

## **A Criatividade no Empreendedorismo Social: Motivação, Experiência e Habilidade, Juntas para o Bem Comum<sup>1</sup>**

**Jéssica Moliterno Genú, Carla Regina Pasa Gómez e Henrique Muzzio**

### **Resumo**

As adversidades sociais presentes na contemporaneidade colaboram para o surgimento de ações no campo social que buscam minimizar os efeitos negativos do sistema econômico vigente. Neste contexto, a criatividade social emerge como um meio para alcançar tal propósito. A partir de manifestos criativos, muitos empreendedores sociais fomentam inovações em prol da geração de impacto social significativo, entretanto, apesar da relevância atribuída a tais empreendedores, o Brasil ainda carece de pesquisas acerca do Empreendedorismo Social (ES). Assim, o objetivo deste trabalho consiste na análise dos fatores relacionais – experiência, motivação e habilidade criativa propostos por Amabile (1997) – em um empreendimento social incubado, realizando-se, para isso, uma pesquisa qualitativa exploratória descritiva. Os resultados confirmam que o empreendedor social necessita ser criativo para se manter atuante e que os fatores relacionais podem colaborar para o desenvolvimento da criatividade.

### **Palavras-chave**

Criatividade. Empreendedorismo. Empreendedorismo Social. Inovação. Inovação Social.

### **Abstract**

Social adversities present in the contemporaneity collaborate for the emergence of actions in the social field that seek to minimize the negative effects of the current economic system. In this context, social creativity emerges as a means to achieve such purpose. Many social entrepreneurs foster innovations from the creative manifests in order to generate significant social impact. However, despite the relevance attributed to such entrepreneurs, Brazil still lacks research on Social Entrepreneurship. Thus, the objective of this work is to analyze the relational factors – experience, motivation and creative ability proposed by Amabile (1997) – in an incubated social enterprise, performing a descriptive exploratory qualitative research. The

results confirm that the social entrepreneur needs to be creative to remain active and that relational factors can contribute to the development of creativity.

**Keywords** Creativity. Entrepreneurship. Social Entrepreneurship. Innovation. Social Innovation.

## INTRODUÇÃO

O objetivo do presente estudo consiste na análise dos aspectos de experiência, motivação e habilidade criativa, em um empreendimento social incubado, considerando que a criatividade é essencial para gerar inovações (AMABILE, 1997), e que esta última é característica presente nas ações fomentadas pelos empreendedores (DRUCKER, 1987).

A importância desta análise ancora-se na emergente relevância que os negócios sociais alcançam na contemporaneidade, tendo em vista a insuficiência do viés estritamente econômico para solucionar os problemas sociais (BRAGA, 2013). Busca-se o avanço no conhecimento na área acadêmica e social, a partir da análise da criatividade no cotidiano das ações inovadoras fomentadas por empreendedores sociais.

A atual conjuntura econômica contribui para a formulação dos estágios de um dos maiores processos de quebras de paradigmas por intermédio da criatividade em nível global (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009). Difunde-se que a sociedade está alinhada aos acontecimentos que impactam o meio ambiente, a saúde e o bem-estar, desta forma, a preocupação com essas questões se amplia, não estando centrada apenas nas classes detentoras de bens financeiros, variando de acordo com a região no que se refere à emergência das demandas socioambientais (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009).

Nesse cenário de exigências crescentes e de adequação entre o econômico e o social, os empreendedores, ao sobrepujar a competitividade no mercado, buscam sincronia com o atendimento de questões socioambientais, propondo soluções inovadoras que permitem o aproveitamento de oportunidades (DRUCKER, 1987). Segundo Pinto e Blattmann (2002), a temática emergente da criatividade teve como base os estudos pioneiros liderados por Guilford em 1950 ao realizar uma análise do cenário escasso de publicações no campo da psicologia, ganhando força ao longo dos anos no meio acadêmico e profissional a partir da interpretação de que ela pode ser um agente auxiliador das organizações no fomento de inovações, ideias e melhoramentos nos processos.

Na perspectiva conceitual, Amabile (1997), autora renomada no campo, apresenta a criatividade como o passo inicial da inovação, sendo efetiva para a empresa na geração de ideias, envolvendo os aspectos da experiência, a motivação para o negócio e a habilidade criativa. A autora supradita afirma que a criatividade não depende apenas da habilidade

individual de cada profissional, mas da combinação desses fatores. Nesse sentido, Anderson, Potocnik e Zhou (2014) reforçam defendendo que se deve considerar o processo de desenvolvimento da criatividade individual ou de pequenos grupos como favorecido por três fatores: a habilidade de pensamento criativo, a motivação intrínseca para o negócio e a experiência. Assim, a criatividade emerge de uma combinação de elementos, fazendo-se presente nos empreendimentos.

Ser criativo em um ambiente onde a criatividade é uma condição *sine qua non* para a competitividade dos negócios pode ser tida como uma tarefa difícil, pois todos precisam ser criativos a ponto de se reinventarem constantemente em busca da perpetuação organizacional (BRANCO, 2017). Enfrentar esses desafios pode ser ainda mais árduo quando se pensa em um tipo de empreendimento que seja direcionado ao social por envolver o fomento de ações que buscam a manutenção da organização no mercado concomitante a geração de impacto social.

A partir da atual lógica de competitividade mercadológica, as preocupações inerentes ao desenvolvimento financeiro superaram o viés estritamente econômico e passaram a vislumbrar também a perspectiva social como elemento importante para o bem-estar coletivo (FRANZONI; SILVA, 2016). Nessa ordem, o empreendedor intitulado como “social” surge como fomentador de melhorias sociais e ambientais, fazendo uso também da inovação intitulada como social (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015).

A partir do espaço para a interação entre a criatividade e a inovação social (IS), a temática do Empreendedorismo Social (ES) ganha espaço nas discussões acadêmicas e no âmbito mercadológico. Como resultado dessa junção de temas, por meio do conhecimento teórico e das aplicações gerenciais, surgem novos modelos de negócios pautados na melhoria social das comunidades.

Por empreendedores sociais, entendem-se os agentes transformadores que buscam gerar benefícios relacionados ao bem-estar da sociedade, à qualidade de vida, à cidadania e à inclusão social, tendo como base o impacto positivo e a missão social (ESTIVALETE *et al.*, 2016). Em outras palavras, por meio desses atores, é possível proporcionar soluções inovadoras que contribuam para melhorias coletivas e ambientais, coadjuvando para o desenvolvimento local.

Para essa ação, a inovação, mais uma vez, desponta como uma força capaz de transformar a realidade, incorporando o viés social na ação econômica. Considera-se a inovação uma ferramenta do empreendedor, seja ele social ou não, a qual pode ocorrer no nível do indivíduo, da empresa ou do grupo, combinados ou não (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014). Nessa lógica, a criatividade é o passo inicial de formulação de ideias para que haja a inovação (AMABILE, 1997), justificando-se a relevância da criatividade também no fomento de empreendimentos sociais.

O social aqui considerado envolve o desenvolvimento e bem-estar dos indivíduos por meio do atendimento de demandas específicas que podem estar direcionadas à saúde, à educação, à qualificação, à reinserção no mercado, à inclusão e à geração de emprego e

renda. Adentrando na perspectiva conceitual do termo, Barki *et al.* (2015) expõem que no geral a criação, desenvolvimento e benefícios gerados pela IS aos empreendedores e empresários. Utiliza-se, para esta pesquisa, a definição proposta por Franzoni e Silva (2016, p. 355) apresentando a IS como “[...] uma solução aos problemas crônicos que não podem ser resolvidos por intermédio da lógica atual que vigora em nossa sociedade, tais como a escassez de recursos e os problemas socioambientais, sendo necessária uma ruptura de paradigma. Depreende-se, portanto, que, por meio de soluções criativas, é possível gerir ações diante de demandas socioambientais atuais.

