar	Planejar as operações e utilização de recursos.
	Organizar	Adquirir e usar recursos de forma eficiente.
	Liderar	Liderar empregados.
	Motivar	Motivar empregados para atingirem as metas.
	Delegar	Delegar responsabilidades para profissionais capacitados.
	Controlar	Usar regras, regulamentos, sistemas de recompensa e punição para controle
Estratégicas	Ter visão	Ter visão abrangente e de longo prazo.

	Estabelecer e avaliar metas	Definir e avaliar metas realizáveis e realistas, bem como planos de contingência.
	Usar recursos e capacidades	Fazer uso dos recursos e capacidades da empresa.
	Realizar mudanças estratégicas	Realizar mudanças estratégicas.
	Definir e avaliar posição	Definir e avaliar posicionamento em um nicho de mercado.
	Avançar no sentido de estabelecer metas	Executar as metas estabelecidas.
	Usar táticas	Usar táticas frente aos clientes e competidores.
Comprometimento	Avaliar financeiramente a estratégia	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
	Controlar resultados de estratégia	Monitorar os resultados da implementação das estratégias.
	Manter esforço	Manter o compromisso com o negócio.
	Comprometer-se com metas de longo prazo	Comprometer-se com metas de longo prazo.
	Dedicar-se ao trabalho	Dedicar-se a maior parte do tempo ao negócio. Trabalhar duro.
	Comprometer-se com a equipe	Ser responsável pela atuação dos empregados.
	Comprometer-se com crenças e valores	Comprometer-se com crenças e valores.
	Comprometer-se com objetivos pessoais	Comprometer-se com os próprios interesses.

	Reiniciar após falha	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso
--	----------------------	---

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2000)

Um grande número de estudos vem aplicando os modelos idealizados por McClelland/McBer, Colley/MSI e Man e Lau para identificar, analisar e avaliar as competências empreendedoras em diversos tipos de empresas, não apenas para processos de empreendedorismo, mas também em ações intraempreendedoras, quando ocorrem dentro da empresa, onde o indivíduo é atuante.

Com base no quadro de competências empreendedoras elaborado por Colley no trabalho do MSI (1990), Lenzi (2008) elaborou um questionário fechado para identificar competências empreendedoras em empreendedores corporativos de Santa Catarina e, posteriormente, Lizote (2013), Brasil (2015), Alves (2016) e Arnaut e Picchiali (2016) utilizaram a mesma ferramenta para analisar as competências empreendedoras em Universidades; em um projeto de Inovação Social na esfera da Administração Pública; de profissionais da área de vendas externas de um grupo de empresas e de tomadores de microcrédito, respectivamente. Schmitz (2012) realizou entrevistas, com foco em incidentes críticos e semiestruturadas, para identificar as competências empreendedoras de gestores de instituições de ensino superior públicas. A partir das entrevistas propostas por Schmitz (2012), Consoni (2016) buscou identificar as competências empreendedoras de professores em organizações intensivas de conhecimento e ainda vários cases de sucesso foram analisados em livros organizados por Lapolli, Franzoni e Lapolli (2014) e Lapolli, Franzoni, Fossari e Gomes (2016).

Castro (2011) com base em experiência prévia de 16 anos no EMPRETEC, observou reações negativas em alguns participantes em relação aos resultados dos testes empregados com base no modelo de competências empreendedoras de McClelland/McBer adaptado por Colley/MSI e desenvolveu um questionário modificado a partir da reformulação das perguntas e inclusão da característica *locus* de controle interno que está relacionada à percepção por parte do empreendedor de seus papéis. Quanto maior o *locus* de controle interno, menos o empreendedor é influenciado por fatores externos.

Mota (2013) utilizou modelo adaptado do questionário proposto por McClelland/McBer para diagnosticar, através de pesquisa qualitativa e quantitativa, a capacidade empreendedora de estudantes universitários

e profissionais de micro, pequenas e médias empresas (PMEs). Kracik (2017) aplicou o mesmo questionário, em estudo qualitativo, para identificar as competências empreendedoras no âmbito social.

Bueno e Lapolli (2001) identificam o perfil empreendedor com cinco sinais distintivos: a velocidade, a polivalência, a visão, capacidade de realização e capacidade de relacionamento humano. Os autores defendem que os cinco sinais estão interconectados entre si e são inseparáveis. Todos os sinais estão presentes no indivíduo. Alguns são mais marcantes, por estarem melhor desenvolvidos através das diversas experiências vividas.

A velocidade está relacionada à prontidão e ao planejamento prévio. O empreendedor “veloz” possui espírito de liderança e a capacidade de solucionar problemas com rapidez, sabedoria e eficácia. O empreendedor polivalente adapta-se facilmente aos novos ambientes e grupos, é flexível e pode desenvolver múltiplas tarefas ao mesmo tempo. O sinal da visão é revelado na habilidade do empreendedor de compreender, analisar e avaliar as situações que se apresentam, agindo com base nas experiências adquiridas. A capacidade de realização demonstra-se na disposição do empreendedor de realizar todas as atividades que precisa, superando sempre os obstáculos; para tal, o empreendedor planeja com precisão seus empreendimentos, analisa os riscos dos diversos caminhos a serem seguidos e busca os que levam a melhores resultados. E finalmente, os autores reconhecem no empreendedor uma capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal (capacidade de relacionamento humano), refletida na habilidade de interagir em harmonia com as pessoas, interferindo no seu equilíbrio emocional, mas mantendo o equilíbrio emocional próprio (BUENO; LAPOLLI, 2001, p.39-40).

Pesquisas revelam que os aspectos comportamentais e as competências do empreendedor possuem papel vital para o desempenho das PMEs (MAN, LAU, 2000; PADILLA-MELÉNDEZ; DEL AGUILA-OBRA; LOCKETT, 2014), onde os empreendedores se encontram numa posição mais crítica do funcionamento do negócio, pois o sucesso deste depende invariavelmente da aquisição, utilização e desenvolvimento dos recursos de forma consciente (MITCHELMORE, ROWLEY, 2010).

O desempenho das PMEs depende também do entendimento de que para cada estágio no processo de crescimento do negócio, algumas habilidades empreendedoras poderão ser mais necessárias que outras. Assim, o empreendedor deve sempre se autoavaliar e identificar quais as

habilidades são requeridas e quais precisam ser desenvolvidas em cada estágio de crescimento (MITCHELMORE, ROWLEY, 2010).

Mitchelmore e Rowley (2010, p. 105), apesar de entenderem “que a característica determinante da competência é contextual e situacional, ao contrário do que se diz, que são os talentos, as habilidades e conhecimentos”, desenvolveram um quadro de competências empreendedoras agrupadas em quatro categorias: competências empreendedoras, competências gerenciais e de negócio, competências de relações humanas e competências conceituais e de relacionamento.

Rasmussen, Mosey e Wright (2011) realizaram pesquisas em empresas geradas em incubadoras de universidades do Reino Unido e da Noruega, que para eles, enfrentam diversos obstáculos, devido à diversidade de atores envolvidos, ao ambiente de alta tecnologia, enquanto estão na fase inicial do processo empreendedor, que permitem identificar as deficiências de competências e como podem ser construídas ao longo do tempo

Ao invés de focar unicamente sobre as competências individuais (MCCLELLAND, 1987; COLLEY, 1991; MAN; LAU, 2000), é preciso compreender que os empreendimentos de incubadoras são normalmente desenvolvidos por equipes, havendo uma interação entre as diversas competências dos atores no processo inicial, podendo ser favorecidos e buscarem a formação de redes informais (RASMUSSEN, MOSEY; WRIGHT, 2011).

Os trabalhos de McClelland e de outros autores revelam uma característica importante sobre as competências empreendedoras, elas podem ser aprendidas, treinadas (MAN E LAU, 2005; MITCHELMORE, ROWLEY, 2010; OBSCHONKA; SILBEREISEN; SCHMITT-RODERMUND, 2010) ou como declaram McClelland e Burham (1987) “uma maior motivação pode, em alguns casos, ser um problema de treinamento”. Entretanto, Obschonka, Silbereisen e Schmitt-Rodermund (2010) advertem que as descobertas sugerem que as intervenções de treinamento precisam ser realizadas no início da vida, na infância ou adolescência. É nesse sentido, que Rosa e Lapolli (2010, p. 23-24) comparam as competências empreendedoras aos músculos do corpo e explicam:

[...] todos os indivíduos têm um conjunto básico de músculos, mas alguns desses músculos são mais desenvolvidos que outros, alguns conseguem melhores resultados que outros. Considerando diferentes mercados como sendo diferentes tipos

de esportes, existem músculos mais importantes para prática de halterofilismo e outros músculos importantes para a corrida de patins sobre o gelo. 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.

Mas por que treinar empreendedores? A resposta para essa pergunta remete à teoria de Schumpeter de que o empreendedorismo promove o desenvolvimento econômico. No entanto, pesquisas sugerem que “a medição e a relação entre as competências empreendedoras e o sucesso empresarial para o desenvolvimento econômico necessitam de investigação e desenvolvimento rigorosos na prática” (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010, p. 94), fixando-se em evidências de perspectivas de vida para provar sua eficácia (OBSCHONKA, SILBEREISEN E SCHMITT-RODERMUND, 2010). Com o intuito de comprovar esta teoria, muitas pesquisas vêm sendo realizadas buscando analisar o efeito da educação empreendedora. Oosterbeek, van Praag e Ijsselstein (2010), realizando estudos em um programa de educação empreendedora para estudantes universitários, afirmam que o efeito sobre as habilidades empreendedoras é negativo. Por outro lado, von Graevenitz, Harhoff e Weber (2010) avaliaram de forma positiva a educação empreendedora, afirmando que esta gera sinais informativos sobre a aptidão empreendedora.

O desenvolvimento das competências empreendedoras pode gerar o aumento da autoconfiança e uma motivação maior para o empreendedorismo social, no entanto, a concepção individualista do empreendedorismo, a possibilidade de provocar concorrência nos empreendimentos sociais e a visão heroica do empreendedor são questionados para os trabalhos sociais (FARGION; GEVORGIANIENE; LIEVENS, 2011).

No entanto, apesar de ser possível treinar o comportamento empreendedor, através do desenvolvimento das características empreendedoras, não existe uma receita pronta para atingir o sucesso, cada empreendedor constrói um caminho de conquistas e realizações de suas ideias (MASSAD; CANCELIER; LAPOLLI, 2016).

Conforme já mencionado, diversas pesquisas consideram que o principal componente do empreendedorismo social é a missão social (MAIR; MARTÍ, 2006; MARTIN; OSBERG, 2007; DACIN; DACIN;

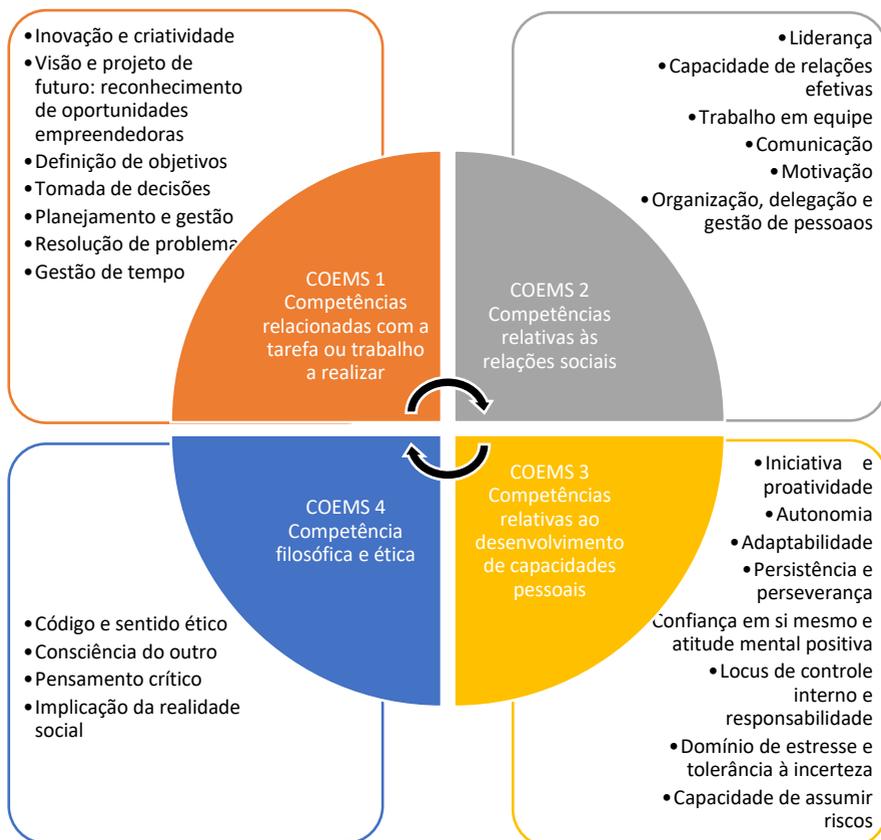
MATEAR, 2010; POPOVICIU; POPOVICIU, 2011; DACIN, DACIN, TRACEY, 2011). Portanto, espera-se que os empreendedores sociais tenham em suas competências pessoais, características específicas relevantes que os fazem engajar em atividades sociais e os diferenciam dos empreendedores comerciais (NICHOLLS, 2008; BILBAO, VÉLEZ, 2015; ORHEI; NANDRAM; VINKE, 2015; KRACIK, 2017).

Bilbao e Vélez (2015, p. 167) declaram que os empreendedores sociais:

Se tratam de pessoas capazes de identificar uma necessidade social, antecipar-se e reconhecer as oportunidades empreendedoras, que possuem uma ideia criativa e inovadora. Por sua vez, devem ser capazes de colocá-la em prática crendo em suas possibilidades, responsabilizando-se e implicando à sociedade assumir novos desafios.

Com base em revisão de literatura realizada, os autores elaboraram uma classificação de competências para o empreendedorismo social, chamadas de COEMS, divididas em quatro blocos de competências evidenciadas no Figura 6.

Figura 6 - Classificação de Competências de Empreendedorismo Social (COEMS)



Fonte: Bilbao e Vélez (2015, p. 166)

As competências dos grupos COEMS 1, COEMS 2 e COEMS 3 são competências empreendedoras já identificadas nos outros estudos apresentados. Algumas destas podem se desenvolver mais ou serem mais necessárias em empreendimentos sociais conforme Bilbao e Vélez (2015) observaram.

O grupo da competência filosófica e ética apresenta o conjunto de competências de maior importância para os projetos de empreendedores sociais, pois irá influenciar a mudança de padrões de comportamento necessários para que estes mantenham o foco na missão social e na criação de valor social em detrimento do econômico

(BILBAO; VÉLEZ, 2015). Entretanto, é possível afirmar, que as competências deste grupo são requeridas em qualquer empreendedor, pois espera-se que todo empreendedor tenha uma visão social de seu negócio.

Orhei, Nandram e Vinke (2015) realizaram estudo com 103 fundadores de empresas sociais na Romênia fazendo uso de um quadro multidimensional para definir um conjunto de competências do empreendedorismo social. O Quadro 14 apresenta cada dimensão da competência e os itens relacionados a cada uma delas.

Quadro 14 – Itens de cada dimensão da competência

Dimensão da competência	Itens
Competência cognitiva	Sobre si mesmo, ideias de negócios, economia, finanças, tributação, legislação, marketing, gestão organizacional, projetos, psicologia, necessidades sociais, sociologia
Competência funcional	Necessidades sociais, aceitar e suportar riscos, realizar análises, esforço sustentado Avaliação, administração do projeto, auto-gestão, gestão organizacional, trabalhar com os outros, marketing, organização Proatividade
Competência social	Resolução de problemas, perseverança, determinação, fé nas próprias ideias, atitude de um vencedor, orientado para o futuro
Metacompetência	Aprender, fazer o bem, responder às necessidades sociais, compartilhar, ser apaixonado por resolver os problemas da comunidade, oferecer alavancagem e ferramentas para os membros da comunidade, sendo envolvido na criação de um mundo justo

Fonte: Orhei, Nandram e Vinke (2015, p. 92)

Orhei, Nandram e Vinke (2015) afirmam que os resultados sugerem que o empreendedor social apresenta um conjunto amplo de competências funcionais e sociais e motivação para solucionar os problemas sociais; já a competência cognitiva não se demonstrou relevante.

Em seus estudos, Kracik (2017, p. 69) verificou que as características que distinguem os empreendedores sociais dos comerciais são: “disposição pró-social, virtuosidade, colaboração e parceria, empatia, compaixão, comunicação, uso dos recursos, criatividade e confiança, adaptabilidade ao meio”.

As características empreendedoras também têm sido observadas no contexto da inovação social. Bulut, Eren e Halac (2013) verificaram os efeitos de diversos aspectos da personalidade empreendedora sobre a inovação social e os resultados foram positivos e significativos para todos os traços analisados. No entanto, os achados demonstraram que a criatividade parece perder a relevância no processo da inovação social, onde trabalhos em equipe, colaborativos, são mais requeridos do que trabalhos individuais.

Os estudos de Padilla-Meléndez, Del Aguila-Obra e Lockett (2014) demonstraram que ter educação de nível superior e uma atitude proativa para inovação são características individuais do empreendedor que desempenham forte influência sobre a inovação em empresas de economia social, que englobam as empresas sociais.

Retomando a visão de Schumpeter de que empreendedorismo e inovação estão interligados, e o objetivo deste trabalho de avaliar a influência do empreendedor social em projetos de inovação social, faz-se necessário conceituar este último construto.

2.5. INOVAÇÃO SOCIAL

Joseph A. Schumpeter foi o primeiro a introduzir a inovação no contexto econômico (DANDOLINI; SOUZA; LAPOLLI, 2014). Em sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico” de 1912, Schumpeter (1997) faz diferenciação entre invenção e inovação, fundamentando que a criação de um novo produto (invenção), apenas se torna relevante economicamente quando são implementadas, ou seja, quando se tornam inovações. A inovação sugere novas combinações de recursos para produzir algo diferente, ou de forma diferente ou para mercados diferentes. Assim Schumpeter (1997) aborda cinco tipos de inovação: 1) novos produtos, 2) novos métodos de produção, 3) abertura de novos mercados, 4) novas fontes de matérias-primas e 5) novas organizações das empresas.

A inovação é considerada elemento importante para a evolução e crescimento das organizações e fornece soluções estratégicas para aumentar a vantagem competitiva (PORTER, 1980). Criatividade e

inovação constituem os fatores essenciais para a determinação da competitividade (URIARTE, 2008).

Nas economias capitalistas, as inovações desempenham importante papel, devido ao seu incentivo à criatividade e aumento da competitividade, aspectos fundamentais para o bom desempenho das empresas. Seu efeito reflete sobre todo o sistema econômico, pois aumenta os níveis de emprego e renda da população (SCHUMPETER, 1997).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com sede em Paris, é um fórum formado atualmente por 35 países que “trabalham em conjunto para compartilhar experiências e buscar soluções para problemas comuns”, cuja missão “é promover políticas que melhorarão o bem-estar econômico e social das pessoas ao redor do mundo”, conforme informado no site³ oficial da instituição. Em sua terceira edição do Manual de Oslo, a OCDE (2005, p. 55) define inovação como:

a implementação de um produto, (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

O próprio manual declara que esta definição inclui um conjunto abrangente de inovações e esclarece, assim como na teoria schumpeteriana, que a inovação precisa ser introduzida no mercado e implementada nas operações das empresas, para ser realmente considerada uma inovação (OCDE, 2005).

Em países em desenvolvimento, as estratégias de inovação devem ser analisadas para identificar padrões e, assim, compreender de que forma a competitividade das empresas é beneficiada pela inovação e, de maneira mais ampla, como o desenvolvimento econômico e social pode ser promovido (OCDE, 2005). A inovação tecnológica por si só possui um aspecto social, ou seja, é capaz de proporcionar o desenvolvimento social de uma nação.

Dessa forma, a percepção da inovação concebida unicamente para criação de valor econômico, visando resultados comerciais e

³ <http://www.oecd.org>

financeiros, tem sido modificada para abranger uma dimensão da inovação, cuja característica principal é a transformação social: a inovação social (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

A inovação social pode exercer um papel fundamental ao suprir as lacunas na sociedade não preenchidas devido às falhas de mercado e governo (BECKMANN, 2012). As estruturas presentes na sociedade atual têm sido consideradas ineficientes para resolver os problemas sociais e ambientais existentes, exigindo uma ação mais sistêmica e eficaz para realizar as mudanças necessárias (MURRAY, CAULIER-GRICE, MULGAN, 2010).

Por esse motivo, é que a inovação social tem se tornado tema de discussão em diversos fóruns internacionais, uma ampla gama de centros de pesquisa sobre inovação social tem surgido a partir de organizações ou universidades do mundo todo, bem como várias organizações privadas, sem fins lucrativos e governamentais têm se engajado em ações voltadas para a inovação social (RUEDE; LURTZ, 2012).

O Quadro 15 traz algumas definições para inovação social encontradas na literatura pesquisada.

Quadro 15 – Definições para inovação social segundo diversos autores

Autor	Definição
Mumford (2002)	A inovação social refere-se à geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais ou interações sociais para atingir um ou mais objetivos comuns, podendo envolver a criação de novos tipos instituições sociais, a formação de novas ideias sobre o governo ou o desenvolvimento de novos movimentos sociais. (p. 253)
Mulgan (2006)	“Inovação social refere-se a atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente difundidos por meio de organizações cujos propósitos principais são sociais.” (p. 146)
Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	“Uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes, cujo valor criado reverte sobretudo para a sociedade como um todo ao invés de indivíduos em particular.” (p. 36)

Pol e Ville (2009)	“Uma inovação é denominada inovação social se a ideia implícita nova tiver o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.” (p. 881)
Shapson (2009 apud Goldenberg et al, 2009)	“Um processo pelo qual o valor é criado para indivíduos e comunidades através de organizações públicas e privadas. A IS transforma novos conhecimentos e tecnologias em políticas e serviços para aplicações locais, nacionais e globais. Uma grande taxa de inovação, por sua vez, contribui para um maior capital intelectual, capital social, crescimento econômico e maior qualidade de vida e engajamento cultural.” (p. 4)
Westley e Antadze (2010)	“A inovação social é um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que alteram profundamente as rotinas básicas, os recursos e os fluxos de autoridade ou as crenças do sistema social em que a inovação ocorre. Tais inovações sociais de sucesso têm durabilidade e impacto generalizado.” (p. 2)
Dawson e Daniel (2010)	“A inovação social refere-se ao processo de geração, seleção e implementação de ideias coletivas por pessoas que participam de forma colaborativa para enfrentar desafios sociais” (p. 16)
Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010)	“Inovações sociais são definidas como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente atendem às necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e aumentam a sua capacidade para agir” (p. 3)
OECD (2010)	“A inovação social implica mudança conceitual, de processo ou de produto, mudança organizacional e mudanças no financiamento e pode lidar com novas relações com <i>stakeholders</i> e territórios.” (Definição de trabalho do LEED Forum on Social Innovations 2000, p. 196). “A inovação social busca novas respostas aos problemas sociais: identificando e fornecendo novos serviços que melhoram a qualidade de vida de indivíduos e comunidades; identificando e implementando novos processos de integração do

	mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação, como elementos diversos que contribuem para melhorar a posição dos indivíduos no mercado de trabalho” (p. 196)
Moore e Westley (2011)	“Inovações sociais são quaisquer iniciativas, produtos, processos ou programas que mudam rotinas básicas, recursos e fluxos de autoridade ou crenças de qualquer sistema social.” (p. 2)
Young (2011)	“Uma inovação social é um novo mecanismo que aumenta o bem-estar dos indivíduos que o adotam comparado com o <i>status quo</i> ” (p. 21285)
Bignetti (2011)	“A inovação social é definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.” (p. 4)
Cunha e Benneworth (2013)	“A verdadeira inovação social é a mudança de sistemas através do desenvolvimento de soluções inovadoras, abrangendo comunidades de aprendizagem para criar valor social e promover o desenvolvimento da comunidade, desafiando as instituições sociais existentes através do desenvolvimento da ação colaborativa de redes mais amplas.” (p. 9)
Cajaiba-Santana (2014)	“Inovações sociais são novas práticas criadas a partir de ações coletivas, intencionais e orientadas por um propósito, destinadas a levar mudança social através da reconfiguração de como objetivos sociais são atingidos.” (p. 44)

Fonte: Elaborado pela autora (16/08/2016)

Concernente à relação entre empreendedorismo social e inovação social, denota-se que para criar valor social e gerar a mudança social os empreendedores sociais criam soluções inovadoras (SANTOS, 2012; DACIN, DACIN, 2011; BACQ; JANSSEN, 2011; SCHMITZ; SCHEUERLE, 2012); o empreendedorismo social é uma das perspectivas da inovação social (CAJAIBA-SANTANA, 2014); os dois conceitos estão intimamente ligados, tendo a inovação como característica

requerida do empreendedorismo social (MACLEAN; HARVEY; GORDON, 2013); as investigações devem focar em fazer interações entre a inovação social e o empreendedorismo social e não em suas definições isoladas (SHAW; DE BRUIN, 2013); ambos estão relacionados com a identificação de uma oportunidade de resolver problemas sociais (PHILLIPS et al, 2015); e por fim, o empreendedorismo social é a definição de iniciativas para implementar inovações sociais (NANDAN; LONDON; BENT-GOODLEY, 2015).

Apesar das interligações identificadas pelos autores citados anteriormente, Kuroda, Iwami e Sakata (2017), ao analisarem a rede de citações no banco de dados da Web of Science (WoS) fornecida pela Thomson Reuter, verificaram que os campos de pesquisas sobre inovação social e empreendedorismo social estão quase separados, apesar de terem influências parecidas na sociedade e parecerem pertencer à mesma categoria.

Observa-se que as definições de empreendedorismo social descritas no Quadro 3 do início deste capítulo, centralizam-se principalmente na criação de valor social, em detrimento do valor econômico e, que os conceitos de inovação social abordados no Quadro 15, enfatizam as novas combinações alcançadas para que a mudança social aconteça.

