

Competências em negócios sociais: análise de narrativas das experiências de um grupo de empreendedores sociais do Estado de Alagoas

RESUMO

Pesquisa ancorada na abordagem interpretativista dos estudos em competências que se propôs a estudar o fenômeno do desenvolvimento da competência de empreendedores sociais enquanto um processo de “vir a ser” (SANDBERG; DALL’ALBA, 2006). Analisa-se as trajetórias de um grupo de empreendedores de quatro empresas brasileiras. A análise de narrativas foi definida como proposta de investigação, a partir da análise temática de Riessman (2008). Como objeto, as experiências de 13 sócios fundadores de negócios sociais, dois de base tecnológica e dois da área da saúde. Como resultado, as experiências dos empreendedores apontaram o fluxo com que os aspectos constituintes da competência foram mobilizados no contexto e resignificaram as ações, num processo de virem a ser empreendedores sociais. Cinco elementos centrais se revelaram nas narrativas: o contato direto dos sócios proprietários com os problemas da realidade social; as condições materiais e humanas criadas por eles; o processo de se verem como empreendedores sociais; o compartilhamento de significados e o desenvolvimento de competências coletivas/organizacionais.

Palavras-chave: competências em negócios sociais; empreendedores sociais; competência como vir a ser empreendedor; narrativas.

INTRODUÇÃO

Este estudo se dá no contexto de fortalecimento da discussão acerca da cultura empreendedora no Brasil e no mundo. No entanto, o foco de interesse está em um tipo particular de empreendedorismo, o social, que também vem ganhando força nos últimos anos (OLIVEIRA, 2004; BOSE, 2013), como uma configuração de negócios que busca soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, ao mesmo tempo que persegue objetivos lucrativos. O desenvolvimento de competências dos empreendedores para atuar em organizações com esta característica é o tema condutor da presente investigação.

A preocupação em promover uma discussão sobre empreendedorismo social sob a lente dos estudos em competências se justifica por algumas razões. Primeiro, porque ao traçar metas e propósitos que até então não faziam parte do *core business* do mundo corporativo, estas empresas demandam uma outra configuração de negócios, bem como incorporam indicadores de avaliação qualitativos, que vão além do resultado matemático-financeiro (PARRISH, 2010), o que demanda novas competências de seus dirigentes. E não se trata aqui de uma preocupação em saber que outras competências além das tradicionais são importantes de serem desenvolvidas, mas como desenvolvemos melhores competências (RUTH, 2006). Isto é, competências que precisam ser pensadas num contexto de desafios socioambientais em que o mundo corporativo está sendo chamado a produzir respostas.

Mas, acima de tudo, não só o tema é pouco estudado ainda, como há uma predominância de um olhar bastante racionalista nos trabalhos já publicados, o que a despeito de toda sua contribuição para o campo, deixa em aberto aspectos subjetivos da competência que precisam ser apreendidos e analisados. Isso porque pouco se sabe como as competências em negócios sociais vem sendo desenvolvidas pelos empreendedores sociais, bem como que natureza de significados e ações tem sido desencadeados por aqueles que comandam estes negócios. O olhar interpretativista para competências, cuja base é fenomenológica, coloca atenção na experiência humana, vivida, sentida, percebida, significada, criada e recriada continuamente no trabalho (SANDBERG, 2000). Entende-se, assim, que os atributos de competência, os conhecimentos, habilidades e atitudes, são mobilizados pelos sujeitos na experiência em acordo com suas concepções sobre o que é o trabalho para eles. E, especialmente, se ocupa de compreender o processo como as

pessoas se tornam, “vem a ser” competentes, ao experienciarem e significarem o seu trabalho.

Sendo assim, compreendeu-se que analisar o desenvolvimento da competência, o “vir a ser”, a partir das trajetórias dos empreendedores que vem conseguindo resultados reconhecidos publicamente, contribuiria para uma melhor compreensão deste fenômeno. Coloca-se, então, desta forma, o seguinte problema de pesquisa: *Considerando as experiências de um grupo de empreendedores sociais, o que se pode apreender sobre o processo de desenvolvimento de suas competências que permitiram alcançar impacto social e sustentabilidade financeira?*

O objetivo foi descrever e analisar a trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de compreender pelas narrativas dos sócios-proprietários, os elementos subjacentes ao processo de virem a ser empreendedores sociais. A intenção foi colocar em debate o desenvolvimento de competências para negócios sociais de um grupo de empreendedores sociais que vivem no Estado de Alagoas que tem 20,5% da população, aproximadamente 700 mil pessoas, vivendo com uma renda de R\$ 70,00 reais *per capita* ao mês. Isso representa menos de R\$ 2,50 reais por dia.

Apesar do Brasil no últimos anos apresentar número positivos, Alagoas tem uma das piores expectativas de vida, além de possuir uma baixa expectativa em relação aos estudos. Apresenta-se com a maior taxa de analfabetos e analfabetos funcionais, com aproximadamente 63% da população com 15 anos ou mais de idade. Tem a maior taxa de mortalidade infantil e o pior IDH do país. No entanto, nos últimos anos, muitos negócios sociais surgiram nos últimos anos, com o objetivo de resolver problemas sociais não contemplados em sua integralidade pelos governos. Esse movimento vem apresentando resultados em nível nacional e internacional de empresas que têm recebido prêmios e reconhecimento profissional e financeiro. Diante disso, analisou-se as experiências de um conjunto de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, cujas empresas são reconhecidas por sua atuação nas áreas em que operam.

2. Negócios sociais no mundo: um olhar para a literatura

Diante de um novo tipo de modelo de negócios, surge a necessidade de conceituá-lo e entendê-lo melhor, dada a diversidade de nomenclaturas que vem definindo negócios sociais. Com este objetivo, são abordadas as diferentes perspectivas teóricas para negócios sociais na literatura.

Para Comini et al. (2012) são três as perspectivas que definem negócios sociais: a europeia, a norte-americana e a dos países emergentes.

Segundo Young (2009) a motivação inicial para criação de empresas sociais na Europa foi de oferecer serviços que pertenciam ao setor público, mas a um custo muito mais baixo e gerando com isso oportunidade de emprego para as pessoas desempregadas e os que estavam à margem da população europeia. Ou seja, as empresas sociais têm suas atividades comerciais muito bem definidas, mas se envolvem em questões sociais.

Com isso, a perspectiva europeia nasce da tradição de economia social, com as associações e cooperativas, enfatizando o papel das organizações da sociedade civil com funções públicas.

Negócios sociais na perspectiva norte-americana surge com ações que envolviam geração de renda em organizações da sociedade civil, a partir de vários atores, como corporações, ONG, governos, consumidores e investidores (YOUNG, 2009). Esse movimento fez com que as ONG começassem a expandir suas atividades comerciais surgindo com isso a empresa social.

Kerlin (2006) define empresas sociais como empresas de duplo propósito que adéquam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativos, empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte à execução de sua missão (organizações com fins sociais).

Na perspectiva dos países em desenvolvimentos, o conceito de negócios sociais é visto sob duas visões diferentes. Uma latino-americano que utiliza o termo negócios inclusivos, e a outra, a visão asiática de Yunus (2010) que utiliza o termo negócio social.