Quanto aos empreendimentos sociais, entende-se que estes aspiram não apenas cumprir o seu papel como desenvolvedor de produto/serviço, mas de contribuir para solucionar problemas no campo social como a fome, a insegurança, a desnutrição, a carência de educação de qualidade etc. Desta maneira, este tipo de empreendedor torna-se relevante para o desenvolvimento local por proporcionar soluções criativas e inovadoras aos problemas vigentes que o âmbito privado e o público não conseguem suprir (BRAGA, 2013), ou mesmo não têm o interesse suficiente para minimizar adversidades.

Mesmo gerando benefícios, os empreendimentos sociais enfrentam dificuldades ao tentarem se desenvolver. Nesse contexto, surgem organizações apoiadoras do Empreendedorismo Social, intituladas como incubadoras sociais. Para Guimarães, Maciel e Eidelwein (2007), as incubadoras sociais são relevantes por favorecer a construção de redes de relacionamento entre os setores formadores da sociedade, cooperando com o processo de difusão de informações. Silva e Dacorso (2016) corroboram, afirmando que é por meio dessas instituições que há a interação entre o setor público, privado, sociedade civil, incubados e instituições educacionais. Logo, essas instituições são relevantes também na atual conjuntura na qual emergem as temáticas da criatividade, Inovação Social e Empreendedorismo Social.

Depreendendo a relevância da criatividade no fomento de inovações sociais e do Empreendedorismo Social, e que este último é substancial para o desenvolvimento local, o problema de pesquisa a ser respondido é: Qual o papel da criatividade no desenvolvimento de empreendimentos sociais? Para isso, foram considerados os fatores relacionais da criatividade propostos por Amabile (1997). A escolha teórica de Amabile (1997) pauta-se nas convergências com estudos na área, como Rickards e Moger (2000) com o modelo multi-nível de criatividade; Byrne *et al.* (2009), com as contribuições em relação à complexidade do processo criativo relacionado às motivações intrínsecas; e, mais recentemente, Sousa, Pellissier e Monteiro (2012), com as discussões sobre as características do processo de construção criativa. Ademais, a autora tem reconhecimento na área da criatividade, sendo a sua pesquisa de 1997 utilizada em diversos trabalhos até o presente momento. Desta forma, justifica-se a importância de suas contribuições e confiabilidade do modelo proposto.

O objetivo geral consiste na análise dos aspectos de experiência, motivação e habilidade criativa, em um empreendimento social incubado. A escolha do estudo em um empreendimento social em estágio de incubação justifica-se pela escassez de pesquisas dessa natureza no âmbito nacional (GAIOTTO, 2016), sendo lideradas principalmente pelos norte-americanos, contemplando áreas geralmente vinculadas a análise de desempenho

e teorias organizacionais (FERREIRA *et al.*, 2014). Foi ponderado também o papel fundamental das incubadoras no incentivo do empreendedorismo, tornando-se um ambiente propício para disseminação da criatividade, conforme demonstrado por autores como Silva e Dacorso (2016). Nesse sentido, Gaiotto (2016) corrobora, afirmando que as pesquisas nacionais acerca do Empreendedorismo Social ainda estão em fase inicial se comparadas às de outros países, sendo comum, no cenário nacional, estudos publicados vinculando ações de responsabilidade socioambiental com o ES (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2016). Espera-se a identificação da presença ou ausência dos fatores relacionais propulsores da criatividade, bem como a análise da prática dos empreendedores sociais no fomento de suas ações. Pretende-se, portanto, gerar enriquecimento do debate teórico ao responder uma pergunta de pesquisa que envolve temas infantis, principalmente no concernente ao contexto brasileiro, o qual, apesar de ser um celeiro de oportunidades para ações criativas, inovadoras e empreendedoras, ainda se encontra em estágio inicial se comparado a outros países.

O artigo está estruturado em mais cinco seções. Na próxima seção, discute-se o campo da criatividade, IS, ES e suas particularidades. Posteriormente, analisam-se as questões centrais do estudo, sendo essas a habilidade de pensamento criativo, motivação e experiência. Em seguida, os procedimentos metodológicos da pesquisa são expostos, seguidos da análise de resultados, e, por fim, são apresentadas as considerações finais e referências utilizadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A Criatividade como Fonte de Desenvolvimento Organizacional

Ao abordar o fenômeno da criatividade, observa-se que, apesar dos estudos serem considerados recentes, ela esteve presente desde os primórdios da humanidade, manifestando-se de diversas formas e por múltiplos meios. Nessa linha de raciocínio, Mariano e Mayer (2011) contribuem indicando que, mediante manifestos criativos, foi possível desenvolver criações e melhorias que possibilitaram os avanços tecnológicos e o direcionamento à “espiritualidade” inerente aos indivíduos.

A partir da década de 1930, pesquisas sobre criatividade vinculadas aos aspectos publicitários começam a ganhar ênfase no contexto norte-americano, recebendo amplitude internacional posteriormente ao relacionar ações criativas com o desenvolvimento de produtos e ideias direcionadas principalmente à área de *design* (XU; RICKARDS, 2007). Ulteriormente, surgiram novas pesquisas que proporcionaram o deslocamento da criatividade substancialmente psicológica para o campo interdisciplinar.

Dentre as principais áreas contempladas por pesquisas vinculadas à criatividade, tem-se a psicológica (ALENCAR; SORIANO; FLEITH, 2003), organizacional (PINTO; BATTMANN, 2002), sociológica e cultural (XU; RICKARDS, 2007). Pinto e Blattmann (2002) ratificam afirmando que os estudos da criatividade envolvem áreas como a sociologia, psicologia, educação, filosofia e história. Apesar da gama de estudos multidisciplinares, ainda não existe uma definição universalmente aceita para o termo (XU; RICKARDS,

2007), sendo considerado multifacetado.

Devido à falta de consenso na literatura, muitos autores definem o termo por diferentes perspectivas: Amabile (1997) conceitua criatividade como passo inicial à inovação, sendo essencial para o desenvolvimento da empresa e implantação de novas ideias, abordando o sentido de organizacional; para Xu e Rickards (2007), a criatividade é o processo liderado por indivíduos ou grupos no qual são desenvolvidas novas e valiosas ideias para grupos, indivíduos ou comunidade, apresentando uma significação atrelada à sociologia e cultura; já Mariano e Mayer (2011) definem a criatividade de maneira generalista, como um processo no qual as ideias são geradas por indivíduos ou grupos, podendo ser cognitivo ou afetivo, com particularidades a depender do campo na qual a mesma se insere, apontando um pensamento vinculado a uma perspectiva psicológica.

Os autores supracitados ratificam que inovar é diferente de ser criativo, expondo que, enquanto a inovação transforma ideias em produtos e serviços, a criatividade trata da esfera do sentimento, da geração de ideias que dá base à inovação, não sendo possível, portanto, inovar sem ser criativo. Desta maneira, observa-se coerência acerca da diferenciação entre criatividade e inovação expostas na literatura pesquisada.

Assim, as definições apresentam compatibilidade com a conceituação de ES, pois ambos os fenômenos procuram o desenvolvimento de novas ideias, estrutura ou práticas sociais que poderão beneficiar um grupo de indivíduos ou comunidade, considerando as necessidades sociais e ambientais (MULGAN, 2006). Ou seja, é essencial que o empreendedor social desenvolva a criatividade na fomentação do seu negócio, pois, por meio dela, é possível o acesso a soluções antes nunca consideradas que favoreçam o crescimento dos empreendimentos e seu estabelecimento no mercado.

