

O Perfil do Empreendedor Social e suas Dimensões de Atuação: Seis Casos no Município de Uberlândia

Edileusa Godói-de-Sousa, Juliana Moro Bueno, Márcia Gomes de Sousa e Lucas Tech dos Santos

Resumo

O empreendedor social cria, transforma, mobiliza ideias, as competências, os recursos e os arranjos sociais necessários para o desenvolvimento de um empreendimento social. Este estudo buscou identificar o perfil do empreendedor social em Uberlândia/MG, a partir de uma abordagem tridimensional - indivíduo (necessidades, valores, competências), organização (liderança, cultura) e ambiente (socioeconômico, sociocultural, político). Realizou-se levantamento dos empreendimentos sociais em Uberlândia-MG, aplicado um *survey*, identificando aqueles atuantes. Numa amostra de 77, com nível de resposta de 23,4%, analisou-se as principais características de seus empreendedores. Gestores de seis associações dispuseram-se a participar da pesquisa em profundidade. Os resultados sinalizaram que as três dimensões se inter-relacionam, mas houve ênfase na individual, na qual o valor universalismo e estimulação se destacam. Houve predominância na liderança orientada para o relacionamento e na dimensão ambiental, os empreendedores têm dificuldades em analisar o ambiente socioeconômico para fins estratégicos.

Palavras-chave

Empreendedorismo Social. Perfil do Empreendedor Social. Dimensão Individual. Dimensão Organizacional. Dimensão Ambiental.

Abstract

The social entrepreneur creates, transforms, mobilizes ideas, competences, resources and social arrangements necessary for the development of a social enterprise. This study aimed at identifying the profile of the social entrepreneur in Uberlândia/MG, within a three-dimensional approach - individual (needs, values, competences), organizational (leadership, culture) and environment (socioeconomic, sociocultural, political). We conducted an empirical survey of the social enterprises operating in Uberlândia-MG. In a sample of 77 organizations, with a response level of 23.4%, we analyzed

the main characteristics of their entrepreneurs. We selected managers of six associations who agreed to participate in an in-depth research. The results showed that the three dimensions are interrelated, but there is an emphasis on the individual dimension, in which the values universalism and stimulation are highlighted. There was a predominance in the relationship-oriented leadership and the environmental dimension, as the entrepreneurs have difficulties in evaluating the socioeconomic environment for strategic purposes.

Keywords Social Entrepreneurship. Profile of the Social Entrepreneur. Individual Dimension. Organizational Dimension. Environmental Dimension.

INTRODUÇÃO

A tipologia que abrange os empreendimentos sociais pode ser muito ampla e diversa, seja em virtude da imprecisão conceitual, seja em função da criatividade inovadora dos empreendedores sociais. Pode-se encontrar nesse leque, desde as organizações autogestionárias até os grupos informais de pessoas precariamente associadas, em um esforço comum para gerar renda e sobreviver às condições adversas da miséria e da exclusão. Nesse âmbito, tão amplo, despontam no Brasil tanto organizações formais, quanto cooperativas e associações dedicadas aos assim chamados “negócios inclusivos”.

Nesse contexto, os impactos das transformações que vêm ocorrendo no ambiente social conduziu à reflexão acerca da importância do papel dos empreendedores sociais nos arranjos produtivos autogestionários, baseados na cooperação, na concepção de mercado justo e nas formações associativas de desenvolvimento local sustentável e integrado. Essa reflexão gerou o interesse para que se buscasse estabelecer uma correlação entre o perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação e a inovação subjacentes aos modos de gestão e interação com o ambiente em que os empreendimentos sociais estão inseridos.

Estudos sobre o papel do empreendedor apontam que os mesmos podem ser diferenciados de outras pessoas por possuírem determinadas características advindas das necessidades apresentadas por eles (MCCLELLAND, 1961; SANTOS, 2004), dos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), das competências (FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2011) e dos valores (SCHWARTZ, 1992; NAVARRO; CLIMENT; PALACIO, 2011) presentes nos mesmos.

Ao ter como foco os empreendedores sociais, esses diferenciam-se ainda mais, por serem agentes de mudanças que almejam a criação e a sustentabilidade de valor social, em oposição à busca do valor privado (OLIVEIRA, 2003). No entanto, as características do perfil do empreendedor social e sua atuação estratégica carecem de estudos aprofundados no âmbito das discussões sobre o Empreendedorismo Social. Os trabalhos costumam tratar de maneira fragmentada o assunto em três abordagens principais. A primeira revela estudos

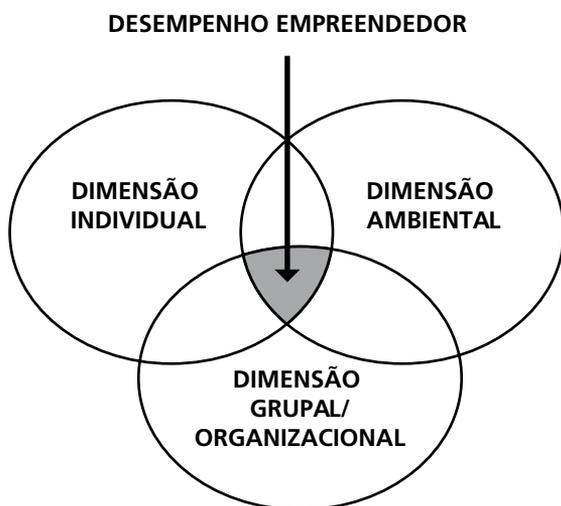
sobre personalidade, abrangendo as características psicológicas individuais que definem um empreendedor. A segunda, funcional, está vinculada aos resultados racionais dentro da teoria econômica e, por fim, tem-se a abordagem comportamental, derivada da gestão estratégica que envolve o processo de como o empreendedor percebe e age sobre as oportunidades apresentadas (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010).

A fim de contribuir para uma abordagem mais holística, considerando complementares os argumentos da perspectiva centrada no empreendedor social, e os que enfatizam os aspectos do contexto socioeconômico e político (GODÓI-DE-SOUSA, 2010), o presente estudo vai além da dimensão individual a respeito do perfil do empreendedor para não incorrer em análises estanques, pois os empreendedores estão inseridos em um ambiente dinâmico, por meio do relacionamento com os grupos e meio ambiente. Nessa visão, observa-se que a organização é exposta a mudanças e demandas contínuas por aprendizado, sendo os empreendedores agentes condutores desse processo gerencial (PEDREIRA, 2010).

Com base nas orientações de Ferreira (2003), compreende-se, portanto, o perfil do empreendedor social sob três dimensões imbricadas: individual, organizacional (grupal) e ambiental. Portanto, o objetivo deste trabalho foi discutir as características do perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação a partir de uma abordagem tridimensional.

A estrutura do trabalho constitui-se da introdução, na qual foi abordada a relevância da área temática na contemporaneidade. Na sequência, é apresentado o constructo teórico referente ao perfil do empreendedor social. O terceiro item apresenta o delineamento metodológico da pesquisa, a quarta parte faz uma análise dos resultados e, finalmente, o quinto item arrazoa as conclusões.

Figura 1 - Dimensões de atuação do Empreendedor



O EMPREENDEDOR SOCIAL SEGUNDO UMA ABORDAGEM TRIDIMENSIONAL

O empreendedor social vem sendo referenciado quase como uma espécie de “herói” moderno. Nesse sentido, na busca em compreender seu comportamento, necessário é analisar os fatores que compõem seu perfil, em uma ótica integrada, como apresenta Ferreira (2003) na Figura 1 (pág. 35).