Fischer e Comini (2012) e Teodosio e Comini (2012), enfatizam que negócios sociais são iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza, transformando as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

Para Yunus (2010) existem dois tipos de negócios sociais: tipo 1, os compostos por empresas cujo foco esteja em criar benefícios sociais e não maximizar lucros para seus donos e tipo 2, negócios sociais cujo objetivo seja maximizar lucros para seus donos em estado de pobreza, ou seja, formas associativas e cooperativas de empresas que contribuem para que seus membros consigam juntos saírem dessa condição.

No Brasil, o termo mais utilizado é “negócio social”, no entanto, ainda se constata que algumas organizações e acadêmicos utilizam o termo “negócios inclusivos” ou “negócios que geram impacto social”.

Já Teodósio e Comini (2012) fazem um recorte e diferenciam os dois termos, considerando negócios inclusivos como sendo uma subcategoria de negócios sociais, porque negócios inclusivos estão preocupados apenas em incluir as pessoas e dar acesso a produtos e serviços que possibilitem a melhoria na qualidade de vida, já negócios sociais além de incluir, desenvolve modelos que possibilitem as pessoas saírem da extrema pobreza, desenvolvendo toda capacidade das pessoas ou comunidades na criação de novos negócios que gerem impacto social.

Para este estudo utiliza-se a perspectiva de negócios sociais dos países emergentes, de Fischer e Comini (2012) e Teodosio e Comini (2012) na visão latino-americano que parte do princípio de negócios enfatizam iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza, transformando as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

3. Competências na ótica interpretativista: competência como vir a ser

Recorre-se nesta pesquisa ao paradigma interpretativo, sustentado pelo modelo de Sandberg (1991). O conceito de competência discutido na perspectiva interpretativista leva em conta a experiência, o contexto e o sentido atribuído ao trabalho, ao invés de considerar competências somente como um conjunto de atributos genéricos como, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

O paradigma interpretativista parte do princípio de que a realidade social não existe em termos concretos, e sim como um produto das experiências intersubjetivas das pessoas. Ou seja, as pessoas é que constroem e definem simbolicamente a realidade.

Diante dessa perspectiva, a forma como a experiência e como o sujeito compreende seu ambiente de trabalho é mais importante para sua competência do que seus atributos (SANDBERG, 2000). Sendo assim, se ressalta que para os estudos de competências é preciso principalmente apreender a compreensão dos sujeitos e descrever o significado que as pessoas têm sobre seu trabalho. Se competência é fruto do significado que construímos sobre o trabalho, seu desenvolvimento deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, a partir da análise das experiências e vivências intersubjetivas. Mais especificamente, destaca-se que o desenvolvimento de

competências envolve o refinamento ou a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006). Compreendida desta forma, nesta pesquisa, as competências dos empreendedores sociais está associada à sua compreensão ou à forma como estes enxergam e vivenciam os negócios sociais, e vão refinando e/ou rompendo antigas formas de pensar e agir.

4.1. A discussão das competências em negócios sociais na literatura

A literatura em negócios sociais e competências não aborda direta e explicitamente a relação entre competências em negócios sociais, apenas faz menção ao termo competências e/ou negócios sociais isoladamente. Diante disso, iniciou-se uma revisão sistemática na literatura, para identificar possíveis lacunas teóricas existentes utilizando os dois construtos e seus sinônimos.

Parte dos estudos de competências em negócios sociais identificados, mais do que tudo, tratam do tema sob a perspectiva do desenvolvimento de competências no ensino superior. No que se refere agora aos estudos de competências em negócios sociais identificados na literatura que não focam o universo da educação, especificamente, mais do que tudo, estes tentam apresentar modelos e apontar algumas tendências em negócios sociais.

Pless e Maak (2008) discutem o conceito de *business-in-society competence*. Abordam às qualidades que os líderes devem ter para agir de forma responsável e eficaz. Na mesma direção Nga e Shamuganathan (2010), levam em consideração que os traços de personalidade, como afabilidade, franqueza, compreensão, generosidade e consciência têm geralmente uma influência positiva sobre as ações dos empreendedores sociais.

Já Orhei; Bibu; Vinke (2012) listam quais as competências necessárias que um empreendedor social deve desenvolver. Tratam a competência enquanto um conjunto de atributos sociais.

Moreau; Mertens (2013) desenvolveram um modelo baseado em sete competências para o contexto das empresas sociais na Europa, a partir do conhecimento, *know-how* e atitudes. Entende-se por conhecimento como a capacidade de gerenciar um negócio social, ou seja, é o resultado da assimilação de informações por meio da aprendizagem; *know-how* como as habilidades para aplicar os conhecimentos e poder concluir as atividades e, atitudes, a capacidade de se comportar de forma adequada na organização e as relações interpessoais.

4. Procedimentos Metodológicos

Este estudo se delinea sob o paradigma interpretativo, assumindo, forçosamente, um caráter qualitativo e descritivo. Para Gephart (1999), o paradigma interpretativo pressupõe que a realidade é intersubjetiva e socialmente construída, e o pesquisador tem por tarefa buscar padrões de significados, descrevendo-os e analisando-os. Seu propósito é compreender a forma de ver o mundo dos sujeitos, examinando como a realidade é produzida, reproduzida e modificada. Trata-se de compreender as interações dos indivíduos uns com os outros, e com o meio em que vivem (MERRIAM, 2002). O que está em análise é a experiência social do sujeito e como ela foi construída a partir do sentido que os indivíduos dão ao mundo. Como os sujeitos atribuem significado a um determinado fenômeno e quais experiências foram vivenciadas (MERRIAM, 2002).

Coerente com o olhar interpretativista em competências que busca sentidos e significados que levam à ação competente no processo de vir a ser empreendedor, opta-se pela estratégia dos estudos de narrativas como proposta de investigação. As entrevistas narrativas foram a principal estratégia de construção dos dados, seguida de análise documental. Para analisar os dados coletados se optou por utilizar a análise temática de narrativa proposto por Riessman (2008), porque a intenção foi preservar as características sequenciais e estruturais das narrativas.

Definiu-se como objeto de estudo desta pesquisa a experiência de 13 sócios fundadores de quatro negócios sociais do estado de Alagoas, Meu Tutor, Hand Talk, Clínica Osório Cardoso e Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE).

- i) não se trata de iniciativas de responsabilidade social corporativa;
- ii) o objetivo principal da empresa deve ser de natureza socioambiental e sua atividade principal deve buscar esse objetivo;
- iii) negócios com objetivo puramente ambiental não serão elegíveis;
- iv) pelo menos 1 ano de operação formal;
- v) pessoas de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade social devem fazer parte da cadeia de valor ou ser cliente dela;
- vi) ao menos 50% da receita da empresa deve advir da comercialização de produtor/serviços;

vii) deve ter a perspectiva de operar indeterminadamente sem a necessidade de doações.