Regressando às pesquisas de Amabile (1997), o processo da criatividade pode ser favorecido pela “paixão” do negócio, ou seja, o prazer que o indivíduo sente ao desenvolver determinado empreendimento ou função. Ainda nesta perspectiva conexas à motivação, cita-se Anderson, Potocnik e Zhou (2014) ao relatarem que a habilidade de pensamento criativo, a motivação intrínseca e a experiência podem contribuir para ações criativas. Já para Xu e Rickards (2007), a questão ambiental, ou seja, o local no qual o indivíduo se insere é um dos princípios que favorecem a motivação à criatividade, podendo servir de estimulante ou limitante às ações criativas.

De maneira complementar, Mainemelis (2001) discorre sobre a correlação entre o ambiente de trabalho com a experiência atrelada às ações realizadas, apresentando uma concepção mais abrangente ao considerar que incentivos criativos podem advir da junção desses fatores, assim como fora retratado por Thomas Edison em sua famosa assertiva: “a criatividade consiste em 1% de inspiração e 99% de transpiração” (tradução nossa).

Nesse contexto, existe uma correlação com o princípio do desenvolvimento, o qual defende que a criatividade se torna real se não houver restrições à sua manifestação. Nessa linha de raciocínio, salienta-se que a criatividade não depende exclusivamente do talento inato do indivíduo, mas da combinação de fatores que, se integrados, permitem a potencialização

do capital criativo, como por exemplo, o ambiental e educacional (MARIANO; MAYER, 2013).

Destarte, é possível observar que os fatores ligados à estrutura organizacional, à cultura e à liderança podem influenciar no desenvolvimento da criatividade e da inovação no contexto empresarial. Tal assertiva já havia sido descrita por Van de Ven (1986) e, mais recentemente, por Muzzio (2017), ao evidenciar a importância do gerenciamento da criatividade do indivíduo, da liderança e da cultura organizacional para o incremento da criatividade.

Parafraseando a respeito do processo criativo, Mariano e Mayer (2011) apresentam quatro fases de maneira não linear: preparação, incubação, iluminação e avaliação. Para as autoras, deve haver equilíbrio entre o pensamento lógico convergente e o divergente criativo, não podendo o lógico se sobrepor ao segundo pensamento para que não haja inibição. Sendo assim, entende-se que o campo cognitivo racional do ser humano pode se apresentar como limitante ao processo criativo.

Em outras palavras, a partir dos achados das autoras supraditas, torna-se possível a reflexão sobre a racionalidade do ser humano como limitante às ações criativas. Trazendo essa premissa para o contexto empresarial moderno, reflete-se a partir da situação em que uma organização não fornece meios para que haja a liberdade nas atividades desempenhadas, o famoso “pensar fora da caixa”, quando ações desse tipo deveriam ser estimuladas nesses ambientes, buscando o equilíbrio entre a racionalidade e a criatividade.

Ainda de acordo com Mariano e Mayer (2011), a partir do desafio concernente à busca pelo equilíbrio entre o lógico e o criativo, emergem possíveis soluções que permitem o estabelecimento de novas conexões entre as realidades existentes e posteriormente, à iluminação onde os fatos se “encaixam” e garantem o surgimento das ideias que serão testadas e julgadas.

Para esta pesquisa, optou-se pela classificação fornecida por Amabile (1997), a qual conceitua criatividade como passo inicial da inovação, sendo essencial para o desenvolvimento da empresa e implementação de novas ideias, devendo-se considerar aspectos para sua consolidação, como o papel da experiência, a motivação para o negócio e a habilidade criativa. Desta maneira, os fatores analisados na pesquisa são experiência, motivação e habilidade criativa, por serem considerados relevantes para a criatividade, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1-** Fatores selecionados para o estudo



Fonte: Adaptado de Amabile (1997).

Entende-se que, além da questão motivacional já explanada, a experiência pode contribuir para o desenvolvimento da criatividade por fornecer maior base no processo de desenvolvimento de ideias, estando vinculada também à habilidade criativa, a qual surge a partir destas e de motivações individuais, ancoradas em um contexto coletivo.

Diante do exposto, depreende-se que a criatividade é essencial às inovações (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU (2014), tornando-se fundamental também para que os empreendedores sociais desenvolvam inovações sociais. Considera-se que a natureza dos empreendedores é essencialmente criativa conforme já elencado por autores como Drucker (1987), desta forma, o entendimento do seu papel neste processo é considerado relevante por fornecer maior suporte ao desenvolvimento dos negócios.

## **Criando e Inovando Socialmente**

A problemática da globalização e o sistema capitalista influenciam nas características de competitividade, geração de capital e aumento da produtividade, propiciando uma lógica individualista de mercado, a qual colabora para o agravamento das mazelas sociais e ambientais (FRANZONI; SILVA, 2016), como a desigualdade social, a crise socioambiental, a precariedade na qualidade de vida, o aumento da pobreza, da violência e da marginalização (SANTOS; GALELLI, 2013).

Como resposta ao atual cenário, a Inovação Social (IS) presta apoio aos grupos de indivíduos que estão em condição de vulnerabilidade, negligenciados pelo governo e não contemplados pelo setor privado (FRANZONI; SILVA, 2016). Por IS, entende-se uma ideia baseada na efetividade e criatividade que busca o atendimento de problemas sociais, podendo envolver os aspectos de bem-estar e desenvolvimento social (DIOGO; GUERRA, 2013). Dito de outro modo, é a partir da inovação social que a sociedade pode vivenciar uma nova configuração de aprendizagem coletiva, como também de empoderamento social.

Os autores supracitados ratificam a definição sugerida por André e Abreu (2007), ao apontar que a IS tem o intuito de atendimento das necessidades sociais e pode ser realizada também a partir de movimentos sociais. No mesmo ano, Mulgan (2007) apresenta que a IS pode ser encontrada em diferentes esferas e setores da sociedade, tais como tecnológico, ambiental, sustentável e social.

Ainda na perspectiva conceitual, Barki *et al.* (2015) expõem que pesquisas sobre a temática envolvem, dentre outros aspectos, criação, desenvolvimento e benefícios gerados pela Inovação Social aos empreendedores. Desta forma, o autor corrobora com Correia (2015) ao relatar que, dentre os principais assuntos que envolvem IS, tem-se no Brasil uma gama de trabalhos publicados sobre modelos de gestão; impactos da inovação; integração entre academia, sociedade e governo; e estratégia de negócio para base da pirâmide. Assim a Inovação Social não abarca exclusivamente o aspecto financeiro, mas diversos âmbitos da sociedade.



No sentido de desenvolvimento de ideias, ressalta-se que a detecção de oportunidades de mercado ou possíveis ameaças podem contribuir para o alcance de vantagem competitiva nas organizações (TEECE, 2007), veiculando novas ideias às possíveis estratégias que poderão ser mais bem designadas de acordo com a situação vigente (VAN DE VEN, 1986). Apesar da natureza estratégica observada no contexto essencialmente mercadológico, isto pode ser aplicado também na IS. No âmbito público, por meio de ideias bem estruturadas e implantadas, também podem ser geradas políticas públicas consolidadas.

Compreende-se então que a criatividade se torna essencial para o desenvolvimento de inovação, inclusive as que possuem foco social. Assim, ainda que a presença da criatividade não seja condição suficiente para que haja inovação, ela é necessária e deve estar em conjunto com outros fatores para que a inovação aconteça (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014), todavia, a inovação é proveniente de uma ideia criativa.