Dimensão Individual

A maior parte das pesquisas sobre o perfil do empreendedor está centrada na dimensão individual. As principais contribuições para o desenvolvimento da investigação nesse nível vêm da psicologia, da sociologia, e mais recentemente, da administração.

Do ponto de vista da psicologia, o perfil empreendedor refere-se às necessidades e às características comportamentais que algumas pessoas manifestam na busca pela realização e êxito (MCCLELLAND; WINTER, 1971). Segundo Bergamini (2008), a necessidade está relacionada a um estado de carência, podendo ser considerada como ponto de partida do comportamento motivacional.

Uma das teorias mais citadas na literatura sobre os empreendedores é a de McClelland (1961). Ele refere-se às necessidades como fator de motivação para o indivíduo. Esse autor desenvolveu um modelo que tem sido utilizado na base teórica de treinamentos para empreendedores. Tal modelo aplicado em cerca de 40 países é fundamentado nos seguintes níveis de motivação: necessidade de realização (é medida em relação a um padrão pessoal de Excelência e cada pessoa tem seu critério próprio de sucesso); necessidade de afiliação (é a busca de relacionamentos afetivos com outras pessoas); e necessidade de poder (visa controlar ou influenciar outras pessoas).

Em uma investigação do comportamento empreendedor, Santos (2004) identificou algumas variáveis para cada uma das necessidades apontadas nos estudos de McClelland (1961). Para este trabalho, buscou-se algumas variáveis, com o intuito de adaptá-las ao estudo do empreendedor social. Elas estão aglutinadas nas necessidades de realização (aprendizagem, compaixão, competência e satisfação profissional), afiliação (relacionamento, estima e valorização) e poder (liderança, racionalização e exibição).

Ao identificarem o comportamento do empreendedor a partir dessas necessidades, muitos enfatizam que elas são adquiridas socialmente por meio da interação com o meio. Friedlaender (2004), por exemplo, a partir dessa constatação, aponta que os comportamentalistas têm se dedicado, cada vez mais, ao estudo do comportamento dos empreendedores em relação ao meio ambiente. Essa visão é compartilhada por Bandura (2002) e Murphy, Lião e Welsch (2006). Segundo esses autores, o comportamento é determinado pela interação de variáveis comportamentais, cognitivas e ambientais ou situacionais; onde o ambiente influencia por meio de eventos de estímulo social externo.

Com essa mesma linha de raciocínio, a perspectiva sociológica identificou ainda que existe um relacionamento entre o comportamento e os valores dos empreendedores. No entendimento de Weber (2001), por exemplo, os valores podem influenciar as diversas etapas do processo comportamental nas relações com o meio.

Schwartz (1992) explica que a questão dos valores advém de três requisitos básicos da existência humana, são eles: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de interação social coordenada e necessidades de sobrevivência e bem estar em grupo. Ou seja, a noção é de semelhança na essência, apesar das diferenças de cada sociedade, nação, etc. Reforçando o destaque dos valores para os empreendedores sociais, Navarro, Climent e Palacio (2011), a partir de entrevistas com especialistas na área, indicam que a escala de valores dos empreendedores sociais frente a outros é maior. Sustentam que o apego emocional nas relações de trabalho e a satisfação no trabalho também são maiores para os primeiros citados, apesar dos salários serem menores. Sendo o sentimento de pertença destes caracterizado como maior. Dessa maneira, segundo os autores, os empreendedores sociais tendem a ficar mais tempo nas organizações em que atuam, porque o trabalho se relaciona ao estilo de vida dos sujeitos, não representando apenas uma opção de carreira.

Além dos valores, Oliveira (2004) diz que o perfil desses pode ser qualificado em quatro vertentes: (1) conhecimento; (2) habilidades; (3) competências; e, (4) posturas. O conhecimento, segundo Maturana e Varela (1995), só existe a partir do outro, de uma relação, sendo o mesmo passível de interpretações. Para Nonaka e Takeuchi (1997), ele pode ser dividido em duas classes: explícito - transmissível em linguagem formal e sistemática; e, tácito - incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como crenças, sistemas de valores, perspectivas e emoções. O conhecimento é entendido também, segundo Fleury (2001), como informação associada à experiência, intuição e valores. Desse modo, ele é fruto das interações que ocorrem no ambiente e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem.

Drucker (2008) e Filion (1993) apontam algumas habilidades, reunindo-as em dois grupos: as pessoais - intrínsecas ao indivíduo, como o pensar de forma sistêmica e analítica, assimilar informações, correr riscos, ser criativo e produzir por meio da imaginação e da criatividade, entre outras; e, as interpessoais - referem-se à atitude perante os demais indivíduos, por exemplo, dar apoio e delegar, facilidade de comunicação, criar uma cultura, ser apto a ouvir e falar, exercer liderança.

Quanto às competências, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) apresentam um conceito ligado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, independentemente do cargo, mas a partir da própria pessoa. Essa ideia é reconhecida por Dutra (2001, p. 46), o qual agrega a ela o conceito de complexidade, no sentido de que, “Estabelecendo diferentes níveis de complexidade dessa entrega, estamos construindo uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento”. Ao associar os conceitos de complexidade às competências, Dutra (2011) afirma ser possível definir para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega, agregando valor ao indivíduo, à organização e ao meio em que esse indivíduo está.

Para os empreendedores sociais, tudo indica que o conceito de competências que mais agrada é o de Fleury e Fleury (2004, p. 21), que a definem como um “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A esse conceito, adaptando-o ao Empreendedorismo Social, acrescentamos também a agregação de valores à própria comunidade na qual o empreendimento se insere.

As posturas adotadas pelos empreendedores é um aspecto a ser considerado também dentro da dimensão individual. Para o empreendedor social, conforme Oliveira (2004), ter postura é ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade, ser engajado, ser comprometido e leal, ser ético, ser transparente, ser apaixonado pelo que se faz (campo social).

Na tentativa de resumir todas essas contribuições, Nassif *et al.* (2004, p. 3) afirmam que o empreendedor apoia-se no ‘saber ser’ e no ‘saber fazer’ para ‘saber agir’, estando sempre atento ao ambiente que o cerca e aos seus próprios valores.

Dimensão Organizacional

Sobre a dimensão grupal/organizacional, David (2004) diz que o empreendedor social participa como ator principal em ações relativas ao bem comum, interferindo diretamente em um grupo/organização por intermédio de suas propostas, provocando e inspirando mudanças nas relações sociais. Segundo Alvord, Brown e Letts (2004), ele mobiliza as ideias, competências e recursos – financeiros, humanos e políticos. Thompson (2002) diria que isso requer uma liderança forte e comprometimento. Muitos, inclusive, de acordo com esse autor, preferem ser chamados de “líderes comunitários”, por associarem o termo “empreendedor” somente aos negócios e não verem o capital social como fruto do empreendedorismo.

No entanto, Dees (2001) já entendia que nem todo líder de organização social pode ser considerado empreendedor. Para ele, o empreendedor social é rara espécie de líder e deve ser reconhecido como tal. Perren (2000), por sua vez, também havia dito que a diferença está caracterizada pelo fato de que líderes atuam em diversas áreas da atividade humana – as forças armadas, as instituições religiosas, políticas e esportivas, por exemplo – enquanto a atuação dos empreendedores tende a ser relacionada, prioritariamente, à criação e à operação de uma organização (empresa, organismo público ou organização não governamental).