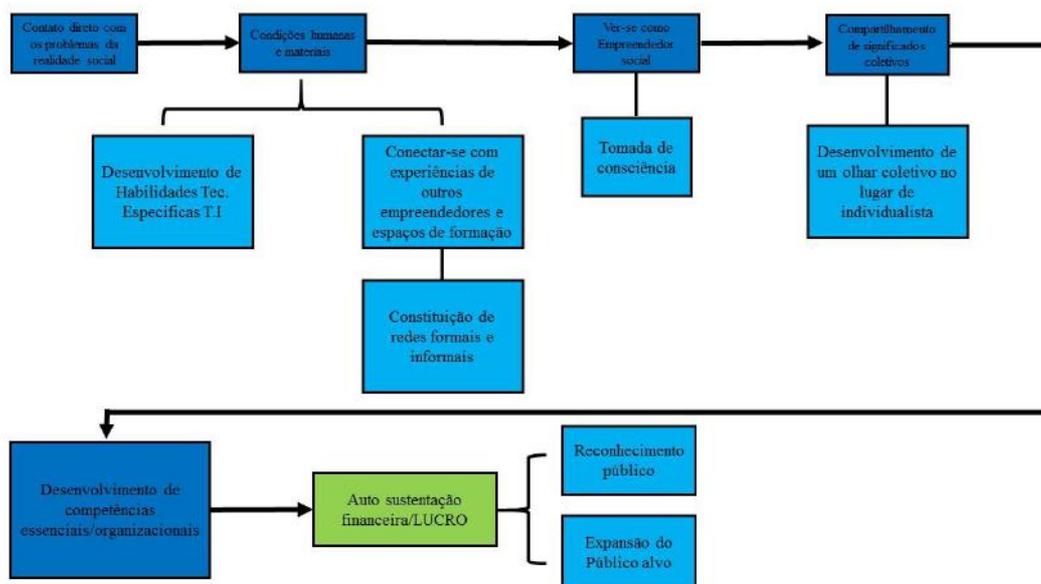
5. Descrição e análise das narrativas

Quatro histórias são contadas a partir da narrativa dos sócios e fundadores, duas referem-se a empresas de base tecnológica e duas que prestam serviços de saúde. A construção das competências dessas empresas, serão descritas e analisadas separadamente, porque a natureza dos empreendimentos (TI e Saúde) e suas trajetórias explicam o sucesso das iniciativas de forma distinta. São cinco elementos centrais que se revelam nas narrativas construídas pelos sócios proprietários, ao contar a história da construção do seu empreendimento e como desenvolveram competências que os levaram ao reconhecimento.

5.1. Análise das narrativas das Empresas de Base Tecnológica

Na figura 01 tem-se o fluxo dos elementos centrais de análise que segue uma sequência a partir das experiências dos empreendedores.

Figura 01 – fluxo dos elementos centrais de análise: Meu Tutor e Hand Talk



Fonte: desenvolvido pelo autor

Compreende-se aqui a competência não a partir da lógica da gestão, um modelo de gerenciamento pragmático, mensurável e quantificável, que irá exercer um papel de avaliação, monitoramento e tomada de decisões no contexto da gestão de pessoas. A competência que está sendo objeto de análise aqui é a capacidade de vir a ser, o processo de tornar-se competente ao dar significado ao trabalho e desencadear ações nesta direção.

Contato direto com os problemas da realidade social

A ideia da empresa e sua materialização em ação empreendedora social inicia com o contato direto dos empreendedores com a realidade social problemática. Aqui se revela a importância da vivência direta e significativa com os problemas sociais. São problemas que emergem como um incômodo e os leva a pensarem como poderiam melhorar a realidade social.

Para os empreendedores do Meu Tutor alguns incômodos começaram ainda durante o processo de formação, Ig Ibert e Seiji Isotani ficaram inconformados quando se depararam no maior evento de informática na educação do mundo e os dois eram os únicos brasileiros do evento. A partir disso ficaram pensando como isso poderia ser possível, já que o Brasil apresenta inúmeros problemas com a educação e não tinha mais nenhum pesquisador brasileiro para discutir com a comunidade internacional da área naquele espaço. Eles começaram a pensar e alinhar as ideias de como poderiam fazer para melhorar e impactar na educação brasileira, e juntamente com seus alunos que desenvolveram uma plataforma educacional. Durante o processo de validação se depararam e presenciaram os problemas reais da educação brasileira *in locu*. Esse contato com a realidade reforçou a ação dos empreendedores.

A mesma situação aconteceu com os empreendedores da Hand Talk ao quererem mudar a forma como a sociedade se comunicava com o surdo no Brasil. Os empreendedores em contato com o problema descobriram que mais de 70% dos surdos no Brasil não entendem o português e não conseguem se comunicar.

Diante disso, os problemas identificados pelos empreendedores estão sendo atacados com uso de TI de última geração. Com as novas tecnologias e o aumento das trocas entre mercados, bem como a frustração com ações governamentais e de organizações estatais no atendimento às questões sociais ampliam a criação de novos formatos de negócios na busca de soluções criativas e inovadoras.

A experiência do professor Alan Pedro ao ter contato direto com a realidade social e com os problemas enfrentados por muitos alunos no interior do estado de Alagoas, o

fez pensar que poderia e deveria fazer alguma coisa. *“Começa então a fomentar a ideia de causar um grande impacto para as pessoas que realmente tinham vontade de estudar e crescer e não tinham oportunidade”*.

O contato com os problemas sociais e da realidade social que os empreendedores do Meu Tutor e Hand Talk puderam experienciar mudou a forma como compreendem seu ambiente de trabalho. Isso foi mais muito importante para o desenvolvimento das suas competências do que possuírem apenas um conjunto de atributos. Foi preciso os empreendedores terem as condições materiais e humanas, e experiência com o problema para poderem construir o significado que o trabalho tinha para eles e transformá-lo em um negócio autossustentável.

Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas de T.I

As duas empresas tiveram trajetórias parecidas para consolidação dos seus produtos e serviços no mercado. Para os empreendedores do Meu Tutor as condições materiais e humanas para pesquisa avançada e desenvolvimento tecnológico na Universidade estavam alinhadas com o desejo de expandir o saber gerado no programa de pós-graduação para além dos muros da Universidade. Já o Hand Talk, também surge como projeto dentro da Universidade. Isto é o ambiente universitário, independente de influência na criação de condições para a emergência de negócios bem-sucedidos.

No entanto, os empreendedores do Meu Tutor tiveram que tomar decisões para poder projetar a empresa para o desenvolvimento de novas tecnologias. Com os empreendedores do Hand Talk não foi diferente, decidiram utilizar aplicações para dispositivos moveis, quando não existia nenhum tipo de aplicação para surdos no mundo e pouco se falava desse tipo de solução.

Para os empreendedores o processo começou com a formatação da ideia em um conceito de produto e posteriormente um projeto de negócio. Estes constituíram a base para a obtenção dos recursos financeiros que, possibilitou a inserção no mercado. O dia-a-dia levaram os empreendedores a desenvolverem competências fundamentais para solução dos problemas técnicos, tais como: desenvolvimento web, inteligência artificial, web semântica, engenharia de ontologias e de software, sistemas tutores inteligentes dentre outras.

Nota-se que algumas das competências técnicas desenvolvidas são similares de ambas as empresas, isso porque são de base tecnológica, no entanto, algumas são mais

específicas para uma do que para a outra porque difere o tipo de negócio e a especificidade da sua aplicação e o usuário final.

Durante o processo de empreender o aprendizado coletivo é fundamental como relata um Tadeu Luz um dos empreendedores do Hand Talk: *“É inevitável, você acaba aprendendo muito durante o processo, e tem que aprender muito rápido”*.