Neste sentido, cita-se Franzoni e Silva (2016) ao definir sete estágios da IS, sendo os primeiros classificados como de detecção de oportunidades de mercado, geração, desenvolvimento e teste de ideias. Nestes passos iniciais, a criatividade é mais estimulada e determinante para as etapas seguintes de construção de projetos; implementação e sustentação; escalonamento, crescimento e propagação; e, por fim, mudança sistêmica. A aplicabilidade desse modelo pode ser uma estratégia pertinente para o processo de Empreendedorismo Social.

## **O Empreendedor como Fomentador da Criatividade**

Ao longo dos anos, o ato de empreender vem sendo largamente estudado a partir da inserção das pesquisas pioneiras de Schumpeter (1911) ao abordar os fatores que impulsionam a “destruição criativa”. Na perspectiva conceitual, Drucker (1987) afirma que a figura do empreendedor está vinculada à da inovação, sendo ele responsável pela mudança e dinamicidade comercial, e constantemente reativo às oportunidades do mercado.

Drucker (1987) reforça, desse modo, a definição exposta anteriormente por Schumpeter (1911) quando apresenta a expressão “destruição criativa”, ou seja, para o empreendedor se estabelecer no cenário competitivo, é necessário que ele desenvolva a capacidade de extinguir paradigmas vigentes, propondo novas soluções, propiciando maior impulso na economia e gerando mudanças significativas que podem contribuir para o surgimento de novos mercados e novas necessidades, destruindo modelos antepostos.

Em consonância, mais recentemente, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) apontou, em seu relatório executivo do ano de 2017, que a maioria dos empreendedores tem aberto o negócio pela observância de oportunidades existentes no mercado, amenizando a ideia da necessidade como propulsora do empreendedorismo (GEM, 2017).

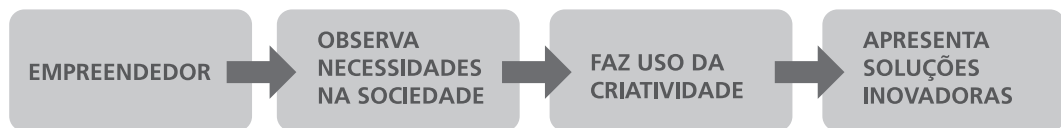
Apesar da relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico local, no Brasil, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) destaca a necessidade de incentivos acadêmicos formadores de empreendedores, pois o sistema educacional vigente prepara, no geral, funcionários para execução de serviços de mão de obra técnica (IBQP, 2015).

Mais recentemente, Paiva *et al.* (2016) explicitam a importância do empreendedorismo, afirmando que é realizado por atores que promovem crescimento econômico, fazendo uso da criatividade e inovação em suas ações. Desta forma, percebe-se a presença do elemento “criatividade” no processo de desenvolvimento nas ações empreendedoras por ser essencial para que haja inovação.

Focando-se no empreendedor intitulado como social, observam-se congruências com o discurso sobre IS. O Empreendedorismo Social (ES) desponta permeado por fatores relacionados ao ambiente e também a capacidade individual do sujeito empreendedor. Esta capacidade pode estar vinculada aos aspectos de resposta rápida em ambientes instáveis, ao desenvolvimento de visão de futuro, como também à mobilização de recursos para construção de novos cenários, cooperando no âmbito social para geração de emprego e renda, atuando como um agente de transformação (PIMENTA *et al.*, 2016).

Assim, reconhece-se o empreendedor social como o agente que analisa as necessidades da sociedade e faz uso da criatividade para propor soluções inovadoras, convergindo, nesse ponto, com o processo do empreendedorismo tradicional no tangente à detecção de oportunidades e ao uso da inovação como diferencial, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2** - Processo de empreendedorismo



Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da criatividade, a IS encontra terreno fértil para florescer com o foco no atendimento de demandas sociais, buscando o bem-estar social com a inserção de novas formas de processos, produtos ou serviços (DIOGO; GUERRA, 2013). Reforça-se que o agente fomentador intitulado como empreendedor social (ES) pode fazer uso de inovações sociais na proposição de ações. Desta maneira, diferentemente do empreendedor tradicional, esse não visa o âmbito econômico, mas o desenvolvimento das necessidades e interações locais, bem como o impacto social dos seus empreendimentos (BARKI *et al.*, 2015).

A principal diferença entre os empreendedores sociais e os tradicionais é o objetivo e a medição de resultados. Esses processos se dão pelos benefícios que são gerados; toma-se como exemplo o empreendimento social intitulado como Pastoral da Criança que mede seus resultados pelo número de crianças que se desvincularam do índice de mortalidade infantil (MARIANO; MAYER, 2011). Nesse sentido, é oportuno destacar que, apesar de grande parte dos empreendedores sociais serem atuantes em áreas de difícil retorno financeiro, muitos deles, a depender do setor no qual se inserem, podem gerar lucro, sendo seu contraponto entre os tradicionais, vinculado à possibilidade de gerar valor social (ELKINGTON; HARTIGAN, 2009).

Vaz, Texeira e Olave (2015) elucidam que, dentre os principais fenômenos sociais englobados

pelos estudos nesse campo, tem-se o empreendedorismo comunitário, no qual a comunidade se torna o ator empreendedor e beneficiário de maneira simultânea; o institucional, realizado por indivíduos ou organizações; as Organizações Não Governamentais (ONGs); os empreendimentos sociais; e as empresas sociais. Entende-se então que diversificados fenômenos podem cooperar para geração de empreendimentos sociais, entretanto, todos abarcam o impacto social causado pelas suas ações, divergindo essencialmente em relação ao contexto, atores envolvidos, cenários e mudanças sociais (VAZ; TEXEIRA; OLAVE, 2015).

Desta forma, é indiscutível o papel dos empreendedores sociais como agentes de transformação (BRAGA, 2013), criando valor a partir das ações vinculadas ao impacto positivo produzido nos mais diversos âmbitos, tais como ambiental, cultural e econômico (SILVA; MOURA; JUNQUEIRA, 2015).

Apesar da relevância atribuída a esses empreendedores no desenvolvimento local, os mesmos ainda enfrentam dificuldades econômicas, sociais, culturais, políticas e ambientais no progresso do negócio (SANTOS; GALELLI, 2013), desta maneira, muitos deles observam uma oportunidade de crescimento a partir do processo de incubação.

Aqui, é necessário explanar sumariamente o papel das incubadoras sociais para maior entendimento da sua relevância no fomento de empreendimentos sociais. Guimarães, Maciel e Eidelwein (2007) observam que é por meio das incubadoras sociais que as esferas governamentais, privadas e públicas ganham maior proximidade, pois é a partir do processo de incubação que se tem a construção de uma rede coletiva de troca e divulgação de conhecimentos.

Parafraseando a respeito da essência do processo de incubação, as incubadoras sociais desenvolvem ações direcionadas a micro e pequenas empresas, permitindo a criação de um sistema que favoreça a colaboração entre os agentes bem como a interação e facilidade no relacionamento entre o setor público, privado, sociedade, centros de pesquisa e academia (SILVA; DACORSO, 2016), atuando como instituições fomentadoras de empreendimentos sociais.

Diante do exposto, conjectura-se a importância da criatividade para o fomento do Empreendedorismo Social e que este último desempenha um papel imprescindível ao proporcionar benefícios sociais e ambientais, amenizando assim as demandas existentes.