Prim (2017) agrupou os “termos e palavras” derivados de conceitos de inovação social em conjuntos pela similaridade entre eles, sendo: origem, finalidade, atores e processos. A origem refere-se ao locus da inovação, ou ao contexto aonde a inovação surge. A finalidade relaciona-se com o objetivo da inovação social. O conjunto atores envolve os diversos personagens atuantes na inovação social, abrangendo tanto aqueles que desenvolvem, como aqueles que apoiam e formam parcerias, bem como os que se beneficiam das mudanças sociais ocorridas. E por fim, os processos tratam das diversas formas que a inovação social pode ser desenvolvida, apoiada e realizada.

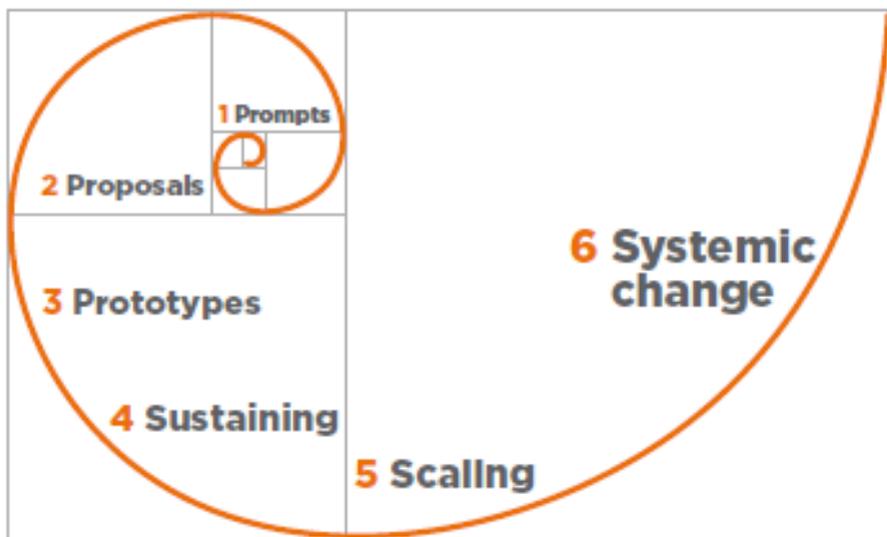
Nicholls (2010, p. 247), ao retratar a inovação como característica do empreendedorismo social, afirma que a inovação social pode ser de três tipos:

- Inovação institucional: desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Inovação incremental: uso de bens e serviços existentes de novos modos, mais socialmente produtivos;

- Inovação disruptiva: reformulação de termos de referência normativos para redefinir os problemas sociais e sugerir novas soluções.

Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) sugeriram uma abordagem shumpeteriana para descrever a inovação social como um processo de destruição criativa que busca na economia social novas formas de satisfazer necessidades sociais. Para tanto, definiram seis estágios para inovação social que atravessam todo o percurso para estabelecê-la de maneira sustentável. Para cada estágio foi relacionado um conjunto de métodos, estratégias e ferramentas de apoio para a inovação social. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) revisaram o trabalho de 2008 e apresentaram os seis estágios num modelo em espiral que pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 – Estágios do processo da inovação social



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 11)

Esses estágios demonstram apenas as fases possíveis para o desenvolvimento de uma inovação social, não sendo obrigatoriamente sequenciais, ocorrendo muitas vezes saltos entre eles ou retornos de uma

fase a outra (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010). A seguir apresenta-se cada estágio e sua descrição:

- Solicitações, inspirações e diagnósticos: inclui a identificação do problema e dos fatores que geram a necessidade da inovação. As inspirações e uso da criatividade para busca de evidências são necessárias nesta fase.
- Propostas e ideias: envolve a geração de ideias para propor as inovações necessárias para o problema diagnosticado na fase anterior. Métodos de design e a criatividade são muito úteis nessa etapa.
- Prototipagem e pilotos: desenvolvimento de protótipos e testes para a solução do problema social.
- Sustentando: é a aplicação da ideia, transformando-a em uma prática diária. Envolve a clareza de ideias e formas de alcançar a sustentabilidade financeira, e, no setor público, realização de orçamentos, formação de equipes e identificação outros recursos, como leis.
- Escalabilidade e difusão: são as estratégias usadas para expandir e disseminar a inovação. A simulação e a inspiração desempenham papel importante para a difusão da inovação.
- Mudança sistêmica: envolve a interação de diversos elementos como legislações, infraestruturas e novas formas de pensar e agir, necessitando de mudanças nos diversos setores da sociedade.

Delgado (2016) elaborou um *framework* para caracterizar as inovações sociais sobre seus processos. Usando a técnica de grupo focal identificou, inicialmente, um conjunto de quinze características da inovação social, verificando que existem características que são determinantes para que a inovação social seja bem-sucedida, e outras que são irrelevantes, pouco relevantes ou ainda relevantes para cada estágio do processo da inovação social. Em seguida, outras cinco características foram acrescentadas pelos especialistas ao conjunto inicial resultando no conjunto de características que se apresenta no Quadro 16.

Quadro 16 – Características da inovação social

Característica da inovação social	Definição
Original/Novidade	Novo para um contexto determinado (local, subnacional ou nacional)
Intangível	Nova ideia, projeto, conhecimento, mudança de relações sociais
Imitável	Transferível, reproduzível
Melhora a qualidade de vida	Vida com melhores comodidades e melhores opções
Incerteza	Reações diversas frente às mudanças
Onipresença	Pode ocorrer em qualquer lugar
Sustentável	Perdura com o tempo e respeita o meio ambiente
Potencial para políticas públicas	São incorporadas nas políticas públicas
Eficiente	Que seja realizada sem gastos de recursos
Resolve problemas sociais	Soluções para problemas reais das pessoas
Eficaz	Que se alcance os objetivos planejados
Justa/Equilibrada	Que promova uma distribuição baseada na justiça social
Agrega valor	Atende os interesses da sociedade em conjunto, e não interesses particulares
Produz mudanças	Muda a realidade atual para melhor
Transversalidade	Independente da área de ação
Participação comunitária	Participação da comunidade no processo de inovação
Implementação de grupos sociais	Forma grupos na sociedade com interesses em comum
Promove o empoderamento	Melhora a capacidade de a sociedade atuar
Autogerenciável pelas comunidades	As pessoas na comunidade podem conduzir a inovação social
Promove o intercâmbio de conhecimento	Incentiva o compartilhamento de conhecimento entre diversos atores e setores

Fonte: Adaptado de Delgado (2016)

Em acordo com a não linearidade das fases identificadas por (MURRAY, CAULIER-GRICE E MULGAN, 2010), espera-se que a obrigatoriedade, relevância ou irrelevância de cada característica da inovação social também possa variar conforme o tipo de projeto de inovação social.

2.5.1. Projetos de Inovação Social

A complexidade dos problemas globais existentes (sociais, ambientais, econômicos, culturais) exigem soluções sofisticadas para a mudança sistêmica que é pretendida, estimulando a cooperação entre as organizações sem fins lucrativos, as empresas privadas e o governo para a troca de ideias, alterações nas funções desempenhadas e nas formas de relacionamento e a movimentação do capital entre os três setores (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

O resultado desse intercâmbio de atividades e responsabilidades entre os três setores formam diversos tipos e projetos de inovação social, alguns deles identificados na sociedade norte-americana, por Phills, Deiglmeier e Miller (2008) e apresentados a seguir:

- Escolas “autônomas” (*charter schools*): escolas independentes fundadas pela sociedade que são livres de algumas regulamentações que incorrem sobre as escolas públicas. Métodos de ensino inovadores são desenvolvidos em conjunto entre os pais e os profissionais da escola.
- Planejamento centrado na comunidade: projetos que permitem a participação da comunidade local com seus conhecimentos e recursos para que desenvolvam suas próprias soluções aos problemas locais.
- Negociação de emissões: programas de controle de poluição que fixam um limite de emissão de determinado poluente para as empresas participantes e através de incentivos econômicos as emissões são reduzidas.
- Comércio justo (*Fair trade*): movimento que certifica os comerciantes que pagam um valor justo aos produtores e cumprem outros requisitos sociais e ambientais, melhorando a vida dos agricultores e promovendo a sustentabilidade ambiental.

- Planos de preservação do meio ambiente: acordos gerenciados por agências de proteção animal que criem incentivos econômicos para a conservação de vida selvagem em um determinado local.
- Contas de desenvolvimento individual: contas de poupança para pessoas pobres custearem a compra de uma casa, pagamento de estudos, a criação de um negócio, dentre outras atividades produtivas, em que a cada dólar economizado, a pessoas recebe uma contrapartida de patrocinadores de empresas privadas, do governo ou filantrópicos.
- Normas internacionais do trabalho: padrões legais desenvolvidos pela Organização Internacional do trabalho, governos de países membros e trabalhadores, que protegem os direitos dos trabalhadores.
- Microfinanciamento: instituições financeiras que fornecem empréstimos, seguros e abertura de contas para pessoas necessitadas poderem melhorar suas vidas.
- Investimento socialmente responsável: estratégias de investimento que favorecem organizações cujas atividades possuem finalidades sociais ou ambientais, objetivando retornos financeiros e sociais.
- Emprego assistido: programas de auxílio ao emprego de pessoas com deficiência ou outras necessidades. São fornecidos treinamentos, transporte, tecnologia assistiva e monitoramento individual.

No Brasil, a forma de atuação da Economia Solidária tem desenvolvido muitos empreendimentos econômicos coletivos dentro de diversos setores da economia, tais como: agricultura, artesanato e confecções (MAURER, 2011). Além disso, existem alguns centros de apoio a projetos de inovação social no Brasil que podem ser visualizados no Quadro 17.

Quadro 17 – Centros de apoio à inovação social no Brasil

Nome	Atuação
Impact Hub	Comunidade global que busca apoiar empresas que promovem impacto positivo na sociedade no nível local e global.

Ashoka	Organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, que fornece suporte a empreendedores sociais, que passam a integrar uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de iniciativas inovadoras.
SGB Lab	Um laboratório pioneiro no Brasil que apoia empreendedores a desenhar e validar ideias que utilizam tecnologias para impacto social.
Observatório de Inovação Social de Florianópolis	Plataforma de acesso livre que visa mapear, dar visibilidade, apoiar e acompanhar os atores que compõem a rede do ecossistema de inovação social de Florianópolis/SC criada em um processo colaborativo entre eles e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).
Centro de Apoio à Inovação Social (CAIS)	Iniciativa do ICOM (Instituto Comunitário da Grande Florianópolis) que oferece espaço e serviços gratuitos a pessoas que desejam fazer a diferença na Grande Florianópolis/SC.
Brazil Foundation	Mobiliza recursos para ideias e ações que transformam o Brasil, trabalhando com líderes e organizações sociais e uma rede global de apoiadores para promover igualdade, justiça social e oportunidade para todos os brasileiros.
Pipe Social	Plataforma para promover a visibilidade dos negócios de impacto, a investidores, aceleradoras, fundações, governos, mídias, etc. Vitrine que conecta negócios sociais com potenciais parceiros e busca fomentar o ecossistema de impacto.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos sites dos centros de apoio

Para finalizar, no Quadro 18, apresenta-se alguns projetos de inovação social que foram selecionados no Desafio de Impacto Social 2016 promovido pelo Google. O projeto visa empoderar as ONGs brasileiras e fomentar o uso criativo da tecnologia para promover impacto social.

Quadro 18 – Projetos vencedores do Desafio de Impacto Social 2016 - Google

Organização	Projeto
Transparência Brasil	Criação de um aplicativo de celular chamado “Cadê minha escola”, que monitora a construção de escolas e garante a responsabilidade governamental sobre elas.
Vetor Brasil	Criação de um portal que conecta jovens com grande potencial a cargos públicos de alto impacto.
ITS – Rio	Criação de uma plataforma que empodera cidadãos no debate e na criação de políticas públicas.
IPAM Amazônia	Criação de uma plataforma que ajuda comunidades indígenas a se adaptarem às mudanças climáticas.
Arredondar	Expansão de plataforma que permite aos consumidores arredondar para cima seus pagamentos em lojas, e doar até um real em cada compra para ONGs e projetos sociais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os diversos programas e centros de apoio de inovação social contribuem para promover uma cultura de inovação social e fornecer recursos para que estes projetos e ideias possam ser criados e sustentados. Alijani et al (2016) destacam a importância dos impulsionadores e contextos de inovação social, cujo compartilhamento do conhecimento, promove o desenvolvimento de capacidades nos inovadores sociais para solucionar problemas sociais. Juliani (2015, p. 28), ao propor uma definição conceitual de “cultura organizacional para a inovação social”, considera a cultura organizacional “um fator determinante para favorecer o desenvolvimento das inovações sociais”, sendo um dos atributos estruturais necessários para facilitar o processo de inovação social.

2.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Os estudos examinados evidenciam a relevância da inovação social para a solução de problemas, geralmente sistêmicos, em diferentes esferas da sociedade. As necessidades sociais requerem atenção especial diante das desigualdades que se apresentam num cenário mundial socioeconômico complexo e em constante mudança. Organizações

governamentais, privadas e sem fins lucrativos têm unido esforços para desenvolverem ações que venham de encontro a essas necessidades, realizando transformações sociais no âmbito local, regional e também mundial.

Os empreendedores sociais e suas competências se mostram personagens importantes para a alavancagem de projetos de inovação social. Pesquisas sinalizam que as competências empreendedoras constituem um dos fatores essenciais para o empreendedorismo social. Tais competências, que já foram analisadas em colaboradores, gestores e empreendedores de diversas empresas e setores organizacionais, refletem no empreendedorismo social comportamentos e habilidades necessários para a busca de uma mudança social efetiva.

Além das competências empreendedoras, os empreendedores sociais são dotados de competências específicas, relacionadas à sua consciência social, que os impulsionam a perseguir uma missão social. Programas, centros de apoio e outros contextos de inovação social possuem papel determinante para incentivar o desenvolvimento dessas competências e promover uma cultura da inovação social. É importante ressaltar que a era atual de constantes inovações tecnológicas e de valorização da criação e do compartilhamento do conhecimento, fornece terreno propício para o surgimento e crescimento em escala de projetos de inovação social.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Gil (2008) considera que para um conhecimento ser considerado científico, suas operações mentais e técnicas, que permitem sua verificação, precisam ser expostas, ou seja, os métodos que levaram àquele conhecimento devem ser identificados.

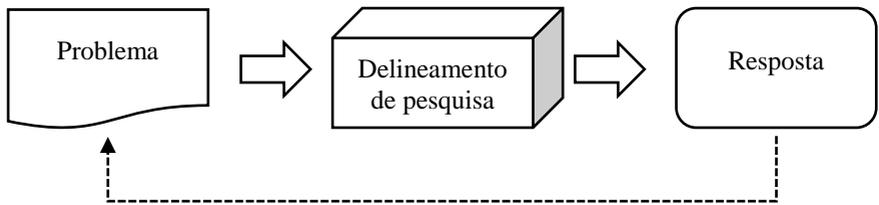
Creswell (2010) comenta que a seção de métodos é considerada por muitos como a parte mais concreta e intrínseca da pesquisa, abrangendo as estratégias de investigação que irão proporcionar uma direção específica para o projeto de pesquisa, bem como os meios de coleta, análise e interpretação dos dados propostos para o estudo.

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para nortear o desenvolvimento da presente pesquisa e atingir o objetivo de avaliar a influência das competências empreendedoras do empreendedor social nos projetos de inovação social. Para estruturação do trabalho, contemplam-se os seguintes componentes: a natureza e o tipo de pesquisa, os procedimentos técnicos adotados e instrumentos utilizados para realização da investigação, a caracterização do universo e da amostra a serem considerados, as técnicas de processamento e análise de dados, o protocolo da pesquisa e o desenho da pesquisa e hipóteses a serem testadas.

3.2. NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

Os delineamentos intrínsecos à pesquisa científica conduzem o pesquisador na busca de respostas para um problema específico. Conforme Figura 8, esse processo de busca é cíclico, pois a partir dos resultados obtidos, novos problemas são identificados e sugestões de trabalhos futuros são realizadas após as conclusões da pesquisa, que não tem a pretensão de considerar todas as discussões possíveis sobre o tema abordado (RAUPP; BEUREN, 2003).

Figura 8 – Processo de busca de respostas para o problema de pesquisa



Fonte: Raupp e Beuren (2003, p. 77).

Conforme Severino (2007, p. 117), “a ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos”, apresentando elementos gerais comuns a qualquer processo de conhecimento que se proponha a alcançar. Entretanto, diversas tipologias de delineamento de pesquisa são encontradas na literatura, algumas delas com agrupamentos, e diante disso é necessário que o pesquisador decida sobre qual possui melhor relação com a investigação que se pretende realizar (RAUPP; BEUREN, 2003).

Dessa forma, faz-se necessário caracterizar a presente pesquisa quanto à sua natureza e abordagem do problema e em função dos objetivos propostos para que se obtenha respostas ao problema identificado.

Com relação à natureza, a pesquisa proposta é classificada como básica, pois busca “gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais” (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto à forma de abordar o problema, Severino (2007) esclarece que tal classificação exprime mais os fundamentos epistemológicos da pesquisa do que os métodos específicos. Nesse contexto, este estudo utilizou-se da abordagem quantitativa, que segundo Creswell (2010) é apropriada para testar teorias objetivas, verificando a relação entre variáveis.

Em sua discussão sobre a teoria organizacional, Morgan (1980) trabalha com a ideia de paradigmas para descrever as diferentes visões de mundo, fundamentadas em posicionamentos epistemológicos e ontológicos, que possibilitam a compreensão de perspectivas comuns. A partir da concepção de Morgan (1980), o paradigma funcionalista, é o que melhor se adequa a esta pesquisa, pois pressupõe uma sociedade com existência real e caráter sistêmico e incentiva a busca da compreensão do

papel dos seres humanos na sociedade, gerando conhecimento empírico útil.

Bryman (2004) afirma que as preocupações de uma pesquisa refletem as crenças epistemológicas do pesquisador e descreve a pesquisa quantitativa como uma estratégia distintiva que implica coleta de dados numéricos e reflete uma visão dedutiva da relação entre a teoria e a pesquisa, bem como uma abordagem positivista e objetiva da realidade social.

De acordo com Creswell (2010), os métodos quantitativos expressam concepções filosóficas pós-positivistas, que defendem uma filosofia determinística, em que o estudo da relação entre as variáveis é essencial para responder à questão de pesquisa e testar as hipóteses, e também incorporam uma visão reducionista, pois necessitam reduzir as variáveis a um conjunto pequeno e considerável para que possam ser medidas ou observadas para testar uma teoria.

E finalmente, no que diz respeito aos objetivos, a pesquisa consiste num estudo do tipo exploratório e descritivo. Exploratório, pois objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41), compreendendo frequentemente a primeira fase de uma investigação mais abrangente ou profunda (GIL, 2008).

A pesquisa é classificada como descritiva, porque procura conhecer os traços e particularidades de determinada população, as propriedades dos fenômenos ou determinar a relação entre variáveis (GIL, 2008). Para Triviños (1987), ao realizar estudo descritivo, o pesquisador deve dispor de técnicas, métodos, modelos e teorias bem delimitados para conduzi-lo na coleta e interpretação dos dados. Além disso, todos os outros elementos da pesquisa precisam ser definidos com clareza, como: população, amostra, objetivos, variáveis, hipóteses, questões de pesquisa etc.

3.3. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A identificação do tipo e natureza do estudo permitem categorizá-lo de forma teórica e discernir as concepções filosóficas da investigação (GIL, 2002), contudo, os procedimentos técnicos fornecem um modelo operacional possibilitando a visualização prática da pesquisa (SEVERINO, 2007). Portanto, para verificação empírica do problema de pesquisa, faz-se necessário comparar a teoria com os dados da realidade, realizando, assim, o delineamento completo da pesquisa (GIL, 2008).

“O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados” (GIL, 2002, p.43). Considera-se, neste estudo, dois grupos: a revisão bibliográfica e o levantamento ou *survey* através de questionários de autopreenchimento.

3.3.1. Revisão bibliográfica

Esta etapa, constituiu-se da coleta de evidências a partir da literatura para fundamentação teórica do trabalho e especificamente para caracterização da inovação social e seus projetos. Para construção da revisão bibliográfica (Capítulo 2), realizou-se primeiramente uma revisão sistemática (Apêndice A) e, em seguida, uma pesquisa bibliográfica (Apêndice B).

3.3.1.1. Revisão sistemática

A revisão sistemática se diferencia de uma revisão narrativa, porque possui uma metodologia que permite a reprodução dos resultados, além de fornecer dados quantitativos sobre as publicações relacionadas aos construtos da pesquisa (ROTHER, 2007).

Nesta dissertação, definiu-se seis etapas para a cadeia de condução da revisão sistemática, a fim de reunir evidências sobre o tema de estudo. Na primeira, identificou-se o problema de pesquisa e definiu-se a questão de pesquisa e as palavras-chave da pesquisa, que foram: “empreendedor social”, “competências empreendedoras” e “inovação social”. Na segunda etapa, definiu-se e justificou-se a escolha da base de dados *Scopus* para busca das publicações. Os critérios de exclusão e inclusão foram estabelecidos na terceira fase e na quarta fase identificou-se os estudos pré-selecionados. A quinta etapa compreendeu a análise dos estudos pré-selecionados através da leitura dos mesmos e identificação dos estudos selecionados. Na sexta etapa foram apresentados os resultados.

A Tabela 1 mostra, para cada construto e suas interseções, o total de registros na base *Scopus*, o número de artigos pré-selecionados analisados na quinta etapa, bem como o total de artigos selecionados para comporem a revisão da literatura.

Tabela 1 – Número de artigos pré-selecionados e selecionados por construto

Palavras-chave	Nº de registros na <i>Scopus</i>	Nº de artigos pré-selecionados	Nº de artigos selecionados
Competência empreendedora	1014	6	5
Empreendedor Social	1726	7	5
Inovação Social	1702	4	2
Empreendedor social e Competência empreendedora	19	8	6
Inovação social e Competência empreendedora	3	1	1
Empreendedor social e Inovação Social	152	10	5
Competência empreendedora e Empreendedor social e Inovação Social	0	0	0
TOTAL	4616	36	24

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que não foram encontrados estudos que contivessem, ao mesmo tempo, os três termos descritores da pesquisa. Constata-se também a ocorrência de poucos estudos sobre a competência empreendedora no contexto da inovação social. Ao final, chegou-se a um total de 24 estudos para constituir a revisão bibliográfica, juntamente com outras publicações resultantes da pesquisa bibliográfica (Apêndice B), apresentada no item a seguir.

3.3.1.2. Pesquisa bibliográfica

Localizar e selecionar boas fontes bibliográficas que fundamentem a pesquisa constitui uma das primeiras dificuldades para um pesquisador novato. Através da pesquisa bibliográfica, o pesquisador poderá ter uma visão inicial do tema pesquisado ou aprofundar o conhecimento que já possui sobre o assunto (RODRIGUES, 2007).

Para realização da pesquisa bibliográfica (Apêndice B), teve-se como base as publicações citadas nos documentos selecionados na revisão sistemática realizada (Apêndice A), bem como a busca de outras fontes tais como: artigos de outras bases de dados, livros, teses, dissertações, relatórios, dentre outros. A Tabela 2 apresenta o total de estudos utilizados na revisão bibliográfica para cada tipo de fonte.

Tabela 2 – Estudos utilizados na revisão bibliográfica por tipo de fonte

Tipo de fonte	Nº de publicações identificadas	Nº de publicações selecionadas
Artigos citados em publicações da revisão sistemática	44	29
Artigos de outras bases de dados	28	21
Teses e dissertações do PPGEGC	09	06
Teses e dissertações de outros programas	18	11
Livros do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPQ	09	03
Outros livros considerados relevantes	23	19
Relatórios e documentos oficiais importantes	08	08
TOTAL	139	97

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, para realizar a revisão bibliográfica utilizou-se os 24 estudos selecionados na revisão sistemática e os 97 estudos

selecionados na pesquisa bibliográfica, compondo-se uma base teórica com um total de 121 documentos para a pesquisa.

3.3.2. Levantamento ou *survey*

O outro procedimento adotado para coleta de dados foi o levantamento de campo a partir de questionário de autopreenchimento aplicado a empreendedores sociais cadastrados na organização *Social Good Brasil*, com sede em Florianópolis, Santa Catarina.

De acordo com Gil (2008, p. 55), as pesquisas do tipo *survey* “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Para Creswell (2010), estudando-se uma amostra de uma população através de um projeto de levantamento, é possível obter-se uma descrição quantitativa de opiniões, tendências e comportamentos da população. Raupp e Beuren (2003) salientam que não existe amostra perfeita, sendo possível diferentes graus de erro e tendências.

Ao se coletar informações de todos os integrantes da população pesquisada, gera-se um censo, que, pelo grande trabalho, envolve certamente dificuldades materiais para sua realização, no entanto, são de extrema importância para se conhecer informações de todo universo, principalmente em investigações sociais (GIL, 2008).

Babbie (1999) considera a pesquisa de *survey* como facilitadora da abertura da ciência, pois envolve coleta e análise quantitativa de dados e estes formam uma fonte de informações permanente. Ao analisar as características científicas da pesquisa *survey*, Babbie (1999) a descreve como lógica, determinística, geral, parcimoniosa e específica.

Segundo Babbie (1999), a pesquisa *survey* é lógica porque facilita a aplicação de explicações lógicas, descritas detalhadamente. É determinística, pois utiliza um modelo lógico que fornece embasamento para um sistema de causa e efeito, onde o pesquisador busca explicações para as correlações e propriedades observadas. Também é geral, já que pretende entender uma população maior a partir da seleção de uma amostra da mesma e em análises explicativas procura-se desenvolver proposições gerais sobre o comportamento humano. Caracteriza-se como parcimoniosa, pois busca maximizar a compreensão com o mínimo de variáveis possíveis. Por fim, a pesquisa *survey* deve explicitar precisamente os métodos de medição e análise utilizados, se encaixando perfeitamente na característica da especificidade da pesquisa científica, o que, por outro lado, a torna mais vulnerável a críticas.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados é formado por um conjunto estruturado de perguntas fechadas preenchidos pelos próprios respondentes, sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2001). Primeiramente, os participantes foram questionados com itens para identificação do perfil geral de cada profissional. Em seguida, com o objetivo de mensurar a competência empreendedora dos empreendedores sociais, aplicou-se um questionário baseado no modelo proposto por Colley (1990) e empregado também nos estudos de Lenzi (2008), Lizote (2013), Brasil (2015) e Alves (2016).