Ao buscar integrar as pesquisas realizadas na área do comportamento de liderança, Yukl, Gordon e Taber (2002) propõem uma taxonomia hierárquica que combina categorias, oferecendo uma proposta de estrutura para os comportamentos de liderança. São elas:

- Liderança Orientada para a Tarefa: planeja atividades de curto prazo; explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada uma; e, monitora a operação;
- Liderança Orientada para o Relacionamento: dá suporte e encoraja; reconhece realizações e contribuições; consulta para decidir; e dá *empowerment* para solução de problemas;

- Liderança Orientada para a Mudança: monitora o ambiente externo; propõe estratégias inovadoras ou novas visões; estimula o pensamento inovador.

Esses estudos demonstraram a importância do líder-empresendedor durante a criação e no desenvolvimento de um empreendimento social. Segundo Bertero (1996), ele vai exercer um papel decisivo no delineamento da cultura desse empreendimento, ao inserir nele seus valores e visão de mundo. Schein (1986) trabalhou com um conjunto de pressupostos para descrever a cultura organizacional e Fleury (1996) incorporou a dimensão política a esse conceito. Morgan (1996) ofereceu uma visão mais ampla, ao perceber a organização como um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade.

Nos empreendimentos sociais, a cultura organizacional, segundo Prioste (2004), carrega um forte apelo emocional vivenciado pelo fundador e compartilhado com os membros envolvidos. A liderança é, portanto, delineada por valores culturais que estimulam as pessoas em direção aos objetivos compartilhados. São esses objetivos compartilhados - do grupo, da organização e do fundador - que criam um sentimento de coletividade que permeia o empreendimento e dá coerência às diferentes atividades.

Dimensão Ambiental

Deve-se considerar que o empreendedor social está inserido em uma sociedade e, por conseguinte, partilha com outros indivíduos uma conjuntura de experiências que podem influenciar seu comportamento e ações (MACÊDO; BOAVA, 2008). O empreendedor social depara-se com exigências mercadológicas e sociais que ultrapassam as fronteiras organizacionais, transitam por decisões governamentais, tendências econômicas globais e mesmo pelas necessidades das comunidades locais e regionais (MINUZZI; BELINAZO; LEZANA, 2005). E como “[...] as organizações são construções humanas artificiais, irrigadas pelos valores das sociedades onde se instalam e atuam em um universo concreto de relações sociais” (FREITAS, 2007, p. 65), elas demandam um mediador que ligue o empreendimento ao mesoambiente e ao macroambiente. Esse é um dos desafios para o empreendedor social.

Nesse sentido, é importante considerar as ameaças e as oportunidades oriundas do macroambiente. De acordo com Navarro, Climent e Palacio (2011), as ameaças são caracterizadas pela dependência da administração pública (por exemplo, subvenções), pelo mercado financeiro complexo e exigente e, ainda, se relacionam com a exigência crescente de novas competências. Já as oportunidades são entendidas pela prevenção da exclusão do mercado de trabalho para pessoas desfavorecidas e também pela existência de redes de apoio às organizações. Assim, identificar os integrantes dessa rede é um fundamental estratégico.

Além das necessidades, conhecimentos, habilidades competências e valores individuais – fatores considerados na dimensão individual –, do comportamento grupal/organizacional – que se exprime pela cultura, relações interpessoais, liderança e objetivos do grupo e da organização –, pressupomos que os fatores socioeconômicos, socioculturais e políticos são também pré-requisitos para a construção do perfil do empreendedor social, pois, conforme

atesta McClelland (1961) os traços que caracterizam os empreendedores não são traços “constitucionais”, mas traços “moldados pelo ambiente”.

As Três Dimensões num Perfil de Atuação Social Empreendedora e Inovadora

Ao pensar em empreendimentos sociais, estes caracterizam-se por padrões culturais próprios, baseados em valores como: proximidade, afeição, harmonia e confiança. Desse modo, as práticas inovadoras de atuação desses empreendimentos necessitam ser compartilhadas por todos os atores envolvidos. Isso demanda um empreendedor social com habilidades relacionais mais desenvolvidas: capacidade de comunicação e de aplicação de processos de inovação.

É nesse cenário que está alocada a grande contribuição das inovações sociais, a busca de novas formas de pensar, se relacionar, criar estruturas, padrões e conexões em diferentes dimensões, que agreguem valor para todos. Nesse sentido, a questão da inovação configura-se como instrumento de transformação social.

Nessa linha de pensamento, pode-se dizer, de acordo com Fleury (2001), que o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e recursos que reproduzem aqueles sistemas. Desse modo, pode-se falar de uma inovação social a partir do momento em que as mudanças e inovações alteram os processos e relações sociais, alterando as estruturas de poder pré-existentes.

Barbieri (1997) evidencia que, dependendo da área de estudo, o termo inovação apresenta diferentes significados. Na área produtiva, por exemplo, a inovação refere-se à introdução de novidades materializadas em produtos, processos e serviços. Para a área mercadológica, refere-se a qualquer modificação percebida pelo usuário. Ao pensar na área social, o conceito de inovação surge “como ponto de partida para a construção de um novo modelo para atendimento às demandas sociais com respeito à diversidade e à unidade humana, e que contribua para a promoção da igualdade na sociedade pós-moderna”. (FARFUS; ROCHA, 2007, p. 19).

Segundo Farfus e Rocha (2007), esta nova configuração da relação com a sociedade evidencia a premente necessidade de acabar definitivamente com o mito de que na área social não se inova. “A inovação social pode ser definida como um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilite a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades”. (FARFUS; ROCHA, 2007, p. 9). Assim, perceber os padrões que envolvem as relações humanas, suas estruturas e possibilidades darão uma nova visão das interações sociais, fazendo com que os sistemas sociais precisem ser projetados e planejados de maneira contínua. E, cada vez mais, utilizando-se de estratégias de atuação.

Neste estudo, a definição de estratégia de atuação adotada foi a de Mintzberg (1987, 1988, 1988a, 1990), como sendo o fluxo consistente de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Portanto, na prática, a formação da estratégia nos empreendimentos

sociais pode incluir, simultaneamente, as três dimensões - indivíduo, organização e ambiente. Neste sentido, para analisar as características do perfil do empreendedor social e sua atuação estratégica a partir de uma abordagem tridimensional foi elaborado o Quadro 1, o qual sintetiza alguns fatores das dimensões Individual, Grupal/Organizacional e Ambiental.

Quadro 1 - Fatores que podem influenciar no perfil dos Empreendedores Sociais

Dimensões	Fatores	Especificação	Referência
Individual	Necessidades	Realização; Afiliação; Poder	MCCLELLAND (1961); SANTOS (2004)
	Valores	Autodeterminação; Universalismo; Benevolência; Tradição; Poder; Realização	SCHWARTZ (1992); NAVARRO, CLIMENT e PALACIO (2011)
	Competências	Conhecimento; Habilidade; Atitude; Postura; Agregação de Valor (entrega)	NONAKA e TAKEUCHI (1997); OLIVEIRA (2004); FLEURY e FLEURY (2004); DUTRA (2011)
Grupal/ Organiza- Cional	Liderança	Orientada para a Tarefa; Orientada para o Relacionamento; Orientada para a Mudança	YUKL, GORDON e TABER (2002)
	Cultura	Crenças; Pressupostos básicos; Elementos simbólicos	SHEIN (1986); FLEURY (1996); BERTERO (1996); PRIOSTE (2004); FREITAS (2007)
Ambiental	Socioeconômico	Exigências econômicas; Tendências globais; Necessidades sociais.	MCCLELLAND e WINTER (1961); MINUZZI, BELINAZO e LEZANA (2005); NAVARRO, CLIMENT e PALACIO (2011)
	Socioculturais	Transformações sociais e culturais	
	Políticos	Circunstâncias políticas do momento	

Fonte: Elaborado pelos autores

METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2006), pois visou estruturar informações e conhecimentos atualmente difusos e dispersos acerca do perfil dos empreendedores sociais, com o intuito de subsidiar possíveis intervenções e a elaboração de estudos mais aprofundados para a formação e desenvolvimento de empreendedores sociais, almejando uma atuação mais estratégica.