Conectar-se com experiências de outros empreendedores sociais e espaços de formação

Para os empreendedores um momento muito importante na formação, foi quando tiveram contato com Endeavor e Artemisia, duas aceleradoras de negócios sociais.

O contato dos empreendedores com as instituições que disseminam a cultura de negócios sociais no Brasil e fornece mentoria e subsídios para que os negócios, foi fundamental para o desenvolvimento da visão de mercado dos empreendedores sociais.

O diferencial para as duas empresas durante os programas de aceleração foram os mentores envolvidos no processo. Isso foi fundamental na fase inicial. Segundo Ribeiro et. al. (2015) o corpo de mentores em atividade intensiva é um traço que diferencia as aceleradoras de outros programas de incubação e desenvolvimento de negócios. Certamente o apoio das aceleradoras, foi significativo para que os empreendedores tivessem mais chances de sucesso no mercado.

Ver-se como empreendedor social: a tomada de consciência

O ato de tornarem-se e enxergarem-se empreendedores sociais ocorreu no processo de construção da empresa e não a priori. A tomada de consciência de que se é um empreendedor social emergiu no processo de construção e consolidação da empresa.

Durante o processo, a experiência que os empreendedores tiveram nas aceleradoras foi fundamental para o desenvolvimento de uma consciência crítica em relação ao seu próprio negócio.

Os empreendedores não tinham nenhuma experiência prática quando resolveram montar a empresa. Como não tinham experiência esse não foi o ponto de partida para quererem empreender. Para os empreendedores do Meu Tutor eles queriam apenas se apropriar das pesquisas desenvolvidas na Universidade e colocar em prática. Já para o Hand Talk eles relatam que: *“a gente caiu meio que de paraquedas sem saber o que era um negócio social. Sabia que estava criando algo que ia causar impacto na vida das pessoas, e que tinha a possibilidade de ser rentável, mas a gente não tinha isso muito em*

mente”. O fato de quererem testar as soluções e/ou ter “caído de paraquedas” não é ponto que os levaram a perceber o que estavam realmente fazendo, mas as experiências durante o processo de empreender e reconhecer o negócio como sendo social. Ronaldo Tenório da Hand Talk, durante o processo pensou: *“Poxa, eu tenho um negócio social e eu estou causando impacto social. Percebemos onde estávamos”*.

O fato de não terem experiências prévias foi relatado por todos os empreendedores. Consideram que a vivência de empreendedor foi fundamental para aprenderem a importância do negócio e o quanto estavam fazendo diferença. Para o empreendedor Ig Ibert: *“Empreender socialmente é buscar mudar os índices sociais. Significa não se acomodar com o estado que se encontra a nossa sociedade”*.

As narrativas apresentam elementos de como os empreendedores se enxergam perante a sociedade, de alguma forma, percebem que o contato com o público alvo e os problemas sociais promove a aprendizagem profissional, isso os levam a se veem como empreendedores sociais e como agentes de mudança.

Compartilhamento de significados coletivos

O significado compartilhado nos dois casos trata-se, sobretudo, da passagem de uma visão eminentemente individualista e técnica para outra de cunho coletivo/social. Os profissionais técnicos especialistas ampliam e tornam mais profunda sua visão do que é o seu trabalho, indo de concepções mais superficiais (resolver problemas técnicos/tecnológicos) para outras mais profundas (qual a finalidade última e a quem se destina o meu trabalho, isto é, para a sociedade, a comunidade, o coletivo).

O processo de se tornarem empreendedores ocorreu durante a trajetória da mudança de uma visão individualista e técnica para uma visão mais coletiva e macro. Durante a trajetória da empresa os empreendedores foram se transformando e percebendo a mudança pessoal no trabalho e no comportamento perante a sociedade. Para Wilkson Eldon do Meu Tutor *“eu não lidava com pessoas, lidava mais com a parte online, agora é bem diferente e bem legal lidar com as pessoas”* e Thyago Tenório *“no começo eu não pensava muito nos problemas das pessoas. Hoje, quando eu vejo um problema eu me sinto obrigado a resolver”*

Percebe-se uma mudança significativa no olhar que tinham técnico para um mais coletivo. E isso também aparece na narrativa de Tadeu Luz do Hand Talk *“DEIXOU DE*

SER UM DESAFIO SOMENTE TÉCNICO, MAS UM DESAFIO SOCIAL e fui percebendo a importância do que estava fazendo era muito mais social”.

Durante o processo, de forma natural, os empreendedores perceberem que as soluções desenvolvidas, estavam realmente ajudando as pessoas.

A competência desenvolvida ocorre por meio das mudanças provocadas no ambiente organizacional pelas pessoas e em especial pelo próprio empreendedor para atingir os seus objetivos sociais. O que refletiu bastante no desenvolvimento de algumas habilidades e conhecimentos, foi a mudança de percepção e de significado que os levaram a condutas importantes para o sucesso do negócio.

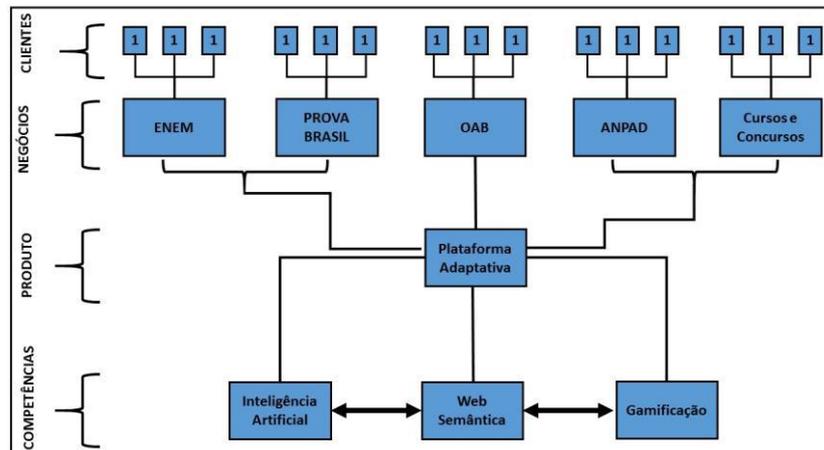
Desenvolvimento de competências essenciais/organizacionais

A construção de uma identidade como empreendedor social e a definição da missão, visão e dos valores do negócio como tal, são elementos fundamentais para uma empresa, só que nenhum dos empreendedores tinham isso muito claros.