As variáveis analisadas correspondem às dez competências empreendedoras dos estudos de Colley (1990), que são: busca de oportunidades e iniciativa (BOI); correr risco calculado (CRC); exigência de qualidade e eficiência (EQE); persistência (PER); comprometimento (COM); busca de informações (BDI); estabelecimento de metas (EDM); planejamento e monitoramento sistemático (PMS); persuasão e rede de contatos (PRC); e, independência e autoconfiança (IAC). Conforme fundamentação teórica apresentada, este instrumento baseia-se na identificação do comportamento dos respondentes para cada incidente crítico ou situação apresentada. As respostas do questionário são baseadas em escala Likert de cinco níveis de acordo com a legenda: 1- nunca; 2- raras vezes; 3- algumas vezes; 4- quase sempre; 5- sempre. O Quadro 19 apresenta o instrumento utilizado no levantamento dos dados.

Quadro 19 – Questionário para levantamento dos dados

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
BOI1	Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam comercializar melhor os produtos ou seus serviços.	<input type="checkbox"/>				
BOI2	Tem iniciativa para criar e desenvolver novos métodos de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
BOI3	Gera resultados para a empresa através das oportunidades de mercado que identifica.	<input type="checkbox"/>				
CRC1	Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio das informações que coleta.	<input type="checkbox"/>				
CRC2	Age para reduzir os riscos das ações propostas.	<input type="checkbox"/>				

CRC3	Está disposto a correr riscos que representem um desafio pessoal e possam de fato trazer bom retorno para você e para a empresa.	<input type="checkbox"/>				
EQE1	Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos negócios da empresa.	<input type="checkbox"/>				
EQE2	É reconhecido por satisfazer os interesses da empresa e de seus clientes por meio de suas ações e resultados.	<input type="checkbox"/>				
EQE3	Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.	<input type="checkbox"/>				
PER1	Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.	<input type="checkbox"/>				
PER2	Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.	<input type="checkbox"/>				
PER3	Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.	<input type="checkbox"/>				
COM1	Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os fornecedores e colegas.	<input type="checkbox"/>				
COM2	Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a concluir um trabalho.	<input type="checkbox"/>				
COM3	Está disposto a manter a empresa e os clientes satisfeitos e de fato consegue isso.	<input type="checkbox"/>				
BDI1	Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar uma venda.	<input type="checkbox"/>				
BDI2	Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.	<input type="checkbox"/>				
BDI3	Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.	<input type="checkbox"/>				
EDM1	Define suas próprias metas, independente do proposto pela empresa.	<input type="checkbox"/>				

EDM2	Seus roteiros de visitas e atendimentos são claros e específicos.	<input type="checkbox"/>				
EDM3	Analisa com frequência diária seu desempenho de vendas.	<input type="checkbox"/>				
PMS1	Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	<input type="checkbox"/>				
PMS2	Revisa sempre seus planejamentos e os adequa se necessário com base nos relatórios da empresa.	<input type="checkbox"/>				
PMS3	É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.	<input type="checkbox"/>				
PRC1	Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiras em seus projetos viabilizando recursos para alcançar os resultados.	<input type="checkbox"/>				
PRC2	Consegue envolver pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.	<input type="checkbox"/>				
PRC3	Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.	<input type="checkbox"/>				
IAC1	Está disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.	<input type="checkbox"/>				
IAC2	Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.	<input type="checkbox"/>				
IAC3	É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008)

Cada competência empreendedora está relacionada a três possíveis atitudes, que refletem as vivências práticas do empreendedor social, pela atribuição de notas de acordo com a frequência do episódio. O questionário contém 30 questões, sendo 150, o valor máximo em termos de “competências empreendedoras”.

Com relação à temática inovação social, foi realizada avaliação do impacto percebido no projeto de inovação social, por parte dos empreendedores sociais, a partir de questão com resposta baseada na mesma escala Likert do questionário das competências empreendedoras.

3.4. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Uma das etapas que deve ser considerada pelo pesquisador no processo de uma pesquisa quantitativa é a escolha do universo da pesquisa. Nesse contexto, Bryman (2004) ressalta que o pesquisador deve se preocupar em estabelecer um ambiente apropriado para a pesquisa em que questões de acesso e disponibilidade precisam ser analisadas. Além disso, o autor acrescenta que é preciso definir os objetos de pesquisa ou entrevistados, ou seja, os elementos aos quais a pesquisa será conduzida, podendo envolver processos de amostragem.

Para o desenvolvimento deste estudo, a população da pesquisa foi formada pelo conjunto de empreendedores sociais cadastrados na vitrine de negócios sociais Pipe Social. Não foi realizada uma amostragem para este universo de empreendedores sociais, considerando-se todos os empreendedores cadastrados na instituição e, portanto, o estudo tem abrangência nacional.

3.4.1. Pipe Social

A Pipe Social é uma vitrine que conecta negócios sociais com investidores e possíveis parcerias para fomentar o ecossistema de iniciativas que buscam promover o impacto social no Brasil (PIPE SOCIAL, 2017).

Com o objetivo de concentrar e aprimorar esforços para quantificar e qualificar o mercado de negócios de impacto, e com a visão de que a gestão profissional, em conjunto com a inovação e o lucro fornecem sustentabilidade e escalabilidade para as soluções que tem a missão de trazer mudança ao mundo, a Pipe Social realiza o mapeamento de negócios de impacto no Brasil e o monitoramento desse ecossistema (PIPE SOCIAL, 2017).

A Pipe Social (PIPE SOCIAL, 2017) fornece apoio aos negócios de impacto das seguintes maneiras:

- Seleção: Pré-seleção de startups para processos de aceleração e investimento oferecendo uma integração da nossa base de dados com plataformas parceiras.
- Pesquisas: Análises de mercado, testes de produtos, *ad hoc* com empreendedores, benchmarks e tendências.

- Inovação: Chamadas de marca, consultorias para proposta de valor e *talent hunting* para projetos especiais.
- *Advisory*: Suporte a investidores no desenvolvimento de tese de investimento, construção de pipeline de potenciais negócios, *valuation* e apoio em negociações.

Em parceria com 40 atores do ecossistema de impacto no Brasil, a Pipe Social, desenvolveu neste ano de 2017, o 1º Mapa de Negócios de Impacto, com o intuito de entender o quadro atual, conhecer as demandas, gerar oportunidades e fortalecer essas iniciativas. O mapeamento foi realizado com base nos dados de 579 negócios que preencheram corretamente o cadastro na plataforma. Através da análise da pergunta aberta “Qual problema seu negócio resolve no mundo?”, identificou-se as seguintes áreas de impacto dos negócios sociais: Finanças Sociais, Saúde, Cidades (Mobilidade Urbana/Habitação), Educação, Tecnologias Verdes e Cidadania (PIPE SOCIAL, 2017).

Apesar de 579 negócios terem participado do mapeamento, a Pipe Social mantém em sua página da Internet um rol de mais de 700 negócios de impacto. O questionário da pesquisa foi enviado para todos os contatos de negócios de impacto obtidos através da plataforma da Pipe Social.

3.5. PROTOCOLO DA PESQUISA

O protocolo da pesquisa constitui uma das formas de aumentar sua confiabilidade (GIL, 2002) e destina-se a orientar o pesquisador na condução da pesquisa (YIN, 2001). Face a isto, desenvolveu-se no Quadro 20 o protocolo desta pesquisa, apresentando os elementos importantes para direcionar o estudo.

Quadro 20 – Protocolo da pesquisa

Questão de pesquisa: Como as competências do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social?				
Objetivo geral: Avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social.				
Objetivos específicos	Hipóteses	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise	Autores

<p>Caracterizar a inovação social e seus projetos</p>		<p>Revisão da literatura</p>		<p>Mumford (2002); Mulgan (2006); Phills, Deiglmeier e Miller (2008); Pol e Ville (2009); Shapson (2009 apud Goldenberg et al, 2009); Westley e Antadze (2010); Murray, Caulier-Grace e Mulgan (2010); OECD (2010); Moore e Westley (2011); Young (2011); Bignetti (2011); Beckmann (2012); Cunha e Benneworth (2013); Cajaiba-Santana (2014); Phillips et</p>
---	--	------------------------------	--	--

				al (2015); Juliani (2015); Delgado (2016); Alijani et al (2016); Prim (2017)
Mensurar as competênci as empreende doras de empreende doras sociais	H1 - As competênci as empreende doras do empreende dor social influenciam os projetos de inovação social	Questionári o de autopreenc himento, com questões fechadas e estruturada s, aplicado a 161 empreende doras sociais	Análise fatorial confirmatór ia	McClelland , (1965); McClelland , (1972); McClelland (1973); Cooley (1990); Spencer; Spencer (1993); Man e Lau (2000); Bueno e Lapolli (2001); Fleury e Fleury (2001); Rabaglio (2001); Man e Lau (2005); Boyatzis (1982 apud Boyatzis, 2008); Lenzi (2008); Mitchelmor

				e e Rowley (2010); Obschonka, Silbereisen e Schmitt-Rodermund (2010); Rosa e Lapolli (2010); Matias e Martins (2010); Rasmussen, Mosey e Wright (2011); Schmitz (2012); Mota (2013); Lizote (2013); Brasil (2015); Alves (2015); Consoni (2016); Arnaut e Picchiali (2016)
Verificar a contribuição das competências empreendedoras para			Comparaçã o entre análise quantitativa e literatura	

os projetos de inovação social				
Analisar as relações entre as competências do empreendedor social com os projetos de inovação social			Modelagem de equações estruturais, regressão linear e teste de hipóteses	

Fonte: Elaborado pela autora

3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

As informações coletadas através dos instrumentos de pesquisa precisam ser transformadas em dados, já que a pesquisa quantitativa deve ser preparada de modo a ser quantificada (BRYMAN, 2004). “A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo” (YIN, 2001, p. 131). Creswell (2010) recomenda que seja discutido um plano para apresentação de uma análise descritiva dos dados para todas as variáveis do estudo, indicando médias, desvios padrão e variações de seus valores.

Deste modo, os dados obtidos através das informações coletadas foram inicialmente organizados e tabulados com auxílio de planilha *Excel*®, efetuando-se um pré-tratamento dos dados para verificar dados faltantes, discrepâncias, erros de digitação e/ou respostas em duplicidade. Em seguida, utilizando-se técnicas básicas de estatística procedeu-se a análise descritiva dos dados através do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS).

Através do software SPSS foi efetuado o cálculo de assimetria e curtose para avaliar a normalidade da distribuição, conforme define Hair et al (2009). Finney e Distefano (2006) afirmam valores de assimetria menores que 2 e de curtose menores que 7 podem ser considerados quase normais.

Desenvolveu-se uma análise fatorial exploratória com o somatório dos itens que mensuravam cada competência empreendedora, para analisar o tipo de distribuição de cada variável, a linearidade entre elas e medidas aleatórias de erros (HAIR et al, 2009). Como critérios da unidimensionalidade das variáveis foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach, para medir a confiabilidade da consistência interna, que deve ser maior que 0,6, bem como os testes de Kaiser, Olkin e Meyer (KMO) e o de esfericidade de Bartlett que indicam a factibilidade de realizar a análise fatorial. Os valores de KMO são melhores quando próximos de 1 e os de significância de Bartlett devem estar abaixo de 0,1.

Foram também estabelecidas restrições para os valores das cargas fatoriais, que deviam ser maiores que 0,6 em módulo. A communalidade com valores maiores ou iguais a 0,36. A variância extraída pelo fator na análise da unidimensionalidade das variáveis de 50% ou mais. Além disso, a correlação entre as variáveis na matriz de correlação devia apresentar valores maiores que 0,3 (HAIR JR et al, 2009).

Em seguida, foi desenvolvida análise fatorial confirmatória utilizando-se o programa AMOS® para testar a hipótese da pesquisa e validar o modelo de mensuração da competência empreendedora e definir o modelo estrutural. Foi verificada a sustentabilidade do modelo em relação aos índices de ajuste, segundo Lizote (2013): qui-quadrado (χ^2), compara matrizes de covariância observada e estimada, devendo exibir valores de significância menores que 0,05; os valores de CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Goodness-of-fit*), NFI (*Normed Fit Index*) e TLI (*Tucker-Lewis Index*) devem ser próximos de 1. O modelo estrutural tem a função de analisar o quanto as variáveis predictoras podem explicar a variável dependente (KLINE, 2011).

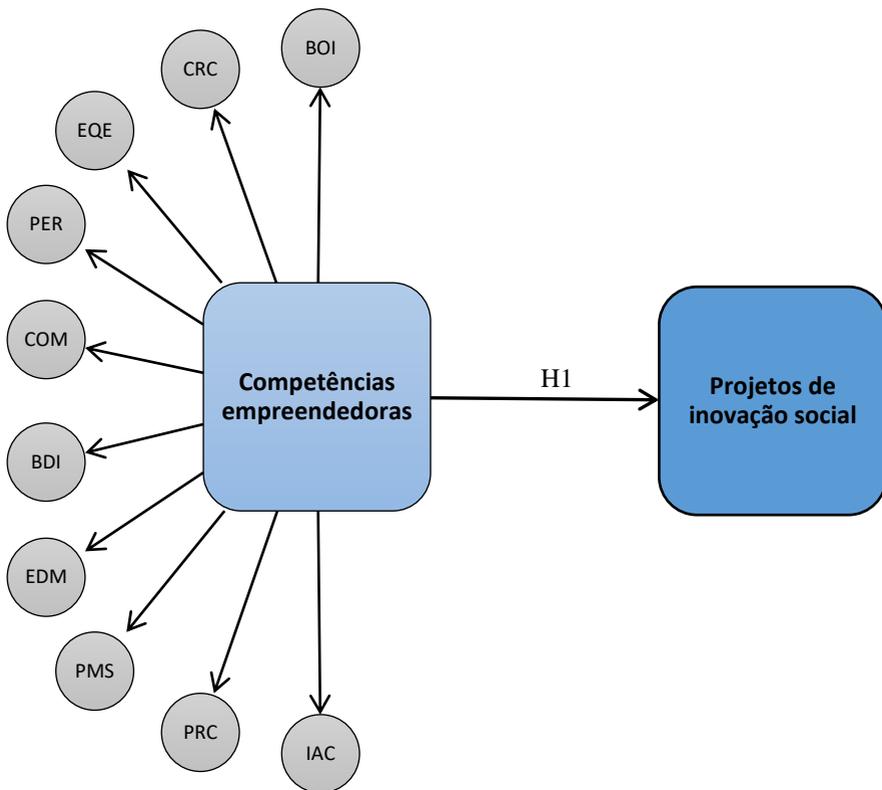
Por fim, foi realizada regressão linear para estimar os efeitos combinados das competências empreendedoras sobre a inovação social e o Teste-t de variabilidade das médias para verificar a homogeneidade dos dados entre os grupos.

As informações levantadas na literatura pesquisada foram retomadas e exploradas na forma inicial da hipótese testada. Em seguida, realizou-se uma análise interpretativa focada nos construtos da pesquisa para analisar a relação entre as competências empreendedoras e os projetos de inovação social. Ao final, os dados da pesquisa foram utilizados para discutir os resultados, expor conclusões e sugerir pesquisas futuras.

3.7. DESENHO DA PESQUISA E HIPÓTESES

Para facilitar o entendimento das relações entre os construtos e a definição da hipótese do estudo cujo objetivo é avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social apresenta-se o desenho da pesquisa na Figura 9.

Figura 9 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Com base no referencial teórico da pesquisa foi formulada a seguinte hipótese:

H1: As competências empreendedoras do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social

3.8. SÍNTESE DO CAPÍTULO

A apresentação dos elementos descritos neste capítulo destina-se a elucidar de forma precisa e específica os procedimentos metodológicos empregados nesta dissertação, como é imperativo em qualquer pesquisa e, com cobrança maior para os processos de pesquisa quantitativa.

Desta forma, através dos parâmetros metodológicos estabelecidos, buscou-se alcançar os objetivos geral e específicos traçados com a finalidade de responder à questão de pesquisa, para fornecer base teórica e científica da relevância do problema identificado e contribuir com o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema estudado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo apresenta os resultados e a análise dos dados a partir da pesquisa realizada com os empreendedores sociais cadastrados na plataforma Pipe Social, conforme a seguinte subdivisão: caracterização dos respondentes, análise descritiva das variáveis, análise fatorial exploratória e confirmatória.

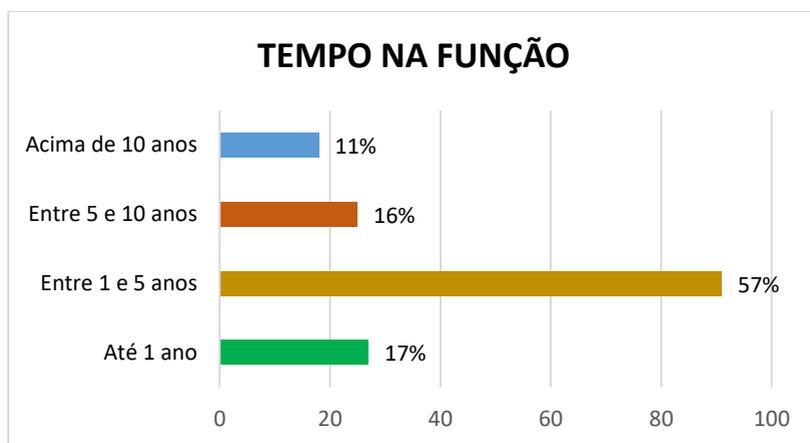
Os resultados da pesquisa foram organizados em planilha Excel® e na sequência efetuou-se um pré-tratamento para verificar dados faltantes, discrepâncias, erros de preenchimento e/ou respostas em duplicidade. Não foram identificados dados faltantes ou quaisquer problemas de preenchimento.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O perfil dos 161 respondentes foi caracterizado através de elementos como: tempo na função, gênero, faixa etária, estado civil e grau de escolaridade.

Em relação ao tempo na função na empresa, o Gráfico 1 mostra que 57% dos empreendedores sociais pesquisados desempenham a função há mais de 1 ano e menos que 5 anos.

Gráfico 1 – Empreendedores sociais por tempo na função



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O gênero dos pesquisados está representado através da Tabela 3, em que é possível observar que o sexo masculino foi predominante, com um percentual de 68% em relação ao total de respondentes.

Tabela 3 – Gênero dos empreendedores sociais pesquisados

Gênero	Quantidade	Percentual
Feminino	52	32%
Masculino	109	68%
Total	161	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Tabela 4 apresenta a distribuição da faixa etária dos participantes da pesquisa, onde identifica-se que a maioria dos empreendedores sociais pesquisados (27,95%) corresponde à faixa etária de 36 a 45 anos, com 45 respondentes. Os respondentes de até 24 anos e os que possuem mais de 55 anos correspondem aos menores percentuais, 10,56% e 8,07%, com 17 e 13 empreendedores sociais, respectivamente.

Tabela 4 – Faixa etária dos empreendedores sociais pesquisados

Faixa etária	Quantidade	Percentual
até 24 anos	17	10,56%
25 – 30 anos	31	19,25%
31 – 35 anos	30	18,63%
36 – 45 anos	45	27,95%
46 – 55 anos	25	15,55%
mais de 55 anos	13	8,07%
Total	161	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Questionados quanto ao estado civil, obteve-se o resultado de quantos empreendedores sociais vivem em situação conjugal ou não, conforme Tabela 5.

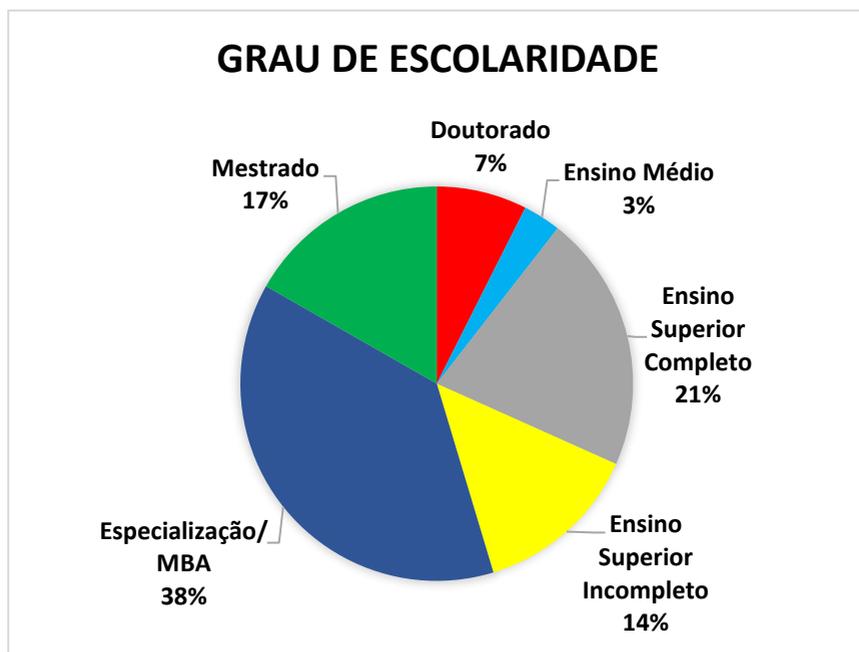
Tabela 5 – Estado civil dos empreendedores sociais pesquisados

Estado civil	Quantidade	Percentual
Não vivo em situação conjugal (solteiro/a, divorciado/a, viúvo)	55	34%
Vivo em situação conjugal (casado/a, união estável, apenas moramos juntos)	106	66%
Total	161	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O grau de escolaridade dos empreendedores sociais foi outro quesito analisado. No Gráfico 2 observa-se que a maioria dos empreendedores sociais pesquisados possui ensino superior completo com Especialização/MBA. Identificou-se que dos 161 empreendedores sociais entrevistados, 134 possuem pelo menos o Ensino superior completo, destes 61 possuem Especialização/MBA, 27 têm Mestrado e 12 têm Doutorado.

Gráfico 2 – Empreendedores sociais por grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.3. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Após verificar e padronizar todos os dados, a planilha em Excel® foi importada para o software SPSS, com o objetivo de avaliar estatisticamente os dados. A pontuação dos três itens de cada variável da competência empreendedora foi somada e, em seguida, foram identificados os mínimos e os máximos e foram calculados a média, o

desvio padrão, a curtose e a assimetria. Neste sentido, o valor 15 como máximo refere-se a soma de três escalas de pontuação máxima de 5. A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva das variáveis.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas das competências empreendedoras

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Curtose	Assimetria
BOI	6	15	13,22	1,851	1,614	-1,220
CRC	6	15	12,46	2,168	-0,203	-0,690
EQE	4	15	11,93	1,947	1,339	-0,814
PER	6	15	13,73	1,819	3,990	-1,936
COM	6	15	13,42	1,390	4,602	-1,512
BDI	5	15	12,91	1,936	0,675	-0,851
EDM	4	15	10,36	2,486	-0,437	-0,172
PMS	3	15	11,20	2,600	0,099	-0,608
PRC	6	15	12,31	2,098	-0,014	-0,567
IAC	6	15	12,46	1,887	0,028	-0,555

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base nos dados da Tabela 6, observa-se que a competência Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS) foi a única que recebeu pontuação mínima em todos os três itens, sendo que em todas as competências foram verificadas pontuações máximas. Todos os valores de assimetria são negativos, portanto exibem alguma assimetria à esquerda, sendo que nenhum deles ultrapassa o valor limítrofe 2, em módulo. Os valores de curtose são todos abaixo de 7, sendo os das variáveis CRC, PMS, PRC e IAC mais próximos de zero e, portanto, de uma distribuição normal. Dessa forma, tanto os valores de assimetria quanto os de curtose estão próximos da normalidade, de acordo com a definição de Finney e Distefano (2006).

A Tabela 7 apresenta a distribuição das pontuações dos 161 empreendedores sociais pesquisados por cada uma das dez competências empreendedoras analisadas. A pontuação mínima foi 3, já que para cada competência haviam 3 comportamentos, cada qual com pontuação mínima da escala Likert de 1 (nunca). A pontuação máxima apresenta o valor 15 quando todos os 3 comportamentos de uma competência empreendedora apresentam o valor máximo da escala Likert de 5 (sempre).

Tabela 7 – Frequência das pontuações por competências empreendedoras

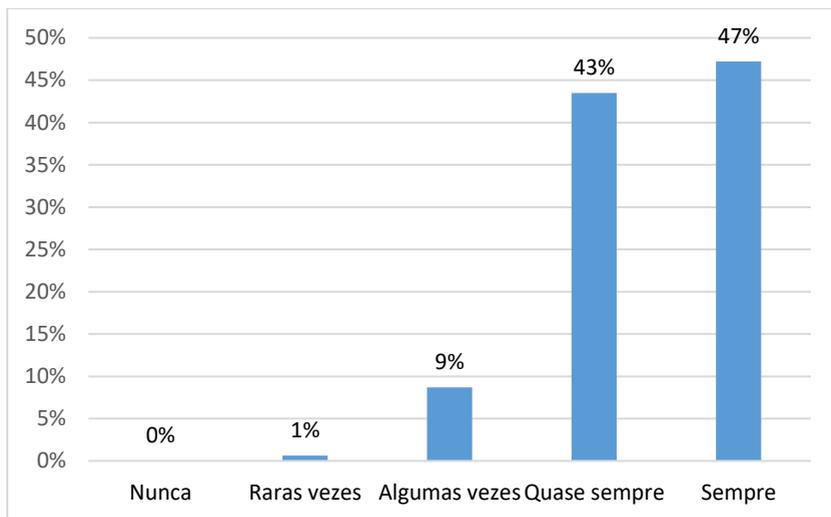
Pontuação	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
3								2		
4			1				2			
5						1	3	2		
6	1	1	1	1	1		5	4	1	1
7	2	4	2	2			9	4	5	
8		2	5	2		1	18	11		4
9	3	9	6	1	1	7	26	21	9	6
10	8	18	14	4	3	11	19	16	16	13
11	13	15	35	8	8	17	22	22	21	21
12	20	23	31	13	20	23	24	18	29	36
13	30	27	29	16	39	32	15	28	34	26
14	31	27	26	36	54	22	11	19	11	27
15	53	35	11	78	35	47	7	14	35	27
Perc. > 12 pontos	83,2 %	69,6 %	60,3 %	88,8 %	91,9 %	77,0 %	35,4 %	49,1 %	67,7 %	72,0 %

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando-se a Tabela 7, vemos que a competência Comprometimento (COM) recebeu a pontuação máxima em maior concentração, sendo seguida das competências Busca de oportunidade e iniciativa (BOI) e Persistência (PER). Nas competências Estabelecimento de metas (EDM) e Planejamento e monitoramento sistemático (PMS) o número de pontuações máximas foi o mais baixo. Considerando-se a presença da competência quando esta alcança o mínimo de 12 pontos, ou seja, quando cada uma das 3 questões de cada competência ultrapassa o valor médio 3 e alcança pelo menos 4 pontos (LENZI, 2008), verifica-se que apenas nas competências EDM e PMS a quantidade de empreendedores sociais que indicou valores entre 12 e 15 não atingiu o mínimo de 50%. Assim, as competências Estabelecimento de metas e Planejamento e monitoramento sistemático não são percebidas como relevantes para os empreendedores sociais. Pode-se considerar que todas as outras competências estão presentes na maioria dos empreendedores amostrados, no entanto, as competências Busca de oportunidade e iniciativa, Persistência e Comprometimento são as mais relevantes.