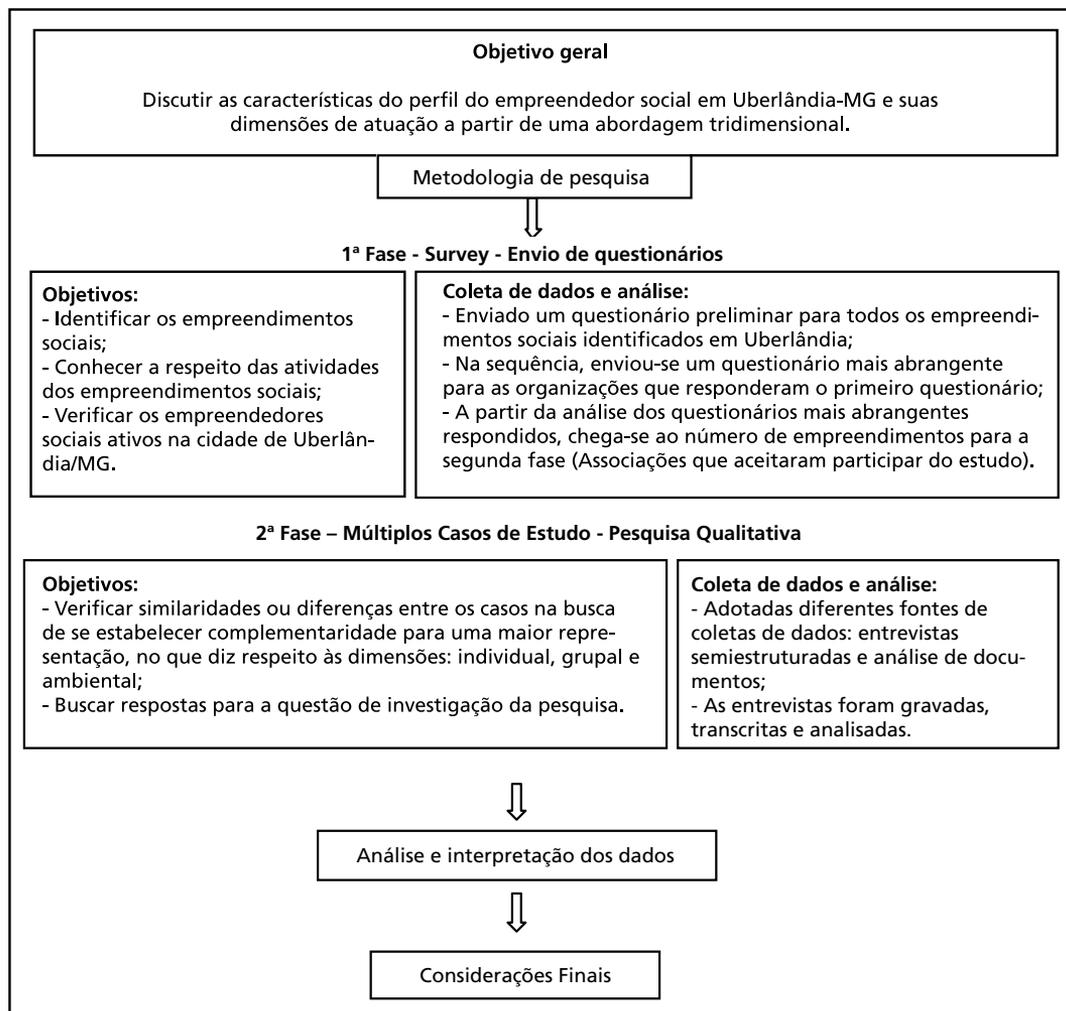
A abordagem do estudo é de natureza qualitativa, embora a abordagem quantitativa tenha

seu perfil de atuação, sendo utilizada em sua fase inicial, para levantamento dos empreendedores sociais no município de Uberlândia. A pesquisa empírica foi estruturada em duas fases que se inter-relacionam: a primeira, caracterizada como *survey*, foi orientada para identificar os empreendedores sociais atuantes no município de Uberlândia-MG; a segunda teve como parâmetro o aprofundamento de múltiplos casos de estudo, considerando o acesso à organização, no que concernem as informações para a pesquisa, a fim de identificar as principais características do perfil dos empreendedores sociais pesquisados.

A fase inicial buscou realizar um panorama dos empreendimentos sociais na cidade de Uberlândia. A partir de uma listagem oriunda das secretarias da prefeitura do município e também por intermédio de pesquisa à lista telefônica, 210 organizações do terceiro setor foram listadas. Aos responsáveis por essas organizações, um questionário foi aplicado via telefone. No entanto, somente 77 retornos completos foram obtidos, devido a diversos entraves, como: mudança no número de telefone; dificuldade em encontrar o gestor responsável; terminal interrompido; telefone celular não atende; falta de interesse em responder as perguntas; entre outros. Para essas 77 organizações, um segundo questionário, mais abrangente, incluindo questões referentes a outras temáticas como, por exemplo, características dos empreendimentos sociais, foi enviado via correios (para 23 organizações que não dispunham de endereço eletrônico) e por *e-mail* (para 54 organizações), constando o *link* de resposta direcionado à plataforma *surveymonkey*. O nível de resposta, após aproximadamente dois meses, foi de 23,4%, representando, 18 organizações, entre elas fundações, creches, associações, etc. Dentre as nove associações que responderam o questionário, seis delas prontamente se dispuseram a participar da pesquisa, envolvendo o presidente da organização e mais três colaboradores indicados pelo mesmo.

Assim, o aprofundamento desses casos permite um olhar mais aguçado sobre a temática do perfil do empreendedor social. Ademais, a escolha por associação justifica-se devido à maior densidade desse tipo de organização do terceiro setor no Brasil (LANDIN, 2008), bem como pelo número crescente de grupos de defesa dos direitos específicos e difusos.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo real, que permite, inclusive, um norteamento para coleta e análise dos dados. A coleta de dados foi obtida por intermédio do acesso a documentos das organizações e entrevistas semiestruturadas com os empreendedores sociais e seus subordinados diretos. Os roteiros foram baseados nos conceitos sistematizados no Quadro 1. As entrevistas foram gravadas, com anuência prévia dos entrevistados e transcritas. A análise de conteúdo realizada possibilitou a produção de inferências a partir dos materiais textuais escritos, de maneira objetivada, organizando as informações pela codificação dos textos (BAUER, 2008).

Quadro 2 – Esquema de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Características dos Gestores e dos Empreendimentos Sociais

Os resultados esclarecem que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, 70%, e 30% do gênero feminino. A idade média dos empreendedores sociais corresponde a 45 anos, sendo a mínima registrada de 18 anos e a máxima de 78 anos. A respeito da escolaridade, a maioria, 40 indivíduos, tem ensino superior completo e oito possuem ensino superior incompleto. Os entrevistados também afirmaram que trabalham há mais de 10 anos, em média, nas organizações das quais fazem parte e estão no cargo atual há aproximadamente sete anos, em média. Vale ressaltar que 22 entrevistados assumiram o cargo antes ocupado

pelo fundador ou pelo primeiro administrador e 11 dos empreendedores sociais são os fundadores das organizações pesquisadas. Apenas oito, entre os 77 indivíduos, trabalhavam anteriormente em organizações do setor social, o restante tinha emprego anterior na iniciativa privada ou pública e outras eram donas de casa.