Na visão de Drucker (1994) uma empresa é composta por três partes: (i) premissas do ambiente da organização; (ii) da missão da empresa e, (iii) as competências essenciais – são aquelas que devem ser desenvolvidas para cumprir a missão da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades e integrar as múltiplas correntes da tecnologia. Considere a capacidade do Meu Tutor de fornecer uma aprendizagem personalizada e adaptada ao aluno em que as competências são adequadas ao desenvolvimento da plataforma e se inter-relacionam entre elas e as demais, ver figura 02:

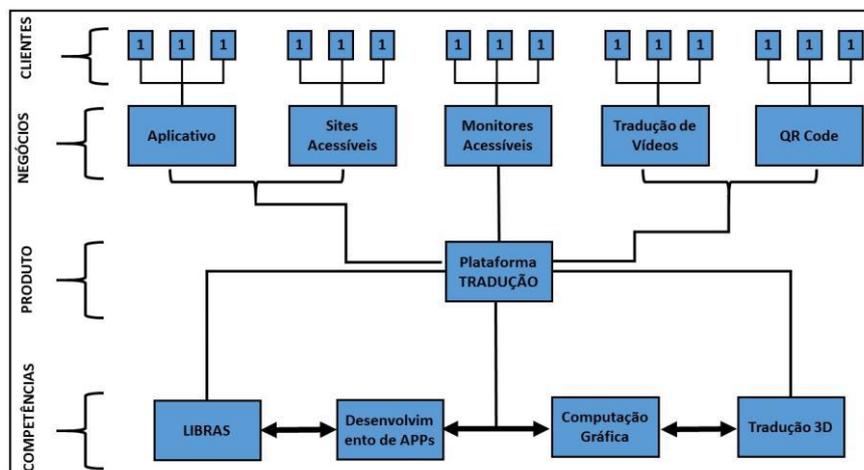
Figura 02 – Competências essenciais x produtos finais Meu Tutor



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A competência essencial diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, e também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor, isso ocorre tanto no Meu Tutor quanto no caso do Hand Talk que tem como produto, uma plataforma de tradução automática de textos, imagem, som e vídeo para LIBRAS, ver figura 03:

Figura 03 – Competências essenciais x produtos finais – Hand Talk



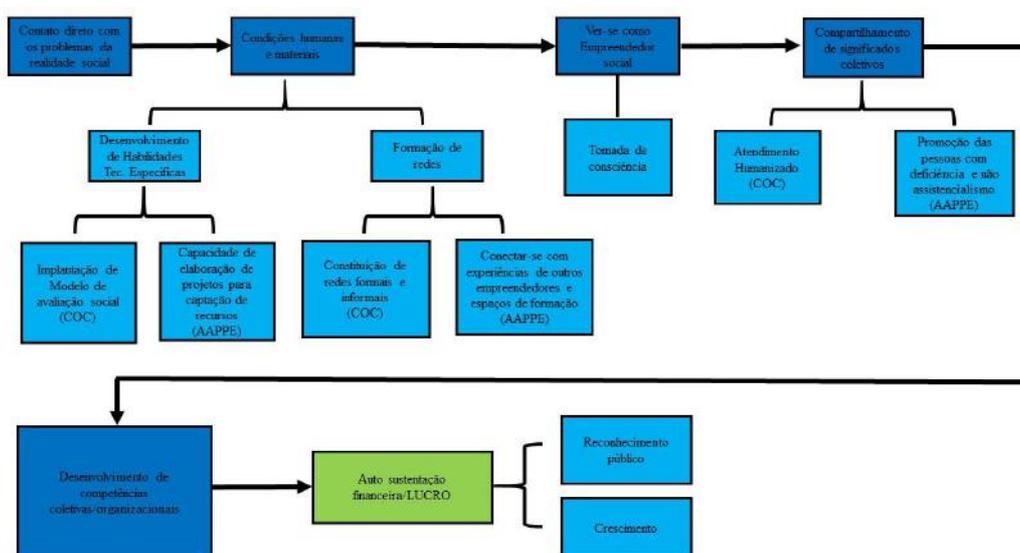
Fonte: desenvolvido pelo autor

Competência essencial segundo Prahalad e Hamel (1990) é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. No caso, envolve toda a organização engajada e comprometida em atingir a missão e os objetivos. As empresas após terem desenvolvido as competências necessárias para conseguir fixar seus produtores/serviços no mercado caminharam para sustentabilidade financeira do negócio.

5.2. Empresas de Serviços em Saúde

Mesmo que as histórias narradas apontem uma visão quase heroica e romanceada em torno da preocupação social que desencadeou o negócio, e que este desejo altruísta explique apenas em parte o nascimento do empreendimento, há elementos da narrativa que permitem observar aspectos centrais do tornar-se competente e que podem contribuir para inferir os processos que levaram e levam ao sucesso do negócio. Na figura 04, o fluxo dos elementos centrais de análise.

Figura 04 – fluxo dos elementos centrais de análise: Osório Cardoso e AAPPE



Fonte: desenvolvido pelo autor

Contato direto com os problemas da realidade social

O contato direto das empreendedoras com a realidade social desde a infância, e o envolvimento ainda muito cedo em causas sociais, foi o gatilho para que começassem a fomentar a ideia de mudar a situação que se depararam. Nas narrativas se revela a vivência direta e significativa das empreendedoras com os problemas sociais, Maria José sendo levada por sua mãe para mostrar a realidade de que existem pessoas que passam por muitas necessidades, sem ter uma casa para morar ou simplesmente não tem nem um prato de comida na mesa para comer Iraê Cardoso relata a própria experiência sofrida e marcante, mas que foi definitiva para traçar os rumos da sua vida.

Os problemas que geraram a origem da preocupação social levaram as empreendedoras a pensarem como poderiam contribuir para melhorar a realidade social que vivenciaram. Começa uma fase de fomento da ideia social, Maria José com formação

médica resolve montar um centro de referência médica no interior do estado de Alagoas para atender as pessoas da sua cidade natal e comunidades circunvizinhas. Já Iraê Cardoso, com a experiência de um irmão com deficiência auditiva, tem a ideia de viabilizar um centro de referência com abordagem bilíngue (português e libras) com base nas necessidades dos surdos que atendessem todo estado.

Para as empreendedoras idealizarem o negócio que queriam montar precisaram compreender e analisar adequadamente os problemas sociais e o público alvo que queriam impactar. A análise dos problemas sociais exige esforços para a busca de soluções na intervenção da realidade social. É preciso mais do que saber “pôr a mão na massa”, o empreendedor precisa ser um articulador de recursos, um conhecedor profundo do setor, alguém que use a criatividade, a capacidade de identificar oportunidades, buscar e gerenciar recursos e também de assumir riscos.

Para Mello et. al. (2007) o reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser dividido em três competências: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais competências sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos sociais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

Condições materiais e humanas

Criar as condições materiais e humanas para idealização de centros de referência de serviços de saúde no estado de Alagoas, era o desejo das empreendedoras. Para Dra. Maria José o projeto começa a ficar mais próximo de ser concretizado após o término de sua residência médica no Rio de Janeiro, quando toma a decisão de voltar para sua cidade natal e não ficar atuando em um grande centro no sudeste do Brasil. Já para Iraê Cardoso, que já tinha uma experiência de vida com um irmão surdo, o gatilho foi a ida a uma casa em um bairro da cidade de Maceió e ter encontrado uma criança surda em óbito e isso lembrou sua trajetória com o irmão, a partir desse momento resolve colocar em prática o que tinha pensado.

As duas empreendedoras tiveram trajetórias vida parecidas para consolidação dos seus negócios no mercado. Saíram de cidades do interior, tiveram que ir inicialmente para grandes centros, se capacitar e depois retornar para Alagoas. Ainda tiveram que abdicar e sacrificar muitas coisas em relação a vida pessoal segundo os próprios relatos.

Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas

O processo de vir a empreender para Maria José se dá com seu retorno a sua cidade e o início do atendimento para comunidade e cidades circunvizinhas.

Para Iraê Cardoso, se inicia quando resolve assumir a direção da AAPPE e redirecionar o foco de atuação no atendimento as pessoas com deficiência auditiva.

As empreendedoras para conseguir colocar em prática o que estavam pensando, precisavam ter as condições necessárias para idealizar os seus negócios. Nesse momento as empreendedoras têm dois caminhos distintos.

O foco de atuação para consolidar o negócio da Clínica Osório Cardoso se deu na implantação de um modelo de avaliação social do perfil do paciente para saber se esse tinha condições financeiras ou não para pagar uma consulta e/ou um procedimento. Já para a AAPPE foi direcionada na elaboração de projetos para captação de recursos de diversos setores da economia, incluindo instituições públicas e privadas, além de um trabalho importante para consolidação da lei de direitos dos deficientes em Alagoas.

As duas empresas desenvolveram técnicas de atendimento específicas para seu público. A Dra. Maria José com sua técnica peculiar no diagnóstico dos seus pacientes, ouvindo e entendendo o sofrimento antes de algum procedimento invasivo e de alguma intervenção nos casos mais graves. Já Iraê Cardoso com sua capacidade de escrita de projetos conseguiu aperfeiçoar o atendimento de pessoas com deficiência auditiva.

Destaca-se que não só desenvolveram competências individuais, mas também competências de grupo. As empreendedoras tiveram que desenvolver novos conhecimentos e saberes para o desenvolvimento coletivo para consolidação dos negócios.

A Dra. Maria José com suas técnicas conseguiu fazer com que os pacientes procurassem sua clínica mesmo estando no interior do estado, tornando-se uma referência na sua área apesar da longa espera para o atendimento. Já Iraê Cardoso, sua capacidade de escrita e gerenciamento de projetos complexos e de leitura de contextos, fez com que captasse os recursos necessários para construção nove centros de reabilitação para pessoas com deficiência auditiva e múltiplas deficiências físicas.

As empreendedoras conseguiram consolidar seus negócios como centros de excelência na área de saúde e trabalham para fazer com que seus projetos se transformem em ações que promovam o desenvolvimento das suas comunidades e do seu público-alvo.

A Formação de redes e os espaços de formação

Apesar das suas narrativas estarem sendo analisadas em conjunto, aqui faz-se uma ressalva devido a especificidade de cada empreendedora. A Dra. Maria José conseguiu constituir uma rede de contato em torno do seu negócio, já Iraê Cardoso além de constituir uma rede, também se conectou de forma direta com outros empreendedores sociais e espaços de formação para empreendedores.

A formação de redes é importante para troca de informações, experiências e ações em conjunto no mercado. Para Dra. Maria José a rede de contatos são importantes para poder colocar em prática suas ações desde o atendimento na clínica até sua atuação nas ONG fundadas. Seu contato profissional envolvia desde médicos da sua área e de outras especialidades até o poder judiciário, empresários, instituições de ensino e sociedade civil organizada.

Já Iraê Cardoso formou uma rede constituída por pessoas da sociedade civil organizada e dos poderes judiciário, executivo e legislativo. Seu objetivo sempre foi a captação de recursos direcionadas unicamente e exclusivamente para o atendimento do seu público. No entanto, o contato com outros empreendedores sociais e o envolvimento com as ações da aceleradora Artemisia, possibilitou a empreendedora ampliar a sua rede de contatos, no âmbito empresarial. A relação se dava com empreendedores sociais e empresários de diversos setores da economia. Com o apoio da rede de contatos e as experiências com outros empreendedores a segurança nas ações realizadas aumenta e aprimora também o significado que o trabalho tem para elas e isso as levam a aumentar o atendimento ao seu público.

Ver-se como empreendedora social: tomada de consciência

O processo de se tornarem empreendedoras sociais e de desenvolverem competências em negócios sociais também não foi a priori e sim a posteriori, ou seja, foi durante as experiências de empreender.

As duas aprenderam durante o processo de construção dos seus negócios, o foco de atenção das empreendedoras era apenas de poder dar um atendimento digno e de qualidade as pessoas que precisavam, no entanto, pela falta de experiência, não conseguiam atingir o público e nem expandir o negócio.

A Dra. Maria José foi se profissionalizando em gestão com o passar dos anos, implantando passo a passo um setor específico para realizar diagnóstico do perfil social do paciente que não tinham ou se declaravam não ter condições de pagar uma consulta e/ou um procedimento.

Já Iraê Cardoso, ao ter contato com outros empreendedores sociais, percebe que tinha um negócio social e que deveria focar especificamente em seu público ao invés de trabalhar uma política de assistencialismo.

As empreendedoras começam a desenvolver uma capacidade crítica e reflexão sobre os conhecimentos adquiridos e iniciam um processo de tomada de consciência. Esse processo as levam a repensarem o negócio. Essa fase foi quando Dra. Maria José, implantou o setor de análise de perfil social e Iraê Cardoso acabou com a prática do assistencialismo. Fato é, que a tomada de consciência aproxima as empreendedoras ao seu público alvo. Se antes estavam preocupadas apenas em atender as pessoas, hoje preocupam-se com quem, como e porque está atendendo a pessoa.

Compartilhamento de significados coletivos

Diferentemente das duas empresas de TI analisadas que tiveram a passagem de uma visão eminentemente individualista para uma coletiva, as empresas de saúde têm a frente de sua gestão, empreendedoras que sempre tiveram um olhar voltado para o coletivo.

A Dra. Maria José sempre procurava ajudar ao próximo e com isso se dedica a multiplicar isso para outras pessoas. Já Iraê Cardoso, com o viés empreendedor, sempre procurava alguma coisa para comercializar, mas foi com o trabalho social pode dar vasão ao seu potencial empreendedor.

O fato das empreendedoras sempre estarem preocupadas com o coletivo, não significava que estavam gerando um impacto social significativo. Para isso, foi preciso fazer com que o ambiente organizacional tivesse convergindo com as ideias das empreendedoras e que funcionários e colaboradores pudessem entender que o papel de cada um era fundamental para impactar diretamente em pessoas vulneráveis socialmente.

A Clínica Osório Cardoso tem aproximadamente 20 pessoas no quadro de funcionários. No entanto, o número de profissionais que trabalham indiretamente é ainda maior, isso porque Dra. Maria José realiza procedimentos mais complexos em hospitais da rede pública e privada. Os colaboradores e parceiros são muitos e vão desde profissionais liberais a médicos de outras áreas, como anestesistas para as cirurgias.

Já Iraê Cardoso conseguiu consolidar uma estrutura com nove centros de referência voltadas para o tratamento de pessoas com múltiplas deficiências distribuídos geograficamente e estrategicamente para atender boa parte a população em Alagoas.

Conta com aproximadamente 300 pessoas, desde pessoas de serviços gerais, médicos a estagiários e voluntários.

Segundo Miller et. al. (2012) algumas competências precisam ser desenvolvidas para que o negócio tenha possibilidades de sucesso no mercado, destaca-se que é preciso construir equipes eficazes capazes de darem conta dos objetivos do negócio. No entanto, não basta apenas formar as equipes, é preciso ter a capacidade de liderar e desenvolver as pessoas na organização. As duas empreendedoras com habilidade de comunicação interpessoal conseguiram formar e desenvolver profissionais para que estes pudessem criar um significativo impacto social.