## **METODOLOGIA**

Considerando que o objetivo do estudo envolve a análise dos aspectos de experiência, motivação e habilidade criativa em um empreendimento social incubado, entende-se a necessidade de investigação aprofundada do fenômeno, sendo realizada então a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. Tal abordagem, segundo Gil (1999), permite o levantamento de opiniões e crenças dos entrevistados. Quanto aos meios, utilizou-se como instrumento de coleta a entrevista semiestruturada por proporcionar aos entrevistados

maior liberdade de expressão nas respostas e ao entrevistador maior aprofundamento na exploração dos resultados (FLICK, 2013).

Apreciando a abordagem qualitativa, optou-se pelo uso da entrevista semiestruturada, pois, segundo Duarte (2004), facilita a imersão do pesquisador nas significâncias das informações fornecidas, além de proporcionar a descrição relacional entre a lógica das estruturas selecionadas. A coleta de dados efetuou-se com as duas empreendedoras líderes do projeto pelo conhecimento nato atrelado à organização desde o nascimento da ideia até a atual conjuntura.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento das participantes, totalizando um tempo médio de 1 hora e 20 minutos, sendo realizada em dois dias, em respeito à disponibilidade das informantes. Ulteriormente, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise.

Entendendo a importância do processo de incubação para o incentivo das ações criativas, bem como para maior auxílio aos empreendedores sociais, optou-se pela seleção de um empreendimento em estágio de incubação. Assim, o *locus* de investigação foi o Porto Social, incubadora situada no município de Recife (PE), criado em 2016 com o intuito de colaborar para o desenvolvimento de projetos e negócios sociais, fornecendo mentoria, *coworking*, capacitação e desenvolvimento de redes de relacionamento para os empreendimentos sociais incubados. O acesso às entrevistadas ocorreu por meio de visitas prévias feitas ao Porto Social e pela participação em uma palestra pública realizada em 27 de setembro de 2016 na sede da organização.

A partir das principais características emergentes da literatura acerca do Empreendedorismo Social, optou-se por usar como base a definição proposta por Estivalet *et al.* (2016) descrita anteriormente, por conciliar muitas das principais peculiaridades do fenômeno, fazendo despontar os seguintes critérios: a) foco na missão social; b) objetivo de proporcionar melhorias nas condições de vida, bem-estar, inclusão social ou cidadania; c) busca por impacto social; d) iniciativa inovadora, por considerar que o agente empreendedor por si só já é vinculado à inovação, seja ela social ou não, e que esta é resultado da aplicação de ideias criativas. A par destes critérios sobre empreendedorismo social, foi selecionado um empreendimento da área de inclusão social incubado no Porto Social.

Adentrando as peculiaridades do empreendimento selecionado, aqui apresentado como “A”, destaca-se que o mesmo foi julgado adequado por ser uma iniciativa nova no município de Recife (PE), atuando na capacitação e no acompanhamento de adolescentes em regime de reclusão. Tal atuação possui um caráter de difícil implantação devido à resistência da sociedade na prestação de apoio e doação de recursos a fim de prestar auxílio a detentos.

Concernente às ações propostas pelo empreendimento, sublinha-se que o atendimento e apoio prestados não são apenas no período de reclusão, mas também na saída do menor por meio de ações educativas, profissionais e psicológicas, buscando reinseri-lo na sociedade.

Há ainda uma série de restrições e peculiaridades na instituição criminal na qual atuam, vinculadas à legislação brasileira e a questões burocráticas, as quais induzem o fomento de

ações criativas e inovadoras com vistas à retirada desses jovens da margem da sociedade. Sendo assim, o empreendimento é considerado relevante para a pesquisa, pois, além de adequar-se aos requisitos analíticos descritos, insere-se em um contexto social crítico, oferecendo possíveis alternativas para melhorias comportamentais e a reinserção dos reclusos na sociedade.

Reflexiona-se também acerca da situação preocupante dos presídios brasileiros, exposta e criticada em diversos meios de comunicação, por não proporcionar adequadamente melhorias comportamentais nem a reinserção dos reclusos na sociedade. Sendo deste modo, um empreendimento que lida com assuntos atuais e de extrema relevância social.

Nesse sentido, justifica-se a relevância da atuação da organização estudada a partir dos dados expostos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), afirmando que o Brasil está entre os países mais violentos do mundo, apresentando como causas motivadoras a impunidade dos crimes e a falência do sistema prisional (CNJ, 2016). Adicionalmente, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) afirma que a “alta prevalência de homicídio de jovens acarreta inúmeras consequências na sociedade, que se estendem para além das tragédias humanas e familiares” (IPEA, 2016, p. 19), explicando a importância do desenvolvimento de projetos que estimulem a reinserção destes jovens na sociedade e a importância dos impactos sociais positivos que podem ser gerados.

Tendo como base essas informações, o estudo e a opção pelo empreendimento social justificam-se, pois, ao elaborar suas ações voltadas à reinserção dos jovens na sociedade e ao estímulo à educação, contribui para o desenvolvimento local, a retirada desses jovens da margem da sociedade e a redução da violência. No contexto brasileiro, a pesquisa torna-se ainda mais relevante para o estímulo à criação de novos empreendimentos sociais desta natureza, considerando que, no país, “a cada 9 minutos, 1 pessoa é assassinada” (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2016, p. 6). Logo, a questão da violência apresenta-se como um item crítico para o desenvolvimento social e econômico.

O objetivo da pesquisa, suas implicações, escopo e questões éticas foram detalhados antes e ao iniciar as gravações, sendo factível a opção de sigilo das identidades. A primeira gestora (G1) é formada em arte e educação e, antes do projeto, já tinha experiência com ações filantrópicas direcionadas a jovens. A segunda gestora (G2) é mestra em biologia e também realizava ações filantrópicas com jovens, todavia, nenhuma das duas empreendedoras havia trabalhado anteriormente com reclusos.

A técnica de análise de dados selecionada foi a análise de conteúdo, a qual, para Bardin (2016), busca a descoberta do propósito das mensagens de forma a superar as incertezas e enriquecer os resultados obtidos nas pesquisas. As categorias foram previamente extraídas da literatura, tendo como base os achados de Amabile (1997), sendo essas: experiência, motivação para o empreendimento e elemento criatividade, classificando os relatos ao considerar seus referentes núcleos e os fatores relacionais, conforme exposto na seção subsequente.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Optou-se pela apresentação das categorias de maneira individual, mas salienta-se a importância da combinação para que haja desenvolvimento da criatividade, conforme já fora exposto.

### Experiência

No campo da criatividade, a experiência permite maior confiança no desenvolvimento de determinadas ações e possível viés no processo de tomada de decisão (VAN DE VEN, 1986). Neste sentido, percebe-se que as entrevistadas não possuem qualquer experiência no desenvolvimento de trabalhos direcionados a jovens reclusos – “já tínhamos experiência com jovens e adolescentes, mas não com esse perfil” (G1). Entretanto, o fato de já terem exercido trabalhos com jovens contribuiu para o desenvolvimento da ideia, sendo percebidas afinidades com a área educacional. Assim, as experiências que as empreendedoras adquiriram por meio das atividades filantrópicas norteou o desenvolvimento da ideia inicial do projeto.

No que tange à experiência com IS, as entrevistadas alegaram a ausência de conhecimento inicial acerca do fenômeno, em contrapartida, no decorrer das entrevistas, em diversas ocasiões, foi notória a importância atribuída às ações inovadoras no fomento do empreendimento, bem como os aspectos criativos como propulsores de iniciativas adotadas nas visitas aos reclusos.

Ressalta-se que Mariano e Mayer (2011) ratificam a ideia da inovação atrelada ao empreendedorismo, expondo que as pesquisas pioneiras de Schumpeter já apontavam que o agente é classificado como empreendedor a partir do momento que inova, deixando de sê-lo caso venha a ocupar cargos administrativos e a ignorar a inovação em suas ações.