Na estrutura organizacional, encontraram-se variações do número de associados, há organizações com mais de 500 e outras com menos de 10. O número de voluntários também variou e se relaciona com o tamanho da organização. Sobre a estrutura de capital, em 30 organizações, em sua fase inicial, elas contaram com recursos próprios do fundador, acrescido, em alguns casos, com doações e/ou subvenções. Outra observação diz respeito à sede própria, 40 organizações têm esse benefício.

O foco de atuação das 77 organizações que fizeram parte da primeira fase da pesquisa é bastante variado, como: atenção ao meio ambiente, grupos minoritários, educação e saúde, entre outros. Por esse motivo, apenas algumas organizações produzem produtos destinados à venda (12), outras para o próprio consumo (2) ou ainda para doações (2). Como parceiros das atividades desenvolvidas pelas organizações, foram mencionados: outras ONGs, empresas privadas, universidade, órgãos governamentais e também pessoas físicas.

Das organizações que fizeram parte da primeira fase da pesquisa, foram selecionados seis gestores que se dispuseram a participar da pesquisa em profundidade, no intuito de conhecer o perfil do empreendedor social por intermédio de uma ótica tridimensional. A seguir, estão dispostas algumas informações das associações das quais esses gestores fazem parte, a fim de viabilizar as discussões dos múltiplos casos:

- Associação dos Deficientes Visuais do Triângulo Mineiro – ADEVITRIM: é uma associação civil, de natureza social, cultural e esportiva, sem fins lucrativos. Foi criada em 1984 com os seguintes objetivos: prestar serviço gratuito sem qualquer discriminação de clientela; congregar os deficientes visuais, para que possam estudar em conjunto seus problemas e trocar sugestões; defender os deficientes visuais, intervindo junto às autoridades públicas; proporcionar aos deficientes visuais melhores condições de vida; e promover encontros, palestras e seminários relacionados a educação, habilitação, reabilitação, integração social e cultural. O atual presidente está no cargo desde 1993 e possui ensino médio completo.
- Associação dos Paraplégicos de Uberlândia – APARU: é uma associação civil, sem fins lucrativos. Fundada em 1979, tem por objetivos: promover e incentivar a união e o convívio entre as pessoas com deficiência física; contribuir para a habilitação e reabilitação física, social, psicológica e cidadã das pessoas com deficiência física, promovendo sua inclusão social; promover e incentivar atividades recreativas e culturais por e para as pessoas com deficiência física; e defender judicialmente seus associados no que se refere aos direitos coletivos e/ou difusos das pessoas com deficiência física. A atual presidente está no cargo desde 1983. A mesma possui ensino superior completo.
- Associação de Amparo à Criança, Adolescentes e Adultos com Câncer, também denominada de “Associação do Câncer”: é uma associação sem fins lucrativos fundada

em 2003 por um grupo de pessoas que sofreram o drama familiar do câncer. Tem por objetivo assistir e apoiar, na forma material, moral e emocional, as crianças, adolescentes, adultos e idosos com câncer, desde que comprovadamente carentes. A gestora atual possui ensino superior completo e participou da fundação da associação.

- Associação dos Artesãos de Uberlândia: é uma associação civil de utilidade pública, criada em 1979, cujo objetivo é o aprimoramento, coordenação, estudo e proteção no sentido de solidariedade dos interesses de todos os artesãos, promovendo cursos, escolas, exposições e feiras de artesanato. O presidente atual está no cargo desde 2001 e possui ensino médio incompleto.
- Associação dos Mandaleiros de Uberlândia – AMU: é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 2009, que tem o objetivo de apoiar processos coletivos de produção e comercialização de hortifrutis orgânicos, a partir da tecnologia social das mandalas. Tem o intuito de gerar transformações sociais a partir do conhecimento e fomento ao desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis. O presidente atual possui ensino superior, está em seu segundo mandato e iniciou as atividades da organização na cidade.
- Associação Regional dos Produtores de Hortigranjeiros – ASSOHORTA: é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1984, e tem por objetivo congregar os produtores hortigranjeiros, por intermédio de esforços reunidos para otimizar a produção e distribuição de seus produtos, integrando, assim, socialmente os associados. O presidente atual, que possui ensino fundamental completo, está há aproximadamente quatro anos na organização.

Análise dos Múltiplos Casos: As Dimensões de Atuação Estratégica do Empreendedor

As entrevistas foram direcionadas aos presidentes das organizações, exceto para a Associação do Câncer, na qual foi realizada com uma das gestoras, por estar ela mais envolvida nas tomadas de decisões. Ademais, três colaboradores foram ouvidos em cada organização, sendo esses indicados pelos empreendedores sociais (reconhecidos nessa pesquisa como presidente (a) e gestor (a) principal).

As características do perfil do empreendedor social sob a dimensão individual contemplam as necessidades, valores e competências do sujeito, isso porque as necessidades funcionam como força motriz para a motivação. No entanto, tem nos valores o subsídio influenciador do processo comportamental (MCCLELLAND, 1961; WEBER, 2001; SCHWARTZ, 1992). Também faz parte do perfil do empreendedor social as competências e entregas, em diferentes níveis de complexidade (DUTRA, 2011).

No fator necessidades, nos discursos, há elos entre a necessidade de realização, de afiliação e poder. Contudo, há compreensões diferentes, principalmente no tema necessidade de realização. Para o empreendedor social da ADEVITRIM, há forte identidade com a causa, visto que o mesmo também é deficiente visual. A presidente da APARU relaciona a

necessidade de realização a um maior equilíbrio entre o planejado e o alcançado. No caso da presidente da Associação do Câncer, há identidade com a causa e esperança do setor “deslanchar”, pois, segundo a entrevistada, apesar da crescente atenção orientada ao setor social, sua associação ainda é pequena. O empreendedor social da Associação dos Artesãos acredita que a realização relaciona-se com o “fazer acontecer”, o que significa colocar em práticas melhorias demandadas pelos associados. O entrevistado da AMU explica que não trocaria sua vida atual pela anterior (trabalhando na esfera privada), pois, como presidente da associação, pode ganhar menos financeiramente, mas tem mais qualidade de vida e pode ter maior utilidade para a sociedade. O único entrevistado que não vincula a necessidade de realização à causa para a qual trabalha é o presidente da ASSOHORTA. Ele atribui realização de modo particular, ou seja, ao desempenho positivo de sua produção enquanto produtor rural.

Todos os entrevistados mencionam exercerem o poder de maneira democrática, ou seja, de forma colaborativa, ouvindo a opinião de terceiros, em parceria, portanto, com os associados da organização. Assim, os critérios de sucesso de cada um sob a ótica da necessidade de realização ligam-se à busca por uma gestão democrática, na tentativa que se percebe de agradar, mesmo que haja consciência da existência de oscilações naturais entre o processo de aceitação e rejeição das pessoas, pois “nunca satisfazemos todos” (EMPREENDEDORA SOCIAL – APARU).