Desenvolvimento de competências coletivas/organizacionais

No início do negócio as duas empreendedoras tinham uma visão apenas funcional do seu trabalho. Atuar como médica para Dra. Maria José já a fazia muito realizada profissionalmente e Iraê Cardoso se sentia muito bem em trabalhar na captação de projetos especiais. No entanto, quando perceberam que poderiam melhorar a qualidade de vidas do público que atendiam, e entender o impacto poderiam causar na vida dessas pessoas começaram a mobilizar os conhecimentos e desenvolver novas competências necessárias para isto.

Passam, então, de uma visão técnica e individual do seu trabalho para uma mais gerencial. A mudança da visão possibilitou que as duas empreendedoras enxergassem mais além do que estavam fazendo, se consolidando como centros de referência. Para isso, a necessidade de aprender a captar e alocar recursos materiais e humanos, lidar com fornecedores, mensurar resultados, analisar algumas tomadas de decisão dentro do âmbito de atuação, saber orientar a equipe de apoio e os profissionais envolvidos foram fundamentais para o crescimento do negócio.

Para Dra. Maria José, com o planejamento, foi possível perceber os gargalos do negócio e poder implantar um fluxo de processos que de fato pudesse identificar as pessoas que tinham um perfil sócio econômico.

Já Iraê Cardoso, a realização de um plano de negócios alinhado ao planejamento estratégico, proporcionou a implantação de oito unidades da AAPPE distribuídas geograficamente no estado de Alagoas.

O planejamento se fez necessário para que as duas empreendedoras pudessem estruturar o negócio, na qual se definiu a relação entre a organização e o ambiente interno

e externo, bem como os objetivos sociais, definindo as estratégias necessárias para conseguir atingir as metas estabelecidas.

A Clínica Osório Cardoso além de estruturar todo fluxo de processos, também mudou seu modelo operacional, a partir da rede de contatos da Dra. Maria José. A Clínica tem uma estrutura dividida por setores que tem a função de dar mais fluidez as informações.

Já a AAPPE possui uma estrutura administrativa mais robusta se comparada a Clínica Osório Cardoso. A estrutura é dividida por departamentos e depois por setores específicos com o objetivo de alcançar eficiência e aprimorar as relações interdepartamentais e intersetores.

Tanto a Dra. Maria José da Clínica Osório Cardoso quanto Iraê Cardoso da AAPPE só conseguiram consolidar seus negócios, crescer e ter reconhecimento público, porque mudaram a concepção do trabalho, saindo de uma prática mais assistencialista para uma não assistencialista e uma atuação mais técnica para outra mais profissional, mobilizando todos os recursos teóricos e práticos e desenvolveram as competências necessárias para sucesso do negócio.

6. Conclusão

Esta pesquisa não discutiu competências como fenômeno de gerenciamento ou de gestão de pessoas, ou mesmo teve por propósito apresentar um conjunto de atributos que somasse ou modificasse os já conhecidos na literatura como relevantes para a capacidade de empreendedores sociais levarem a efeito seus projetos. A proposta foi compreender a competência construída na trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de analisar as experiências vivenciadas no percurso, desde a constituição do negócio à sua consolidação; enfim, trazer à tona o percurso e, com ele, os elementos da experiência que ajudam a explicar o caráter emergente da competência e que podem contribuir para a consolidação do conhecimento nessa área, numa perspectiva interpretativa, ainda pouco explorada na literatura sobre competências e negócios sociais.

Para tanto, optou-se pelo uso de narrativas (RIESSMAN, 2008), porque elas exteriorizam, mediante as histórias e a linguagem, o sentido que se dá às situações defrontadas, e assim o universo de crenças que constitui a ação, isto é, os valores, ideários, papéis, enfim, tudo aquilo que mobiliza os sujeitos e ajuda a explicar o fenômeno em investigação, decodificando-o e interpretando-o. Ao organizarem suas experiências nas

narrativas, os empreendedores nos revelam seu fazer, que, agrupado em um conjunto de histórias, mostra um percurso em que os elementos centrais da competência se revelam.

Nesse esforço de apreender o processo de desenvolvimento de competências dos empreendedores sociais e quais experiências favoreceram, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura. Esta organiza o conhecimento, sobretudo, a partir de um conjunto de atributos que em parte reproduz as capacidades esperadas em qualquer empreendimento tradicional: capacidade de gerenciar equipes, tomar decisões, aproveitar oportunidades ainda não exploradas e assim por diante (TIMMONS, 1978; HORNADAY, 1982; MEREDITH; NELSON; NECK, 1982; FILION, 2000). Mas também incorpora elementos novos, como: habilidades emocionais, habilidades para identificar e resolver problemas sociais, desejo e capacidade de criar um significativo impacto social (PLESS; MAAK, 2008; NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; MILLER et al., 2012; ORHEI; BIBU; VINKE, 2012; MOREAU; MERTENS, 2013).

Considerando essa literatura, é possível identificar, pelas narrativas analisadas, a presença de muitas das competências. Nota-se que muitas das competências dos empreendedores sociais objeto desse estudo são similares a todos os quatro negócios analisados; no entanto, algumas são específicas de um tipo de negócio e de outro não. Destaca-se, por exemplo: capacidade para medir resultados; criar/avaliar a viabilidade e implementação de um plano de negócios; identificação, avaliação e exploração de oportunidades; capacidade de desenvolver a organização visando sua perpetuação e/ou expansão. Todas essas competências foram desenvolvidas pelo MeuTutor, Hand Talk e AAPPE e a Clínica Osório Cardoso. Vale destacar, no entanto, que a Clínica Osório Cardoso é a única empresa que não tem perspectiva de expansão e crescimento ao longo dos anos, mas sobretudo a manutenção do atendimento.

Mas, a despeito da relevância dessas competências específicas, o que as experiências dos empreendedores apontaram foi o fluxo com que estes aspectos constituintes da competência foram mobilizados no contexto e ressignificaram as ações, num processo rumo ao empreendedorismo social (SANDBERG; DALL´ALBA, 2006). Cinco elementos centrais se revelaram nas narrativas construídas pelos sócios, ao contar a história da construção e consolidação do negócio, e como desenvolveram competências que os levaram ao reconhecimento público e à autossustentabilidade financeira.

O primeiro elemento refere-se ao **contato direto dos sócios-proprietários com os problemas da realidade social**. Para as empresas de TI, o contato com essa realidade problemática emergiu como um incômodo que as levou a pensar como poderiam melhorar

a realidade social encontrada. Já para as empresas de saúde, esse contato foi muito cedo, desde a infância, servindo de gatilho para que as empreendedoras começassem a fomentar a ideia de mudar a situação que viveram e presenciaram.

O segundo elemento são **as condições materiais e humanas** que propiciaram a criação do negócio. Os empreendedores desenvolveram suas competências e habilidades técnicas específicas de cada negócio em conexão com outros empreendedores e espaços de formação, bem como pela formação de redes. As habilidades técnicas e específicas alinhadas a uma boa rede de contatos e espaços de formação representaram um dos fatores que possibilitaram aos empreendedores, no início do negócio, alavancar suas ideias e projetos até se tornarem referência na área em que estavam atuando.