Outro ponto emergente foi relativo à formação acadêmica de cada entrevistada. Sublinha-se que a formação acadêmica direcionada à área de atuação da organização pode favorecer o desempenho das atividades, por estar atrelada à possibilidade de maior experiência pregressa ao fomento do empreendimento, entendendo que as empreendedoras também atuam na proposição de ações educativas.

No caso em particular, a formação educacional foi apontada como um desafio: “[...] uma bióloga e uma pedagoga” (G2). Tal condição pode ser relativizada pela emergência do campo do empreendedorismo social, no qual muitos de seus atores são iniciantes. Nesse contexto, Pinto e Blattmann (2002) reflexionam sobre o processo educativo brasileiro, o qual, ao invés de permitir o estímulo à criatividade, serve como limitante de desenvolvimento criativo, uma vez que o formato de ensino ainda obedece aos modelos de reprodução do conhecimento condizentes com séculos anteriores, desmotivando o pensamento crítico e o processo de reflexão.

Ainda no que se refere à educação e ao conhecimento, Alencar, Soriano e Fleith (2003) defendem que o conhecimento em determinada área favorece a redução de riscos de erros,

colaborando para a efetividade na identificação de possíveis problemas na organização. A partir da análise da obra de Mariano e Mayer (2011), percebe-se que as pessoas tendem a ser criativas em determinadas áreas do conhecimento, não abrangendo todas as áreas existentes. Complementarmente, sabe-se também que a formação de uma equipe multidisciplinar pode contribuir para o fomento de ideias criativas, sendo benéficos os conhecimentos, experiências e formações diferenciadas.

Quanto à aquisição de experiência para a equipe, as líderes buscam repassar suas ações para o restante do corpo funcional (aproximadamente 20 voluntários) e G1 ressalta que estimula a todos quanto à realização de visitas às unidades prisionais para conhecer o trabalho “de perto”, expondo a preocupação com o envolvimento efetivo da equipe com vistas ao favorecimento de experiências, convívio e, por consequência, motivação para o desenvolvimento do trabalho.

Tal fato corrobora a premissa observada por Amabile (1997) quando afirma que apenas a experiência não é fator suficiente para o desenvolvimento da criatividade; considerando também o conhecimento do negócio e fatores intrínsecos que podem motivar os funcionários. Convergingo também com o exposto nas pesquisas de Muzzio (2017) ao evidenciar a importância do gerenciamento da criatividade do indivíduo, da liderança e da cultura organizacional para o incremento da criatividade. A partir da análise, observaram-se congruências com a categoria motivacional no concernente ao conhecimento prévio da área.

## **Motivação**

Na etapa de coleta, G2 é transparente ao salientar que sempre desejou trabalhar com reclusos, entretanto, não o havia feito anteriormente. Ambas empreendedoras se conheceram na instituição religiosa que frequentavam, a partir daí, G2 tomou conhecimento do projeto que estava sendo desenvolvido e abdicou da sua carreira direcionada à biologia, na qual já tinha o título de mestra, para se dedicar apenas às atividades da organização, justificando sua decisão da seguinte maneira: “Meu sonho era entrar no presídio e fazer evangelização dentro do presídio”.

A partir dessa assertiva, é possível refletir sobre os aspectos de motivação individual e paixão pelo negócio como fatores essenciais ao desenvolvimento da criatividade e, por consequência, a IS, com foco na coletividade, conforme mencionado por Mulgan (2006). No caso em análise, a motivação exerceu um papel fundamental na desistência da empreendedora por uma linha de atuação para optar pela dedicação exclusiva à “causa” defendida.

No decorrer da entrevista, as gestoras salientam que as ações com intuito de reinserir os ex-reclusos beneficiam toda a sociedade. Ações essas que promovem a inclusão social e a valorização dos detentos, por meio do incentivo à educação, ao respeito e à autoestima. A motivação descrita por ambas advém da vontade de ajudar esses jovens a terem uma nova oportunidade. G1 afirma que visitou a unidade prisional inicialmente com o objetivo de ofertar uma oficina de fantoche para os reclusos e mudou rapidamente de objetivo,

propondo ao presidente da unidade que as ações pudessem ser contínuas, surgindo assim o empreendimento social “A”.

Tem-se, portanto, que ambas tiveram alto grau de motivação vinculada ao público beneficiado (DIOGO; GUERRA, 2013), apesar da ausência de experiência com jovens reclusos e da área de atuação divergente à essência do projeto, ambas demonstram “paixão pelo negócio”, o que permite, dentre outros fatores, maior envolvimento e comprometimento dos membros envolvidos.

## **Elemento Criatividade**

Devido às dificuldades no desenvolvimento de empreendimentos sociais no âmbito brasileiro e às barreiras socioculturais existentes ao se trabalhar com ex-detentos, as empreendedoras destacam: a importância da criatividade para captação de recursos, obediência à legislação, falta de pessoas qualificadas e de parcerias – “a gente é forçado a ser criativo” (G1).

A entrevistada aponta também o preconceito ainda existente relativo a empreendimentos sociais: “Você trabalha com projeto social? Que massa! Mas tu vive de quê?”. G1 relatou esta frase, referindo-se a conhecidos de grupos sociais que a questionaram sobre seu trabalho. Segundo a entrevistada, no âmbito local, existe preconceito acerca dos trabalhos realizados em organizações caritativas, não sendo considerados um meio efetivo de sustento, e sim, como meio alternativo de contribuição social.

Nesse quesito, Mariano e Mayer (2011) expõem que, dependendo do grupo social do qual o indivíduo faz parte, a criatividade pode ser inibida por entender que não se adequa aos padrões cultivados, sendo influenciada pelo medo do recebimento de críticas e censuras. Percebe-se então o vínculo direto da criatividade com a motivação, bem como a relação entre grupos primários e secundários no fomento de ações.

Outro ponto levantado refere-se aos aspectos ambientais ou externos, sobre os quais foi feita uma analogia por G1 ao retratar o cultivo de uma planta que necessita de um solo fértil para se manter, assim como a criatividade que necessita de um ambiente acolhedor e propulsor à aceitabilidade de ideias. Retoma-se aqui a influência do ambiente e do contexto no qual os empreendedores sociais estão inseridos, podendo se tornar inibidores dos empreendimentos e da criatividade, conforme exposto na seção teórica. Tal condição apresenta-se adversa à ampliação do desafio de empreender socialmente, o que eleva a necessidade de usar a criatividade para buscar contornar essas dificuldades (VAZ; TEXEIRA; OLAVE, 2015).

No caso em análise, a missão social constitui uma dificuldade na aceitabilidade da sociedade em contribuir para a organização, concomitante que, a partir dos desafios arrecadatários, as empreendedoras veem-se estimuladas a fomentar ações criativas que gerem valorização da organização e que favoreçam o processo de aquisição de recursos e parceiros. Neste ponto, também se aponta a cultura local como limitante ao desenvolvimento de empreendimentos sociais, considerando que esses agentes buscam inovar em suas ações para o bem comum e nem sempre essas inovações são aceitas ou corretamente valorizadas pelo meio, conforme



já explorado por Santos e Galelli (2013) ao elencarem que, entre as principais dificuldades enfrentadas, encontram-se as econômicas, sociais, culturais, políticas e ambientais.

Outra proposição exposta por G1 que merece destaque foi: “para a pessoa entrar na FUNASE, tem que ser criativa”. A FUNASE é uma sigla que representa a Fundação de Atendimento Socioeducativo, é o “órgão responsável pelo atendimento do adolescente sob medida socioeducativa de restrição e/ou privação de liberdade” (FUNASE, 2018, s.p.). Ao relatar a necessidade de ser criativo, é factível a relação existente entre o ambiente de atuação como também a atividade desenvolvida a partir da inquietação presente nos sentimentos das empreendedoras sociais, conforme demonstrado nas pesquisas de Mainemelis (2001).