Ao serem questionados se o impacto do projeto de inovação social é positivo, observou-se que 43% dos empreendedores sociais responderam “Quase sempre” e 47% marcaram a opção “Sempre”, o que totaliza 90% de respostas acima do valor médio da escala. O Gráfico 3 mostra a distribuição das respostas para a questão sobre a inovação social. Configurando que a maioria entende ou percebe que o impacto do projeto de inovação social é positivo.

Gráfico 3 – Distribuição em percentual das respostas para a questão da inovação social



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Também foi realizada a análise descritiva da variável relacionada a inovação social (IS), conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Estatística descritiva da questão sobre a inovação social

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Curtose	Assimetria
IS	2	5	4,37	0,669	0,002	-0,727

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Não se identificou a pontuação mínima nessa variável, sendo a média muito próxima do máximo. Os valores de curtose e assimetria são próximos de zero. Dessa forma, os valores de curtose e assimetria tanto das variáveis da competência empreendedora quanto da questão da inovação social demonstram a quase normalidade dos dados amostrados e fornecem suporte para a aplicação das técnicas estatísticas especificadas.

4.4. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Para o construto da competência empreendedora, foram calculados indicadores como a correlação entre itens, os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett, a comunalidade e o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, para confirmação da factibilidade do emprego da análise fatorial. A Tabela 9 mostra a matriz de correlação entre os itens. Destaca-se que todos os valores de significância do teste de correlação de Pearson (p-valor) foram iguais a 0,000, o que fornece base para o emprego do método de análise fatorial.

Tabela 9 – Matriz de correlação entre as variáveis da competência empreendedora

Variáveis	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
BOI	1,000									
CRC	0,586	1,000								
EQE	0,582	0,521	1,000							
PER	0,462	0,432	0,445	1,000						
COM	0,446	0,470	0,627	0,539	1,000					
BDI	0,459	0,394	0,493	0,424	0,605	1,000				
EDM	0,387	0,390	0,390	0,272	0,442	0,543	1,000			
PMS	0,427	0,450	0,525	0,398	0,490	0,448	0,609	1,000		
PRC	0,523	0,331	0,525	0,467	0,385	0,406	0,272	0,378	1,000	
IAC	0,403	0,426	0,444	0,546	0,509	0,436	0,333	0,386	0,421	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Tabela 9 mostra que todas as variáveis da competência empreendedora estão significativamente correlacionadas, ou seja, são variáveis diferentes, porém relacionadas umas com as outras. A correlação mais forte foi entre as características do Comprometimento (COM) e da Exigência de qualidade e eficiência (EQE) com um valor de 0,627 e as correlações relativamente mais fracas foram entre a Persistência (PER) e o Estabelecimento de Metas (EDM) e entre a Persuasão e rede de contatos (PRC) e o Estabelecimento de Metas (EDM) com valores iguais a 0,272.

Na Tabela 10 são mostrados os resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett, da comunalidade e do coeficiente alfa de Cronbach.

Tabela 10 – Indicadores de factibilidade do uso da análise fatorial para a competência empreendedora

Construto	K-M-O	Bartlett	Comunalidade	Alfa de Cronbach
Competência empreendedora	0,887	0,000	> 0,413	0,886

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir da Tabela 10 identifica-se que o teste KMO apresentou valor maior que o sugerido de 0,7; o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultado satisfatório (menor que 0,05), o que permite a possibilidade de adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados; e o valor do alfa de Cronbach também supera o valor sugerido de 0,7, o que demonstra alta confiabilidade das variáveis da competência empreendedora. Todos os valores de comunalidade foram maiores que o valor mínimo de 0,36 estabelecido na literatura (JAIR JR. et al, 2009).

Antes de realizar as análises fatoriais, foram calculadas as correlações entre as competências empreendedoras e a questão da inovação social. Os valores obtidos são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Correlações entre as competências empreendedoras e a questão da inovação social

Competências	Inovação social	
	Correlação	Valor-p
BOI	0,114	0,150
CRC	0,020	0,804
EQE	0,250	0,001
PER	0,103	0,194
COM	0,186	0,018
BDI	0,234	0,003
EDM	0,242	0,002
PMS	0,133	0,092
PRC	0,255	0,001
IAC	0,225	0,004

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Avaliando-se os valores de correlação mostrados na Tabela 11, observa-se que as competências de Busca de oportunidades e iniciativa (BOI), Correr riscos calculados (CRC), Persistência (PER) e Planejamento e monitoramento sistemático (PMS) possuem valor-p maior que 0,05, e portanto, não estão correlacionadas com a percepção da positividade do impacto dos projetos de inovação social. Todas as outras variáveis da competência empreendedora possuem correlação com a inovação social (p-valor > 0,05), porém suas correlações não são muito significativas individualmente, já que são menores que 0,3. Apesar disso, pode-se dizer que as competências Exigência de qualidade e eficiência (EQE), Busca de informações (BDI), Estabelecimento de metas (EDM), Persuasão e rede de contato (PRC) e Independência e autoconfiança (IAC) são as que estão mais relacionadas com a percepção da positividade do impacto dos projetos de inovação social.

4.4.1. Análise da unidimensionalidade dos constructos

A análise da unidimensionalidade objetivou verificar se todas as características empreendedoras são expressas por um único fator e qual a variância extraída por ele. Como se expõe na Tabela 12, as características empreendedoras são relacionadas a um único fator, maior que 0,6, que recupera mais de 50% da variância.

Tabela 12 – Cargas fatoriais das dez características empreendedoras

Competências	Fator 1
BOI	0,742
CRC	0,701
EQE	0,786
PER	0,697
COM	0,780
BDI	0,731
EDM	0,642
PMS	0,715
PRC	0,654
IAC	0,684
Var. expl..	5,109
% Var.	51,09

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme mostrado na Tabela 12 todos os valores das cargas fatoriais superam em módulo o valor estabelecido de 0,6 (HAIR JR. et al, 2009).

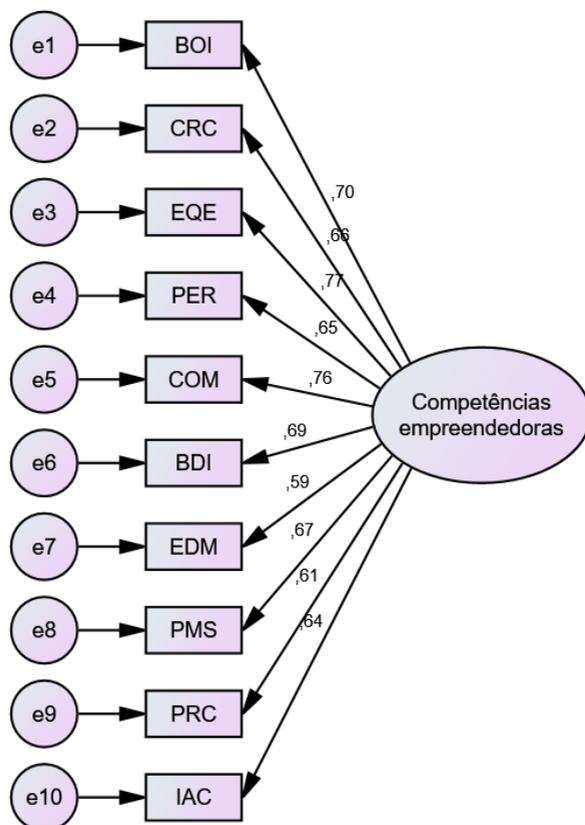
4.5. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Dada a confirmação que o construto da competência empreendedora é representado pelas dez características empreendedoras, expressas por um único fator, utilizou-se o programa AMOS para desenvolver a análise fatorial confirmatória (AFC) e verificar a validade dos construtos do modelo de mensuração, conforme sugerido por Hair Jr et al (2009).

4.5.1. Validação do constructo competência empreendedora

A variável latente da competência empreendedora foi analisada, sendo representada pelas dez variáveis observadas das características empreendedoras. A Figura 10 apresenta seu diagrama de mensuração, evidenciando as estimativas das cargas fatoriais padronizadas.

Figura 10 – Análise confirmatória do construto competências empreendedoras



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se na Figura 10 que os valores das estimativas padronizadas mostram que todos os coeficientes estão acima de 0,5, refletindo devidamente as dimensões do construto. Em relação à adequação do modelo, os resultados referentes aos índices de ajuste forneceram valores próximos ao esperado, conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Índices de ajuste para as competências empreendedoras

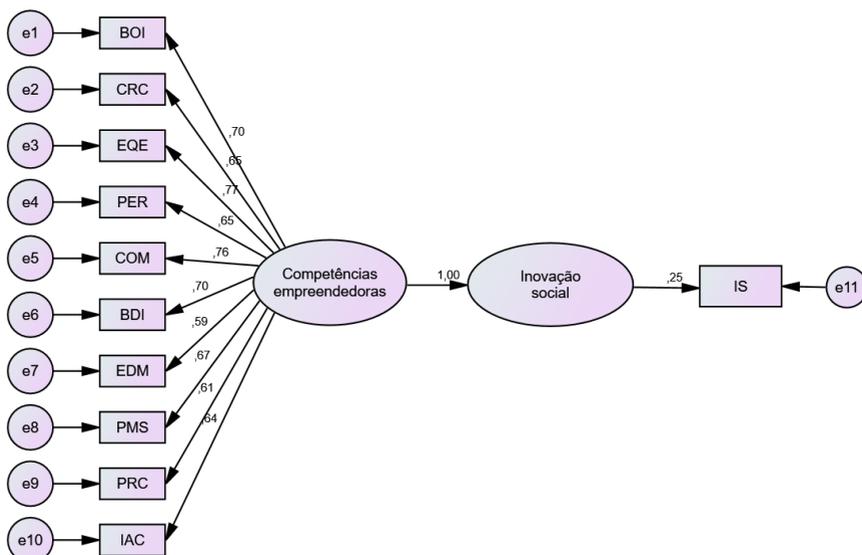
Construto	χ^2	p	gl	χ^2/gl	CFI	GFI	NFI	TLI	RMSEA
Competências empreendedoras	105,443	0,000	35	3,013	0,898	0,888	0,857	0,869	0,112

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.6. MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural relaciona as competências empreendedoras e a questão a cerca da percepção da positividade dos projetos de inovação social. As variáveis latentes são representadas pelas elipses, os retângulos evidenciam as variáveis observáveis e os círculos, por sua vez, correspondem aos termos de erro associados a cada dimensão.

Figura 11 – Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As estimativas padronizadas do construto da competência empreendedora são apresentadas e para a relação entre as competências empreendedoras e a inovação social que foi de 0,25, ou seja, a metade do valor estabelecido na literatura. Isto indica que uma unidade de aumento na competência empreendedora implica em 0,25 unidade de aumento na inovação social.

A Tabela 14 traz os valores dos índices de ajuste para o modelo estrutural, onde percebe-se que os indicadores obtidos se encontram em conformidade com os sugeridos como aceitáveis.

Tabela 14 – Índices de ajuste para o modelo estrutural

	p	gl	χ^2/gl	CFI	GFI	NFI	TLI	RMSEA
	0,000	44	2,924	0,881	0,878	0,832	0,852	0,110

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

4.7. ANÁLISE DA REGRESSÃO

A análise de regressão múltipla foi utilizada para testar os efeitos combinados das competências empreendedoras dos empreendedores sobre a inovação social e seus resultados são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Análise de regressão

Variáveis independentes	Erro padrão	Beta (β)	t	p	Multicolinearidades	
					Tolerância	VIF
BOI	0,038	-0,057	-0,535	0,593	0,480	2,083
CRC	0,031	-0,265	-2,671	0,008	0,550	1,819
EQE	0,039	0,230	2,042	0,043	0,429	2,333
PER	0,037	-0,072	-0,721	0,472	0,543	1,840
COM	0,054	-0,011	-0,094	0,925	0,425	2,355
BDI	0,036	0,073	0,705	0,482	0,504	1,985
EDM	0,027	0,227	2,225	0,028	0,522	1,917
PMS	0,027	-0,109	-1,051	0,295	0,504	1,985
PRC	0,031	0,170	1,764	0,080	0,588	1,702
IAC	0,034	0,167	1,740	0,084	0,593	1,686

(Variável dependente: IS; F(df) = 3,408; p = 0,000; R^2 = 0,185; R^2 ajustado = 0,131)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se através do valor do R^2 que o modelo não é suficiente para explicar os dados observados. O seu poder preditivo é muito pequeno, com um coeficiente de determinação ajustado de 13,1%. Apesar disso, obteve-se um valor de p < 0,001, que indica que uma das variáveis do modelo influencia a variável dependente da inovação social. Nenhuma multicolinearidade (grau de correlação entre as variáveis independentes) foi detectada entre as variáveis das competências empreendedoras como verificado nos valores de tolerância maiores que 0,1 e nos valores de VIF (Fator de Inflação da Variância) menores que 10 (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2006).

Quando avaliados os valores de β e de p, verificou-se que a Exigência de qualidade e eficiência (β = 0,230; p < 0,05) e o Estabelecimento de metas (β = 0,227; p < 0,05) são variáveis que estão positivamente e significativamente relacionadas a positividade percebida

nos projetos de inovação social. Por outro lado, Correr riscos calculados ($\beta = -0,265$; $p < 0,05$) se relaciona de forma negativa com a variável dependente da inovação social, como já havia sido demonstrado em sua correlação individual. Observa-se também que a Busca de informações (BDI), a Persuasão e rede de contato (PRC) e a Independência e autoconfiança (IAC), quando avaliadas individualmente estavam correlacionadas a inovação social (IS), porém no modelo de regressão linear em que são avaliadas em conjunto, seus efeitos foram fracos.

4.8. TESTE DE HIPÓTESES

Na realização do teste de hipóteses (Teste-t) os dados foram divididos com relação às respostas para a questão sobre a percepção do impacto dos projetos de inovação social. Os que responderam 4- Quase sempre ou 5- Sempre para a questão pertencem ao grupo 1 e os que responderam 1- Nunca, 2- Raras vezes ou 3- Às vezes formam o grupo 2. A hipótese H_0 é que os dados das competências empreendedoras possuem variâncias homogêneas entre os grupos.

Tabela 16 – Teste-t para igualdade das médias entre os grupos

Variáveis	Grupo 1		Grupo 2		t	p
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão		
BOI	13,28	1,796	12,67	2,320	1,226	0,222
CRC	12,42	2,175	12,80	2,145	-0,637	0,525
EQE	12,10	1,745	10,27	2,915	2,396	0,030
PER	13,71	1,853	13,93	1,486	-0,447	0,656
COM	13,47	1,330	13,00	1,890	1,238	0,218
BDI	12,92	1,955	12,73	1,792	0,364	0,717
EDM	10,34	2,484	10,60	2,586	-0,391	0,696
PMS	11,20	2,537	11,20	3,256	-0,002	0,998
PRC	12,42	2,034	11,20	2,455	2,178	0,031
IAC	12,49	1,902	12,20	1,781	0,558	0,577

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se nos dados da Tabela 16 que apenas as variáveis EQE e PRC apresentaram valores de p menores que 0,05. Desta forma, os grupos apresentam variâncias semelhantes em relação a quase todas as competências empreendedoras, com exceção para a Exigência de qualidade e eficiência e a Persuasão e rede de contatos, em que as médias

dos valores destas competências são maiores para o grupo 1 onde a percepção da positividade do impacto da inovação social foi maior.

Com base em todas as análises estatísticas realizadas conclui-se que as competências empreendedoras do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social, por meio, principalmente, do comprometimento, da persistência e da busca de oportunidades e iniciativa. Por outro lado, competências tais como planejamento e monitoramento sistemático e estabelecimento de metas necessitam estarem mais sensíveis aos empreendedores sociais.

4.9. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou os resultados e análise dos dados quantitativos da pesquisa realizada com 161 empreendedores sociais cadastrados na plataforma eletrônica Pipe Social. O objetivo foi avaliar a influência das competências desses empreendedores sociais nos projetos de inovação social.

Para tanto, inicialmente foi apresentada a caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa por tempo na função, sexo, faixa etária e grau de escolaridade. Na sequência foi realizada estatística descritiva evidenciando a normalidade dos dados amostrados.

A análises fatorial exploratória das competências empreendedoras foi desenvolvida para confirmar a unidimensionalidade do construto e em seguida foi apresentada a análise fatorial confirmatória dos mesmos e o modelo estrutural.

E por fim, foi utilizada a análise de regressão para avaliar os efeitos combinados das competências empreendedoras sobre os projetos de inovação social e o teste-t de variabilidade das médias para verificação da homogeneidade dos dados entre os grupos que mais identificam a positividade dos projetos de inovação social e os que identificam às vezes ou raramente.

Desta forma, através da análise dos dados, procurou-se atingir os objetivos geral e específicos definidos para responder à questão de pesquisa, fornecendo assim base empírica sobre o problema identificado.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1. CONCLUSÕES

Esta dissertação se propôs a avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social. Inicialmente, para identificar evidências e realizar o levantamento de estudos existentes sobre o tema, desenvolveu-se uma revisão sistemática da literatura. A partir da revisão sistemática percebeu-se o crescente aumento das pesquisas sobre o tema inovação social e a existência de poucos estudos, principalmente sob o viés quantitativo, sobre a relação entre as competências empreendedoras e os projetos de inovação social.

Juntou-se aos artigos da revisão sistemática diversos outros estudos em artigos, livros e outras teses e dissertações provenientes de pesquisa bibliográfica aprofundada sobre os construtos pesquisados, além de materiais recolhidos durante a participação em disciplinas do PPGEGC.

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa “Como as competências do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social?”, traçou-se objetivos específicos que, sendo devidamente atendidos, possibilitaram atingir o objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo específico visou caracterizar a inovação social e seus projetos e foi atendido por meio da revisão bibliográfica (Capítulo 2), que forneceu base teórica para sustentação desta pesquisa. Neste contexto, foram identificados os componentes fundamentais para implementação de projetos de inovação social; a relação existente entre o empreendedorismo social e a inovação social foi observada e verificou-se o reconhecimento das competências empreendedoras como um dos elementos importantes no âmbito do empreendedorismo social e para o estabelecimento de iniciativas de inovação social.

Em relação ao perfil dos empreendedores sociais participantes desta pesquisa observou-se que 68% é do sexo masculino e que aproximadamente 66% dos participantes vive em situação conjugal.

A análise dos resultados também evidenciou que mais de 70% dos respondentes estão na função há no máximo cinco anos e ainda que mais de 80% dos empreendedores sociais possuem pelo menos o ensino superior completo. Em relação à faixa etária, os resultados se concentraram na faixa de 36 – 45 anos com 27,95%, porém houve uma distribuição equilibrada de respondentes entre as outras idades.

Quando questionados se o impacto dos projetos de inovação social era positivo, 43% dos empreendedores sociais responderam “Quase sempre” e 47% marcaram a opção “Sempre”, o que totaliza 90% de respostas acima do valor médio da escala. Ratifica-se desta forma, a percepção do empreendedor social sobre a missão social que desempenha através do impacto social causado por seus projetos de inovação social.

O segundo objetivo específico foi mensurar as competências empreendedoras de empreendedores sociais. A análise descritiva dos dados revelou que os valores estavam próximos da normalidade, possibilitando as análises estatísticas propostas na metodologia. Convém ressaltar que, conforme os valores de assimetria demonstraram, a distribuição das respostas se concentrou mais à esquerda da curva, ou seja, nos valores maiores da escala Likert utilizada. As competências empreendedoras exibidas mais fortemente entre os empreendedores sociais pesquisados foram o **comprometimento**, a **persistência** e a **busca de oportunidades e iniciativa** e as competências **planejamento e monitoramento sistemático** e **estabelecimento de metas** apresentaram os menores resultados.

Como terceiro objetivo, verificou-se a contribuição das competências empreendedoras para os projetos de inovação social, relacionando-se com a literatura estudada. Na análise dos componentes comportamentais de Man e Lau (2000), identifica-se que a área da competência do **comprometimento** está relacionada com o comportamento de manter o compromisso com o negócio, comprometer-se com crenças e valores e com objetivos pessoais. A importância desta competência em negócios de impacto social vai ao encontro da descrição de Thake e Zadek (1997) de que os empreendedores sociais buscam vincular suas ações com a melhoria da qualidade de vida das pessoas, desta forma, se tornam comprometidos com a missão social que perseguem.

Da mesma maneira, a **persistência** é uma das competências que fará com que o empreendedor social se mantenha comprometido com a causa social, como mostram os verbos dos comportamentos associados à mesma, no quadro de competências de Colley (1990): não desiste, reavalia, insiste ou muda, esforça-se. Inclusive, no quadro de Man e Lau (2000), nota-se que os comportamentos relacionados à **persistência** se encontram dentro da área do **comprometimento** e não separados como no quadro das competências empreendedoras de Colley (1990), evidenciando a relação existente entre as duas competências.

A **busca de oportunidade e iniciativa** demonstra que o empreendedor social age de maneira proativa, antevendo possibilidades de negócios, avaliando lacunas de mercado e buscando aproveitar oportunidades para expandir e progredir. Assim, confirma-se que os empreendedores sociais, “impelidos por um desejo de justiça social” (THAKE; ZADEK, 1997, p. 20) e “motivados por objetivos sociais” (HARDING, 2004, p. 41) que “visam a transformação social progressiva” (HARTIGAN, 2006, p. 43) buscam oportunidades e tomam as iniciativas necessárias para resolver problemas sociais.

Associada à busca de oportunidade e iniciativa, a **busca de informações** também é uma característica que demonstra a interação do empreendedor social com o ambiente ao seu redor para alcançar sua missão social e esteve presente de forma expressiva nos respondentes da pesquisa. Analogamente, a competência de **persuasão e rede de contatos**, que da mesma maneira, esteve presente em mais da metade dos empreendedores sociais, poderá auxiliar no estabelecimento das redes de colaboração percebidas por Prim (2017) como importantes no contexto da inovação social.

As competências **correr riscos calculados** e **exigência de qualidade e eficiência** também estiveram presentes em mais da metade dos empreendedores sociais. Em contrapartida, a competência **planejamento e monitoramento sistemático** foi encontrada em aproximadamente metade dos empreendedores sociais e **estabelecimento de metas** em apenas 35% do total de entrevistados. Destaca-se que estas duas competências pertencem ao conjunto de ação do planejamento definido por Colley (1990) e constituem uma lacuna que precisa ser explorada pelos empreendedores sociais, para melhor estruturação de seus projetos e expansão de seus negócios. Talvez a ausência de padrões semelhantes aos das empresas tradicionais para avaliação de performance e desempenho, salientada por Zahra et al (2009), tenha relação com a baixa representatividade das mesmas entre os empreendedores sociais.

Com relação ao quarto objetivo específico voltado para analisar as relações entre as competências do empreendedor social com os projetos de inovação social, observou-se que as competências empreendedoras demonstraram correlação entre si, porém a correlação entre as competências empreendedoras e a percepção da positividade dos projetos de inovação social não foi significativa individualmente. O modelo estrutural buscou verificar a hipótese estabelecida na pesquisa: “As competências empreendedoras do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social”. Através dele evidenciou-se que as

competências empreendedoras impactam em apenas 25% da percepção da positividade dos projetos de inovação social. A regressão linear também comprovou que o modelo não foi suficiente para prever os dados observados, contudo demonstrou certa correlação positiva entre as competências **exigência de qualidade e eficiência** e **estabelecimento de metas** com a inovação social e ainda uma correlação negativa desta com a característica de **correr riscos calculados**. Além disso, a **busca de informações**, a **persuasão e rede de contato** e a **independência e autoconfiança** exibiram maior relação com a percepção da positividade do impacto do projeto de inovação social quando avaliadas individualmente que em conjunto.

Ainda foi realizado teste de hipóteses para verificar se alguma das competências apresentou variância das médias entre os grupos que responderam mais positivamente à questão sobre a percepção do impacto dos projetos de inovação social e os que forneceram a resposta dentro da média ou abaixo. Neste caso, apenas as competências de **exigência de qualidade e eficiência** e **persuasão e rede de contatos** demonstraram variabilidade entre os grupos, tendo médias mais elevadas para o grupo que percebe a positividade do impacto de projetos de inovação social.

Conclui-se com esta pesquisa que as competências empreendedoras estão presentes em empreendedores sociais, influenciando os projetos de inovação social para que alcancem sua missão social. Foi possível relacionar as características dos projetos de inovação social com as competências empreendedoras observadas nos empreendedores sociais e verificar a ligação da pouca incidência de algumas com alguns problemas identificados na literatura.

Entretanto, o modelo estatístico estabelecido para avaliar a relação entre as competências empreendedoras e a inovação social demonstrou não ser totalmente suficiente para explicar os dados observados, principalmente em relação à questão que avaliou a percepção sobre o impacto dos projetos de inovação social, não fornecendo informações sobre o real impacto dos projetos.