O terceiro elemento emergente, por sua vez, foi o fato de que os sócios-proprietários **se veem como empreendedores sociais** durante o processo de construção da empresa e não *a priori*. A tomada de consciência de que aquilo que faziam poderia ser classificado como empreendedorismo social emergiu no processo de construção e consolidação dos negócios.

Já o quarto elemento elucida **o compartilhamento de significados**. Houve a passagem de uma visão eminentemente individualista e técnica para outra de cunho coletivo/social no caso dos empreendedores do MeuTutor e Hand Talk. Para as empreendedoras da área de saúde, o que elas socializaram foi a lógica de uma prática assistencialista para uma não assistencialista, e de uma gestão pouco profissional para outra profissional, gerando mais e melhor impacto para o público que atendiam.

O quinto e último elemento foi o **desenvolvimento de competências**. Aqui se revela a materialização das competências desenvolvidas e assimiladas por toda organização constituída a partir dos produtos do MeuTutor, com a criação de uma plataforma educacional adaptativa que ajuda estudantes com os conteúdos para o ENEM e a Provinha Brasil, e a Hand Talk com o desenvolvimento de uma solução *mobile* que possibilite pessoas surdas e comunidade em geral se comunicarem. Para as empresas de saúde, eis a oferta de serviços especializados em problemas oculares, com foco na humanização do paciente, que vai desde o atendimento inicial com a recepcionista até o retorno do paciente para uma consulta e/ou procedimento, e para a AAPPE, eis um centro de referência no atendimento de pessoas com deficiência auditiva e múltiplas deficiências.

Sendo assim, do ponto de vista das implicações teóricas, o que esses elementos constitutivos das narrativas mostraram é que, embora as empresas de base tecnológica e

de serviços de saúde sejam muito diferentes, elas revelaram um *fluxo muito semelhante no processo de virem a ser empreendedores sociais competentes*. A forma como esses empreendedores contaram suas histórias e explicaram o desenvolvimento da competência individual e coletiva; enfim, os elementos subjacentes do seu sucesso trouxeram à tona um percurso que permite apontar as seguintes reflexões:

- 1) A necessidade de se dar atenção aos gatilhos e pré-condições que disparam e suportam a emergência do fluxo da competência. No caso, o incômodo e a proximidade com a realidade social que é foco da ação, bem como a forma de criação das condições materiais e humanas para executar o empreendimento.
- 2) A criação e fortalecimento de uma identidade de empreendedores sociais, que faz com que os objetivos sociais tomem lugar de prioridade no discurso e na ação empreendedora.
- 3) A atenção dirigida às conexões em redes de empreendedores ou de profissionais, e a espaços de formação que amplifiquem a ação social.
- 4) A consolidação e compartilhamento do significado do negócio social coletivamente.
- 5) A materialização da competência do negócio em produtos e serviços de referência.

Notadamente há uma combinação de aspectos da história pessoal com outros de natureza estrutural e material que permitem a consecução das ideias em negócios. Mas, acima de tudo, é o desenvolvimento de uma identidade de empreendedores sociais que foi compartilhada e que se fortaleceu neste processo. E, quando isto se torna um entendimento coletivo, passa a ser compreendido como natural, adequado, implícito, enfim, como *taked for granted* (SANDBERG; TARGAMA, 2016). E como consequência, tornou visível esta competência. A criação de significado do negócio social, não assistencialista, profissional, focado em resolver problemas de natureza societal, foi intensiva e compartilhada coletivamente. Criou-se e foi comunicada, acima de tudo, uma identidade de negócio social, que emerge no discurso enquanto crise existencial: temos de fazer algo pela educação, pela saúde, pelos deficientes, pelos que não podem pagar, mas algo que se torne factível de materializar como um negócio lucrativo também.

Do ponto de vista das implicações práticas, o fluxo identificado com os elementos centrais pode servir de parâmetro de referência para as empresas nascentes e em desenvolvimento autoanalisarem sua própria trajetória, identificando os avanços na construção de uma identidade de negócio social, coletivamente, que fortaleça a competência do negócio. Da mesma forma, também pode servir de referência para os processos de formação de novos empreendedores sociais nas universidades, seja nas incubadoras de empresas, seja nas salas de aula das escolas de Administração.

Em relação à metodologia, destaca-se a utilização da pesquisa narrativa como opção metodológica. Na revisão sistemática da literatura realizada dos últimos dez anos, não foi encontrado nenhum estudo empírico nacional e/ou internacional que tivesse sido escrito em inglês, português ou espanhol abordando desenvolvimento de competências em negócios sociais e recorrendo ao uso de narrativas. Tal opção mostrou-se rica e interessante para compreender qualitativamente o fenômeno do desenvolvimento da competência em negócio social.

Por tudo isso, espera-se que esta pesquisa possa ter dado a sua contribuição e trazido mais elementos para a literatura de competências em negócios sociais, ao mapear a dinâmica de empreendedores sociais e trazer à tona os mecanismos inerentes ao processo de tornar-se empreendedor social.

7. Referências

BOSE, Monica. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

COMINI, G.; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana Trindade de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012.

DRUCKER, Peter F. The theory of the business. **Harvard business review**, v. 72, n. 5, p. 95-104, 1994.

FISCHER, Rosa Maria; COMINI, Graziella. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 3, set. 2012.

GEPHART, R. **Paradigmas and research methods**. (1999). Disponível em: http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm. Acesso em 10 abr. 2013.

KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006.

MEREDITH, Geoffrey.; NELSON, Robert.; NECK, Philip. **The practice of entrepreneurship**. Geneva : International Labour Office, 1982.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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

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

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

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

ORHEI, Loredana; BIBU, Nicolae; VINKE, Joop. The competence of social entrepreneurship in romania. A profile from experts in the field. **Managerial Challenges of the Contemporary Society**, n. 4, p. 73-79, 2012.

PARRISH, Bradley. Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 510-523, 2010.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Business-in-society competence for leading responsibly in a global environment. **INSEAD Faculty & Research Working Paper**. 2008.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

RIBEIRO, Artur; PLONSKI, Guilherme; ORTEGA, Luciane. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. **Altec**, 2015.

RIESMANN, Gerhard. **Narrative methods for the human sciences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

RUTH, D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. **Journal of European Industrial**, v.30, n.3, 2006.

SANDBERG, Jörgen. **Competence as International Achievement: A Phenomenographic Study**. Occasional Paper 91.4. Melbourne: ERADU, 1991.

_____. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

_____.; DALL'ALBA, G. Reframing competence development at work. In: Castleton, G., Gerber, R.; Pillay, H. (Orgs.) **Improving Workplace Learning**. Nova: New York, 2006.

_____.; TARGAMA, A. Share understanding: the basis for collective competences and its development. In: **Management understanding in organizations**. SAGE: London, 2007.

TEODOSIO, Armindo; COMINI, Graziella. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 3, set. 2012.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demands of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v.3, n.1, p. 5-17, 1978.

YOUNG, Dennis. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, Joseph; STEUERLE, Eugene. (Ed.). **Nonprofits and business**. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Criando um Negócio Social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da Sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.