Ainda na esfera ambiental, a literatura aponta que os líderes das organizações assumem um papel fundamental no fomento da criatividade no seu negócio, devendo promover um ambiente profissional convidativo às propostas criativas, favorecendo que os funcionários possam se expressar em meio às demandas de mercado, bem como fortalecendo o espírito de cooperação. No estudo de caso, a liderança procura o envolvimento efetivo da equipe por meio de incentivos de ações inovadoras, inclusivas e criativas, possibilitando a participação democrática.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelo projeto, as empreendedoras observaram que uma das maneiras de adquirir parceria seria por meio de serviços. Sendo assim, elas buscaram, além de atuar internamente no presídio, fazer parcerias também com faculdades para propiciar a oferta de bolsas de nível superior para ex-detentos. Ademais, também são englobadas pessoas físicas (padrinhos) e outras pessoas jurídicas. G1 relata que “para o menor infrator, é complicado. Quando você fala ‘criança na rua’, ‘em orfanato’, ‘casa de acolhida’, ‘idoso’, é mais fácil, mas, quando se fala em ‘menor infrator’, é muito difícil”, salientando a importância da criatividade na aquisição de recursos e financiadores para o projeto. Expondo, mais uma vez, que o contexto sociocultural no qual o negócio se desenvolve apresenta preconceitos quanto aos empreendimentos sociais e ao público-alvo beneficiado.

As empreendedoras desenvolveram um tipo diferente de parceria para pessoas jurídicas: as organizações podem optar por ceder a estrutura física, recursos ou ainda fornecer ações pontuais para esses jovens, conferindo certo grau de “liberdade” para proposição e participação nas campanhas de arrecadação, “podendo fazer um evento próprio, com sua marca e do jeito que ela quer” (G1). Por conseguinte, verifica-se que, a partir dessa flexibilidade de negociação, o empreendimento social atinge seus objetivos, amenizando também o preconceito existente na captação de parceira no tangente ao investimento de recursos em ações que beneficiam detentos e ex-detentos.

Dito de outro modo, pela peculiaridade dos beneficiários abrangidos, as empreendedoras conceberam ações criativas que facultaram o envolvimento maior dos funcionários das empresas parceiras e de investidores. Ademais, era possível que esses negócios potenciais pudessem vincular o nome da sua empresa às ações propostas, favorecendo o fortalecimento e reconhecimento da marca no mercado no que tange às práticas de ações de responsabilidade socioambiental empresarial.

Neste cenário de dificuldades para o desenvolvimento criativo, cita-se Van de Ven (1986) ao defender que a criatividade pode ser desenvolvida se o ser humano não permanecer em sua zona de conforto, ou seja, quando, de certa maneira, ele é provocado a ser criativo. Definição essa que se adequa ao caso selecionado: “Criamos a oportunidade, identificamos a necessidade dentro da unidade e batemos nas portas procurando” (G1).

Apesar do termo “inovação” não aparecer integralmente e com frequência como a “criatividade”, o mesmo desponta de maneira subjetiva. Reflete-se que nem toda ação criativa pode ser classificada como inovadora, mas, no caso em particular, a partir da necessidade de superar as incertezas inerentes ao domínio cultural, nota-se que as empreendedoras buscam ações inovadoras na proposição de parcerias, principalmente no que tange aos meios de arrecadação financeira, fazendo uso também da criação e detecção de oportunidades, conforme observado por Franzoni e Silva (2016) ao abordarem as fases da inovação.

Registra-se, por fim, que, apesar das respondentes serem de áreas de formação distintas, ambas já possuíam experiências filantrópicas com jovens, bem como motivação e habilidades criativas, o que, para Amabile (1997), constitui um fator fundamental para o desenvolvimento do empreendimento.

Concernente aos aspectos de criatividade e motivação, observa-se que ambas se intitulam apaixonadas pela missão proposta e entendem que o elemento criativo se torna essencial para a organização, principalmente no contexto brasileiro, por apresentar uma série de barreiras que inibem o fomento de empreendimentos sociais, destacando-se, neste caso, a barreira sociocultural.

Numa perspectiva intrínseca, Amabile (1997) afirma que os componentes da criatividade são compostos por *expertise* (conhecimentos específicos), pensamento criativo e motivação (paixão na solução de problemas), desconstruindo a ideia de que a criatividade só requer o pensamento criativo. Aqui, aproveita-se para abordar a questão do mito de que a criatividade não é atrelada ao conhecimento e, sim, ao talento nato. Amabile (1997) afirma que a *expertise* é o componente do processo criativo, defendendo que o conhecimento adquirido pela educação formal, práticas ou ainda pelas interações entre os grupos sociais podem impactar na *expertise* do indivíduo (MARIANO; MAYER, 2011).

Visto que o cenário de dificuldades no qual as empreendedoras sociais atuam serviu de instigador ao fomento de ações criativas, e que essas foram implantadas em meio a uma conjuntura sociocultural turbulenta, a motivação emerge vinculada ao meio e à missão social, sendo produto desses. Assim, foi possível a adequação da Figura 1 para a realidade do empreendimento social entrevistado, conforme apresentado na Figura 3 (pág. 101).

Desta forma, a análise das entrevistas permitiu a percepção da influência das dificuldades cotidianas provenientes de uma perspectiva sociocultural comum no contexto brasileiro, impactando diretamente o fomento de inovações e a habilidade criatividade. Conforme já salientado, a literatura considera fatores socioculturais como influenciadores no fomento de empreendimentos, tal fato reflete-se também no empreendimento social estudado com o denodo que o mesmo possui uma missão social desafiadora na perspectiva de aceitabilidade,

arrecadação de recursos e investidores por ter como beneficiários reclusos.

**Figura 3** - Fatores influenciadores da criatividade



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o estudo conseguiu alcançar o objetivo proposto, destacando a importância dos elementos que favorecem a criatividade no desenvolvimento de inovações e empreendimentos no campo social. Os resultados evidenciam que os elementos estão presentes no projeto e que são valorizados e repassados aos demais integrantes da equipe funcional composta por voluntários. Também foi possível observar a influência do contexto sociocultural no fomento dos negócios, o qual se posicionou negativamente por expressar resistência da sociedade no concernente à missão social fomentada por englobar ações direcionadas ao beneficiamento de adolescentes reclusos.

O norte de observância da criatividade no empreendimento social investigado foi permeado pela particularidade dos reclusos envolvidos, sendo assim, uma iniciativa valiosa ao se considerar a amplitude da problemática social trabalhada, como também a possibilidade de geração de impacto social positivo. Nesse sentido, observou-se que os aspectos ambientais e culturais foram desafiadores, ao passo que a sociedade ainda semeia uma cultura de rejeição aos transgressores, favorecendo o desequilíbrio social e o aumento da violência.

A pesquisa também é relevante por apontar a necessidade de incentivos às organizações atuantes nesse contexto, bem como a importância da criatividade no processo do Empreendedorismo Social, a qual, se bem empregada com os fatores relacionais, gera ideias que transpõem os limites das dificuldades. Ademais, geraram-se contribuições para a área do Empreendedorismo Social por ser um tema ainda em construção, bem como pela parcela discreta de publicações que o país possui no cenário internacional.