A complexidade de variáveis existentes para a avaliação do impacto real de projetos de inovação social constitui-se uma limitação para a pesquisa, já que para tal seria necessário um tempo maior de estudo para elaboração dos instrumentos necessários. Aqui, depara-se também com a dificuldade em realizar uma pesquisa quantitativa, considerando-se os empreendedores sociais como objeto de estudo, havendo um grupo ainda restrito destes no Brasil.

Apesar disso, a pesquisa contém importante material de análise quantitativa das competências de empreendedores sociais, configurando um resultado significativo para as pesquisas na área da inovação social, que vem se tornando um assunto cada vez mais relevante e de envolvimento das diversas esferas organizacionais da sociedade: governo, empresas e outras entidades sem fins lucrativos.

Da mesma forma, os empreendedores sociais dos negócios de impacto pesquisados, bem como outros que tenham interesse, além de órgãos que promovam a visibilidade e apoiem as inovações sociais como é o caso do Pipe Social, podem se beneficiar dos resultados desta pesquisa para identificar pontos fortes e pontos fracos relacionados às competências empreendedoras e sua contribuição para os projetos de inovação social.

5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Apesar do crescente aumento das pesquisas sobre os temas de inovação social e empreendedorismo social percebido nos últimos anos, entende-se que a área ainda carece de estudos tanto em relação ao embasamento teórico, quanto à realização de análises a partir de concepções qualitativas e quantitativas sobre as características, os facilitadores, as barreiras e os impactos sociais associados a tais processos. Assim, com base nos temas estudados nesta dissertação, nas análises desenvolvidas e nas conclusões realizadas, apresenta-se algumas sugestões para futuros trabalhos:

- Ampliar a presente pesquisa para um grupo maior de entrevistados, buscando identificar os tipos de projetos de inovação social pesquisados e se existem diferenças nas relações identificadas entre as competências empreendedoras e os projetos por grupos;
- Realizar análises qualitativas relacionando os dados desta pesquisa com observações subjetivas, a partir de uma concepção interpretativa sobre influência das competências empreendedoras em projetos de inovação social;
- Desenvolver um instrumento de pesquisa para avaliação do impacto de projetos de inovação social;
- Analisar a influência de outras características da inovação social sobre o impacto dos projetos na área;

- Diagnosticar facilitadores e barreiras para o desenvolvimento de projetos de inovação social;
- Avaliar de que forma a obtenção de lucro e o aporte de investimentos podem interferir ou não no sucesso de projetos de inovação social;
- Desenvolver estudos sobre os ambientes de criação de conhecimento da inovação social e de que forma estes podem influenciar no crescimento da inovação social;
- Realizar estudos para demonstrar como a inovação social pode fornecer vantagem competitiva para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALIJANI, Sharam et al. Building Capabilities through Social Innovation: Implications for the Economy and Society. In: **Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability**. Emerald Group Publishing Limited, p. 293-313, 2016.

ALVES, Claudia Silva Ribeiro. **Capital humano e competências empreendedoras: fatores a considerar na gestão de pessoas**. 2016. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2016.

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. **The journal of applied behavioral science**, v. 40, n. 3, p. 260-282, 2004.

ARNAUT, Pedro Gilberto; PICCHIAI, Djair. Presença de Competências Empreendedoras em Tomadores de Microcrédito Produtivo Orientado. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 7, n. 1, p. 83-94, 2016.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BACQ, S.; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 23, n. 5-6, p. 373-403, 2011.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BECKMANN, M. The Impact of Social Entrepreneurship on Societies In: VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**. Springer Gabler, p. 235-254, 2012.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v.47, n.1, p. 3-14, 2011. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040>. Acesso em: 16 ago 2017.

BILBAO, Nerea Sáenz; VÉLEZ, Ana Luisa López. Las competencias de emprendimiento social, COEMS: aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. **REVESCO: Revista de estudios cooperativos**, n. 119, p. 159, 2015.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...Salvador/BA: EnANPAD**, 2006.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of management development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRASIL, M. L. A. do V. **O processo de inovação social a partir de práticas de liderança e de competências empreendedoras: um estudo no setor cultural do estado do Amazonas**. 2015. 207 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 61-82.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Empreendedorismo tecnológico na educação: vivências empreendedoras**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

BULUT, Cagri; EREN, Hakan; HALAC, Duygu Seckin. Which one triggers the other? Technological or social innovation. **Creativity Research Journal**, v. 25, n. 4, p. 436-445, 2013.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, n. 1, p. 42-51, 2014.

CANTILLON, Richard. **Essay on Economic Theory**, An. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute, 2010 [1755]. Disponível em: <<https://mises.org/library/essay-economic-theory-0>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

CASTRO, Alexandre de Araujo. **Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo**. 2011. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CastroAA_1.pdf. Acesso em: 22 jul 2017

CONSONI, D. P. G. **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento**. 2016. 256 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

COLLEY, L. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00**. Washington: USAID, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 25-47; 177-205.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **EURA Conference 2013**, Enschede, The Netherlands, 2013.

CUNHA, J; BENNEWORTH, P.; OLIVEIRA, P. Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In: **Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship**. IGI Global, 2015. p. 616-639.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A.; TRACEY, Paul. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1203-1213, 2011.

DACIN, Peter A.; DACIN, M. Tina; MATEAR, Margaret. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **The academy of management perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; LAPOLLI, E. M. Gestão da inovação: revisão de literatura. In: LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. **Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais – Livro 1**. Florianópolis: Pandion. p. 25-78, 2014.

DAWSON, Patrick; DANIEL, Lisa. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010.

DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 1, p. 55–66, 1998a.

DEES, J. Gregory. **The meaning of social entrepreneurship**. 1998b. Disponível em: <<http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em: 22 jul 2017.

DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, v. 1, n. 3, p. 39-66, 2006.

DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. **Journal of social entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010.

DELGADO, A. A. S. **Framework para caracterizar a inovação social sobre seus processos**. 2016. 245 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DIAS, Edisson Luiz. **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho**. 2001. 195 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DRAYTON, B. The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. **California Management Review**. v. 44, n. 3, p. 120-132, 2002.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DURAND, Thomas. The alchemy of competence. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, H.; O'NEAL, D. E. **Strategic Flexibility: managing in a turbulent environment**. New York: Wiley, p. 303-30, 1998. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Durand3/publication/265663969_The_Alchemy_of_Competence/links/551bc8230cf2fe6cbf75e825.pdf>. Acesso em: 22 jul 2017.

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.

FINNEY, S. J.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOCK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FOWLER, A. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? **Third World Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 637–654, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOLDENBERG, M.; KAMOJI, W.; ORTON, L., WILLIAMSON, M.. **Social innovation in Canada: An update** (Research Report, September). Ottawa, Canada: Canadian Policy Research Networks, 2009.

GROSSMANN, Matthias. **The Impact Challenge**: conducting impact assessments for the Empretec Programme. University of Oxford and UNCTAD. United Kingdom, 2005. Disponível em: <http://www.empretec-assessment.org/documents/Documents/English/Background/Background.pdf>>. Acesso em: 10 ago 2017.

GROSSMANN, Matthias. **What factors determine the successful implementation and operation of EMPRETEC Centres?**. 2010. Disponível em: <http://www.empretec-assessment.org/documents/Documents/English/Background/101101EMPRETECCentresSuccessFactors.pdf>>. Acesso em: 10 ago 2017.

HAGGBLOOM, Steven J. et al. The 100 most eminent psychologists of the 20th century. **Review of General Psychology**, v. 6, n. 2, p. 139, 2002.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L.; **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARDING, R. Social enterprise: the new economic engine? **Business and Strategy Review**, v. 15, n. 4, p. 39–43, 2004.

HARTIGAN, P. It's about people, not profits. **Business Strategy Review**, v. 17, n. 4, p. 42-45, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**, 9 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. 2015. 213 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York/London: The Guilford Press, 2011.

KOROSEC, R. L.; BERMAN, E. M. Municipal support for social entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 448-462, 2006.

KRACIK, M. S. **Análise das Competências Empreendedoras no Âmbito Social**. 2017. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

KURODA, Tatsuya; IWAMI, Shino; SAKATA, Ichiro. Positioning social entrepreneurship research in the field of entrepreneurship research. In: **Management of Engineering and Technology (PICMET), 2016 Portland International Conference on**. IEEE, 2017. p. 1339-1345.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2001.

LEADBEATER, C. **The rise of social entrepreneurship**. Demos, London, 1997. Disponível em: <<https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>>. Acesso em: 28 jul 2017.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2008.

LIMA, Cássia Maria Paula. **Empreendedor Social**: um estudo de caso. 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

LIZOTE, S. A. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades**. 2013. 162 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 747-763, 2013.

MAIR, J.; SHARMA, S. Performance Measurement and Social Entrepreneurship. In: VOLKMANN, C. K.; TOKARSKI, K. O.; ERNST, K. (Eds.). **Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies**. Springer Gabler, p. 175-189, 2012.

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

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.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 4, p. 464-81, 2005.

MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social entrepreneurship: The case for definition. **Stanford: Stanford social innovation review**, v. 5, n. 2, p. 28-39, 2007.

MASSAD, D. O.; CANCELIER, M. M. L.; LAPOLLI, É.M. Características de um empreendedor que empreendeu por necessidade: estudo de caso “Délio de Assunção”. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FOSSARI, I. M.; GOMES, R.K. (org). **Vivendo e empreendendo: Casos de Sucesso**. Florianópolis: Pandion, 2016, p. 21-48.

MATIAS, M. A.; MARTINS, G. A. O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade. In: IV CONGRESSO ANPCONT, 2010, Natal. **IV Congresso ANPCONT – Convergências Internacionais da Contabilidade**, Natal, 2010.

MAURER, Angela Maria. **As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho**. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MCBEAR & CO. Entrepreneurship and small enterprise development. **Washington DC: United States Agency for International Development**, 1986. Disponível em: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDAAT580.pdf>. Acesso em: 22 jul 2017.

MCCLELLAND, David C. N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. **Journal of personality and Social Psychology**, v. 1, n. 4, p. 389-392, 1965.

_____. A sociedade competitiva: realização e progresso. [Transl: Álvaro Cabral]. **Rio de Janeiro: Expressão e Cultura**, 1972.

_____. Testing for competence rather than for" intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

_____. Characteristics of successful entrepreneurs. **The journal of creative behavior**, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

_____. Identifying competencies with behavioral-event interviews. **Psychological science**, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.

MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. O poder é o grande motivador. **Coleção Harvard de Administração**, 1987.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos Ltda, 2015 Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>> .Acesso em: 22 jul 2017

MITCHELMORE, Siwan; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International journal of entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. John, Wiley and Sons, Inc., New York, 612p, 2006.

MOORE, Michele-Lee; WESTLEY, Frances. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. **Ecology and society**, v. 16, n. 1, 2011.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, 1980, p. 605-622.

MOTA, Sônia Aparecida Soranzo. **Diagnóstico da capacidade empreendedora de estudantes universitários e profissionais de micro, pequenas e médias empresas**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista - SP, 2013.

MSI. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00**. Washington: USAID, 1990. Disponível em: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnabg210.pdf>. Acesso em : 20 jul 2017.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MUMFORD, Michael D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity research journal**, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010. Disponível em: <www.nesta.org.uk/publications/assets/features/the_open_book_of_social_innovation>. Acesso em: 11 set. 2016.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. **How to Innovate: The tools for social innovation**. Draft for comment. London: The Young Foundation/NESTA, 2008. Disponível em: <<https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/How-to-innovate-the-tools-for-social-innovation.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2017.

NANDAN, M.; LONDON, M.; BENT-GOODLEY, T. Social workers as social change agents: Social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. **Human Service Organizations Management, Leadership and Governance**, v. 39, n. 1, p. 38-56, 2015.

NARANG, Y.; NARANG, A.; NIGAM, S. Scaling the impact of social entrepreneurship from production and operations management perspective-a study of eight organizations in the health and education sector in India. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 13, n. 4, p. 455-481, 2014.

NICHOLLS, A.; CHO, A. H. Social entrepreneurship: The structuration of a field. In: NICHOLLS, A. (Ed.) **Social entrepreneurship: new models of sustainable social change**, Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 99-118.

NICHOLLS, Alex (Ed.). **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change**. OUP Oxford, 2008.

NICHOLLS, Alex. Fair trade: Towards an economics of virtue. **Journal of business ethics**, v. 92, p. 241-255, 2010.

OBSCHONKA, Martin; SILBEREISEN, Rainer K.; SCHMITT-RODERMUND, Eva. Entrepreneurial intention as developmental outcome. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 1, p. 63-72, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Tradução de Flávia Gouveia, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In: **SMEs, Entrepreneurship and Innovation**, 2010, p. 185-215. Disponível em: <http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oe cd_en.pdf>. Acesso em: 16 ago 2017.

OOSTERBEEK, Hessel; VAN PRAAG, Mirjam; IJSELSTEIN, Auke. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. **European economic review**, v. 54, n. 3, p. 442-454, 2010.

ORHEI, L. E.; NANDRAM, S. S.; VINKE, J. 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.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; ROSA DEL AGUILA-OBRA, A.; LOCKETT, N. All in the mind: understanding the social economy enterprise innovation in Spain. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 20, n. 5, p. 493-512, 2014.

PARENTE, C.; COSTA D.; SANTOS, M.; CHAVES, R. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. **XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização**, 2011.

PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. **Journal of world business**, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.

PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.; JAMES, P. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group and Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.

PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. 6, p. 34-43, 2008.

POL, E.; VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, p. 878-885, 2009.

POPOVICIU, Ioan; POPOVICIU, Salomea A. Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. **Revista de cercetare si interventie sociala**, v. 33, p. 44-55, 2011.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRABHU, G. N. Social entrepreneurship leadership. **Career Development International**, v. 4, n. 3, p. 140-145, 1999.

PRIM, Márcia Aparecida. **Elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais**. 2017. 215f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RASMUSSEN, Einar; MOSEY, Simon; WRIGHT, Mike. The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 6, p. 1314-1345, 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicada às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática, p. 76-97, 2003.

REIS, T.; CLOHESY, S. **Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good**: A scan, synthesis, and scenario for action (Working Paper). Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation, 1999. Disponível em: <<http://www.issueelab.org/resources/11505/11505.pdf>>. Acesso em 28 jul. 2017.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, É. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org). **Vitrine de Talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010, p. 13-37.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

RÜEDE, D.; LURTZ, K. **Mapping the various meanings of social innovation**: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. EBS Business School Research Paper Series 12-0, 2012. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2091039>. Acesso em: 15 ago 2017.

SANTOS, F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 3, p. 335-351, 2012.

SAY, Jean Baptiste. **Traité d'économie politique**: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. Paris: Institut Coppet, [1803] 2011. Disponível em: <<http://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Traite-deconomie-politique-Jean-Baptiste-Say.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

SCHMITZ, Ana Lucia F. **Competências empreendedoras**: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. 2012. 281 f. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

SCHMITZ, B.; SCHEUERLE, T. Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. **ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 13–36, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Empretec**: fortaleça suas habilidades como empreendedor. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empreendedor,db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 10 ago 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SHAW, Eleanor; DE BRUIN, Anne. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? **International Small Business Journal**, v. 31, n. 7, p. 737-746, 2013.

SILVA, Daniel Branchini da. **A identidade do empreendedor social**. 2008. 168 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**: UFSC. 2005.

SMITH, B. R.; CRONLEY, M. L.; BARR, T. F. Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. **Journal of Public Policy and Marketing**, v. 31, n. 1, p. 142-157., 2012.

SMITH, I. H.; WOODWORTH, W. P. Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. **Academy of Management Learning and Education**, v. 11, n. 3, p. 390-407, 2012.

SOCIAL GOOD BRASIL. 2017. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/>> Acesso em: 28 de ago de 2017.

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

SWAIM, Robert W. **A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker / Robert W. Swaim**. Tradução e revisão técnica: Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

THAKE, S.; ZADEK, S. **Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs**. New Economic Foundation, 1997. Disponível em: <http://www.zadek.net/wp-content/uploads/2011/04/New-Economics-Foundation_Practical_People_Noble_Causes_1997.pdf>. Acesso em: 28 jul 2017.

THOMPSON, J. L. The world of the social entrepreneur. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 15, p. 412-431, 2002.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential. **Management Decision**, v. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 33-41.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

URIARTE, F. A. Jr. **Introduction to Knowledge Manangement**. p. 51-60, 2008.

VON GRAEVENITZ, Georg; HARHOFF, Dietmar; WEBER, Richard. The effects of entrepreneurship education. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 76, n. 1, p. 90-112, 2010.

WESTLEY, Frances; ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. **Innovation Journal**, v. 15, n. 2, 2010.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

WITKAMP, Marten J.; RAVEN, Rob P. J. M.; ROYAKKERS, Lambèr M. M. Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 6, p. 667-681, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, H. P. The dynamics of social innovation. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 108, s. 4, p. 21285-21291, 2011.

ZAHRA, Shaker A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

APÊNDICE A - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Existe na literatura uma variedade de procedimentos metodológicos de diferentes autores que definem a revisão sistemática e suas etapas. Com sua origem na área de saúde, no trabalho do epidemiologista britânico Archie Cochrane, surgiu a prática baseada em evidências e a revisão sistemática tornou-se um importante recurso para coletar, categorizar, avaliar e sintetizar os resultados das pesquisas (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004; BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

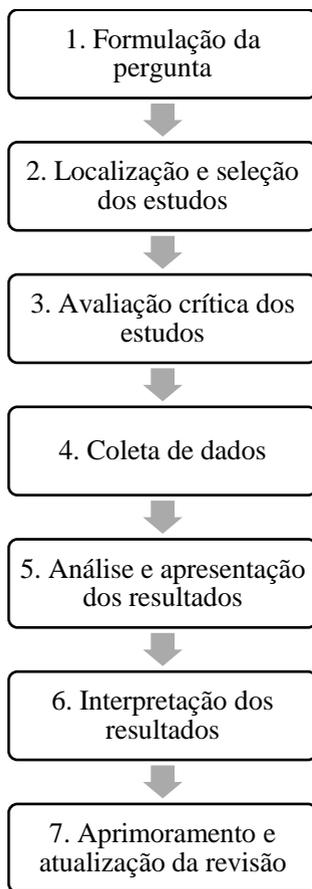
Whittemore e Knafl (2005) entendem que iniciativas que utilizam a prática baseada em evidências têm gerado a produção de diversos tipos de revisão de literatura, contribuindo para métodos mais sistemáticos e rigorosos de revisão. Abordando quatro tipos de métodos de revisão (revisões integrativas, revisões sistemáticas, meta-análises e revisões qualitativas), Whittemore e Knafl (2005) defendem que apesar de apresentarem pontos em comum, cada método possui propósito e características distintas.

Castro (2001, p. 1) conceitua revisão sistemática como “uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão”.

Em concordância com Castro (2001), Galvão, Sawada e Trevizan (2004) definem a revisão sistemática como uma síntese rigorosa que considera as pesquisas relevantes relacionadas com uma questão específica, cuja definição, é, para eles, “a atividade mais importante na elaboração da revisão sistemática”, pois “caso a pergunta seja vaga, frequentemente é pobre a qualidade da revisão” (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004, p. 551).

Rother (2007) diferencia a revisão sistemática das revisões narrativas, salientando que estas não possuem metodologia para permitir a reprodução dos resultados, bem como não fornecem dados quantitativos para a questão específica da pesquisa.

Conforme Castro (2001), a Colaboração Cochrane recomenda sete passos para a realização de uma revisão sistemática, apresentados na Figura 1A.

Figura 1A Passos para revisão sistemática da literatura

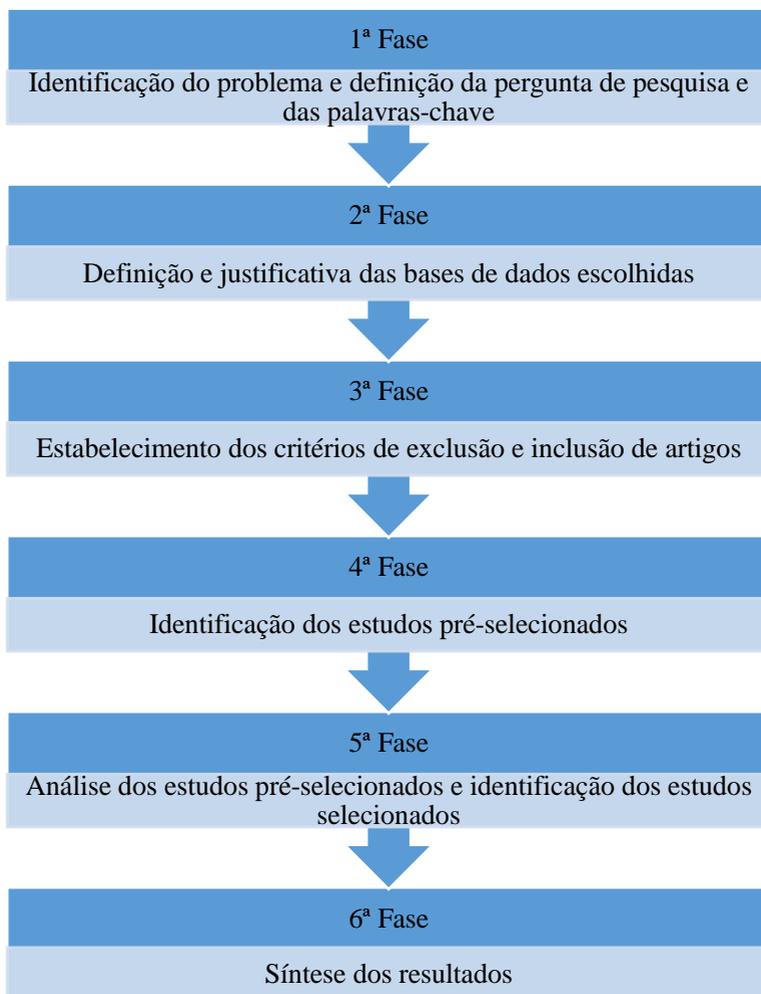
Fonte: Adaptado de Castro (2001) com base no *Cochrane Handbook*

A seguir, serão apresentadas as etapas para elaboração da revisão sistemática de literatura da pesquisa proposta, bem como a descrição de cada uma delas, partindo-se do tema central e da questão de pesquisa definidos juntamente com a orientadora.

2. CADÊNCIA DE CONDUÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Neste tópico será descrita a cadência de condução da revisão sistemática de literatura para a presente pesquisa. Após estudo de diferentes procedimentos metodológicos, foi necessário estabelecer o protocolo que será utilizado no processo de revisão sistemática deste estudo, demonstrado na Figura 2A.

Figura 2A Processo de Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011)

2.1. PRIMERA FASE: IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E DEFINIÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA E DAS PALAVRAS-CHAVE

Identificou-se como problema de pesquisa o relacionamento entre a competência empreendedora e a inovação social. A pergunta de pesquisa, previamente apresentada neste trabalho, foi assim definida: Como as competências empreendedoras do empreendedor social influenciam os projetos de inovação social?

Identificado o problema e definida a pergunta que nortearia a pesquisa em questão, o próximo passo foi determinar as palavras-chave que seriam inseridas nas buscas das bases de dados, que são: “Competência Empreendedora”, “Empreendedor Social” e “Inovação Social”.

A partir da definição da pergunta de pesquisa e com as palavras-chave pré-determinadas, inicia-se a estratégia de busca. Considera-se a estratégia de busca como um conjunto de regras que tornarão possível o encontro da informação desejada nas bases de dados (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Lopes (2002) destaca que é necessário o conhecimento das estratégias de busca, da busca em linguagem controlada, da política de indexação das bases de dados, dos assuntos cobertos pelas bases de dados e das características das linguagens para recuperação dos artigos nas bases disponíveis. Além disso, pode-se usar recursos como a ponderação ou atribuição de pesos aos descritores, ano de publicação, a truncagem dos termos, permitindo a utilização da raiz das palavras, dentre outros.

Para o entendimento abrangente do tema, as palavras-chave escolhidas foram traduzidas para o inglês, idioma utilizado nos principais mecanismos de busca. Utilizou-se as aspas para que não fossem levantadas publicações sobre cada termo individualmente, o asterisco para que fossem consideradas todas as variações possíveis e os operadores booleanos necessários. Assim chegou-se aos seguintes construtos: “*Entrepreneurial skill**” OR “*Entrepreneurial competenc**”, “*Social entrepreneur**” e “*Social innovat**”.

2.2. SEGUNDA FASE: DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DA BASE DE DADOS ESCOLHIDA

Na sequência da definição da pergunta de pesquisa e palavras-chave, procedeu-se a escolha da base de dados para o levantamento de

estudos realizados sobre o tema. Foi selecionada a base de dados *Scopus*, da Elsevier B. V., por tratar-se de uma base internacional multidisciplinar, de vasta abrangência e revisada por pares.

A *Scopus* é considerada a maior fonte referencial de literatura técnica e científica revisada por pares, com aproximadamente 19.500 títulos provenientes de mais de 5.000 editoras de todo o mundo, de acordo com o *site*⁴ oficial da editora. Desta forma, possibilita uma visão abrangente do que está sendo publicado sobre o tema abordado, permitindo base suficiente para a pesquisa.

2.3. TERCEIRA FASE: ESTABELECIMENTO DOS CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO E INCLUSÃO DE ARTIGOS

A partir deste momento tem início a busca na base de dados, mas no decorrer do processo alguns filtros precisaram ser aplicados. Esses filtros correspondem aos critérios de exclusão e inclusão de artigos. Um problema com maior abrangência produzirá uma amostra mais diversificada de artigos, que necessitará de mais critérios de análise do pesquisador (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

A busca na base de dados *Scopus* foi realizada através dos campos título, resumo e palavras-chave. Assim, consultando-se as palavras-chave na base, obteve-se o resultado apresentado no Quadro 1A.