Sob o ângulo da necessidade de afiliação (MCCLELLAND, 1961; SANTOS, 2004), é possível então dizer que os empreendedores sociais entrevistados, com exceção do presidente da ASSOHORTA, percebem o trabalho assumido como centralidade na vida. Desse modo, como alega o presidente da ADEVITRIM, há um sentimento de estar em casa, ademais, parecem que se sentem estimados (ou seja, os empreendedores desejam esse estímulo que também pode acabar contribuindo para maior identidade com a organização), até mesmo, pelo cargo que ocupam, pois são valorizados pela experiência na organização, pela maior escolaridade (em alguns casos) e pelo próprio envolvimento com o trabalho desempenhado.

A respeito do empreendedor social envolver-se com a atividade da organização de maneira profunda, a entrevistada da Associação do Câncer expõe que tal prerrogativa faz-se também necessária aos colaboradores, pois, no Brasil, na visão da gestora, há o hábito cultural de se pensar mais em reter do que em retribuir. Todavia, no terceiro setor, é preciso “lutar por uma causa” (EMPREENDEDORA SOCIAL – Associação do Câncer).

Quanto ao fator valores, a análise segue o modelo teórico de Schwartz (1992), que relaciona os valores e a motivação humana. Os seis empreendedores sociais revelam discursos em torno dos polos de autotranscendência (valor: universalismo), abertura à mudança (valor: estimulação) e autopromoção (valor: realização). O polo conservação não aparece no conteúdo das transcrições, o que revela uma coordenação diferenciada, relacionada ao Terceiro Setor, pois em outros estudos como o de Vilas Boas *et al.* (2011), o conteúdo das falas dos entrevistados indicou forte reforço do polo conservação, sendo tal pesquisa direcionada a estudantes do curso de Gestão Pública.

Verificou-se que compreender e proteger o bem estar de todos; buscar novidades e

estimulação na vida; e buscar o sucesso pessoal por intermédio da demonstração de competência de acordo com as regras sociais, relacionam-se, respectivamente, aos valores de: universalismo, estimulação e realização, encontrados neste estudo. Assim, os resultados em relação aos valores destacados nesta análise vão ao encontro das afirmações de Navarro, Climent e Palacio (2011). Conforme esses autores, a escala de valores dos empreendedores sociais frente a outros é maior, como também o apego emocional nas relações de trabalho. Ainda, dentro do fator valores, é importante exemplificar o valor estimulação. No caso específico da AMU, o presidente refere-se a esse valor, no contexto do próprio negócio da associação, explicando que é preciso trabalhar em prol da valorização do produtor de alimentos orgânicos, visto que muitos consumidores ainda não os priorizam. Assim, há o desafio em promover maior consciência a respeito dos benefícios desse tipo de alimento.

O último fator da dimensão individual abarca os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do empreendedor, assim como a capacidade de saber mobilizar, transferir, aprender e engajar essas competências (FLEURY, FLEURY, 2004). Nesse enfoque, os empreendedores sociais da APARU, Associação do Câncer e Associação dos Artesãos destacam em seus discursos preocupação em adquirir e aperfeiçoar competências potenciais, como também habilidade interpessoal, referindo-se a dar apoio aos colaboradores, facilidade de comunicação, ser apto a ouvir e a falar (DRUCKER, 2008; FILION, 1993). Já a empreendedora social da APARU abordou, nos elementos de seu discurso, o conhecimento tácito, incorporado à experiência individual (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Interessante ainda refletir a respeito das considerações do empreendedor social da ASSOHORTA. Segundo ele, há discriminação em relação ao nível de conhecimento do produtor rural, pois comumente é associado a um “jeca da roça”. Desse modo, foi necessário para o presidente ampliar seus conhecimentos em administração pública e, com isso, percebeu que há muito jogo de poder envolvido na gestão da organização e, segundo ele, no campo da política há muito cinismo e mentira, sendo difícil lidar com tais situações.

Dessa forma, nota-se, como afirma Oliveira (2004), ser fundamental que o empreendedor social seja comprometido e leal no campo em que atua. Além disso, é necessário desenvolver habilidades em dois flancos, no nível pessoal e interpessoal, sendo apto, por exemplo, a criar uma cultura organizacional de respeito e apoio ao colaborador, sabendo também, delegar tarefas em prol do aprendizado, planejando até mesmo potenciais sucessões (FILION, 1993; DRUCKER, 2008). Contudo, o discurso do presidente da AMU não caminha na direção proposta anteriormente, pois explica que, se sair da organização, a mesma fecha, e que tal constatação não é arrogância, mas sim realidade. O problema, portanto, nessa associação, não é apenas a falta de preparação de lideranças e investimento em aprendizado organizacional, mas, sobretudo, a falta de consciência do presidente, já que o mesmo não detectou tal fragilidade, acreditando que sua atuação na organização seja um ponto forte, não pensando, assim, a longo prazo.

Para a análise na dimensão grupal/organizacional, os colaboradores entrevistados nas seis organizações foram escolhidos pelos empreendedores sociais. Vale ressaltar que cada indicado para participar da pesquisa tem tempo de serviço na organização de pelo menos

dois anos, ademais, atuam em cargos estratégicos, ou seja, ligados à diretoria ou coordenação.

A respeito do fator liderança, os colaboradores em todas as organizações estudadas citam o estilo centralizador quando se referem aos empreendedores, o que em algumas situações parece dar segurança aos colaboradores. A presença do empreendedor social promove essa segurança, pois o mesmo é estimado, em virtude de sua experiência e conhecimento. Por outro lado, na ausência dessa figura, cria-se um espaço de incertezas. Tal análise vai ao encontro, por exemplo, dos dizeres do empreendedor social da AMU, que afirma que sua presença na associação é fundamental para a continuação da operação.

Em relação à cultura organizacional, foi quase unânime os entrevistados reconhecerem que o gestor/líder influencia muito esse fator, sendo considerados modelos. Também entendem que são influenciados pelo ambiente de trabalho, a partir do convívio diário, desse modo, é notório que a cultura dessas associações carregue um forte apelo emocional, vivenciado pelo empreendedor e compartilhado com os membros envolvidos (PRIOSTE, 2004). Um exemplo é o discurso da terceira colaboradora entrevista da Associação do Câncer, que alega: “muito da cultura organizacional é reflexo do que o líder pensa” (COLABORADORA III – Associação do Câncer). Por esse motivo, o empreendedor social exerce um papel decisivo no delineamento da cultura organizacional (BERTERO, 1996), pois o mesmo passa a inserir nele seus valores e visão de mundo. Um dos entrevistados ponderou o reconhecimento sobre a influência da cultura organizacional, dizendo que “[...] a mudança é muito lenta e gradual, porém vai acontecer” (COLABORADOR II, Associação dos Artesãos), ou seja, o empreendedor social contribui para essa mudança, impactando de maneira positiva a organização. No entanto, há barreiras, como, por exemplo, a faixa etária dos colaboradores. Segundo o entrevistado, a média de idade dos funcionários na associação é alta e isso contribui para que essa mudança seja lenta, pois são mais inflexíveis a mudanças.

Contudo, houve no total dois entrevistados que negaram a influência do empreendedor sobre a cultura, bem como afirmam que não se sentem influenciados pela cultura organizacional. Uma potencial justificativa pode estar atrelada à subjetividade que envolve o tema, ou seja, naturaliza-se a rotina de trabalho e não há uma reflexão mais profunda a respeito dos elementos que envolvem a cultura organizacional.