Os resultados permitem que os empreendedores possam verificar a aplicabilidade na pesquisa, referente aos aspectos relacionais utilizados, como também a influência do cenário sociocultural nas características dos seus empreendimentos. As esferas pública e privada também podem conhecer estas novas ações que estão sendo desenvolvidas no âmbito social e verificar a possibilidade de possíveis investimentos nesses novos modelos de organizações. Da mesma maneira, a academia pode usar a pesquisa de base para outros estudos.

Como limitação da pesquisa, o caráter qualitativo apresenta como característica a não generalização dos resultados (FLICK, 2013). Aponta-se também o fato do projeto ser relativamente novo, não sendo possível verificar de modo quantificável quantos beneficiários já foram envolvidos nas ações. Portanto, devem-se considerar os achados diante do contexto selecionado, sendo possível uma maior abrangência, posteriormente, de outros casos.

Como sugestões de estudos futuros, ilustra-se um estudo quantitativo dos empreendimentos com intuito de captar os fatores relacionais em organizações com similaridades quanto à missão social aqui selecionada, como também um estudo longitudinal sobre o desenvolvimento desses projetos no Porto Social ou em outras incubadoras, a fim de obter uma análise comparativa.

Sugere-se ainda que novas pesquisas possam ser desenvolvidas com o objetivo de verificar possíveis lacunas que não foram contempladas, como, por exemplo, a relação entre a cultura local e organizacional no desenvolvimento criativo nos negócios sociais ou de impacto social, como também pesquisas que possam envolver outros segmentos de mercado.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar. 2018. Aceito para publicação em: jun. 2018.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. de; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan./abr. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010237722003000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010237722003000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 28 maio 2018.

AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review and prospective commentary. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra: Revista Portuguesa de Geografia**, v. 41, n. 81, p. 121-141, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

BRAGA, J. **Motivações ao Empreendedorismo Social**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia da Universidade do Porto - FEP, Portugal, 2013.

BRANCO, V. R. C. **Criatividade e inovação como instrumentos para o aumento da produtividade e competitividade das organizações**. 2017. Disponível em: < <https://pt.linkedin.com/pulse/criatividade-e-inova%C3%A7%C3%A3o-como-instrumentos-para-o-aumento-valdec>>. Acesso em: 28 maio 2018.

BYRNE, C. L.; MUMFORD, M. D.; BARRETT, J. D.; VESSEY, W. B. Examining the leaders of creative efforts: what do they do, and what do they think about? **Creativity & Innovation Management**, v. 18, n. 4, p. 256-268, 2009.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Cidadania nos presídios**. 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario-e-execucao-penal/cidadania-nos-presidios>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

CORREIA, S. E. N. **O papel do ator organizacional na inovação social**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

DIOGO, V.; GUERRA, P. A inovação social como utopia renovada: o caso da associação humanitária habitat. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 25, p. 141-163, 2013.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUARTE, R. A entrevista em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: < <http://goo.gl/vwueeh>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **Empreendedores sociais: o exemplo incomum de pessoas que estão transformando o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ESTIVALETE, V. F. B. de.; ANDRADE, T. de.; COSTA, V. F.; FALLER, L. P. Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, ed. especial, p. 8-24, 2016.

FERREIRA, M. P.; MIRANDA, R.; REIS, N. R.; PINTO, C. F.; SERRA, F. R. Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no Journal of Business Venturing entre 1987 e 2010. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 1, p. 56-83, 2014.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. 2016. Disponível em: <<http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/10o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

FRANZONI, G. B.; SILVA, T. N. Inovação social e tecnologia social: o caso da cadeia curta

de agricultores familiares e a alimentação escolar em Porto Alegre/RS. **Desenvolvimento em Questão**, n. 37, Ed. Especial, p. 353-386, 2016.

FUNASE – FUNDAÇÃO DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO. **Histórico**. 2018. Disponível em: < <http://www.funase.pe.gov.br/historico.php>>. Acesso em: 28 maio 2018.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo social: estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 1-24, 2016.

GEM - GLOBAL ENTREPHEUSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017**. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, G. T. D.; MACIEL, C.; EIDELWEIN, K. Transformações no mundo do trabalho, economia solidária e sua relação com incubadoras sociais. **Revista Textos & Contextos**, v. 6, n. 1, p. 19-33, 2007.

IBQP – INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Curitiba: IBQP, 2015.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas da violência 2016**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota\\_tecnica/160322\\_nt\\_17\\_atlas\\_da\\_violencia\\_2016\\_finalizado.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/160322_nt_17_atlas_da_violencia_2016_finalizado.pdf)>. Acesso em: 23 dez. 2016.

MAINEMELIS, C. When the muse takes it all: a model for the experience of timelessness in organizations. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 548-565, 2001.

MARIANO, S.; MAYER, V. F. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, G. (Ed.). **Social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated**. Oxford: Skoll Center for Social Innovation, 2007.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

PAIVA, F. G. Jr. de; SALVIANO, K. M. T.; COSTA, I. C. A. de; BARBOSA, A. M. S. da. O meio empreendedor promovendo inovação: a geração de capital social no Porto Digital. **Desenvolvimento em Questão**, v. 37, p. 37-63, 2016.

PIMENTA, A. A.; LINHARES, F. J. M.; ALBERTON, A.; GALLAS, J. C. Tecer para vencer com criatividade e empreendedorismo. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 111-123, 2016.

PINTO, M. D. S.; BLATTMANN, U. Importância do desenvolvimento criativo em ambientes educacionais e organizacionais. **Revista ACB**, v. 7, n. 1, p. 59-72, 2002. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/375/451>>. Acesso em: 28 maio 2018.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

ROSOLEN T. G.; TISCOSKI P.; COMINI G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

SANTOS, L. M. L. S. dos; GALLELI, B. O ensino de empreendedorismo social nos cursos de administração das universidades públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 71-79, 2013.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Harvard University Press: Cambridge, 1911.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa. **Desenvolvimento em Questão**. Unijuí, 37, Edição Especial 2016: Empreendedorismo e Inovação, 231-261, 2016.

SILVA, M. de F. da; MOURA, L. R. de; JUNQUEIRA, L. A. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 121-130, 2015.

SOUSA, F. C. de; PELLISSIER, R.; MONTEIRO, I. P. Creativity, innovation and collaborative organizations. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 5, n. 1, p. 26-64, 2012.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VAZ, V. H. da; TEXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. L. Empreendedorismo social feminino e motivações para criar organizações sociais: estudo de casos múltiplos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 37 - 61, 2015.

XU, F.; RICKARDS, T. Creative management: a predicted development from research into creativity and management. **Creative Management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

**Jéssica  
Moliterno  
Genú**

Bacharela em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Mestra em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora e pesquisadora dos seguintes temas: inovação, inovação social, terceiro setor, sustentabilidade, empreendedorismo, gestão de pessoas e empreendedorismo social. Membro do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudos em Sustentabilidade (GIPES).

**Carla Regina  
Pasa Gómez**

Possui graduação em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria, doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-doutorado NHTV Breda University, Breda, Holanda. Professora Associada nível II da Universidade Federal de Pernambuco. Membro da Rede de Pesquisadores em Gestão Social (RGS) e da Rede LenSIn Brasil e Internacional - Learning Network on Sustainability International.

**Henrique  
Muzzio**

Doutor em Administração pela EAESP-FGV (Conceito 7 - CAPES). Professor Adjunto 3 da UFPE - Departamento de Ciências Administrativas (DCA), Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD). Membro do Comitê Científico EPQ da ANPAD (2018-2020). Líder do Grupo de Pesquisa: Lócus de Investigação em Economia Criativa, e pesquisador do Grupo Redes, Sociabilidades e Poder. Pesquisas com ênfase em Estudos Organizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão Criativa; Simbolismo e Cultura.