Quadro 1A Resultado da busca das palavras-chave na base de dados

PALAVRAS-CHAVE	KEYWORDS	REGISTROS NA SCOPUS
Competência empreendedora	“ <i>Entrepreneurial skill</i> *” OR “ <i>Entrepreneurial competenc</i> *” OR “ <i>entrepreneurial characteristic</i> *”	1014
Empreendedor social	“ <i>Social entrepreneur</i> *”	1726
Inovação Social	“ <i>Social innovat</i> *”	1702

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Observou-se que as competências empreendedoras foram tratadas inicialmente por DAS BB no ano de 1969, em um trabalho na

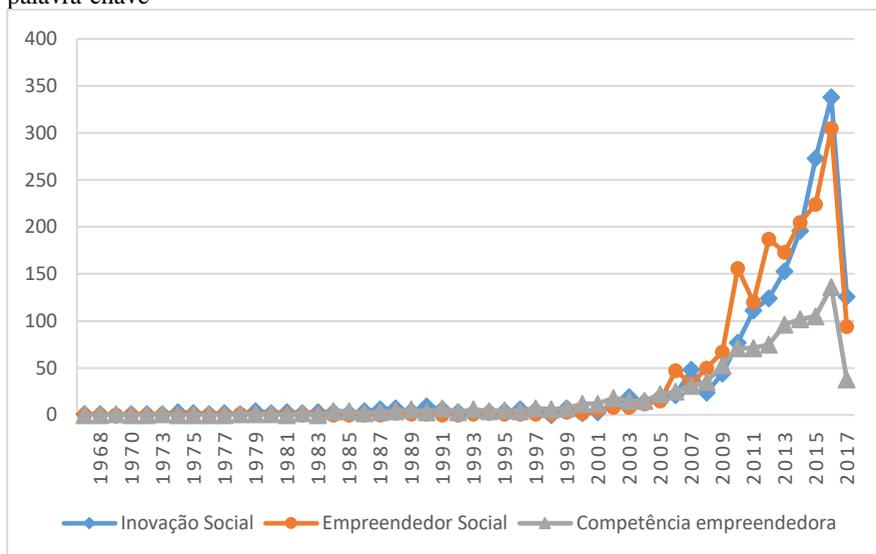
⁴ <http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/scopus.php>

área *Engineering* da base *Scopus*, como algo que precisa ser estimulado, particularmente nos países em desenvolvimento, para seu crescimento econômico. Posteriormente, Nandy (1973) cunhou importante estudo na área *Psychology* analisando fatores que contribuem para a competência empreendedora.

O primeiro artigo a utilizar o termo “Inovação Social” foi publicado por Garvey e Griffith, em 1966, e registrado na área *Psychology*. Após este artigo, outra publicação surgiu dois anos depois, na área de *Chemical Engineering*, em 1968, porém sem autor definido. Já o termo “Empreendedor Social” aparece pela primeira vez no trabalho de Lessem, de 1978, com registro na *Scopus* nas áreas *Business, Management and Accounting* e *Decision Sciences*. Apenas dez anos depois, em 1988, dois outros artigos foram publicados abordando o tema.

O Gráfico 1A traz a quantidade de registros encontrados na base de dados *Scopus* no decorrer dos anos para os construtos desta pesquisa.

Gráfico 1A Registros encontrados na base de dados *Scopus* por ano para cada palavra-chave



Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Observou-se um crescimento expressivo do interesse científico pelos temas “Inovação social” e “Empreendedor social” nos últimos anos. O aumento do interesse sobre o assunto sinaliza a importância que os estudos e projetos em Inovação Social e Empreendedorismo Social têm

representado recentemente. Já em relação ao termo Competência Empreendedora, o crescimento ocorreu de forma moderada.

Com o objetivo de coletar documentos importantes para desenvolvimento da pesquisa e considerando-se que os estudos relacionados a “Inovação social” e “Empreendedor social” estão em plena ascensão, realizou-se recorte temporal a partir do ano de 2008 até 2017, abrangendo assim, os últimos dez anos.

Como último recurso de seleção, com a intenção de se consolidar uma base referencial consistente para a presente pesquisa, foram selecionados os dez artigos mais relevantes e os dez artigos mais citados na base de dados selecionada, para cada palavra-chave e para as interseções “Competência Empreendedora” e “Empreendedor Social”, “Competência Empreendedora” e “Inovação Social” e “Empreendedor Social” e “Inovação Social”, bem como a interseção dos três construtos.

2.4. QUARTA FASE: IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS

Nessa etapa, serão pré-selecionados os estudos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão elaborados anteriormente. Estes critérios devem ser bem reconhecidos e claros no estudo (GANONG, 1987), para que possam ser reproduzidos.

Realizou-se a primeira busca com a palavra-chave “*Social Entrepreneur**” no título, no resumo e nas palavras-chave, teve-se como resultado 1726 registros. Aplicando-se o primeiro filtro de recorte temporal (de 2008 até hoje), foram encontrados 1581 registros.

Como método de pré-seleção foram tomados os 10 artigos mais citados e os 10 artigos mais relevantes, mantendo os critérios de inclusão listados anteriormente. Os Quadros 2A e 3A apresentam as publicações resultantes.

Quadro 2A Resultado dos 10 documentos mais citados para a palavra-chave “Empreendedor Social” na base *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges</i>	Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M.	2009	Journal of Business Venturing, 24(5), pp. 519-532

<i>Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here</i>	Dacin, P., Dacin, M., Matear, M.	2010	Academy of Management Perspectives, 24(3), pp. 37-57
<i>Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh</i>	Mair, J., Marti, I.	2009	Journal of Business Venturing, 24(5), pp. 419-435
<i>Social entrepreneurship: A critique and future directions</i>	Dacin, M.T., Dacin, P.A., Tracey, P.	2011	Organization Science, 22(5), pp. 1203-1213
<i>Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model</i>	Tracey, P., Phillips, N., Jarvis, O.	2011	Organization Science, 22(1), pp. 60-80
<i>The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field</i>	Nicholls, A.	2010	Entrepreneurship: Theory and Practice, 34(4), pp. 611-633
<i>Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences</i>	Defourny, J., Nyssens, M.	2010	Journal of Social Entrepreneurship, 1(1), pp. 32-53
<i>Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises</i>	Di Domenico, M., Haugh, H., Tracey, P.	2010	Entrepreneurship: Theory and Practice, 34(4), pp. 681-703
<i>A Positive Theory of Social Entrepreneurship</i>	Santos, F.M.	2012	Journal of Business Ethics, 111(3), pp. 335-351

<i>Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship</i>	Miller, T.L., Grimes, M.G., McMullen, J.S., Vogus, T.J.	2012	Academy of Management Review, 37(4), pp. 616-640
--	---	------	--

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/17.

Observa-se que os artigos mais citados trazendo o termo “Empreendedor Social” em seu resumo, título ou palavras-chaves, foram publicados entre 2009 e 2012, demonstrando que estes foram anos importantes para o desenvolvimento científico do tema.

Quadro 3A Resultado dos 10 documentos mais relevantes para a palavra-chave “Empreendedor Social” na base *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Social entrepreneurs' actions in networks (Book Chapter)</i>	Hervieux, C., Turcotte, M.-F.B.	2010	Handbook of Research on Social Entrepreneurship, pp. 182-201
<i>The Search for Social Entrepreneurship</i>	Fernández Guerrero, R.	2010	Management Decision, 48(5), pp. 842-846
<i>Nursing social entrepreneurship leads to positive change</i>	Altman, M., Brinker, D.	2016	Nursing Management, 47(7), pp. 28-32
<i>Critical social entrepreneurship - an alternative discourse analysis (Book Chapter)</i>	Latham, J., Jones, R., Betta, M.	2009	Critical Management Studies at Work: Negotiating Tensions between Theory and Practice, pp. 285-298
<i>The international social entrepreneur (Book Chapter)</i>	Marshall, R.S., Lieberman, J., Pagès, M.	2014	The Routledge Companion to International Entrepreneurship, pp. 84-101

<i>Researching social entrepreneurship (Book Chapter)</i>	Seymour, R.G.	2012	Handbook of Research Methods on Social Entrepreneurship, pp. 26-47
<i>Social entrepreneurs in non-profit organizations: Innovation and dilemmas (Book Chapter)</i>	Valéau, P.	2010	Handbook of Research on Social Entrepreneurship, pp. 205-231
<i>The clean technology industry: Social entrepreneurship and sustainability (Book Chapter)</i>	Wengrovitz, D., Banerjee, P.M.	2010	Social Responsibility and Environmental Sustainability in Business: How Organizations Handle Profits and Social Duties, pp. 111-132
<i>Foreword: Inspiring people to engage in social entrepreneurship (Editorial)</i>	Jain, J., Melville, R., Pandey, R.	2010	Social Responsibility and Environmental Sustainability in Business: How Organizations Handle Profits and Social Duties, pp. xiii-xxi
<i>ISI, social entrepreneurship, and research</i>	Carraher, S.M.	2013	Journal of Management History, 19(1)

Fonte: Elaborado pela autora em.19/06/17.

A segunda busca foi realizada com a palavra-chave “Competências empreendedoras” pesquisando-se os termos “*entrepreneurial skill**” OR “*entrepreneurial competenc**” OR “*entrepreneurial characteristic**”. O resultado da primeira busca retornou 1014 registros e utilizando-se o filtro temporal obteve-se 782 documentos. Foram tomados da mesma forma os 10 artigos mais citados

e os 10 artigos mais relevantes, que podem ser observados nos Quadros 4A e 5A.

Quadro 4A Resultado dos 10 documentos mais citados para a palavra-chave “Competências Empreendedoras” na base *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation</i>	Oosterbeek, H., van Praag, M., Ijsselstein, A.	2010	European Economic Review, 54(3), pp. 442-454
<i>The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs</i>	Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., Wright, M.	2009	Journal of International Business Studies, 40(6), pp. 1005-1021
<i>The effects of entrepreneurship education</i>	von Graevenitz, G., Harhoff, D., Weber, R.	2010	Journal of Economic Behavior and Organization, 76(1), pp. 90-112
<i>The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes</i>	Matlay, H.	2008	Journal of Small Business and Enterprise Development, 15(2), pp. 382-396
<i>The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence</i>	Rasmussen, E., Mosey, S., Wright, M.	2011	Journal of Management Studies, 48(6), pp. 1314-1345
<i>Entrepreneurial competencies: A</i>	Mitchelmore, S., Rowley, J.	2010	International Journal of

<i>literature review and development agenda</i>			Entrepreneurial Behaviour & Research, 16(2), pp. 92-111
<i>Agricultural multifunctionality and farmers' entrepreneurial skills: A study of Tuscan and Welsh farmers</i>	Morgan, S.L., Marsden, T., Miele, M., Morley, A.	2010	Journal of Rural Studies, 26(2), pp. 116-129
<i>Entrepreneurial intention as developmental outcome</i>	Obschonka, M., Silbereisen, R.K., Schmitt-Rodermund, E.	2010	Journal of Vocational Behavior, 77(1), pp. 63-72
<i>Corporate entrepreneurship: A test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness</i>	Sebora, T.C., Theerapatvong, T.	2010	International Entrepreneurship and Management Journal, 6(3), pp. 331-350
<i>The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent: An Austrian perspective</i>	Schwarz, E.J., Wdowiak, M.A., Almer-Jarz, D.A., Breitenecker, R.J.	2009	Education and Training, 51(4), pp. 272-291

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/17.

Quadro 5A Resultado dos 10 documentos mais relevantes para a palavra-chave “Competências empreendedoras” na base *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Socially entrepreneurial skills and capabilities in a</i>	Muñoz, S.-A., Steinerowski, A.	2012	Community Co-Production: Social Enterprise in

<i>rural community context (Book Chapter)</i>			Remote and Rural Communities, pp. 47-74
<i>Editorial note: Entrepreneurial characteristics and internationalization in the emerging death of distance</i>	Etemad, H.	2014	Journal of International Entrepreneurship, 12(1), pp. 1-7
<i>Right environment can enhance 'innate' entrepreneurial skills</i>	Hauser, H.	2008	Nature, 456(7223), pp. 700
<i>Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector (Book Chapter)</i>	Hall, C.M., Rusher, K.	2013	Small Firms In Tourism: International Perspectives, pp. 83-97
<i>Entrepreneurial skills in pub business for potential retirees: Implications for career counselling</i>	Okere, A.U., Onyechi, K.C.	2010	Journal of Home Economics Research, 12(SEPTEMBER), pp. 9-16
<i>Entrepreneurial skills among farmers: Approaching a policy discourse (Book Chapter)</i>	Pyysiäinen, J., Halpin, D., Vesala, K.M.	2011	The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development, pp. 109-130
<i>Developing entrepreneurial skills in occupational therapy students</i>	McClure, P.	2011	British Journal of Occupational Therapy, 74(11), pp. 499
<i>Who is an entrepreneur? The food entrepreneurial characteristic according to the new Food Hygiene Law</i>	Weyland, G., Schigulski, S.	2010	Fleischwirtschaft, 90(1), pp. 46-47

<i>Impact of Entrepreneurial Skills on Success of Micro-entrepreneurs: A Case of Jharkhand Region in India</i>	Panigrahi, R.	2016	Global Business Review, 17(1), pp. 238-240
<i>Developing entrepreneurial skills in IT courses: The role of agile software development practices in producing successful student initiated products</i>	Read, A., Derrick, D.C., Ligon, G.S.	2014	Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 6758629, pp. 201-209

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Para pesquisar a relação entre o empreendedor social com as competências empreendedoras, realizou-se busca na base da interseção das palavras-chave “*social entrepreneur**” AND “*entrepreneurial skill**” OR “*social entrepreneur** AND “*entrepreneurial competenc**” OR “*social entrepreneur** AND “*entrepreneurial characteristic**” resultando 19 documentos e nos últimos 10 anos, observam-se apenas 15 registros. Como trata-se de relação importante para esta pesquisa e considerando-se que dois documentos da lista dos 10 mais citados não continham nenhuma citação, assim como os outros 5 documentos restantes, foram tomados para análise todos os 15 documentos encontrados. O Quadro 6A traz o resultado desta interseção.

Quadro 6A Resultado da interseção entre os termos “Empreendedorismo social” e “Competências Empreendedoras” na base de dados *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Enhancing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship: A case study</i>	Huq, A.; Gilbert, D. H.	2013	Education and Training, 55(6), pp. 550-572
<i>Funding implications of social enterprise: The role of mission</i>	Smith, B. R.; Cronley, M. L.; Barr, T. F.	2012	Journal of Public Policy and

<i>consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior</i>			Marketing, 31(1), pp. 142-157
<i>Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship</i>	Chang, J.; Benamraoui, A.; Rieple, A.	2014	Innovations in Education and Teaching International, 51(5), pp. 459-471
<i>Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflections on a European Intensive Programme</i>	Fargion, S., Gevorgianiene, V., Lievens, P.	2011	Social Work Education, 30(8), pp. 964-980
<i>Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice</i>	Popoviciu, I., Popoviciu, S.A.	2011	Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 33(1), pp. 44-55
<i>Promoting entrepreneurial skills through senior design projects</i>	Bousaba, N.A., Conrad, J.M.	2015	ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings, 122nd ASEE Annual Conference and Exposition: Making Value for Society(122nd ASEE Annual Conference and Exposition:

			Making Value for Society)
<i>Scaling the impact of social entrepreneurship from production and operations management perspective-a study of eight organizations in the health and education sector in India</i>	Narang, Y.; Narang, A.; Nigam, S.	2014	International Journal of Business and Globalisation, 13(4), pp. 455-481
<i>The role of social networks and internet-based virtual environments in social entrepreneurship: A conceptual model</i>	Datta, A., Jessup, L.	2009	15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009, 1, pp. 342
<i>Creating the innovation ecosystem for renewable energy via social entrepreneurship: Insights from India</i>	Surie, G.	2016	Technological Forecasting and Social Change (Article in Press)
<i>Creating social change through entrepreneurship education: An effectuation model at tata institute of social sciences (TISS), Mumbai, India (Book Chapter)</i>	Thiru, Y., Majumdar, S., Guha, S.	2015	Technology and Innovation for Social Change, pp. 85-106
<i>Social entrepreneurship competence: Evidence from founders of social</i>	Orhei, L. E.; Nandram, S. S.; Vinke, J.	2015	International Journal of Entrepreneurship and Small

<i>enterprises in Romania</i>			Business, 25(1), pp. 80-105.
<i>Science communicators as commercial and social entrepreneurs (Book Chapter)</i>	Walker, G.	2014	Communicating Science to the Public: Opportunities and Challenges for the Asia-Pacific Region, pp. 105-118
<i>All in the mind: Understanding the social economy enterprise innovation in Spain</i>	Padilla-Meléndez, A., Del Aguila-Obra, A.R., Lockett, N.	2014	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 20(5), pp. 493-512
<i>Critical importance of social entrepreneurship exemplified in senior capstone projects</i>	Bormann, N.E., London, M., Fry, S.J., Matsumoto, A.D., Walter, M.R.	2012	ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings
<i>Emerging a new field of entrepreneurship: The social one</i>	Bratu, A., Herman, R., Munteanu, I.	2009	Creating Global Economies through Innovation and Knowledge Management Theory and Practice - Proceedings of the 12th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2009, 1-3, pp. 759-760

Fonte: Elaborado pela autora em 18/06/2017.

Realizou-se em seguida a busca com a palavra-chave “Inovação Social” com a tradução idiomática “*Social innovat**”. O resultado da primeira busca retornou 1702 registros como já foi mencionado e restringindo-se a busca aos 10 últimos anos obteve-se 1466 documentos. Tomou-se novamente os 10 artigos mais citados e os 10 artigos mais relevantes, conforme Quadros 7A e 8A.

Quadro 7A Resultado dos 10 documentos mais citados para a palavra-chave “Inovação Social” na base *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World (Book)</i>	Ridgeway, C.L.	2011	Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World, pp. 1-248
<i>Language phylogenies reveal expansion pulses and pauses in pacific settlement</i>	Gray, R.D., Drummond, A.J., Greenhill, S.J.	2009	Science, 323(5913), pp. 479-483
<i>Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda</i>	Boons, F.; Lüdeke-Freund, F.	2013	Journal of Cleaner Production, 45, pp. 9-19
<i>Social entrepreneurship: A critique and future directions</i>	Dacin, M.T., Dacin, P.A., Tracey, P.	2011	Organization Science, 22(5), pp. 1203-1213
<i>Growing grassroots innovations: Exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions</i>	Seyfang, G.; Haxeltine, A.	2012	Environment and Planning C: Government and Policy, 30(3), pp. 381-400

<i>Designing long-term policy: Rethinking transition management</i>	Voß, J.-P., Smith, A., Grin, J.	2009	Policy Sciences, 42(4), pp. 275-302
<i>Social innovation: Buzz word or enduring term?</i>	Pol, E., Ville, S.	2009	Journal of Socio-Economics, 38(6), pp. 878-885
<i>Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems</i>	Moore, M.-L., Westley, F.	2011	Ecology and Society, 16(1)
<i>Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management</i>	Biggs, R., Westley, F.R., Carpenter, S.R.	2010	Ecology and Society, 15(2), pp. 28
<i>A theory of transformative agency in linked social-ecological systems</i>	Westley, F. R.; Tjornbo, O.; Schultz, L.; Olsson, P.; Folke, C.; Crona, B.; Bodin, O.	2013	Ecology and Society, 18(3),27

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Quadro 8A Resultado dos 10 documentos mais relevantes para a palavra-chave “Inovação Social” na base *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Social innovation for community economies (Book Chapter)</i>	Gibson-Graham, J.K., Roelvink, G.	2012	Social Innovation and Territorial Development, pp. 25-38
<i>The nature of social innovation (Book Chapter)</i>	Nicholls, A., Murdock, A.	2011	Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets, pp. 1-30

<i>Social innovation for community economies (Book Chapter)</i>	Gibson, K., Graham, J., Roelvink, G.	2009	Social Innovation and Territorial Development, pp. 25-37
<i>Open innovation accelerating social innovation</i>	Sudo, O.	2015	Hitachi Review, 64(1), pp. 7
<i>Introduction: Dimensions of Social Innovation (Editorial)</i>	Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M.	2016	New Frontiers in Social Innovation Research, pp. 1-26
<i>Design thinking for social innovation (Book Chapter)</i>	Pieniazek, M.	2016	Social Entrepreneurship: A Skills Approach
<i>From social innovation to the "entrepreneurial" State? [Dalla social innovation allo Stato "innovatore"?]</i>	Guzzo, P.P.	2015	Salute e Societa, (1), pp. 176-179
<i>Social Innovation: Redesigning the Welfare Diamond (Book Chapter)</i>	Jenson, J.	2016	New Frontiers in Social Innovation Research, pp. 89-106
<i>Social innovation and digital community curation (Book Chapter)</i>	Chilcott, M.	2013	Digital World: Connectivity, Creativity and Rights, pp. 64-74
<i>Ethnic marketing, ethnic entrepreneurship and social innovation (Book Chapter)</i>	Mehmood, A., Jamal, A., Sriram, V.	2015	The Routledge Companion to Ethnic Marketing, pp. 84-96

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Da mesma forma, realizou-se a pesquisa para a relação entre a Inovação social com as Competências empreendedoras, procedendo-se a busca na base de dados da interseção das palavras-chave “*social innovat**” AND “*entrepreneurial skill**” OR “*social innovat** AND “*entrepreneurial competenc**” OR “*social innovat** AND

“*entrepreneurial characteristic**”, resultando em apenas 3 documentos mostrados no Quadro 9A.

Quadro 9A Resultado da interseção entre os termos “Inovação social” e “Competência Empreendedora” na base de dados *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Which One Triggers the Other? Technological or Social Innovation</i>	Bulut, C., Eren, H., Halac, D.S.	2013	Creativity Research Journal, 25(4), pp. 436-445
<i>First domino tile in the social innovation process: Idea creation of university students</i>	Yildirim, N., Ansal, H.	2017	PICMET 2016 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, Proceedings, 7806728, pp. 296-306
<i>Shared value as a contributor to social innovation Case study: The Universidad de los Andes and its surrounding entrepreneurial environment</i>	De Los Angeles González Pérez, M., Vanegas, F. Z., Salazar, J. F. S., Barrera, S. R.	2014	9th International Conference on Design and Emotion 2014: The Colors of Care, p. 96-104

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

E finalmente realizou-se a pesquisa da interseção entre as palavras-chave “Empreendedor social” e “Inovação Social” buscando-se a relação das traduções idiomáticas referentes na base de dados *Scopus*, que foram “Social innovat*” AND “Social entrepreneur*”. Essa busca resultou 152 documentos, que demonstra a intensa relação entre os termos. Com o corte temporal chegou-se às 149 publicações e da mesma

forma foram tomados os 10 artigos mais citados e os 10 artigos mais relevantes mostrados nos Quadros 10A e 11A.

Quadro 10A Resultado dos 10 documentos mais citados para a interseção entre os termos “Empreendedorismo social” e “Inovação social” na base de dados *Scopus*

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>Social entrepreneurship: A critique and future directions</i>	Dacin, M.T., Dacin, P.A., Tracey, P.	2011	Organization Science, 22(5), pp. 1203-1213
<i>Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems</i>	Moore, M.-L., Westley, F.	2011	Ecology and Society, 16(1)
<i>Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management</i>	Biggs, R., Westley, F.R., Carpenter, S.R.	2010	Ecology and Society, 15(2), pp. 28
<i>Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact</i>	Westley, F., Antadze, N.	2010	Innovation Journal, 15(2), pp. 1-19
<i>Defining the co-operative difference</i>	Novkovic, S.	2008	Journal of Socio-Economics, 37(6), pp. 2168-2177
<i>A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano</i>	Perrini, F., Vurro, C., Costanzo, L.A.	2010	Entrepreneurship and Regional Development, 22(6), pp. 515-534
<i>Understanding social innovation: A provisional framework</i>	Dawson, P., Daniel, L.	2010	International Journal of Technology Management, 51(1), pp. 9-21

<i>A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship</i>	Dees, J.G.	2012	Journal of Business Ethics, 111(3), pp. 321-334
<i>Strategic niche management of social innovations: The case of social entrepreneurship</i>	Witkamp, M.J., Raven, R.P.J.M., Royakkers, L.M.M.	2011	Technology Analysis and Strategic Management, 23(6), pp. 667-681
<i>Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development</i>	Ziegler, R.	2010	Journal of Social Entrepreneurship, 1(2), pp. 255-272

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Quadro 11A Resultado dos 10 documentos mais relevantes para a interseção entre os termos “Empreendedorismo social” e “Inovação social” na base de dados Scopus

TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE
<i>From the guest editors: Educating social entrepreneurs and social innovators</i>	Lawrence, T.; Phillips, N.; Tracey, P.	2012	Academy of Management Learning and Education, 11(3), pp. 319-323
<i>Social entrepreneurs in the social innovation ecosystem (Book Chapter)</i>	Cameron, H.	2011	Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets, pp. 199-220
<i>Social Innovation and Social Entrepreneurship: Extending Theory, Integrating Practice</i>	de Bruin, A., Shaw, E.	2011	International Small Business Journal, 29(1), pp. 3

<i>Towards advancing understanding of social innovation (Book Chapter)</i>	De Bruin, A.	2012	Challenge Social Innovation: Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society, 9783642328794, pp. 367-377
<i>Emes's third international research conference on social entrepreneurship: Social innovations through social entrepreneurship in civil society</i>	Bežovan, G.	2011	Revija Za Socijalnu Politiku, 18(3), pp. 405-407
<i>Introduction: Interviews and essays on educating social entrepreneurs and social innovators</i>	Lawrence, T.	2012	Academy of Management Learning and Education, 11(3), pp. 419-420
<i>Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact</i>	Westley, F., Antadze, N.	2010	Innovation Journal, 15(2), pp. 1-19
<i>Positioning social entrepreneurship research in the field of entrepreneurship research</i>	Kuroda, T., Iwami, S., Sakata, I.	2017	PICMET 2016 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, Proceedings, 7806697, pp. 1339-1345

<i>Social innovations: Sign of the times? / [Innovazioni sociali: Segno dei tempi?]</i>	Jelinčić, D.A., Farkaš, A., Tišma, S.	2016	Annales-Anali za Istrske in Mediteranske Studije - Series Historia et Sociologia, 26(2), pp. 271-284
<i>Building capabilities through social innovation: Implications for the economy and society</i>	Alijani, S., Luna, A., Castro-Spila, J., Unceta, A.	2016	Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, 11, pp. 293-313

Fonte: Elaborado pela autora em 19/06/2017.