Por fim, sobre a dimensão ambiental, o empreendedor social da ADEVITRIM ressaltou que sua tarefa “é não deixar passar as coisas erradas”, pois, em uma competição, segundo ele, o mais importante é ganhar. Por isso, busca conversar tanto com os agentes internos e externos da organização, sem desmerecer um em favor de outro, já que “ninguém é melhor do que o outro” (EMPREENDEDOR SOCIAL – ADEVITRIM). No parecer do empreendedor, há uma necessidade em relação à busca de opiniões e informações, internas e externas, já que a organização é um sistema aberto e dinâmico.

A presidente da APARU, por sua vez, quando questionada sobre o que mais a preocupa em uma competição, mencionou que não é ganhar ou perder, mas sim, como jogar, devido à preocupação ética. A empreendedora explicou que tanto assuntos internos e externos que dizem respeito à organização são exaustivamente discutidos, porque as decisões estratégicas ocorrem em conjunto com os responsáveis de cada área.

Na Associação do Câncer, a gestora apontou a necessidade de discutir tudo que tem relação com o trabalho, mas comentou que polemizar alguns assuntos não é necessário, como na esfera política ou acerca de religião. Observou ainda que a interação com o grupo é fundamental, pois é necessário compartilhar, como fica expresso no seguinte argumento: “eu acho que esta colaboração é muito boa, porque a gente não é dono da verdade, não sabe tudo e não tem a visão do macro. Mas eu tenho um pouco mais de vivência e de experiência” (EMPREENDEDORA SOCIAL – Associação do Câncer). No trecho citado, a empreendedora expõe sua fragilidade em relação à visão macro de mercado, explicando que a opinião dos colaboradores na organização ajuda a ampliar essa percepção externa dos fatores que impactam a associação, contudo, reforça sua experiência e vivência.

Ao detalhar como ocorrem as decisões estratégicas da organização em busca de inovação, a empreendedora elucida, em seus discursos, que a alta direção tem uma visão ampla e sistêmica da organização, diferente do colaborador, o qual, muitas vezes, está preocupado apenas com o que vai ganhar. Nesse sentido, as decisões da alta direção podem passar por consultas à equipe, o que é importante, na ótica da gestora da Associação do Câncer. Porém, o entendimento dela é de que a organização precisa sobreviver, dessa maneira, a decisão final fica a cargo da alta direção, ou seja, esse controle é centralizado.

Acerca do que é mais importante em um ambiente de competição, a empreendedora da Associação do Câncer respondeu que nem sempre se ganha, todavia, ao mesmo tempo, ninguém gosta de perder. A escolha não está apenas entre ganhar ou perder, mas refere-se ao aprendizado advindo de cada experiência. Esse aprendizado também acontece, segundo a entrevistada, ao lidar com as organizações parceiras da associação, ou seja, é preciso ter um relacionamento com esse público externo, “este relacionamento é uma doação, porque não se pode querer uma doação, uma ajuda, sem antes ter ofertado outra em troca, como um sorriso e um tempo de diálogo” (EMPREENDEDORA SOCIAL – Associação do Câncer).

O empreendedor da Associação de Artesãos acredita que a competição não pode levar os indivíduos a passarem por cima dos outros. O mesmo também indica que as decisões estratégicas da organização são discutidas em assembleias, mas revela a carência em relação a recursos financeiros e acaba desabafando sobre a falta de apoio público. Na mesma direção, o presidente da AMU reflete que é necessário observar o contexto no qual a organização está inserida para a tomada de decisão, analisando não só os fins, mas os meios que originam os fins, ou seja, não se pode pensar apenas em ganhar sempre, é preciso tomar decisões observando as consequências. O presidente ainda cita parcerias que a associação faz, por exemplo, com a Universidade Federal de Uberlândia, explicando que o diálogo com outros profissionais o ajuda na condução da organização e na busca de uma gestão inovadora.

O presidente da ASSOHORTA menciona que é uma obrigação dos associados se responsabilizarem pela organização, afirma que o trabalho tem que ser discutido em grupo e confidencia que sua vida é complicada, pois é difícil conciliar as muitas obrigações que tem. Nesse sentido, o tempo é um recurso valioso.

A gestora da Associação do Câncer, apesar de mostrar-se muito engajada, assume o limite da organização: “aqui ainda não é uma instituição totalmente pronta, às vezes eu tenho

que deixar a estratégia e ir mais para o operacional, e isso acaba dificultando um pouco o trabalho, mas quando a gente percebe que a gente está deixando, a gente volta pra lá (estratégia) de novo”.

Contudo, o discernimento da empreendedora da Associação do Câncer, não se mostrou claramente compartilhado pelos demais empreendedores. No caso, do presidente da AMU, a situação é oposta, pois o entrevistado parece crer que sua atuação na rotina operacional da associação é extremamente necessária, não podendo ausentar-se, ou mesmo reduzir sua atuação operacional para analisar questões macro que impactam as operações da organização.

Diante do exposto, de modo geral, o valor estimulação, torna-se de fato uma rotina, em virtude dos desafios impostos a esses profissionais. Apesar de afirmarem que as decisões são compartilhadas, nota-se, pela ótica dos colaboradores, uma liderança centralizada na figura do empreendedor social, transmitindo confiança aos liderados. No entanto, sobrecarrega o empreendedor em sua busca de satisfazer suas diversas necessidades, as quais transitam entre realização, afiliação e poder, correndo o risco de não se ater à dinamicidade e à complexidade oriunda da dimensão ambiental.

O perfil do empreendedor social, portanto, mostra ter como base os fatores da dimensão individual. Entretanto, conforme Friedlaender (2004), sabe-se que muitos desses fatores são adquiridos socialmente por intermédio da interação com o meio. Assim, apesar do indivíduo se ligar ao grupo e, como premissa, o grupo estar ligado à sociedade, é possível dizer que, devido a suas várias responsabilidades e devido à escassez do tempo (em virtude, da centralização de tarefas e decisões), é temerário que o empreendedor social seja forçado a atuar mais no curto prazo do que em longo prazo, incorrendo potencialmente em altos custos de oportunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que haja avanços na compreensão do perfil do empreendedor social, é necessário compreendê-lo a partir da inter-relação entre as dimensões: individual, grupal/organizacional e ambiental, visto não ser possível segmentar o comportamento do sujeito, pois o mesmo recebe múltiplas influências. Percebe-se ainda, que os fatores (valores, conhecimentos, habilidades, competências, posturas, liderança, cultura, relações interpessoais, objetivos e fatores sociais) apresentados nas dimensões são dinâmicos por si próprios, pois são constituídos a partir de indivíduos em interação nos seus grupos sociais, interferindo diretamente nas características e desempenho do empreendedor social.

Outra evidência da pesquisa indica que, ao considerar que o comportamento do empreendedor é um fenômeno social e situacional e não um atributo individual e imanente (FERREIRA, 2003), o foco nessas três dimensões possibilitou, também, um estudo mais amplo sobre o perfil dinâmico do empreendedor social e a sua visão estratégica.

Nas três dimensões verificadas, a preocupação dos empreendedores com o profissionalismo, com o crescimento da organização e com a qualidade de atendimento ao público foi

evidenciada. Todavia, a necessidade em atender às demandas latentes do dia a dia mostra que há restrição de tempo para planejamentos de longo prazo, assim como para um olhar mais crítico sobre desenvolver também o próprio público interno da organização, o qual mostrou ter como referência o desempenho do empreendedor.

Assim, os fatores que formam o perfil do empreendedor social não são estanques, mas sim passíveis de aprimoramento, como observado nas reflexões dos entrevistados. Por esse motivo, este trabalho contribui no avanço de um entendimento multidimensional do tema, além de revelar questões particulares dos agentes desse setor.