Ao se tentar fazer a interseção com todas as palavras-chave não se obteve nenhum registro, observando-se assim a relevância do estudo.

A partir da pré-seleção dos artigos com as palavras-chave “competência empreendedora”, “empreendedor social” e “inovação social” na base de dados *Scopus*, tendo a temporalidade (últimos dez anos) e o filtro dos 10 artigos com maior número de citações e os 10 mais relevantes de cada uma das palavras-chave como critérios de inclusão, obteve-se 60 artigos, acrescidos de 15 registros encontrados no cruzamento das palavras-chave “empreendedor social” e “competência empreendedora”, 3 registros da interseção das palavras-chave “inovação social” e “competência empreendedora” e 20 registros encontrados para a interseção “empreendedor social” e “inovação social”, totalizando 98 documentos.

A seguir será feita a seleção pela leitura criteriosa dos títulos e resumos dos artigos e caso necessário do artigo na íntegra. Ao final, elabora-se uma tabela com os estudos selecionados e busca-se recuperar as publicações completas para a leitura.

2.5. QUINTA FASE: ANÁLISE DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS E IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS SELECIONADOS

Para a identificação dos estudos selecionados, realizou-se a leitura dos títulos e resumos de todas as publicações localizadas, verificando a existência de aderência com a presente pesquisa, resultando

em 36 documentos. As 36 publicações foram lidas na íntegra a fim de confirmar ou não sua aderência à pesquisa, resultando-se num total de 27 artigos.

Após a verificação de registros duplicados e triplicados, foram selecionados 24 documentos. A Tabela 1A apresenta a distribuição das publicações selecionadas desde a busca inicial na base de dados *Scopus* passando por cada fase do protocolo estabelecido para o processo da revisão sistemática até a seleção dos artigos que irão compor a revisão da literatura desta dissertação. O Quadro 12A apresenta os artigos selecionados e informações sobre os mesmos como ano de publicação, autor, título e fonte.

Tabela 1A Distribuição das publicações por palavra-chave na base de dados *Scopus* até seleção dos documentos

Palavras-chave	Nº de registros na <i>Scopus</i>	Nº de registros nos últimos 10 anos	Nº de artigos mais citados e mais relevantes	Nº de artigos pré-selecionados	Nº de artigos selecionados
Competência empreendedora	1014	782	20	6	5
Empreendedor Social	1726	1581	20	7	5
Inovação Social	1702	1466	20	4	2
Empreendedor social e Competência empreendedora	19	15	15	8	6
Inovação social e Competência empreendedora	3	3	3	1	1
Empreendedor social e Inovação Social	152	149	20	10	5
Competência empreendedoras e Empreendedor social e Inovação Social	0	0	0	0	0
TOTAL	4616	3996	98	36	24

Fonte: Elaborada pela autora em 20/06/2017.

Quadro 12A Artigos selecionados para a revisão da literatura na base *Scopus*

ANO	AUTOR	TÍTULO	FONTE
2017	Kuroda, T., Iwami, S., Sakata, I.	<i>Positioning social entrepreneurship research in the field of entrepreneurship research</i>	PICMET 2016 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management For Social Innovation, Proceedings, 7806697, pp. 1339-1345
2016	Alijani, S., Luna, A., Castro-Spila, J., Unceta, A.	<i>Building capabilities through social innovation: Implications for the economy and society</i>	Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, 11, pp. 293-313
2015	Orhei, L. E.; Nandram, S. S.; Vinke, J.	<i>Social entrepreneurship competence: Evidence from founders of social enterprises in Romania</i>	International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 25(1), pp. 80-105.
2014	Narang, Y.; Narang, A.; Nigam, S.	<i>Scaling the impact of social entrepreneurship from production and operations management perspective-a study of eight organizations in the health and education sector in India</i>	International Journal of Business and Globalisation, 13(4), pp. 455-481
2014	Padilla-Meléndez, A., Del Aguila-Obra, A.R., Lockett, N.	<i>All in the mind: Understanding the social economy enterprise innovation in Spain</i>	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 20(5), pp. 493-512
2013	Bulut, C., Eren, H., Halac, D.S.	<i>Which One Triggers the Other? Technological or Social Innovation</i>	Creativity Research Journal, 25(4), pp. 436-445
2012	Santos, F.M.	<i>A Positive Theory of Social Entrepreneurship</i>	Journal of Business Ethics, 111(3), pp. 335-351
2012	Smith, B. R.; Cronley, M. L.; Barr, T. F.	<i>Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior</i>	Journal of Public Policy and Marketing, 31(1), pp. 142-157

2011	Moore, M.-L., Westley, F.	<i>Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems</i>	Ecology and Society, 16(1)
2011	Dacin, M.T., Dacin, P.A., Tracey, P.	<i>Social entrepreneurship: A critique and future directions</i>	Organization Science, 22(5), pp. 1203-1213
2011	Fargion, S., Gevorgianiene, V., Lievens, P.	<i>Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflections on a European Intensive Programme</i>	Social Work Education, 30(8), pp. 964-980
2011	Popoviciu, I., Popoviciu, S.A.	<i>Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice</i>	Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 33(1), pp. 44-55
2011	Witkamp, M.J., Raven, R.P.J.M., Royakkers, L.M.M.	<i>Strategic niche management of social innovations: The case of social entrepreneurship</i>	Technology Analysis and Strategic Management, 23(6), pp. 667-681
2011	Rasmussen, E., Mosey, S., Wright, M.	<i>The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence</i>	Journal of Management Studies, 48(6), pp. 1314-1345
2010	Dacin, P., Dacin, M., Matear, M.	<i>Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here</i>	Academy of Management Perspectives, 24(3), pp. 37-57
2010	Defourny, J., Nyssens, M.	<i>Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences</i>	Journal of Social Entrepreneurship, 1(1), pp. 32-53
2010	Mitchelmore, S., Rowley, J.	<i>Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda</i>	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 16(2), pp. 92-111
2010	Obschonka, M., Silbereisen, M.	<i>Entrepreneurial intention as developmental outcome</i>	Journal of Vocational Behavior, 77(1), pp. 63-72

	R.K., Schmitt-Rodermund, E.		
2010	von Graevenitz, G., Harhoff, D., Weber, R.	<i>The effects of entrepreneurship education</i>	Journal of Economic Behavior and Organization, 76(1), pp. 90-112
2010	Westley, F., Antadze, N.	<i>Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact</i>	Innovation Journal, 15(2), pp. 1-19
2010	Dawson, P., Daniel, L.	<i>Understanding social innovation: A provisional framework</i>	International Journal of Technology Management, 51(1), pp. 9-21
2010	Oosterbeek, H., van Praag, M., Ijsselstein, A.	<i>The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation</i>	European Economic Review, 54(3), pp. 442-454
2009	Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M.	<i>A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges</i>	Journal of Business Venturing, 24(5), pp. 519-532
2009	Pol, E., Ville, S.	<i>Social innovation: Buzz word or enduring term?</i>	Journal of Socio-Economics, 38(6), pp. 878-885

Fonte: Elaborado pela autora em 20/06/17.

2.6. SEXTA FASE: SÍNTESE DOS RESULTADOS

Realizada a análise dos artigos pré-selecionados e identificados os artigos selecionados para desenvolvimento da pesquisa, a próxima fase da revisão sistemática é proceder a leitura de todos os artigos e extrair as informações necessárias de cada uma das publicações selecionadas, em relevância para a pesquisa em desenvolvimento.

Nesta etapa, o pesquisador pode utilizar um instrumento como uma matriz de síntese, para extração e organização dos dados para revisão da literatura, realizando um resumo de aspectos complexos do conhecimento (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Esse tipo de ferramenta facilita a interpretação dos dados encontrados de maneira a verificar lacunas existentes, que permitem sugerir aprofundamentos para futuras pesquisas (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

O Quadro 13A apresenta uma síntese de cada uma das publicações selecionadas na base de dados *Scopus*. A maioria foi

publicada entre os anos de 2010 e 2011. Grande parte dos documentos, precisamente 17 deles, pertencem à área de *Business, Management and Accounting*.

Quadro 13A Síntese dos artigos selecionados para a revisão da literatura na base *Scopus*

TÍTULO/AUTOR (ANO)	FONTE
<p><i>Positioning social entrepreneurship research in the field of entrepreneurship research</i> KURODA; IWAMI; SAKATA (2017)</p>	<p>Verifica a relação entre empreendedorismo social e inovação social em campos de pesquisa, através da análise de redes de citações no banco de dados da Web of Science. Em suas buscas identificaram <i>clusters</i> separados para os dois temas. Além disso, grande parte dos trabalhos sobre empreendedorismo social pertencem a um mesmo subgrupo de <i>clusters</i> emergentes.</p>
<p><i>Building capabilities through social innovation: Implications for the economy and Society</i> ALIJANI; LUNA; CASTRO-SPILA; UNCETA (2016)</p>	<p>Apresenta uma avaliação dos impulsionadores e barreiras ao desenvolvimento de ecossistemas de inovação social. É dada especial ênfase aos resultados e impactos da inovação social. Fornece uma nova perspectiva sobre como a abordagem de capacidade pode ser usada para avaliar e medir ações individuais e coletivas quando enfrentam desafios sociais.</p>
<p><i>Social entrepreneurship competence: Evidence from founders of social enterprises in Romania</i> ORHEI; NANDRAM; VINKE (2015)</p>	<p>Aplica uma perspectiva de competência ao empreendedorismo social, utilizando um quadro multidimensional. Inicialmente, analisa o empreendedorismo social no contexto da pesquisa de empreendedorismo comercial. Descreve os conceitos de competência e competência empresarial. Realiza a pesquisa do conceito de competência para empreendedorismo social entre 103 fundadores de empresas sociais na Romênia.</p>

<p><i>Scaling the impact of social entrepreneurship from production and operations management perspective-a study of eight organizations in the health and education sector in India</i> NARANG; NARANG; NIGAM (2014)</p>	<p>Fornece uma análise comparativa de oito casos de empreendedorismo social no campo dos setores de saúde e educação na Índia e sugere fatores associados à ampliação de operações que levam a mudanças significativas na base da pirâmide para pessoas marginalizadas.</p>
<p><i>All in the mind: Understanding the social economy enterprise innovation in Spain</i> PADILLA-MELÉNDEZ; DEL AGUILA-OBRA; LOCKETT (2014)</p>	<p>Utiliza questionário semi-estruturado para analisar as características do empreendedor (nível individual) em empresas de economia social (EES), e a relação com a inovação. Considerando-se os fatores individuais, determinou-se que uma atitude pró-ativa em relação à inovação e a uma educação de nível superior estavam positivamente relacionadas à inovação de EES e que estes eram os fatores considerados mais importantes. O estudo demonstra que a mentalidade dos proprietários de EES, em termos de educação e atitude, afeta positivamente a inovação.</p>
<p><i>Which One Triggers the Other? Technological or Social Innovation</i> BULUT; EREN; HALAC (2013)</p>	<p>O termo inovação geralmente é usado como sinônimo de inovação tecnológica. Apesar da atração acadêmica pelo conceito de inovação social, os dois tipos de inovação têm sido investigados individualmente, com a atenção mais voltada para os estudos de inovação tecnológica. O objetivo deste estudo foi examinar a relação causal entre inovações tecnológicas e sociais e analisar o impacto das características empresariais na inovação social.</p>
<p><i>A Positive Theory of Social Entrepreneurship</i> SANTOS (2012)</p>	<p>Propõe uma teoria voltada para o avanço da pesquisa acadêmica no empreendedorismo social. Sugere que o</p>

	<p>empreendedorismo social seja a busca de soluções sustentáveis para problemas negligenciados com externalidades positivas. Fornece uma estrutura conceitual que permite compreender os fenômenos crescentes do empreendedorismo social e seu papel no funcionamento da sociedade moderna.</p>
<p><i>Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior</i> SMITH; CRONLEY; BARR (2012)</p>	<p>Impulsionadas por múltiplos fatores, as organizações sem fins lucrativos se voltaram cada vez mais para a empresa social com a esperança de financiar suas missões sociais. No entanto, apenas pesquisas limitadas delinearam de forma detalhada como o uso das empresas sociais afeta o financiamento global e as condições em que as empresas sociais são relativamente mais efetivas. Este estudo fornece evidências de que a introdução de uma empresa social afeta negativamente as doações individuais, mas que alguns dos efeitos negativos podem ser mitigados quando a empresa social é percebida como consistente e competente.</p>
<p><i>Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems</i> MOORE; WESTLEY (2011)</p>	<p>Analisa como as redes podem facilitar a inovação social, melhorando a capacidade humana em responder problemas complexos e como o empreendedorismo institucional pode melhorar o desempenho das redes.</p>
<p><i>Social entrepreneurship: A critique and future directions</i> DACIN; DACIN; TRACEY (2011)</p>	<p>O trabalho no empreendedorismo social constitui um campo de estudo que atravessa vários domínios, incluindo estudos empresariais, inovação social e gerenciamento sem fins lucrativos. O artigo examina a promessa do empreendedorismo social como um campo de pesquisa e sugere uma série de</p>

	áreas de pesquisa e questões de pesquisa para estudos futuros.
<i>Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflections on a European Intensive Programme</i> FARGION; GEVORGIANIENE; LIEVENS (2011)	Aborda a questão da introdução de treinamento sobre habilidades empresariais na educação no trabalho social e ilustra as oportunidades oferecidas por cursos internacionais. Apresenta uma reflexão crítica sobre o conceito de empreendedorismo no trabalho social com base no caso de um Programa Intensivo Europeu dentro do esquema Erasmus. Explora o potencial de usar métodos de aprendizagem experiencial ativos em um ambiente internacional e de criar uma situação em que os participantes são confrontados com problemas do "mundo real" para que eles possam desenvolver habilidades empresariais.
<i>Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice</i> POPOVICIU; POPOVICIU (2011)	O empreendedorismo social é definido como um paradigma teórico e prático baseado em um contexto, características e resultados específicos. O contexto empresarial implica identificar os fatores sociais que determinam e sustentam a pobreza, marginalização e exclusão; as características empresariais referem-se a uma ação direta iniciada por um empreendedor social sob a forma de novas soluções (inovação) para a população alvo, contexto ou aplicação; o resultado empreendedor é uma mudança social visível e mensurável que pode ser de pequena escala (local) ou de grande escala (sistêmica). O estudo apresenta as diferenças entre o empreendedorismo social e a empresa social.
<i>Strategic niche management of social</i>	O empreendedorismo social é um novo modelo de negócios que combina um objetivo social com uma mentalidade de

<p><i>innovations: The case of social entrepreneurship</i> WITKAMP; RAVEN; ROYAKKERS (2011)</p>	<p>negócios e é anunciado como uma nova maneira importante de criar valor social, como a sustentabilidade. Este estudo examina se e como o gerenciamento de nicho estratégico pode ser aplicado a tal inovação social. A principal conclusão é que o SNM pode ser usado para analisar a inovação social radical, embora seja necessário repensar o ponto de entrada inicial para pesquisa e gerenciamento.</p>
<p><i>The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence</i> RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT (2011)</p>	<p>Este artigo tem como objetivo compreender melhor o desenvolvimento de competências empresariais para criar novos empreendimentos dentro do ambiente acadêmico não comercial. A perspectiva evolutiva foi construída considerando a origem dos recursos para ajudar a definir essas competências e explicar seus caminhos de desenvolvimento.</p>
<p><i>Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here</i> DACIN; DACIN; MATEAR (2010)</p>	<p>As definições de empreendedorismo social foram avaliadas e foi realizada a comparação do empreendedorismo social com outras formas, concluindo-se que, embora não seja um tipo de empreendedorismo distinto, os pesquisadores se beneficiem mais com pesquisas futuras sobre o empreendedorismo social como um contexto em que os tipos de empresários estabelecidos operam.</p>
<p><i>Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences</i> DEFOURNY; NYSSENS (2010)</p>	<p>Os conceitos de empreendimento social e empreendedorismo social estão fazendo avanços surpreendentes nos países da UE e nos Estados Unidos. O artigo descreve as paisagens históricas européias e americanas nas quais esses conceitos surgiram e analisa a evolução das várias conceituações. Ao final destacam-se as convergências e divergências conceituais</p>

	entre as regiões, bem como nas paisagens dos EUA e da Europa.
<i>Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda</i> MITCHELMORE; ROWLEY (2010)	Apresenta pontos de vista sobre a noção de competência empresarial. Compara os modelos de competências empresariais citadas na literatura, propondo um conjunto de competências empresariais que podem ser utilizadas como base para novas pesquisas e práticas. Sugere que, o conceito central de competências empresariais, a sua medição e a sua relação com o desempenho empresarial e o sucesso empresarial necessitam de uma investigação e desenvolvimento rigorosos na prática.
<i>Entrepreneurial intention as developmental outcome</i> OBSCHONKA; SILBEREISEN; SCHMITT- RODERMUND (2010)	Utilizando uma amostra transversal de 496 cientistas alemães, investigou-se um modelo de caminho para os efeitos da personalidade empresarial. Como esperado, a personalidade empresarial e a competência empresarial inicial, por um lado, e os dois tipos de intenções empresariais, por outro lado, estavam associados. Os resultados destacam a importância de uma abordagem de desenvolvimento de vida na pesquisa de empreendedorismo e apoiam a idéia de que o empreendedorismo pode ser promovido no início da vida.
<i>The effects of entrepreneurship education</i> VON GRAEVENITZ; HARHOFF; WEBER (2010)	O artigo avalia se a educação para o empreendedorismo influencia as intenções de alguém se tornar empreendedor ou surte efeito contrário e apenas melhora suas habilidades empresariais.
<i>Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact</i>	Explora as estratégias e dinâmicas da ampliação das inovações sociais. Propõe um modelo distintivo de transformação do sistema associado a um pequeno, mas importante grupo de inovações sociais e

WESTLEY; ANTADZE (2010)	dependente de mudanças descontínuas e de escala cruzada.
<i>Understanding social innovation: A provisional framework</i> DAWSON; DANIEL (2010)	Este artigo examina o conceito de inovação social. As preocupações sociais e não econômicas são o principal motor de desenvolvimento e aplicação de novas idéias para resolver problemas e melhorar as condições sociais. Examina a relação entre as dimensões social, empresarial e técnica e desenvolve um quadro provisório para dar sentido à inovação social.
<i>The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation</i> OOSTERBEEK; VAN PRAAG; IJSSELSTEIN (2010)	Ao analisar o impacto de um programa líder em educação empreendedora sobre as habilidades empreendedoras e motivação de universitários, os autores do artigo concluem que os efeitos pretendidos não são alcançados, como se esperava.
<i>A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges</i> ZAHRA; GEDAJLOVIC; NEUBAUM; SHULMAN (2009)	Define o empreendedorismo social; discute suas contribuições para a criação de riqueza social; oferece uma tipologia dos processos de pesquisa dos empreendedores que levam à descoberta de oportunidades para a criação de empreendimentos sociais; articula as principais preocupações éticas que os empreendedores sociais podem encontrar.
<i>Social innovation: Buzz word or enduring term?</i> POL; VILLE (2009)	O termo "inovação social" entrou em linguagem comum nos últimos anos. Alguns analistas consideram a inovação social uma moda passageira que é muito vaga para ser aplicada de forma útil à área acadêmica. Alguns cientistas sociais, no entanto, vêem um valor significativo no conceito de inovação social porque identifica um tipo crítico de inovação. O sugere uma possível definição de

	<p>inovação social, mostrando que, quando seu significado empírico é destilado, o termo é de grande importância. Distingue a inovação social e a inovação empresarial e identifica um subconjunto de inovações sociais que requer apoio governamental.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As seis fases da cadência de condução da revisão sistemática da literatura foram importantes para demonstrar a consistência do método como síntese de pesquisas relacionadas a um determinado tema.

Com o objetivo de verificar a relação existente entre a competência empreendedora do empreendedor social e a inovação social, observou-se através da revisão sistemática que a frequência de estudos sobre o empreendedorismo social e a inovação social têm aumentado nos últimos anos. Verificou-se que existem estudos que relacionam a competência empreendedora com o de empreendedorismo social e a mesma com a inovação social.

Entretanto, confirmou-se a originalidade deste estudo ao não se encontrar estudos que analisem a relação das competências empreendedoras do empreendedor social com a inovação social.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, mai/ago. 2011.

CASTRO, Aldemar Araujo. Revisão sistemática e meta-análise. **Compacta: temas de cardiologia**, v. 3, n. 1, p. 5-9, 2001.

GALVÃO C. M.; SAWADA N.O.; TREVIZAN M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latinoamericana de Enfermagem**, 2004;12(3), p. 549-56.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health, Hoboken**, v. 10, n. 1, p. 1-11, 1987

LOPES, I. L. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 60-71, 2002.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MITCHELMORE, Siwan; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International journal of entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

NANDY, Ashis. Motives, modernity, and entrepreneurial competence. **The Journal of Social Psychology**, v. 91, n. 1, p. 127-136, 1973.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Considerada “o primeiro passo para a construção do conhecimento científico” (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 123), a elaboração de uma revisão bibliográfica demanda uma busca em diferentes fontes de pesquisa para que seja fornecido entendimento amplo do tema estudado. A revisão sistemática realizada no processo de pesquisa deste trabalho (Apêndice A) forneceu suporte para realização da pesquisa bibliográfica, que será estruturada neste Apêndice B e ambas constituirão a base teórica para a revisão bibliográfica.

Dessa forma, para maior sustentação da dissertação, procedeu-se a pesquisa bibliográfica de publicações com base nas citações dos autores selecionados na revisão sistemática, bem como pesquisa de documentos em outras bases de dados diferentes da utilizada na revisão sistemática, livros, teses e dissertações, entre outras fontes de informação, algumas delas obtidas através das referências bibliográficas das disciplinas cursadas ao longo do período do Mestrado.

1.1. ARTIGOS CITADOS NOS DOCUMENTOS SELECIONADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

A partir dos documentos selecionados na revisão sistemática foi realizada a busca de outros artigos relevantes citados pelos autores. Esta apuração é feita observando-se a contribuição destes trabalhos nos documentos selecionados e a incidência de citação dos artigos. A seguir, são listados estes artigos.

- ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, v. 40, n. 3, p. 260-282, 2004.
- AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BACQ, S.; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on

- geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 23, n. 5-6, p. 373-403, 2011.
- BULUT, Cagri; EREN, Hakan; HALAC, Duygu Seckin. Social innovation and psychometric analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 82, p. 122-130, 2013.
 - CARLAND, James W. et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.
 - CHELL, Elizabeth. Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, v. 25, n. 1, p. 5-26, 2007.
 - CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. *EURA Conference 2013*, Enschede, The Netherlands, 2013.
 - CUNHA, J; BENNEWORTH, P.; OLIVEIRA, P. Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In: *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*. IGI Global, 2015. p. 616-639.
 - DE VRIES, M. F. R. The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of management studies*, v. 14, n. 1, p. 34-57, 1977.
 - DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*. v. 76, n. 1, p. 55-66, 1998a.
 - DEES, J. Gregory. The meaning of social entrepreneurship. 1998b. Disponível em: <<http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em: 22 jul 2017.
 - DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, v. 1, n. 3, p. 39-66, 2006.
 - DEES, J. Gregory. Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, v. 44, n. 3, p. 24-31, 2007.
 - DRAYTON, B. The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*. v. 44, n. 3, p. 120-132, 2002.
 - FOWLER, A. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 637-654, 2000.

- FREEL, Mark S. Where are the skills gaps in innovative small firms? *International journal of entrepreneurial behavior & research*, v. 5, n. 3, p. 144-154, 1999.
- GOLDENBERG, M.; KAMOJI, W.; ORTON, L., WILLIAMSON, M.. Social innovation in Canada: An update (Research Report, September). Ottawa, Canada: Canadian Policy Research Networks, 2009.
- HARDING, R. Social enterprise: the new economic engine? *Business and Strategy Review*, v. 15, n. 4, p. 39–43, 2004.
- HARTIGAN, P. It's about people, not profits. *Business Strategy Review*, v. 17, n. 4, p. 42-45, 2006.
- KOROSEC, R. L.; BERMAN, E. M. Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*, v. 66, n. 3, p. 448-462, 2006.
- KRAUS, Sascha et al. Social entrepreneurship: an exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, v. 8, n. 2, p. 275-292, 2014.
- LEE, Don Y.; TSANG, Eric WK. The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, v. 38, n. 4, p. 583-602, 2001.
- 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.
- 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.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 12, n. 4, p. 464-81, 2005.
- MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford: Stanford social innovation review*, v. 5, n. 2, p. 28-39, 2007.
- MULGAN, Geoff. The process of social innovation. *innovations*, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.
- MULGAN, Geoff et al. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. 2007.

- MUMFORD, Michael D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.
- MUMFORD, Michael D.; MOERTL, Peter. Cases of social innovation: Lessons from two innovations in the 20th century. *Creativity Research Journal*, v. 15, n. 2-3, p. 261-266, 2003.
- NEY, Steven et al. Social entrepreneurs and social change: tracing impacts of social entrepreneurship through ideas, structures and practices. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 6, n. 1, p. 51-68, 2014.
- NICHOLLS, Alex. Fair trade: Towards an economics of virtue. *Journal of business ethics*, v. 92, p. 241-255, 2010.
- PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.
- PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.
- PRABHU, G. N. Social entrepreneurship leadership. *Career Development International*, v. 4, n. 3, p. 140-145, 1999.
- REIS, T.; CLOHESY, S. Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis, and scenario for action (Working Paper). Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation, 1999.
- RHODES, Mary Lee; DONNELLY-COX, Gemma. Social entrepreneurship as a performance landscape: the case of "Front Line". *Emergence: Complexity and Organization*, v. 10, n. 3, p. 35, 2008.
- SCHMITT-RODERMUND, Eva. Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of vocational behavior*, v. 65, n. 3, p. 498-518, 2004.
- SIMMS, James R. Technical and social innovation determinants of behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, v. 23, n. 3, p. 383-393, 2006.
- THAKE, S.; ZADEK, S. Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs. New Economic Foundation, 1997.