Portanto, os parâmetros referenciais do comportamento do empreendedor, identificados e divulgados por meio de literatura científica, ou seja, a abordagem tridimensional - indivíduo, organização e ambiente - apresenta-se como uma proposta inédita para a identificação de empreendedores sociais em potencial. Além de poder identificar indivíduos com perfil de empreendedor social, pelo cruzamento de resultados obtidos por meio da análise das três dimensões, torna-se possível uma abordagem mais efetiva na formação e no desenvolvimento de um comportamento empreendedor e inovador, para uma atuação mais estratégica, e, assim, exercerem em plenitude as suas capacidades empreendedoras, nos diversos segmentos produtivos da sociedade, principalmente atendendo às necessidades das comunidades locais e regionais, onde o empreendimento atua e está inserido.

As limitações da pesquisa referem-se ao número de casos analisados, por esse motivo, os resultados não são generalizáveis. Indicam-se futuros estudos, na mesma direção, mas abordando um maior número de empreendedores sociais e de segmentos do Terceiro Setor de cunhos diferentes, como, por exemplo, cooperativas, e/ou empreendimentos sociais com atuações em atividades rurais, a fim de aprofundar as análises em um setor de tamanha pluralidade, mas que apresenta desafios compartilhados.

REFERÊNCIAS

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 40, n. 3, p. 260-282, set. 2004.

BANDURA, A. Social Cognitive Theory in Cultural Context. **International Review**, v. 51, n. 2, p. 269-290, 2002.

BARBIERI, José Carlos. A Contribuição da Área Produtiva no Processo de Inovações Tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, jan./mar. 1997.

BAUER, M. W. Análise de Conteúdo Clássica: Uma Revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 189-217.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo Social**: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DEES, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Original Draft: October 31, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**: Prática e Princípios. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. Inovação Social: um conceito em construção. In: **Inovações Sociais**, Coleção Inova; v. 2, Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007, p. 13-34.

FERREIRA, J. A. **Formação de Empreendedores**: Proposta de Abordagem Metodológica Tridimensional para a Identificação do Perfil do Empreendedor. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FILION, L. J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – Uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimento em Diferentes Arranjos Empresariais: O Caso da Indústria Brasileira de Plásticos. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: Evolução e Crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRIEDLAENDER, G. M. S. **Metodologia de Ensino-Aprendizagem Visando o Comportamento Empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2004.

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **O Processo Sucessório em Associações Produtivas no Brasil** – Estrutura, Desafios e Oportunidades. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

LANDIM, L. Thirty Years and Recent Dilemmas: NGOs and Third Sector in Brazil (and Latin America). **8th International Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR)**, 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACÊDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T. Relação Empreendedor e Reconhecimento Social. In: XI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP, 2008. **Anais...** São Paulo, SEMEAD, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2006.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. G. **A Árvore do Conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: VanNostrand, 1961.

_____; WINTER, D. J. **Motivating Economic Achievement**. New York: Free Press, 1971.

MINTZBERG, H. Stratégie et Artisanat. **Harvard l'Expansion**, n. 47, Hiver, p. 94-104, 1987.

_____. Opening up the Definition of Strategy. In QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES R. M. (Ed.). **The Strategic Process** - Concepts, Contexts and Cases, Prentice-Hall Inc., 1988a.

_____. Strategy-Making in Three Modes. In QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES R. M. (Ed.). **The Strategic Process** - Concepts, Contexts and Cases, Prentice-Hall Inc., 1988.

_____. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-195, 1990.

MINUZZI, J.; BELINAZO, D. P.; LEZANA, A. G. R. As Relações entre Empreendedorismo e Marketing Social. In: II SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS. Curitiba, PR, 2005. **Anais...** Curitiba-PR, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A Conceptual History of Entrepreneurial Thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 15-35, 2006.

NASSIF, V. M. J. *et al.* Contribuição para o Entendimento das Competências do Empreendedor: A Derivação de um Esquema a Partir de Relatos de Trajetórias Empresariais em Pequenas Empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, PR, 2004. **Anais...** Curitiba, EnANPAD, 2004.

NAVARRO, A. M.; CLIMENT, V. C.; PALACIO, J. R. S. Emprendimiento Social y Empresas de Inserción en España. Aplicación del Método Delphi para la Determinación del Perfil del Emprendedor y las Empresas Sociales Creadas por Emprendedores. **REVESCO**, n. 106, set./dez. 2011.

NGA, J. K. H.; SHAMUGANATHAN, G. The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start up Intentions. **Journal of Business Ethics**, n. 95, p. 259-282, 2010.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. São Paulo: ELSEVIER, 1997.

OLIVEIRA, E, M. Empreendedorismo Social no Brasil: Atual Configuração, Perspectivas e Desafios – Notas Introdutórias. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

_____. **Empreendedorismo Social no Brasil: Fundamentos e Estratégias**. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Franca, 2003.

PEDREIRA, Luana S. da. **Aprendizagem Organização e Mudança: Um Estudo Exploratório-Descritivo em Organizações Comunitárias da Zona Sul de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PERREN, L. **Comparing Entrepreneurship and Leadership – A Textual Analysis**. The Council for Excellence in Management and Leadership, 2000.

PRIOSTE, C. D. **Liderança Estratégica e Gestão de Conflitos no Terceiro Setor**. 2004. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_maio2004.cfm>. Acesso em: 10 jan. 2009.

SANTOS, M. S. **Método para Investigação do Comportamento Empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1986.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the Content and Structure of Values: Theory and**

Empirical Tests in 20 Countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, New York, v. 25, p. 1-65, 1992.

THOMPSON, J. L. The World of the Social Entrepreneur. **The International Journal of Public Sector Management**, vol. 15, n. 4/5, p. 412, 2002.

VILAS BOAS, L. H. de B.; BUENO, J. B.; OLIVEIRA, L. A. dos S.; SIQUEIRA, W. R. de. Comportamento do Consumidor sob a Ótica da Teoria Meios-Fim: Um Estudo sobre os Valores Pessoais dos Discentes do Curso de Especialização em Gestão Pública. In: ENCONTRO DE MARKETING, Curitiba, PR, 2012. **Anais...** Curitiba, EMA, 2012.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. **Journal of Leadership e Organizational Studies**, v. 9, n. 1, 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**Edileusa
Godói-de-
Sousa**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Professora Adjunta na Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU. Experiência na área de Comunicação e Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, empreendedorismo social, terceiro setor e sucessão.

**Juliana
Moro Bueno
Mendonça**

Doutoranda em Administração na linha de Organizações e Gestão de Pessoas pela Universidade de Brasília - UNB, mestre em Administração na linha de Organizações e Mudança pela Universidade Federal de Uberlândia. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Professora substituta na Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia - UFU. Os interesses de pesquisa dividem-se em: Relações no Trabalho, Assédio Moral, Inovação e Empreendedorismo Social.

**Márcia
Gomes de
Sousa**

Graduada em Administração de Empresas, pesquisadora em iniciação científica, atuando nos seguintes temas: terceiro setor, empreendedorismo social, empreendedor social e gestão de pessoas.

**Lucas Tech
dos Santos**

Graduando em Administração de Empresas, Coordenador de Gestão de Pessoas na Apoio Consultoria - Empresa Júnior dos cursos de Administração e Gestão da Informação da Universidade Federal de Uberlândia. Os interesses de pesquisa dividem-se nos seguintes temas: terceiro setor, setor de saúde, empreendedor social e gestão de pessoas.

Agradecimentos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP) da Universidade Federal de Uberlândia pelo financiamento da pesquisa.