- THOMPSON, J. L. The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 15, p. 412-431, 2002.
- 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.
- TURAN, Mehmet; KARA, Ali. An exploratory study of characteristics and attributes of Turkish entrepreneurs: A cross-country comparison to Irish entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 5, n. 1, p. 25-46, 2007.
- YOUNG, H. P. The dynamics of social innovation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 108, s. 4, p. 21285-21291, 2011.

1.2. ARTIGOS DE OUTRAS BASES DE DADOS

Além destes artigos, para ampliar o portfólio da pesquisa e incluir outros trabalhos importantes para esta dissertação, foram realizadas novas buscas aleatórias na *Scopus* e em outras bases de dados como Google Acadêmico e *Scielo*, selecionando-se também os artigos abaixo, para compor esta pesquisa bibliográfica.

- ARNAUT, Pedro Gilberto; PICCHIAI, Djair. Presença de Competências Empreendedoras em Tomadores de Microcrédito Produtivo Orientado. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 7, n. 1, p. 83-94, 2016.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BARBIERI, José Carlos. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, v.47, n.1, p. 3-14, 2011.
- BILBAO, Nerea Sáenz; VÉLEZ, Ana Luisa López. Las competencias de emprendimiento social, COEMS: aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, n. 119, p. 159, 2015.

- BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais...Salvador/BA: EnANPAD, 2006.
- BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- CASAQUI, Vander. A construção do papeldo empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo. *Galáxia*, n. 29, p. 44-56, 2015.
- CASAQUI, Vander. Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. *Observatorio (OBS*)*, v. 8, n. 2, p. 67-82, 2014.
- DURAND, Thomas. The alchemy of competence. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, H.; O'NEAL, D. E. *Strategic Flexibility: managing in a turbulent environment*. New York: Wiley, p. 303-330, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- HAGGBLOOM, Steven J. et al. The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*, v. 6, n. 2, p. 139, 2002.
- MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, v. 31, n. 7, p. 747-763, 2013.
- MATIAS, M. A.; MARTINS, G. A. O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade. In: IV CONGRESSO ANPCONT, 2010, Natal. IV Congresso ANPCONT – Convergências Internacionais da Contabilidade, Natal, 2010.
- MCCLELLAND, David C. N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, v. 1, n. 4, p. 389-392, 1965.
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for" intelligence." *American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

- MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. *The journal of creative behavior*, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.
- MCCLELLAND, D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.
- NANDAN, M.; LONDON, M.; BENT-GOODLEY, T. Social workers as social change agents: Social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, v. 39, n. 1, p. 38-56, 2015.
- PHILLIPS, Wendy et al. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.
- RÜEDE, D.; LURTZ, K. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS Business School Research Paper Series 12-0*, 2012.
- SCHALLENKAMP, Ken; SMITH, William L. Entrepreneurial skills assessment: the perspective of SBDC directors. *International Journal of Management and Enterprise Development*, v. 5, n. 1, p. 18-29, 2008.
- SHAW, Eleanor; DE BRUIN, Anne. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal*, v. 31, n. 7, p. 737-746, 2013.
- SCHMITZ, B.; SCHEUERLE, T. Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, v. 1, n. 1, p. 13-36, 2012.
- SMITH, I. H.; WOODWORTH, W. P. Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. *Academy of Management Learning and Education*, v. 11, n. 3, p. 390-407, 2012.
- TRIPOPSAKUL, Suchart; CHARUPONGSOPON, Wittaya. What Skills Do Nascent Entrepreneurs Need? The Evidence from Thailand. *European Research Studies*, v. 20, n. 2, p. 250, 2017.
- WINTERTON, Jonathan; DELAMARE-LE DEIST, Françoise; STRINGFELLOW, Emma. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype.

Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.

- YAN, Jun. The impact of entrepreneurial personality traits on perception of new venture opportunity. *New England Journal of Entrepreneurship*, v. 13, n. 2, p. 21, 2010.

1.3. TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGE GC

As teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento que se demonstraram pertinentes ao tema da presente pesquisa, podem ser verificadas no Quadro 1B.

Quadro 1B Teses e Dissertações do PPGE GC

Autor (Ano)	Título	T/D
KRACIK (2017)	Análise das competências empreendedoras no âmbito social: um estudo dos participantes catarinenses do Social Good Brasil Lab 2016	D
PRIM (2017)	Redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais: um estudo de caso da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da FURB	D
CONSONI (2016)	Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	D
DELGADO (2015)	Framework para caracterizar la innovación social sobre sus procesos	T
JULIANI (2015)	Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social	T
WOLF (2014)	Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos Polos EaD	T
SOUZA (2013)	Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural	T

SCHMITZ (2012)	Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	T
WILLERDING (2011)	Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso	D

Fonte: Elaborado pela autora.

1.4. TESES E DISSERTAÇÕES DE OUTROS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Foi efetuada também a busca de teses e dissertações no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, identificando-se os trabalhos que viriam contribuir com esta dissertação, demonstrados no Quadro 2B.

Quadro 2B Teses e Dissertações de outros Programas de Pós-Graduação

Autor (Ano)	Tese/Dissertação
ALVES (2016)	Capital humano e competências empreendedoras: fatores a considerar na gestão de pessoas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.
ASSUNÇÃO (2016)	Análise das contribuições da inovação social: um estudo de caso sobre a Associação Cultural Vila Flores. Dissertação (Mestrado Profissional em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo.
MAFIOLETTI (2016)	Empreendedorismo e inovação social na perspectiva da tríplice hélice. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau.
BRASIL (2015)	O processo de inovação social a partir de práticas de liderança e de competências empreendedoras: um estudo no setor cultural do Estado do Amazonas. Tese (Doutorado em Administração e Turismo), Universidade do Vale do Itajaí - Univali, Biguaçu.
BEHLING (2015)	A relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos

	microempreendedores individuais (MEIS) tomadores de crédito de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Biguaçu.
CORREIA (2015)	O Papel do Ator Organizacional na Inovação Social. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
DIAS (2001)	Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
KARAM (2014)	Legitimando uma inovação social: O caso do Corpo de Bombeiros Voluntários de Joinville. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
LENCINI (2013)	A implantação de inovação social por organizações participantes da matriz do empreendedorismo social. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo.
LENZI (2008)	Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo.
LIMA (2013)	Empreendedor social: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
LIZOTE (2013)	Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

MAURER (2011)	As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
MOTA (2013)	Diagnóstico da capacidade empreendedora de estudantes universitários e profissionais de micro pequenas e médias empresas. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Lindo Paulista, Campo Lindo Paulista.
HERVIEUX (2013)	<i>Les orientations stratégiques des organisations d'entrepreneuriat social.</i> Tese (Doutorado em Administração) – <i>Université du Québec, Montreal</i>
CASTRO (2011)	Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
SILVA (2008)	A identidade do empreendedor social. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
URIARTE (2000)	Identificação do perfil intraempreendedor. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Fonte: Elaborado pela autora.

1.5. LIVROS DO GRUPO DE PESQUISA INOVAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – UFSC/CNPQ

O grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, registrado no CNPq e certificado pela Universidade Federal de Santa Catarina, do qual a pesquisadora é membro e a orientadora desta pesquisa é líder, realiza a produção de diversos livros, na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, cujos conteúdos estão relacionados à presente dissertação, que, portanto, poderão ser utilizados como referência e são descritos a seguir:

- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. – Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais – Livro 1 (2014)
- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; SCHMITZ, A. L. F. – Gestão empreendedora da inovação: estudos de casos em empresas de base tecnológica – Livro 2 (2015)
- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; WILLERDING, I. A. V. – Gestão empreendedora da inovação: recomendações e boas práticas – Livro 3 (2016)
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FOSSARI, I. M.; GOMES, R. K. Vivendo e empreendendo: cases de sucesso (2016);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. Ações empreendedoras (2014);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. – Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações (2012).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina (2010);
- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B. – Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação local – Volume 1 (2009);
- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B. – Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação local – Volume 2 (2009);

1.6. OUTROS LIVROS CONSIDERADOS RELEVANTES

Além do material mencionado, foram selecionados livros que possuam tema pertinente ao da pesquisa, sendo identificados a seguir.

- BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. Empreendedorismo tecnológico na educação: vivências empreendedoras. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.
- CANTILLON, Richard. Essay on Economic Theory, An. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute, 2010 [1755].
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p. ISBN 9788502067448.

- DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DRUCKER, P.F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HASHIMOTO, M. Espírito Empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2013.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo, 9 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.
- LEADBEATER, C. The rise of social entrepreneurship. Demos, London, 1997.
- MCCLELLAND, David C. A sociedade competitiva: realização e progresso. [Transl: Álvaro Cabral]. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. O poder é o grande motivador. Coleção Harvard de Administração, 1987.
- NICHOLLS, Alex et al. (Ed.). *New frontiers in social innovation research*. Springer, 2015.
- NICHOLLS, Alex (Ed.). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. OUP Oxford, 2008.
- VIÑALS, Carmen Ruiz; RODRÍGUEZ, Carmen Parra (Ed.). *Social Innovation: New Forms of Organisation in Knowledge-Based Societies*. Routledge, 2013.
- VOLKMANN C, TOKARSKI, KO, ERNST K (ed). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*, Wiesbaden etc.: Springer Gabler. 2012.
- PARENTE, Cristina. Empreendedorismo social em Portugal. 2014.
- PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. São Paulo: Educator, 2001.

- SAY, Jean Baptiste. *Traité d'économie politique: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Paris: Institut Coppet, [1803] 2011.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SWAIM, Robert W. *A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker / Robert W. Swaim*. Tradução e revisão técnica: Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- URIARTE, F. A. Jr. *Introduction to Knowledge Management*. 2008.

1.7. RELATÓRIOS E DOCUMENTOS OFICIAIS IMPORTANTES

Além de artigos, teses e dissertações e livros, encontrou-se relatórios e documentos oficiais considerados relevantes para a pesquisa, descritos abaixo:

- GROSSMANN, Matthias. *The Impact Challenge: conducting impact assessments for the Empretec Programme*. University of Oxford and UNCTAD. United Kingdom, 2005.
- GROSSMANN, Matthias. *What factors determine the successful implementation and operation of EMPRETEC Centres?*. 2010.
- MCBEAR & CO. *Entrepreneurship and small enterprise development*. Washington DC: United States Agency for International Development, 1986.
- MSI. *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA/The Young Foundation, 2010.
- MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. *How to Innovate: The tools for social innovation*. Draft for comment. London: The Young Foundation/NESTA, 2008.
- OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3ª ed. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Tradução de Flávia Gouveia, 2005.

- OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation, 2010, p. 185-215.

1.8. SELEÇÃO DAS PUBLICAÇÕES PARA A PESQUISA

A partir de toda a coletânea de trabalhos identificados, foram selecionados através de análise criteriosa pela relevância para comporem a revisão bibliográfica da dissertação, aqueles que se encontram no Quadro 3B. A Tabela 1B apresenta a distribuição das publicações identificadas e selecionadas na presente pesquisa bibliográfica.

Quadro 3B Publicações selecionadas para comporem a revisão bibliográfica

ARTIGOS CITADOS NAS PUBLICAÇÕES SELECIONADAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA
ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. <i>The journal of applied behavioral science</i> , v. 40, n. 3, p. 260-282, 2004.
AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? <i>Entrepreneurship theory and practice</i> , v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
BACQ, S.; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. <i>Entrepreneurship and Regional Development</i> , v. 23, n. 5-6, p. 373-403, 2011.
CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. <i>EURA Conference 2013</i> , Enschede, The Netherlands, 2013.
CUNHA, J; BENNEWORTH, P.; OLIVEIRA, P. Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In: <i>Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship</i> . IGI Global, 2015. p. 616-639.
DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. <i>Harvard Business Review</i> . v. 76, n. 1, p. 55-66, 1998a.
DEES, J. Gregory. The meaning of social entrepreneurship. 1998b.
DEES, J. Gregory; ANDERSON, Beth Battle. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. <i>Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field</i> , v. 1, n. 3, p. 39-66, 2006.

DRAYTON, B. The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. <i>California Management Review</i> , v. 44, n. 3, p. 120-132, 2002.
FOWLER, A. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? <i>Third World Quarterly</i> , v. 21, n. 4, p. 637-654, 2000.
GOLDENBERG, M.; KAMOJI, W.; ORTON, L., WILLIAMSON, M.. Social innovation in Canada: An update (Research Report, September). Ottawa, Canada: Canadian Policy Research Networks, 2009.
HARDING, R. Social enterprise: the new economic engine? <i>Business and Strategy Review</i> , v. 15, n. 4, p. 39-43, 2004.
HARTIGAN, P. It's about people, not profits. <i>Business Strategy Review</i> , v. 17, n. 4, p. 42-45, 2006.
KOROSEC, R. L.; BERMAN, E. M. Municipal support for social entrepreneurship. <i>Public Administration Review</i> , v. 66, n. 3, p. 448-462, 2006.
MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. <i>Journal of world business</i> , v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006.
MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. <i>Journal of Enterprising Culture</i> , v. 8, n. 3, p. 235-254., Sept. 2000.
MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong. <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i> , v. 12, n. 4, p. 464-81, 2005.
MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social entrepreneurship: The case for definition. <i>Stanford: Stanford social innovation review</i> , v. 5, n. 2, p. 28-39, 2007.
MULGAN, Geoff. The process of social innovation. <i>innovations</i> , v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.
MUMFORD, Michael D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. <i>Creativity research journal</i> , v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.
NICHOLLS, Alex. Fair trade: Towards an economics of virtue. <i>Journal of business ethics</i> , v. 92, p. 241-255, 2010.
PEREDO, Ana Maria; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. <i>Journal of world business</i> , v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.

PHILLS, James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. <i>Stanford Social Innovation Review</i> , v. 6, n. 4, p. 34-43, 2008.
PRABHU, G. N. Social entrepreneurship leadership. <i>Career Development International</i> , v. 4, n. 3, p. 140-145, 1999.
REIS, T.; CLOHESY, S. Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis, and scenario for action (Working Paper). Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation, 1999.
THAKE, S.; ZADEK, S. Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs. New Economic Foundation, 1997.
THOMPSON, J. L. The world of the social entrepreneur. <i>The International Journal of Public Sector Management</i> , v. 15, p. 412-431, 2002.
THOMPSON, John; ALVY, Geoff; LEES, Ann. Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. <i>Management decision</i> , v. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.
YOUNG, H. P. The dynamics of social innovation. <i>Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America</i> , v. 108, s. 4, p. 21285-21291, 2011.
ARTIGOS DE OUTRAS BASES
ARNAUT, Pedro Gilberto; PICCHIAI, Djair. Presença de Competências Empreendedoras em Tomadores de Microcrédito Produtivo Orientado. <i>Revista de Gestão e Projetos-GeP</i> , v. 7, n. 1, p. 83-94, 2016.
BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. <i>Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia</i> , v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. <i>Ciências Sociais Unisinos</i> , v.47, n.1, p. 3-14, 2011.
BILBAO, Nerea Sáenz; VÉLEZ, Ana Luisa López. Las competencias de emprendimiento social, COEMS: aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. <i>REVESCO: Revista de estudios cooperativos</i> , n. 119, p. 159, 2015.
BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: <i>ENCONTRO DA</i>

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais...Salvador/BA: EnANPAD, 2006.
DURAND, Thomas. The alchemy of competence. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, H.; O'NEAL, D. E. Strategic Flexibility: managing in a turbulent environment. New York: Wiley, p. 303-330, 1998.
FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
HAGGBLOOM, Steven J. et al. The 100 most eminent psychologists of the 20th century. Review of General Psychology, v. 6, n. 2, p. 139, 2002.
MACLEAN, M.; HARVEY, C.; GORDON, J. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. International Small Business Journal, v. 31, n. 7, p. 747-763, 2013.
MATIAS, M. A.; MARTINS, G. A. O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade. In: IV CONGRESSO ANPCONT, 2010, Natal. IV Congresso ANPCONT – Convergências Internacionais da Contabilidade, Natal, 2010.
MCCLELLAND, David C. N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. Journal of personality and Social Psychology, v. 1, n. 4, p. 389-392, 1965.
MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for "intelligence." American psychologist, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.
MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. The journal of creative behavior, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.
MCCLELLAND, D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological science, v. 9, n. 5, p. 331-339, 1998.
NANDAN, M.; LONDON, M.; BENT-GOODLEY, T. Social workers as social change agents: Social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, v. 39, n. 1, p. 38-56, 2015.
PHILLIPS, Wendy et al. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. Group & Organization Management, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.
RÜEDE, D.; LURTZ, K. Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. EBS Business School Research Paper Series 12-0, 2012.

SHAW, Eleanor; DE BRUIN, Anne. Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? <i>International Small Business Journal</i> , v. 31, n. 7, p. 737-746, 2013.
SCHMITZ, B.; SCHEUERLE, T. Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. <i>ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives</i> , v. 1, n. 1, p. 13–36, 2012.
SMITH, I. H.; WOODWORTH, W. P. Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. <i>Academy of Management Learning and Education</i> , v. 11, n. 3, p. 390-407, 2012.
TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGE/GC
KRACIK, M. S. Análise das Competências Empreendedoras no Âmbito Social. 2017. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
PRIM, Márcia Aparecida. Elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais. 2017. 215f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
CONSONI, D. P. G. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. 256 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
DELGADO, A. A. S. Framework para caracterizar a inovação social sobre seus processos. 2016. 245 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
JULIANI, D. P. Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social. 2015. 213 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
SCHMITZ, Ana Lucia F. Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. 2012. 281 f. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

TESES E DISSERTAÇÕES DE OUTROS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
ALVES, Claudia Silva Ribeiro. Capital humano e competências empreendedoras: fatores a considerar na gestão de pessoas. 2016. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2016.
BRASIL, M. L. A. do V. O processo de inovação social a partir de práticas de liderança e de competências empreendedoras: um estudo no setor cultural do estado do Amazonas. 2015. 207 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.
CASTRO, Alexandre de Araujo. Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo. 2011. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CastroAA_1.pdf . Acesso em: 22 jul 2017
DIAS, Edisson Luiz. Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho. 2001. 195 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
LENZI, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2008.
LIMA, Cássia Maria Paula. Empreendedor Social: um estudo de caso. 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.
LIZOTE, S. A. Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades. 2013. 162 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013.
MAURER, Angela Maria. As dimensões de inovação social em empreendimentos econômicos solidários do setor de artesanato gaúcho. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
MOTA, Sônia Aparecida Soranzo. Diagnóstico da capacidade empreendedora de estudantes universitários e profissionais de micro, pequenas e médias empresas. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, Campo Limpo Paulista - SP, 2013.
SILVA, Daniel Branchini da. A identidade do empreendedor social. 2008. 168 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.
URIARTE, Luiz Ricardo. Identificação do perfil intraempreendedor. 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
LIVROS DO GRUPO DE PESQUISA INOVAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – UFSC/CNPQ
LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. Gestão empreendedora da inovação: aspectos fundamentais – Livro 1. Florianópolis: Pandion, 2014.
LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FOSSARI, I. M.; GOMES, R.K. (org). Vivendo e empreendendo: Cases de Sucesso. Florianópolis: Pandion, 2016
LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M. B.; SOUZA, V. A. B. Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.
OUTROS LIVROS CONSIDERADOS RELEVANTES
BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. Empreendedorismo tecnológico na educação: vivências empreendedoras. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.
CANTILLON, Richard. Essay on Economic Theory, An. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute, 2010 [1755].
DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
DRUCKER, P.F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
HASHIMOTO, M. Espírito Empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2013.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo, 9 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.
LEADBEATER, C. The rise of social entrepreneurship. Demos, London, 1997.
MCCLELLAND, David C. A sociedade competitiva: realização e progresso. [Transl: Álvaro Cabral]. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H. O poder é o grande motivador. Coleção Harvard de Administração, 1987.
NICHOLLS, Alex (Ed.). <i>Social entrepreneurship: New models of sustainable social change</i> . OUP Oxford, 2008.
VOLKMANN C, TOKARSKI, KO, ERNST K (ed). <i>Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies, Wiesbaden etc.</i> : Springer Gabler. 2012.
PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. São Paulo: Educator, 2001.
SAY, Jean Baptiste. <i>Traité d'économie politique: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses</i> . Paris: Institut Coppet, [1803] 2011.
SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
SWAIM, Robert W. A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker / Robert W. Swaim. Tradução e revisão técnica: Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
URIARTE, F. A. Jr. <i>Introduction to Knowledge Manangement</i> . 2008.
RELATÓRIOS E DOCUMENTOS OFICIAIS IMPORTANTES
GROSSMANN, Matthias. The Impact Challenge: conducting impact assessments for the Empretec Programme. University of Oxford and UNCTAD. United Kingdon, 2005.
GROSSMANN, Matthias. What factors determine the successful implementation and operation of EMPRETEC Centres?. 2010.
MCBEAR & CO. Entrepreneurship and small enterprise development. Washington DC: United States Agency for International Development, 1986.

MSI. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The Open Book of Social Innovation. London: NESTA/The Young Foundation, 2010.
MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE, J. How to Innovate: The tools for social innovation. Draft for comment. London: The Young Foundation/NESTA, 2008.
OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Tradução de Flávia Gouveia, 2005.
OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation. In: SMEs, Entrepreneurship and Innovation, 2010, p. 185-215.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 1B Distribuição das publicações identificadas e selecionadas na pesquisa bibliográfica

Tipo de publicação	Nº de publicações identificadas	Nº de publicações selecionadas
Artigos citados em publicações da revisão sistemática	44	29
Artigos de outras bases de dados	28	21
Teses e dissertações do PPGEGC	09	06
Teses e dissertações de outros programas	18	11
Livros do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPQ	09	03
Outros livros considerados relevantes	23	19
Relatórios e documentos oficiais importantes	08	08
TOTAL	139	97

Fonte: Elaborado pela autora.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de todo o processo de realização da revisão sistemática e da pesquisa bibliográfica para esta dissertação, foi possível ter um panorama das produções científicas realizadas sobre os temas estudados, evidenciando assim a importância da pesquisa.

A inovação social abrange conceitos de solução de problemas sociais, mudanças na sociedade, compartilhamento de conhecimento ligados a criação de novas ideias que podem ao mesmo tempo promover a sustentabilidade social e ambiental, bem como a econômica.

A pesquisa se mostra importante para o contexto científico, uma vez que a ocorrência de estudos que tratem da influência da competência empreendedora em projetos de inovação social é pequena, contribuindo, dessa forma, para o enriquecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, mai/ago. 2011.

APÊNCICE C - QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Prezado(a) Senhor (a),

Solicito sua colaboração através do preenchimento do presente questionário, cujos resultados irão integrar uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado, que tem como objetivo avaliar a influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social e intitula-se “A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR SOCIAL EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL”, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Toda a pesquisa será sigilosa e os dados serão utilizados para fins acadêmicos/científicos, sem qualquer identificação tanto das pessoas respondentes quanto das empresas participantes.

Agradeço sua disponibilidade e relevante contribuição para esse trabalho.

Daniela de Oliveira Massad
(danielamassad@hotmail.com)

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento

BLOCO 1: PERFIL DO RESPONDENTE

1. Nome:

2. Profissão:

3. Função/Cargo que ocupa:

4. Há quanto tempo exerce essa função:

ITEM		PONTUAÇÃO				
		1	2	3	4	5
1	Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam comercializar melhor os produtos ou seus serviços.	<input type="checkbox"/>				
2	Tem iniciativa para criar e desenvolver novos métodos de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
3	Gera resultados para a empresa através das oportunidades de mercado que identifica.	<input type="checkbox"/>				
4	Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio das informações que coleta.	<input type="checkbox"/>				
5	Age para reduzir os riscos das ações propostas.	<input type="checkbox"/>				
6	Está disposto a correr riscos que representem um desafio pessoal e possam de fato trazer bom retorno para você e para a empresa.	<input type="checkbox"/>				
7	Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos negócios da empresa.	<input type="checkbox"/>				
8	É reconhecido por satisfazer os interesses da empresa e de seus clientes por meio de suas ações e resultados.	<input type="checkbox"/>				
9	Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.	<input type="checkbox"/>				
10	Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.	<input type="checkbox"/>				
11	Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.	<input type="checkbox"/>				
12	Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.	<input type="checkbox"/>				
13	Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os fornecedores e colegas.	<input type="checkbox"/>				
14	Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a concluir um trabalho.	<input type="checkbox"/>				
15	Está disposto a manter a empresa e os clientes satisfeitos e de fato consegue isso.	<input type="checkbox"/>				

16	Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar uma venda.	<input type="checkbox"/>				
17	Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras.	<input type="checkbox"/>				
18	Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.	<input type="checkbox"/>				
19	Define suas próprias metas, independente do proposto pela empresa.	<input type="checkbox"/>				
20	Seus roteiros de visitas e atendimentos são claros e específicos.	<input type="checkbox"/>				
21	Analisa com frequência diária seu desempenho de vendas.	<input type="checkbox"/>				
22	Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.	<input type="checkbox"/>				
23	Revisa sempre seus planejamentos e os adequa se necessário com base nos relatórios da empresa.	<input type="checkbox"/>				
24	É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.	<input type="checkbox"/>				
25	Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiras em seus projetos viabilizando recursos para alcançar os resultados.	<input type="checkbox"/>				
26	Consegue envolver pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.	<input type="checkbox"/>				
27	Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.	<input type="checkbox"/>				
28	Está disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.	<input type="checkbox"/>				
29	Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.	<input type="checkbox"/>				
30	É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.	<input type="checkbox"/>				

BLOCO 3: AVALIAÇÃO DO IMPACTO DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

"Os empreendedores sociais são definidos como “fabricantes de mudanças”, pois realizam novas combinações em pelo menos uma das seguintes áreas: novos serviços, nova qualidade de serviços, novos métodos de produção, novos fatores de produção, novas formas de organização ou mercados. O empreendedorismo social pode, portanto, ser uma questão de resultados e impacto social ao invés de uma questão de renda" (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010, p. 41-42).

“A inovação social é um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que alteram profundamente as rotinas básicas, os recursos e os fluxos de autoridade ou as crenças do sistema social em que a inovação ocorre. Tais inovações sociais de sucesso têm durabilidade e impacto generalizado” (WESTLEY; ANTADZE, 2010, p. 2).

Baseado nos conceitos acima, favor designar uma classificação para a afirmação seguinte.

1. O impacto do projeto de inovação social é positivo.

()	()	()	()	()
Nunca	Raras vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre