

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: redes de
relacionamento entre os stakeholders e
parcerias para formação de competências
pessoais e sociais no Instituto Favela da Paz**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

JOANILSON RODRIGUES DA SILVA

SÃO PAULO
2018

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: redes de
relacionamento entre os stakeholders e
parcerias para formação de competências
pessoais e sociais no Instituto Favela da Paz**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Redes
Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais
nas Redes.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

JOANILSON RODRIGUES DA SILVA

SÃO PAULO
2018

Silva, Joaílson Rodrigues da.

Empreendedorismo social : redes de relacionamento entre os *stakeholders* e parcerias para formação de competências pessoais e sociais no Instituto Favela da Paz / Joaílson Rodrigues da Silva. - 2018.

204 f. : il. color + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2018.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Redes de relacionamento. 2. Competências pessoais e sociais.
3. Empoderamento. 4. Gestão do conhecimento. 5. Capital social.
I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

JOANILSON RODRIGUES DA SILVA

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: redes de relacionamento entre os stakeholders e parcerias para formação de competências pessoais e sociais no Instituto Favela da Paz

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Aprovado em:
BANCA EXAMINADORA

_____/____/____
Prof. Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista - UNIP

_____/____/____
Prof. Dr. Pedro Rezende de Melo
Universidade Paulista - UNIP

_____/____/____
Prof. Dr. Júlio Carneiro da Cunha
Universidade UNINOVE

**SÃO PAULO
2018**

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Marília, que percorreu este um quarto de século ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que, por graça e misericórdia, chamou o filho da dona Maria Alice, a servente escolar, e do senhor João França, o técnico de laboratório da USP, para percorrer a duríssima jornada do aprimoramento acadêmico.

Agradeço imensamente ao meu grande amigo, o professor Dr. Carlos Araripe, por todo incentivo e promoção que realizou em minha vida profissional.

Agradeço aos meus filhos amados, Pedro Vítor e Lucas Daniel, por todo o carinho e companheirismo nessa dura jornada até aqui.

Agradeço a todos os amigos e irmãos de fé que dedicaram tempo para orar por mim nesses últimos dois anos ininterruptos de estudos e reiterada ausência.

Agradeço ao meu orientador, prof. Dr. Roberto Bazanini, pelo vastíssimo conhecimento e dedicação na orientação deste árduo trabalho.

Agradeço a todos os excelentes professores Doutores do Mestrado da Universidade Paulista, que em muito contribuíram para minha formação.

Agradeço aos meus colegas de docência na Strong - Esags – FGV, em Santos, onde leciono há anos.

Agradeço ao prof. Ms. Moacir Alves de Faria, pelo socorro imediato prestado em sanar dúvidas técnicas de normas e estrutura.

Agradeço a toda a comunidade do Instituto Favela da Paz, pela acolhida em todas as visitas realizadas e sobretudo pela diferença que tem feito na vida de muitas pessoas no Brasil e no mundo.

Agradeço ao Instituto Tamera, de Portugal, em especial à Laure Luciani, pela disposição em conceder entrevista e enviar materiais sobre a atuação mundial do Instituto nos vários países, além do Brasil.

RESUMO

Nas últimas duas décadas, o empreendedorismo social adquiriu visibilidade e relevância no âmbito da produção acadêmica, para se constituir em uma alternativa viável de combate à pobreza e à exclusão social como forma de educação alternativa. O Instituto Favela da Paz, localizado nos bairros Jardim Ângela e Nakamura, na cidade de São Paulo, constitui caso paradigmático de empreendedorismo social. Com base nos estudos e nos vetores teóricos propostos para a formação e desenvolvimento de competências, este estudo, de natureza empírico-teórica, por meio de pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, tem por objetivo central investigar as redes de relacionamentos do Instituto Favela da Paz (IFP) no processo de formação de competências pessoais e sociais para o empoderamento da comunidade. O problema da pesquisa busca encontrar respostas para a questão: como o empreendedorismo social promove a emancipação pessoal e social dos envolvidos em países emergentes? A base teórica explicativa se apoia nos conceitos de empreendedorismo social em seus aspectos de reciprocidade, empoderamento, gestão do conhecimento em redes e capital social. Os recortes teóricos de empreendedorismo social contemporâneo obtidos se justificam pela capacidade em explicar fenômenos de adaptação interculturais, nos quais existem distinções de contexto, notadamente de recursos humanos e de infraestrutura. A afirmativa orientadora do estudo é que o empreendedorismo social com parcerias, junto a instituições estrangeiras, promove a transferência do conhecimento pela utilização de recursos miméticos que se complementam com recursos sociais locais, em processos de ajustes na formação de capital social. A pesquisa coleta dados de fontes primárias, por meio de entrevistas, e de fontes secundárias, pela consulta de jornais, revistas e documentos disponíveis nas organizações. Consonante com a literatura, os resultados da pesquisa apontam que a formação do empreendedor social está vinculado aos espaços e contextos de aprendizagem, à liderança coletiva e à motivação para o empreendedorismo social, sendo essas categorias permeadas pela gestão do conhecimento, capital social na formação de competências pessoais e sociais, cuja determinação emancipatória ocorre proporcionalmente ao empoderamento dos envolvidos nos projetos sociais, resultando na capacidade de decidir e deliberar de

comunidade sobre os seus destinos. Ao combinar a perspectiva da teoria do capital social e a gestão do conhecimento à pesquisa em empreendedorismo social, em parceria com instituições estrangeiras quando se consideram variáveis locais e globais para a formação e desenvolvimento de competências pessoais, este estudo preenche uma lacuna de pesquisa na perspectiva da abordagem social em redes nas respectivas áreas.

Palavras-chave: Redes de relacionamento. Competências pessoais e sociais. Empoderamento. Gestão do conhecimento. Capital social.

ABSTRACT

In the last two decades, social entrepreneurship has gained visibility and relevance in the field of academic production, since it constitutes a viable alternative to combat poverty and social exclusion, and as a form of alternative education. Favela da Paz Institute (Favela Institute of Peace), located in Jardim Ângela and Nakamura neighborhoods in the city of São Paulo, is a paradigmatic case of social entrepreneurship. Based on the theoretical studies and vectors proposed for the formation and development of competences, this empirical-theoretical study, through exploratory research, of a qualitative nature, the central objective is to investigate the networks of relationships of the Favela Institute of Peace (IFP) in the process of training personal and social skills for community empowerment. The research problem seeks to find answers to the question: how does social entrepreneurship promote the personal and social emancipation of those involved in emerging countries? The explanatory theoretical base is based on the concepts of social entrepreneurship in its reciprocity aspects; empowerment, knowledge management in networks and social capital. The theoretical outlines of contemporary social entrepreneurship that have been obtained are justified by their capacity to explain intercultural adaptation phenomena, where there are distinctions of context, notably human resources and infrastructure. The guiding principle of the study is that social entrepreneurship with partnerships with foreign institutions promotes the transfer of knowledge by mimetic resources that are complemented by local social resources, in processes of adjustment in the formation of social capital. The research collects data from primary sources, through interviews; and secondary sources by consulting newspapers, magazines and documents available in organizations. Consistent with literature, the research results show that the formation of the social entrepreneur is linked to the spaces and contexts of learning, collective leadership and motivation for social entrepreneurship, being these categories permeated by knowledge management, social capital in training of personal and social competences whose emancipatory determination occurs proportionally to the empowerment of those involved in social projects, resulting in the ability to decide and deliberate of a community on its destinies. By combining the perspective of social capital theory and knowledge management with social entrepreneurship research in partnership with

foreign institutions when considering local and global variables for the formation and development of personal skills, this research fills a research gap in the respective areas.

Keywords: Relationship networks. Personal and social competences. Empowerment. Knowledge management. Social capital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Busca de artigos sobre empreendedorismo.....	42
Figura 2 - Competências como fonte de valor para sociedade	73
Figura 3 - Qualidades para atuação em prol do social	88
Figura 4 - Competência social: Tripé do empreendedorismo social.....	95
Figura 5 - Comparativo entre nuvens de palavras padrão e somente com substantivos	130
Figura 6 - Nuvem de palavras somente substantivos.....	131
Figura 7 - Nuvem de palavras somente verbos.....	134
Figura 8 - Análise de similitude dos discursos das oito entrevistas de membros do IFP.....	137
Figura 9 - Dendrograma percentual de classes de palavras	141
Figura 10 - Dendrograma descritivo de classes de palavras.....	141
Figura 11 - Cinco nuvens de palavras representativas das cinco classes do dendrograma.....	144
Figura 12 - Composição do fluxo mimético e de absorção adaptativa de conhecimentos pelo Instituto Favela da Paz, face à experiência da organização Tamera.....	148
Figura 13 - Perfil psicográfico e socialização empreendedora	162
Figura 14 - Componentes do processo empreendedor	168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das publicações internacionais sobre empreendedorismo social.....	41
Gráfico 2 - Resultados da pesquisa nacional por empreendedorismo social	42
Gráfico 3 - Publicações internacionais sobre competências sociais	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução das publicações internacionais sobre empreendedorismo social.....	40
Quadro 2 - Dados da pesquisa da base nacional sobre empreendedorismo social ..	43
Quadro 3 - Diferenças entre empreendedorismo e responsabilidade social	49
Quadro 4- Tipos de publicações internacionais sobre competências sociais.....	53
Quadro 5 - Resultado final Web of Science sobre competências sociais.....	54
Quadro 6 - Definições de empreendedorismo social.....	68
Quadro 7 - Categorias básicas do empreendedorismo social	71
Quadro 8 - Cinco competências sociais empreendedoras	72
Quadro 9 - Aspectos categóricos do Capital Social	80
Quadro 10 - Processo de aprendizagem e adaptação do conhecimento	83
Quadro 11 - Ciclos da gestão do conhecimento.....	85
Quadro 12 - As cinco disciplinas	87
Quadro 13 - O empreendedorismo social nas redes.....	90
Quadro 14 - Liderança e assimetria	92
Quadro 15 - Perfil dos entrevistados	100
Quadro 16 - Princípios educacionais.....	113
Quadro 17 - Ecovila Tamera – Pontos destacados	116
Quadro 18 - Presidente do IFP – Pontos destacados	119
Quadro 19 - Membros da comunidade – Pontos destacados	121

Quadro 20 - Objetos de análise em artigos que usaram o Iramuteq	128
Quadro 21 - Significado dos verbos na nuvem de palavras	135
Quadro 22 - Cruzamento dos pontos destacados pelos entrevistados	145
Quadro 23 - Classificação das expressões na visão das quatro disciplinas (Senge, 1998)	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Publicações internacionais sobre competências sociais de 1947 a 2018.....	51
Tabela 2 - Publicações internacionais sobre competências sociais de 1996 a 2018.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFP – Instituto Favela da Paz

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Justificativa e problema de pesquisa	31
1.2.1 Objetivo geral	34
1.2.2 Objetivos específicos	34
1.3 Estrutura do trabalho	34
2 REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA	36
2.1 Dados da base internacional	38
2.2 Dados da base nacional	41
2.3 Comentários sobre a revisão	44
2.3.1 Crítica ao conceito generalista de empreendedorismo	44
2.3.2 O que empreendedorismo social não é	48
2.3.3 Pesquisa bibliométrica sobre competências sociais	50
2.3.3.1 Comentários sobre os artigos selecionados	55
2.3.3.2 Inteligências múltiplas e competências	56
2.3.3.3 Diferentes concepções sobre competências	59
2.4 Conceitos e dimensões das competências individuais e sociais	60
2.4.1 Antecedentes da situação	63
2.4.2 Promessas que não se cumpriram	63
2.4.3 O desencanto com a globalização contemporânea	63
2.4.4 A crise do The Welfare State	65
2.5 Controvérsias sobre o empreendedorismo social	67
2.5.1 Taxonomia do perfil empreendedor social	70
2.5.2 O empreendedorismo social contemporâneo	74
2.5.3 O empreendedorismo social contemporâneo e a economia solidária	76
2.6 O empoderamento social	77
2.7 O capital social	78
2.8 A gestão do conhecimento	81
2.8.1 Gestão do conhecimento e competências sociais	86
2.9 Considerações parciais sobre a revisão da literatura	88
3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA	94
3.1 Delineamento da pesquisa	96

3.2 Unidade de estudo	98
3.3 Instrumentos de pesquisa	98
3.4 Tipologia da Pesquisa	100
4 RESULTADOS DA PESQUISA	101
4.1 Resultados da pesquisa bibliográfica e documental	101
4.1.1 Instituto Favela da Paz (IFP)	103
4.1.2 Características empreendedoras	104
4.1.3 Relacionamentos com as instituições estrangeiras	111
4.2 Resultados da pesquisa de campo	113
4.2.1 Aspectos gerais	113
4.2.3 Posicionamento do presidente do IFP	119
4.2.4 Posicionamento dos membros da comunidade	121
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	125
5.1 Análise lexical com o software Iramuteq	125
5.1.2 Análise de entrevistas pela nuvem de palavras (word cloud)	129
5.1.3 Nuvem de palavras de substantivos	131
5.1.4 Nuvem de palavras com verbos destacados	133
5.1.5 Análise de similitude	135
5.1.6 Dendrograma pelo Iramuteq pela classificação hierárquica descendente	140
5.2 Análise dos pontos destacados pelos entrevistados	145
5.2.1 Fluxo mimético	145
5.2.2 As cinco disciplinas e o pensamento sistêmico	149
5.2.3 Depoimentos dos entrevistados relacionados aos elementos de domínio pessoal	150
5.2.4 Depoimento dos entrevistados relacionados aos elementos de modelo mental	152
5.2.5 Depoimento dos entrevistados relacionados aos elementos de visão compartilhada	153
5.2.6 Depoimento dos entrevistados relacionados aos elementos de aprendizagem em equipe	155
6.1 Relacionamentos com os stakeholders	159
6.2 Socialização empreendedora	160
6.2.1 Três proposições de pesquisa	163

6.3 Adaptabilidade, mimetismo e empoderamento	164
6.4 A inteligência empreendedora	167
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
REFERÊNCIAS	177
ANEXO	199
APÊNDICE	200

1 INTRODUÇÃO

Diante das enormes desigualdades sociais que estão presentes em nosso país, o empreendedorismo constitui-se em uma alternativa importante no processo de melhoria das precárias condições de vida de boa parte da população brasileira, uma vez que proporciona possibilidades de emancipação e inclusão econômica e social nas comunidades carentes por intermédio de projetos relacionados à formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

Nesse processo, é fundamental que organizações realizem parcerias e criem uma cultura que propicie um ambiente que estimule a criatividade, a aprendizagem e o compartilhamento de informação, no qual todos estejam envolvidos e comprometidos.

Historicamente, no contexto empresarial surgiu, em 1973, a escola americana de competência com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, de autoria de McClelland (1973). A característica principal dessa concepção se voltava para a ênfase comportamentalista, na qual seus atributos permitiam às pessoas alcançarem um desempenho superior.

Enquanto que nos Estados Unidos a ênfase se voltava para o comportamentalismo, na perspectiva de Skinner (1970), baseado nos elementos estímulo-resposta, na Europa, o surgimento dos estudos sobre competências se firmava, principalmente na França, numa concepção com orientação construtivista. Concepção essa que faz uma conexão entre educação e trabalho, e dessa conexão resulta a formação e desenvolvimento das competências.

Desde meados do século passado, o tema *competência* entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY e FLEURY, 2000).

O termo empreendedorismo social foi utilizado pela primeira vez em 1972 por Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka, uma organização mundial sem fins lucrativos (SILVA et al., 2015). A Ashoka, fundada em 1980, foi a pioneira no campo da inovação social, do trabalho e do apoio aos empreendedores. Atualmente está presente na África, Ásia, Europa, Oriente Médio, América do Norte e América do Sul.

Em decorrência do período de aceleração histórica em que estamos inseridos na sociedade globalizada, a habilidade ou inabilidade de uma sociedade em dominar a tecnologia ou incorporar-se às transformações das sociedades, fazer uso e decidir seu potencial tecnológico remodela a sociedade em ritmo acelerado e traça a história e o destino social dessas sociedades.

Nessa sociedade caracterizada pela informação, estruturada primariamente, a partir de um contexto de aceitação global (CASTELLS, 1999), na qual o desenvolvimento tecnológico reconfigurou o modo de ser, agir, se relacionar e existir dos indivíduos ao constituir elemento da vida econômica, social, cultural e política, dependendo de um suporte tecnológico para se propagar, demonstrou que esse processo se tornou um fenômeno social, instaurado dentro da sociedade (CASTELLS, 1999; NORHIA; ECCLES, 1992).

O desenvolvimento social constituiu um dos temas mais debatidos e relevantes do século XX, visto que o desenvolvimento social e econômico, alcançado pela consolidação do capitalismo como sistema político econômico dominante em sua vertente globalizada é apontado por alguns como sendo o causador de inúmeros revezes nas expectativas naqueles que esperavam que fossem empregados meios para reduzir a pobreza e a exclusão socioeconômica.

Nessa perspectiva, o empreendedorismo está vinculado à falência do Estado Social, à flexibilização e à precarização do trabalho (HARVEY, 2011; DUBAR, 2009). Em decorrência disso, o empreendedorismo social une o desempenho dos agentes direcionados para a questão do bem comum como alternativa de suprir lacunas e ausências do Estado na resolução dos problemas sociais, entre eles o desemprego, para o qual surgem ações sociais que visam habilitar sujeitos a se tornarem empreendedores eficazes (EHRENBERG, 2010).

Por esse aspecto, o empreendedorismo social pode ser concebido como reação necessária às promessas que não se cumpriram e que, dentre outras consequências, acentuou a crise do *Welfare State* e o desencanto com a globalização da economia para a redução das desigualdades e promotoras da justiça social.

Por outro lado, Mises (2009) afirma que nas sociedades capitalistas há indivíduos que se diferem dos demais na habilidade de descobrir, de forma empreendedora, novos caminhos que mudam os rumos do conhecimento coletivo que beneficiam toda a sociedade.

Nas sociedades capitalistas, o progresso tecnológico e econômico é promovido por esses homens. Quando alguém tem uma ideia, procura encontrar algumas outras pessoas argutas o suficiente para perceberem o valor de seu achado. Alguns capitalistas que ousam perscrutar o futuro, que se dão conta das possíveis consequências dessa ideia, começarão a pô-la em prática. Outros, a princípio, poderão dizer: “são uns loucos”, mas deixarão de dizê-lo quando constatarem que o empreendimento que qualificavam de absurdo ou loucura está florescendo, e que toda gente está feliz por comprar seus produtos. (MISES p.37)

A presente pesquisa direciona-se para o estudo da formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais na busca do empoderamento dos envolvidos e apoia-se em três eixos teóricos: empreendedorismo social, capital social e gestão do conhecimento.

Do ponto de vista social e econômico, a experiência empreendedora do Instituto Favela da Paz constitui um caso instrutivo na formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais em parceria com instituições estrangeiras como instrumento de inclusão, formação para a cidadania e combate à pobreza.

Do ponto de vista estritamente acadêmico, este trabalho acrescenta um estudo à pequena parcela da produção científica existente sobre empreendedorismo social em comunidades carentes, em especial em relação aos aspectos relacionados à gestão do conhecimento, do capital social e do empoderamento dos envolvidos.

1.1 Justificativa e problema de pesquisa

A constatação da enorme assimetria existente entre as potencialidades econômicas e a pobreza de milhões de pessoas justifica, por si só, a realização de estudos que contemplem a superação da exclusão por caminhos alternativos e possibilidades que possam mudar esse cenário.

A relevância do tema empreendedorismo social deve-se, por um lado, à pouca eficácia das ações governamentais, nas quais o Estado deveria cumprir o

papel de provedor, e, por outro, às ações de pessoas que mobilizam seu poder criativo em busca de soluções para suas mazelas e de sua comunidade (SILVA, 2009).

Atualmente, em torno de um bilhão de pessoas passam fome em todo o mundo, sendo que 1,2 bilhão ainda não têm acesso à água potável e 2,6 bilhões não dispõem de condições mínimas de saneamento. Consequentemente, a pobreza, a desnutrição e as condições críticas de saúde são responsáveis pela morte de 18 milhões de pessoas por ano, sendo que mais da metade delas em tenra idade, com menos de cinco anos de idade (SEM; KLISSBERG, 2007).

Em consonância com essa linha de raciocínio, Sarkar (2010) promove reflexões sobre o impacto do empreendedorismo social na solução de problemas ante a ausência e mesmo falência do Estado Social, ao ressaltar a importância dos empreendedores sociais como "as 'forças transformadoras' que intervêm para solucionar os problemas que os governantes e burocratas falham em resolver" (SARKAR, 2010, p. 39).

Com o acirramento dos debates resultantes das contribuições das ciências econômicas, políticas e sociais, incluindo experiências práticas de soluções para os problemas sociais, como, por exemplo, os princípios da economia solidária, o fenômeno do empreendedorismo social ganhou relevância por meio de iniciativas, programas e organizações criadas para lidar com essa carência no atendimento das necessidades de boa parte da população.

Por meio de ações, que têm como objetivo principal a geração de valor social para pessoas em posição de vulnerabilidade social, foram criados empreendimentos alternativos que buscam gerar receita financeira através de suas próprias atividades e de ação coletiva, envolvendo parcela significativa de recursos para promoverem a geração de emprego e renda.

A presente pesquisa se propõe a discutir as possíveis intersecções entre empreendedorismo social, capital social e gestão do conhecimento para a formação do desenvolvimento de competências e a gestão do conhecimento na sociedade em

rede. Parte-se do pressuposto de que esses conceitos estão imbricados e se encontram extremamente próximos em suas finalidades.

O problema da pesquisa busca encontrar respostas para a questão: como o empreendedorismo social promove a emancipação pessoal e social dos envolvidos em países emergentes? Ou, mais especificamente: como os projetos de empreendedorismo social do Instituto Favela da Paz promovem a emancipação dos envolvidos?

A afirmativa orientadora do estudo é que o empreendedorismo social com parcerias junto a instituições estrangeiras promove a transferência do conhecimento pela utilização de recursos miméticos que se complementam com recursos sociais locais, em processos de ajustes na formação de capital social.

A formação e desenvolvimento de competências sociais requerem, na perspectiva da transferência do conhecimento, adaptabilidade e o emprego de recursos miméticos (Scott, 1987), que se complementam com recursos sociais locais, em processos de ajustes dinâmicos (DYER; HATCH, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SANT'ANNA; MORAES, KILIMNIK, 2005), pois fortalecem a interação entre o capital social e o empoderamento.

A escolha do IFP constitui um caso paradigmático de empreendedorismo social no combate às desigualdades sociais e, em decorrência disso, da organização consciente dos membros da comunidade na luta contra o descaso e mesmo contra a violência do Estado em relação aos direitos dos excluídos.

A formação de parcerias permitiu o desenvolvimento de uma filosofia da práxis, que avançou para além do simples protesto em direção a ações alternativas ao invés do simples pleito de solução ao poder constituído por meio do empoderamento alicerçado no capital social, na transferência e no compartilhamento do conhecimento e, principalmente, na visão de coletividade.

1.2. Objetivos

Fachin (2006) afirma que os objetivos de uma pesquisa devem enunciar claramente a finalidade do trabalho. Richardson (1989) adverte que a formulação de

objetivos constitui parte do levantamento do problema e deve ser apresentado na forma de um objetivo real que explicita genericamente o que se pretende alcançar com a pesquisa, e de objetivos específicos, que englobam aspectos menores que contribuam com o alcance do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar as redes de relacionamentos do IFP no processo de formação de competências pessoais e sociais para o empoderamento da comunidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar quais são as competências que tendem a se manifestar de forma mais significativa ou preponderante em um contexto de emancipação pessoal;
- Identificar os stakeholders envolvidos na estrutura e formação de recursos disponíveis para elaboração de projetos sociais;
- Caracterizar as origens ideológicas das alianças e ideologias do IFP e as formas de socialização empregadas;
- Apresentar os valores propostos para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais;
- Especificar os tipos de relacionamentos em termos do estabelecimento de partidas e contrapartidas na elaboração de projetos;
- Comparar os procedimentos empregados pelo IFP com os pressupostos de modelos teóricos de empreendedorismo social referente às dimensões axiológicas e epistemológicas.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho será estruturado do em seis capítulos. O capítulo 1 “Introdução” apresenta o tema, a justificativa e o problema de pesquisa e o capítulo 2 “Revisão estruturada da literatura” apresenta a revisão da literatura acompanhada da pesquisa bibliométrica.

O capítulo 3 apresenta a Metodologia do trabalho com o detalhamento do protocolo de pesquisa utilizado para a coleta e análise de dados.

O capítulo 4 “Resultados da Pesquisa” será sobre empreendedorismo social contemporâneo e os resultados alcançados.

No capítulo 5 “Análise dos Resultados”, os resultados serão analisados com o intuito de se proporem categorias temáticas sobre a pesquisa.

No capítulo 6 “Discussão dos Resultados”, os resultados e as categorias serão debatidas, tendo como base o referencial teórico adotado. No capítulo 7 “Considerações Finais” será feito o fechamento do trabalho, acompanhado das limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

2 REVISÃO ESTRUTURADA DA LITERATURA

A revisão estruturada de literatura visou identificar e analisar artigos científicos que tratam do empreendedorismo social em um mesmo estudo. Para proceder com a busca, foram definidos grupos de descritores na pesquisa bibliométrica de base nacional e internacional.

As referências bibliográficas constituem elemento inicial da pesquisa científica e servem fundamentalmente para referendar e chancelar as informações, que são empreendedorismo social contemporâneo, exploradas ou obtidas por meio dela. Nos dias atuais, o incremento do acesso democrático à informação através de bases internacionais de pesquisa passou a exigir do pesquisador avançar além da pesquisa em livros e obras impressas, consultando sites de busca.

Por isso, atualmente o pesquisador precisa munir-se de referências ainda mais amplas consultando a literatura, sobretudo sobre a produção acadêmica de artigos, para refletir e discutir eventuais lacunas. A partir daí gerar uma lista de questões potenciais que ajudarão a norteá-lo, tendo eventuais constatações a respeito das possíveis respostas às potenciais questões de pesquisa, certificando-se se já foram ou não respondidas.

A afirmativa de que determinado tema tenha sido muito ou pouco pesquisado não deve ser feita de forma aleatória, mas precisa ser sustentada por um número de publicações que confirmem ou não uma determinada tendência de estudos acadêmicos sobre o tema, o que é conhecido como o “Estado da Arte”.

Segundo Ferreira (2002), tal estado visa mapear e discutir sobre as produções acadêmicas em diferentes campos do conhecimento, tentando responder quais aspectos e dimensões os pesquisadores destacam em épocas diferentes e em lugares distintos. É notório que as pesquisas bibliométricas possuem uma metodologia que busca inventariar e rever as diferentes produções acadêmicas e científicas em determinado assunto sob o qual o fenômeno será investigado.

Inventário é um documento que descreve detalhadamente o patrimônio de alguém com o intuito de viabilizar a partilha dos bens entre os seus herdeiros. A revisão bibliométrica visa detalhar o patrimônio acadêmico produzido anteriormente

e deixado como “herança” para o futuro estudioso sobre o tema do empreendedorismo social contemporâneo.

Primeiro passo: planejamento.

Fase 1. Estabelecimento da problemática. Existem estudos anteriores relacionando empreendedorismo social e gestão do conhecimento nas parcerias com organizações estrangeiras para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais?

Fase 2. Definição do objetivo. Expor as informações obtidas em uma revisão da literatura estruturada realizada mediante a técnica da revisão bibliométrica.

Fase 3. Definição dos descritores da busca.

- a. Para empreendedorismo social (em português): empreendedorismo social, empreendedores sociais, redes e favelas para a busca sobre “empreendedorismo social”.
- b. Para a busca sobre “competências sociais”, não foram usados termos em português, pois a busca sobre empreendedorismo social, que precedeu a busca sobre competências sociais, evidenciou um baixíssimo número de publicações nacionais sobre o tema, com isso, optou-se por buscar os descritores para “competências sociais” somente em língua inglesa.
- c. Para empreendedorismo social (em inglês): *social entrepreneurship management, economics, social issues, urban studies, social work*.
- d. Para competências sociais (em inglês): *social competences, behavioral sciences, family studies, ethics, law, social issues, music, ethnic studies, social psychology, educational psychology*.

Fase 4. Delimitações da pesquisa. Tempo de execução: 7 meses (abril a novembro de 2018). Tipo de documento a ser analisado: artigos indexados em *journals* e artigos publicados em revistas científicas com classificação Qualis/CAPES.

Fase 5. Base de dados a ser consultada: *Web of science* e *Scielo*.

Segundo passo: coleta de dados.

Fase 1. A busca limitou-se ao título, palavras-chave e resumo nas áreas de administração.

Fase 2. Gerenciamento dos artigos por meio de criação de pastas e conversão dos mesmos para os formatos PDF e .txt com codificação UTF8 para análise posterior também no software Iramuteq.

Terceiro passo: resultado da análise bibliométrica dos 52 artigos selecionados, sendo 32 da base internacional e 20 da base nacional.

Fase 1. Reflexo qualitativo dos dados obtidos.

Painel das palavras-chave encontradas nos artigos indicando os termos relacionados à área analisada.

Conceitos de capital social, gestão de conhecimento na visão do empreendedorismo social.

A presente pesquisa bibliométrica iniciou-se em 6 de abril de 2018 e foi realizada em etapas distintas: a primeira investigando a produção internacional sobre empreendedorismo social e a segunda buscando a mesma temática entre as produções nacionais. A primeira foi realizada na base *Web of Science* e a segunda na base *Scielo*.

2.1 Dados da base internacional

A busca na base internacional *Web of Science* iniciou-se por meio do portal Capes, no endereço eletrônico http://www-periodicos-capes-gov-br.ez346.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=70&smn=78&base=find-db-1&type=b&Itemid=121. A partir dele, foi acessado a CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), digitando o nome da instituição acadêmica e o portal *Web of Science*.

Dentro da *Web of Science*, buscou-se a partir dos parâmetros em *Basic Search* a inserção simples do termo *Social Entrepreneurship* como *tópico*, obtendo 6.097 resultados. Diante deste número elevado, foram usados os seguintes filtros:

management, economics, planning development, social issues, urban studies, social work, religion e art cultural studies, os quais resultaram em 2125 artigos que, segundo o portal, são provenientes de 100 anos de publicações, encontrado o ano de 1963 a data mais antiga e o de 2018 como a mais recente. Nesse resultado de publicações, estavam contidos 26 anais de eventos e oito capítulos de livros relativos ao empreendedorismo social contemporâneo e, ao descartá-los, sobraram 1892 artigos.

O reinício da busca valeu-se dos mesmos parâmetros das buscas anteriores, porém com a inserção dos seguintes filtros de áreas: *Management, Economics, UrbanStudies, Social Issues, Social Work, Art, Planning Development, Religion and Cultural Studies*, resultando em 1400 artigos. Impossibilitado de analisar esses milhares de artigos, retiraram-se os seguintes filtros de áreas: *Planning development, Religion and Cultural Studies*, o que resultou em 497 artigos.

Nesse momento, restringiram-se os anos de publicação somente para os últimos 12 e buscou-se publicações entre os anos de 2008 e 2018, diminuindo a procura para 438 artigos.

Uma nova busca foi realizada no dia 12 de abril de 2018, com os seguintes parâmetros iniciais: termo *social entrepreneurship*, requisitado na aba título, e o termo *Network*, na aba tópico. Os seguintes filtros de área foram usados: *Management, Economics, Urban Studies, Social Issues, Social Work e Art*. O resultado da busca nesses moldes foi de 129 artigos encontrados.

Diante da distância ideal de um número de artigos a serem analisados para a pesquisa, optou-se pela aplicação de novos filtros, inserindo, também, o termo *Network* como título e não mais como tópico, restringindo a pesquisa para os últimos 10 anos, sendo o ano inicial de 2008 e o ano final de 2018, ocasionando 106 artigos.

Nesse momento da pesquisa, para obter uma visão panorâmica inicial das publicações longitudinalmente, fez-se uma breve contabilização e verificou-se que, dentre os resultados colhidos, o ano de 1996 configurou-se como o mais antigo e o de 2018 como o mais recente.

Os resultados apontam para uma evolução no interesse do estudo acadêmico sobre o tema “Empreendedorismo Social”, o qual pode ser comprovado pela verificação dos números expostos a seguir no Quadro 1.

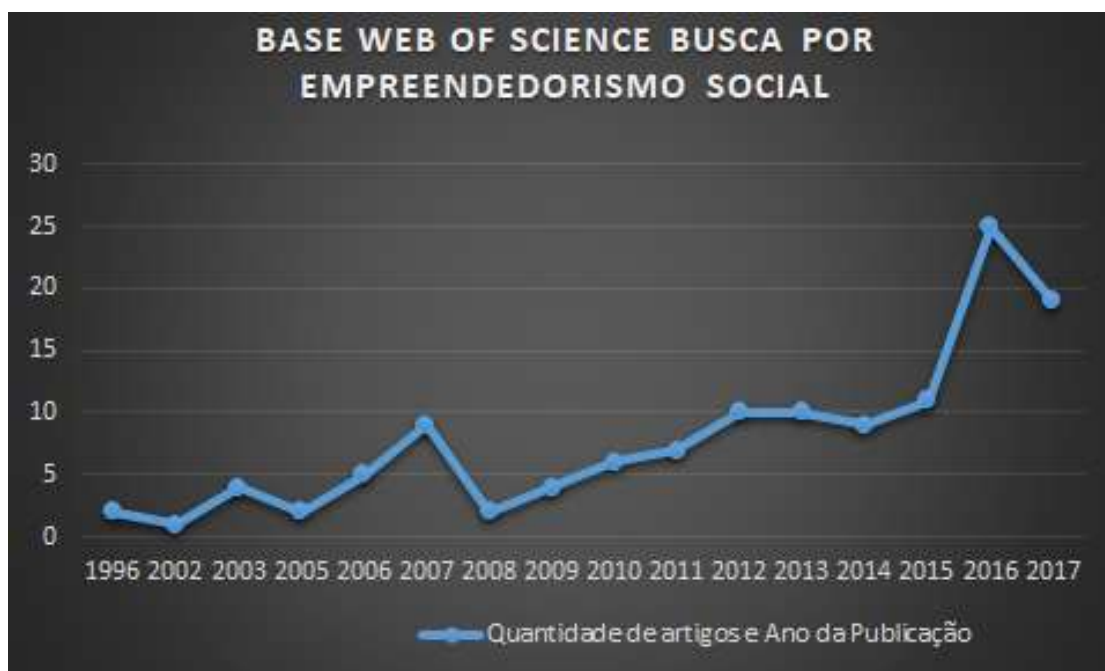
Quadro 1- Evolução das publicações internacionais sobre empreendedorismo social

ano de publicação	Qde de artigos
1996	2
2002	1
2003	4
2005	2
2006	5
2007	9
2008	2
2009	4
2010	6
2011	7
2012	10
2013	10
2014	9
2015	11
2016	25
2017	19
2018	3

Fonte: Autor, 2018.

A contabilização ano a ano dos artigos aponta para o movimento significativo no interesse do tema “Empreendedorismo Social” em pesquisas internacionais da base *Web of Science*, com destaque para o ano de 2016, com 25 publicações, e 2017, com 19, indicando aumento significativo ao ponto de duplicar a quantidade de publicações do biênio anterior (2013 a 2015), com apenas 9 e 11 publicações respectivamente, conforme o Gráfico 1. Nesse cenário, o interesse pela temática cresceu gradualmente, pois percebe-se pelo quadro acima que houve, em duas décadas, um aumento significativo no número de publicações.

Gráfico 1- Evolução das publicações internacionais sobre empreendedorismo social



Fonte: Autor, 2018.

2.2 Dados da base nacional

A pesquisa foi realizada na base nacional *Scielo* e na base internacional da *Web of Science*. Assim, a busca foi expandida para a base nacional de artigos escritos originalmente em língua portuguesa. A pesquisa sobre empreendedorismo social na base nacional iniciou-se no dia 12 de abril de 2018 e foi feita na base *Scielo* - ScientificElectronic Library Online, no endereço eletrônico <http://scielo.org/php/index.php>.

Primeiramente, foi usado o método de pesquisa com as abas *integrada* e *regional*. A pesquisa iniciou-se buscando os termos *empreendedorismo social* em todos os índices e *redes*, também em todos os índices, trazendo 8.148 resultados.

Posteriormente, reiniciou-se a busca, desta vez mudando o termo para *empreendedores sociais*, *redes* e *favelas* em todos os índices e foram encontrados zero resultados.

Ao recomençar a busca, mudou-se novamente o termo para *empreendedorismo social* em todos os índices, obtendo 143 resultados, sendo 138 artigos, três relatos de caso, um artigo-comentário e uma resenha de livro. Em

seguida, foi aplicado o filtro português na aba 'Idioma'. Ao aplicar o filtro e restringir os anos entre 2008 e 2018, a base forneceu 94 resultados.

Por fim, inseriu-se apenas o termo *empreendedorismo social* no título, idioma português, período correspondente aos últimos 13 anos, limitando o período da busca entre o ano de 2005 até o ano de 2018. Isso resultou 20 artigos, conforme Figura 1.

Figura 1- Busca de artigos sobre empreendedorismo



Fonte: Autor, 2018.

Gráfico 2 - Resultados da pesquisa nacional por empreendedorismo social



Fonte: Autor, 2018.

Com a análise sobre a quantidade de publicações ano a ano na base nacional percebe-se, conforme o gráfico 2, uma discrepância no interesse sobre a temática ‘empreendedorismo social’ em relação aos resultados da base internacional. As publicações são poucas - cerca de uma ou duas por ano - com exceção dos anos de 2014 e 2016, respectivamente com quatro e três publicações. A média anual oscila entre um e dois artigos, com destaque para os anos de 2006, 2008 e 2011, sem nenhum artigo publicado com essa temática, o que endossa a contribuição do presente trabalho, haja vista a desigualdade social vigente no Brasil e as poucas evidências de trabalhos que versam profundamente sobre o assunto do empreendedorismo social, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Dados da pesquisa da base nacional sobre empreendedorismo social

Ano de publicação	Quantidade de artigos	Autores
2018	1	ITELVINO, L.D.S.; COSTA, P.R.D.; GOHN, M.D.G.; RAMACCIOTTI, C. (2018)
2017	1	DELGADO, C. (2017)
2016	3	BACKES, D.S et Al (2016), CASAQUI, V. (2016), BACKES, D.S. et al (2016),
2015	2	CORRÊA, R.O., TEIXEIRA, R.M. (2015), CASAQUI, V. (2015)
2014	4	BLANCK, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. (2014), CASAQUI, V. (2014), KUYUMJIAN, R.; SOUZA, E.M.D.; SANT'ANNA, S.R.D. (2014), GUERRA, P.; SANTOS, M. (2014)
2013	2	POSSAS, M.D.C.; ABRAHÃO, R.D.S.; SOUSA, E.G.D. (2013)
2012	1	VASCONCELOS, A.M.D.; LEZANA, A.G.R. (2012), BACKES, D.C.; et al (2012)
2010	2	LIMA, J. C. (2010), GONCALVES, L. H. T. (2010)
2009	2	NOVAES, M.B.C.; GIL, A.C. (2009), BACKES, D.S.; BACKES, M.S.; ERDMANN, A.L. (2009)
2007	1	TYSZLER, M. (2007)
2005	1	ZOUAIN, D.M.; TORRES, L.S. (2005)

Fonte: Autor, 2018.

2.3 Comentários sobre a revisão

2.3.1 Crítica ao conceito generalista de empreendedorismo

De modo geral, nas últimas duas décadas, inúmeras características foram descritas e críticas foram apresentadas em pesquisas internacionais sobre o conceito generalista de empreendedorismo social. Dentre esses trabalhos, pode-se destacar Gibbons & Hazy (2017), Waddock & Steckler (2016), Pathak & Muralidharan (2016), Wang, Cheney & Roper (2016), Tams & Marshall (2011), entre outros.

Gibbons & Hazy (2017) constataram que o empreendedorismo social tem sido empregado nas últimas décadas como forma de integrar os grupos excluídos por meio da confiança e integração deles. Waddock & Steckler (2016) acentuam que a diminuição das desigualdades sociais passa necessariamente pela formação de líderes, comprometida com as causas sociais. Pathak & Muralidharan (2016) associam as práticas sustentáveis de uma organização às questões éticas que alicerçam as práticas democráticas. Wang, Cheney & Roper (2016), com base nos princípios da organização Ashoka, concebem que o empreendedor social está destinado a alcançar um lugar de destaque nas sociedades contemporâneas e discorrem sobre a importância de o líder estabelecer um modelo de distribuição de valor incorporado como cultura organizacional.

Heinze et al. (2016) salientam que uma característica detectável do empreendedorismo social nos Estados Unidos é que seus atores buscam abordagens inovadoras localizadas localmente para resolução de problemas sociais, promovendo colaborações comunitárias. A “inovação da abordagem” consiste em desenvolver soluções colaborativas. Para isso, consideram fundamental gerar capital social na comunidade e educar parceiros potenciais, pois são esses mecanismos que ajudam a construir a fundação para a colaboração entre diferentes atores da comunidade.

Para Sigala (2016), o significado de “gerar valor social”, apregoado por Heinze et al. (2016), consiste em três recursos pelos quais os empreendedores sociais precisam desenvolver alguma transformação que contenha real valor social:

estrutura de rede (vários intervenientes no mercado nos quais constam: voluntários, empregados, instituições e agentes que lhes dão acesso a recursos e conhecimento) e práticas e imagens de mercado, que consistem em influenciar a plasticidade do mercado para formar mudança e novos mercados.

Nessa linha de raciocínio, Grohs, Schneiders e Heinze (2017) alertam que alcançar um modelo de empreendedorismo social transferível universalmente é improvável. Em seu estudo sobre o tema na Alemanha, concluíram que na conjuntura de uma maior amplitude de diferentes culturas de filantropia, serviços sociais e redes descentralizadas densas, os novos atores têm um papel complementar, que apenas estimula ao invés de dominar o processo de inovação social.

Entre as críticas apresentadas sobre o conceito de empreendedorismo, nos 20 artigos nacionais selecionados (Quadro 2), a maioria dos autores faz críticas à apropriação do termo 'empreendedorismo social' por parte de grandes empresas capitalistas e afirmam que a mudança social ainda não é profunda e está mais diretamente ligada à glamourização do termo do que a uma efetiva transformação social.

Dentre esses autores nacionais encontrados na base *Scielo*, pode-se destacar: Zouain, Torres (2005); Kuyumjian; Souza; Sant'anna (2014); Corrêa; Teixeira (2015); Casaqui (2015); Tyszler (2007); Itelvino et al. (2018).

Zouain Torres (2005) propõe uma visão integradora entre o empreendedorismo social e os aspectos racionais e econômicos ao discorrer sobre a interação entre a racionalidade instrumental e humanista nas relações sociais por meio de experiências práticas à influência do desenvolvimento tecnológico sobre o desenvolvimento social.

Kuyumjian, Souza e Sant'anna (2014) esclarecem que o empreendedorismo social resulta para a sociedade um auxílio imprescindível na resolução de problemas de ordem econômica, social e ambiental. Acrescenta, ainda, que este processo apresenta uma evolução lenta, porém, necessária à consolidação do aprendizado social.

Corrêa e Teixeira (2015) advertem para a necessidade da utilização de redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimidade organizacional como forma de fortalecimento entre os laços do empreendedor e a comunidade na qual está inserida.

Casaqui (2015) relata que concursos como o “Prêmio Folha Empreendedor Social” oferecem visibilidade por meio de premiações que carregam em si uma valorização simbólica, mesmo que involuntariamente, destacando a figura do empreendedor social como se correspondesse ao valor simbólico de uma celebridade.

Por sua vez, Tyszler (2007) afirma que essa celebração de projetos sociais ligados à arte como o afro-reggae e os meninos do Morumbi, apesar de confirmar a celebração do empreendedorismo social, produzem benefícios para os envolvidos no projeto, tais como: viagens internacionais e troca de experiências enriquecedoras do ponto de vista cultural.

Itelvino et al. (2018) concebem que o empreendedorismo social consegue converter em oportunidade o que são denominados assuntos sociais por intermédio da criação de negócios pela transformação de experiências em conhecimento empreendedor.

Além desses autores encontrados no *Scielo*, em pesquisa realizada nos sites da FEA (Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo (USP), ainda sobre as publicações nacionais, pode-se destacar os trabalhos de Albagli e Maciel (2002), Oliveira (2003, 2004), Grisi (2008) e Lima (2008) como representativos na crítica ao empreendedorismo social.

Albagli e Maciel (2002) evidenciam que a interação e as relações cooperativas entre os membros de uma comunidade representam fator determinante, tanto do empreendedorismo como do desenvolvimento local de modo mais abrangente.

Oliveira (2004) concebe o empreendedorismo social como uma nova forma de postura no enfrentamento da pobreza, da desigualdade e da exclusão social, visto que essa postura está em consonância com os desafios da economia globalizada na

qual os grupos sociais devem buscar sua própria emancipação com base em ações concretas e coletivas no campo social. Considera que o empreendedorismo social gera transformações que envolvem tanto a emancipação como o empoderamento dos envolvidos, isto é, aumento de capital social e, dessa forma, contribui para o desenvolvimento e para a justiça social.

Grisi (2008), ao analisar a importância do empreendedorismo social na sociedade moderna, ressalta que a ação empreendedora contribui para o desenvolvimento local pela compreensão da cultura, da capacidade e dos talentos dos moradores da comunidade.

Lima (2008) pesquisou o empreendedorismo social voltado para a geração de rendas nas favelas do Rio de Janeiro, concluindo que, por um lado, o empreendedorismo social se apresenta como solução inovadora para a redução da pobreza e traz como consequência a extinção das questões básicas de cidadania e o próprio papel do estado e das políticas universalizantes do bem-estar social. Por outro lado, o empreendedorismo social, com a geração de renda para os excluídos, se constitui em uma alternativa ao desenvolvimento, ou seja, uma alternativa para os marginalizados pelo sistema social resistir aos limites da economia moderna.

Ainda, segundo Itelvinet et al. (2018), uma característica comum aos empreendedores sociais se refere à capacidade de gerarem inovação por identificarem maneiras distintas para, indo além do trabalho filantrópico, modificar as condições de vida dos “excluídos da sociedade como processo de desenvolvimento humanitário”. Em sua pesquisa, apontam que as categorias de aprendizagem, liderança coletiva e a motivação para o empreendedorismo social provêm tanto da educação formal quanto da não formal.

De modo geral, as pesquisas tanto em publicações internacionais quanto nacionais ressaltam dois aspectos críticos relacionados ao empreendedorismo social. Primeiro, não se deve generalizar o termo empreendedorismo social para quaisquer atividades de empreendedorismo privado ou mesmo de responsabilidade social. Segundo, para se consolidar efetivamente, o empreendedorismo passa necessariamente pela necessidade de aprendizagem contínua.

Esse segundo fator contribui efetivamente para se entender a constituição de um quadro teórico sobre a temática empreendedorismo social e caminha no sentido de propor que o empreendedorismo pode ser ensinado e também aprendido, na perspectiva de Schumpeter (1997), McClelland (1971), Drucker (1998), Fillion (1991), Dolabela (1999), Sternberg (2004), (2004), Mitchell et al. (2007), Baron e Shane (2007), Kuyumjian, Souza e Sant'anna (2014), Corrêa (2015), Teixeira (2015), entre outros.

Com o intuito de esclarecer um pouco mais detalhadamente esse ponto, se torna necessário apresentar atividades que, embora contenham alguns aspectos, não podem ser confundidas *stricto sensu* como pertencentes ao empreendedorismo social. Com base nessa premissa, na concepção dos autores internacionais e nacionais, o termo empreendedorismo social, em sentido estrito, não deve ser confundido com empreendedorismo privado, responsabilidade social ou mera filantropia.

2.3.2 O que empreendedorismo social não é

Empreendedorismo social difere do empreendedorismo privado tanto em relação aos meios quanto aos fins, visto que as ações coletivas e os interesses sociais prevalecem sobre o individualismo e os interesses particulares.

Empreendedorismo social não é responsabilidade social, pois essa supõe um conjunto organicamente planejado de ações internas e externas e uma definição centrada na missão e atividades da empresa em decorrência das necessidades da comunidade.

Empreendedorismo social não é profissão legalmente constituída, visto que não existe ainda formação técnica, universitária ou Código de Ética legalizado.

Empreendedorismo social não se reduz à mera filantropia ou caridade empresarial do tipo assistencialista.

Mello e Fróes sintetizam parte dessa concepção ao descrever as diferenças básicas entre esses conceitos, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Diferenças entre empreendedorismo e responsabilidade social

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual.	Individual com possíveis parceiros.	É coletivo e integrado.
Produz bens e serviços para o mercado.	Produz bens e serviços para si e para a comunidade.	Produz bens e serviços para a comunidade local e global.
Tem foco no mercado para o alcance de vantagem competitiva.	Tem o foco no mercado e atende a comunidade e atende a comunidade conforme sua missão.	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade.
Sua medida de desempenho é o lucro.	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo stakeholders.	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social.
Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades dos negócios.	Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender as expectativas do mercado e da percepção do público.	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promove-las para gerar capital social, emancipação e cidadania.

Fonte: Autor, com base em Melo e Fróes, 1999.

Tendo como referência o quadro acima, pode-se conceber que o empreendedorismo social contém elementos do empreendedorismo privado e da responsabilidade social, contudo, não se restringe a eles. O mesmo ocorre em relação ao assistencialismo que, embora possa estar presente nas ações sociais, constitui somente uma pequena parte do empreendedorismo social.

Se em sentido *stricto* a diferenciação entre responsabilidade empresarial e empreendedorismo se torna pertinente, em sentido *lato*, a responsabilidade social empresarial é também denominada empreendedorismo social, capaz de gerar impacto na sociedade com negócios lucrativos. Ou seja, como modelo de negócio, o empreendedorismo social não impede a busca por um bom desempenho financeiro, mas possibilita que um negócio tenha impacto positivo em uma comunidade.

Steveson e Jarilo (1990) propõem que o empreendedorismo pode ser analisado por três óticas distintas: a primeira, formada pelos economistas, cujo foco se restringe aos resultados, são ações empreendedoras, a segunda, constituída pelos filósofos, psicólogos sociólogos, concentra sua análise na motivação, ambiente e valores do sujeito empreendedor, e a terceira, relacionada aos administradores, busca conhecer suas habilidades gerenciais e administrativas, metodologias e técnicas empregadas no processo de decisão para resolver problemas.

Para os propósitos da pesquisa, essas três perspectivas serão contempladas em interatividade dinâmica.

2.3.3 Pesquisa bibliométrica sobre competências sociais

Para conhecer o estado da arte sobre Competências Sociais, foi realizada uma pesquisa bibliométrica no dia 11 de novembro de 2018.

A pesquisa iniciou-se pelo Portal CAPES, onde é possível, pelo “acesso CAFe”, conectar-se à base *Web of science*, na qual foram realizados os critérios de busca relatados a seguir.

Selecionou-se unicamente a data-base “*Web of Science Core Collection*”. Na busca inicial, na “*Basic search*”, foi digitado o termo ‘*social skills*’, com o indicador ‘*topic*’, tendo ocasionado 47.058 resultados.

Diante de tão grande número, mudou-se o termo de busca ‘*social skills*’ para ‘*social competences*’, valendo-se do padrão sem limite de data, o qual foi configurado como ‘*timespan all years*’, que abrangeu o período de 1945 até 2018, busca que ocasionou 22.188 resultados.

O novo filtro usado em “Search” de “*topic*” para ‘*title*’ gerou 2.256 resultados, abrangendo os anos de publicação ao período que corresponde ao ano de 1947 como o registro mais antigo, incluindo o título de “competências sociais”, conforme o registro numérico dos artigos encontrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Publicações internacionais sobre competências sociais de 1947 a 2018

ANO	QUANTIDADE DE ARTIGOS	ANO	QUANTIDADE DE ARTIGOS	ANO	QUANTIDADE DE ARTIGOS	ANO	QUANTIDADE DE ARTIGOS
2018	96	2000	40	1981	29	1963	2
2017	144	1999	36	1980	22	1962	1
2016	160	1998	33	1979	19	1961	4
2015	148	1997	33	1978	18	1960	2
2014	87	1996	35	1977	16	1958	1
2013	85	1995	39	1976	9	1955	2
2012	105	1994	29	1975	10	1954	1
2011	77	1992	42	1974	10	1951	1
2010	76	1991	36	1973	4	1950	1
2009	74	1990	32	1972	7	1949	1
2008	88	1989	44	1971	6	1947	1
2007	64	1988	22	1970	5		
2006	42	1987	21	1969	4		
2005	27	1986	40	1968	6		
2004	55	1985	22	1967	2		
2003	41	1984	19	1966	7		
2002	27	1983	33	1965	2		
2001	37	1982	32	1964	3		

Fonte: Autor, com base nos resultados da base Web of Science.

No entanto, para efeitos comparativos com a busca sobre empreendedorismo social, que se iniciou em 1996 e abrangeu até o ano de 2018, conforme gráfico 1, selecionamos o mesmo período para avaliar o interesse acadêmico sobre o tema de competências sociais nas últimas décadas, o que resultou em 1.610 publicações anuais.

O resultado aponta para o crescimento constante das publicações internacionais sobre o tema “competência social” com um número tímido na segunda metade da década de 90 e na primeira década do século XXI, com a quantidade de publicações anuais que não ultrapassava a casa de 60 artigos, conforme Tabela 2

Tabela 2 - Publicações internacionais sobre competências sociais, de 1996 a 2018

2018 (96)	2012 (105)	2006 (42)	2000 (40)
2017 (144)	2011 (77)	2005 (27)	1999 (36)
2016 (160)	2010 (76)	2004 (55)	1998 (33)
2015 (148)	2009 (74)	2003 (41)	1997 (33)
2014 (87)	2008 (88)	2002 (27)	1996 (35)
2013 (85)	2007 (64)	2001 (37)	

Fonte: Autor, com base nos resultados da base Web of Science.

Na segunda metade da primeira década, porém, esse número começou gradativamente a crescer e nos últimos anos praticamente dobrou em relação à primeira metade da década e mais que quadruplicou em relação à década de 1990, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Publicações internacionais sobre competências



sociais

Fonte: Autor, com base nos resultados da base Web of Science, 2018.

Constatou-se que, entre as publicações encontradas, somente 1.168 delas se referiam a artigos, e foi esse o filtro aplicado para obter esse número. No entanto, por ser um número ainda elevado para realizar uma análise precisa, aplicou-se novos filtros, agora voltados para o refinamento das seguintes categorias: *Education Educational Research, psychology educacional, social work, psychology social, sport sciences, political sciences, family studies, social sciences interdisciplinary, behavioral sciences, psychology experimental, social issues, ethnic studies, ethics, music, family studies, law e economics*. Ao fazer essa nova seleção, entram novamente no próximo resultado outros tipos de publicação, embora o número seja menor.

Desta vez, o resultado encontrou 551 *articles*, 131 *proceeding papers*, 21 *book review*, 18 *review* e 16 *meeting abstract*, totalizando 737 publicações, conforme Quadro 4)

Quadro 4 - Tipos de publicações internacionais sobre competências sociais

Tipo de Publicação	Quantidade encontrada
ARTICLE	551
PROCEEDINGS PAPER	131
BOOK REVIEW	21
REVIEW	18
MEETING ABSTRACT	16

Fonte: Autor, com base nos resultados da base Web of Science, 2018.

A partir desse resultado, aplicou-se novo filtro para limitar as publicações somente para os últimos dez anos, o que resultou em 576 publicações.

O novo filtro foi referente para selecionar somente os artigos quanto ao tipo de publicação, resultando em 429 arquivos. Ao chegar nesse resultado, voltou-se aos parâmetros iniciais de pesquisa na base para inserção de novo critério de busca. No campo “*basic search*”, foi digitado o termo “*social competences*”, com critério de “*title*” somente e acrescentou-se na aba “+ Add Row” o termo “*social entrepreneurship*” como “tópico”. O objetivo do critério adotado foi buscar a correlação entre “competências sociais” e “empreendedorismo social”, ocasionando um número final de 12 artigos. O período de publicação desses artigos situa-se entre os anos de 2007 e 2018, com alguns hiatos temporais no período, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Resultado final Web of Science sobre competências sociais

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE ARTIGOS	AUTORES
2018	2	SILVA, F. et al. (2018), LAUS, K.; OPIC, S. (2018)
2016	2	AYDIN, E.; SEVMIS, B.Y.; HAYAL, M. A. (2016), BELEN GARCIA-PALMA, M.; SANCHEZ-MORA MOLINA, M. ISABEL (2016)
2015	3	GALLARDO LORENZO, L. R.; ESTEVEZ GUALDA (2015), LANS, T.; BLOK, V.; GULIKERS (2015), SAENZ BILBAO, N.; LOPEZ VELEZ, A. L. (2015)
2012	3	MEUTIA; ISMAIL, T. (2012), SMITH, B. R.; CRONLEY, M. L.; BARR, T. F (2012), PENTTILA, T.; KAIRISTO-MERTANEN, L. (2012)
2011	1	MARTIN, C. et al. (2011)
2007	1	CHISHOLM, C. U.; BLAIR, M. S. G.; HOLIFIELD, D. M. (2007)

Fonte: Autor, com base nos resultados da base Web of Science.

O resultado aponta para um baixo número de artigos internacionais, que na última década buscaram a correlação entre a temática de “competências sociais” com “empreendedorismo social”, o que aponta para a relevância da contribuição do presente trabalho na busca da conexão entre elas.

2.3.3.1 Comentários sobre os artigos selecionados

Educação e crescimento pessoal. Entre os 12 artigos selecionados sobre competências sociais, Aydin, Sevmis e Hayal (2016) afirmam que a educação traz características individuais à tona dentro do contexto social e prepara os indivíduos para mudar e melhorar a vida da comunidade.

Exercícios profissionais diários. Gallardo e Estevez Gualda (2015) concebem que não se pode compreender o desenvolvimento de competências sem gerar uma parcela de atividades que coloquem o sujeito em um contexto análogo às características multifatoriais de quaisquer exercícios profissionais na vida diária.

Identificar oportunidades. Lans, Blok e Gulikers (2015) enfatizam a capacidade de identificar e buscar oportunidades de negócios como uma das características mais distintas de empreendedores e citam Gaglio e Katz (2001), Shane e Venkataraman (2000) ao afirmarem que o capital social facilita esse processo de reconhecimento de oportunidade empreendedora.

Competências empreendedoras. Meutia e Ismail (2012) apontam que especificamente o que chamam de “a competência empreendedora” deva ser considerada como uma alta capacidade que inclui as características de personalidade e de habilidade dos indivíduos, além do conhecimento, que caracterizam a capacidade total do papel do empreendedor para realizar sua tarefa, a fim de alcançar sucesso em determinada atividade.

Convivência para superação de conflitos. Gallardo Lorenzo e Estevez Gualda (2015) ressaltam, ainda, que empatia seja um método eficaz de “superação de conflitos”. Para isso, é necessário que haja um projeto de espaço de convivência humana onde a motivação possa superar sempre a exaustão do esforço das atividades em si, ou seja, as posturas adotadas pelos indivíduos são importantes para a sustentabilidade relacional entre membros de determinado projeto.

Aprendizagem continuada. Contribuindo para essa mesma visão, Belen Garcia-Palma e Sanchez-Mora Molina (2016) apontam que haja uma nova morfologia social do pensamento a qual consiste em processos permanentes de mudança advindos da necessidade dos indivíduos, desta forma, como as necessidades são constantes, é necessário que os indivíduos se valham da aprendizagem ao longo da vida para lidar com tais processos.

Superar o individualismo. Belen Garcia-Palma e Sanchez-Mora Molina (2016) posicionam o conhecimento adquirido pelo indivíduo como sendo contrário de qualquer realidade meramente voltada para a autossuficiência pessoal. Nessa visão, os indivíduos, quando imersos em relações e estruturas coletivas, podem, por conta da estrutura e recursos disponíveis por tal coletividade, organizar e oferecer o seu pensamento. Portanto, essa “oferta do pensamento” integra não somente o capital pessoal do indivíduo, mas principalmente o Capital Social do grupo ao qual pertencem.

Capacidades pessoais e competências sociais. Lans, Blok e Guliers (2015) confirmam e expandem essa prerrogativa ao apontarem que as capacidades pessoais se transformam em competências sociais e colaboram para a geração de oportunidades para formar e desenvolver redes. Essas competências sociais influenciam diretamente a estrutura do que chamamos de capital social.

Genericamente, esses autores propõem que o capital social possui duas dimensões distintas: a estrutural e a relacional. A dimensão estrutural diz respeito à configuração de rede do grupo ou do indivíduo e a dimensão relacional refere-se ao modo como os indivíduos consolidam as relações e os comportamentos dentro do mesmo grupo.

2.3.3.2 Inteligências múltiplas e competências

Antes de adentrar nos diferentes conceitos sobre competências, faz-se necessário reportar as análises realizadas sobre o termo ‘inteligência’ nas últimas décadas.

Por muitos e muitos séculos, o significado do termo ‘inteligência’ esteve relacionado ao “sabe-tudo”. Inteligente, na antiga perspectiva e ainda hoje, para o senso comum, o atributo da inteligência era atribuído ao sujeito que discorria sobre

vários assuntos. Confundia-se inteligência com vasta cultura (BAZANINI, 2014, p. 40).

Esse conceito anacrônico sobre o significado de inteligência foi transcendido em nossa contemporaneidade, visto que “os atributos humanos, dentre os quais, a inteligência, se potencializam e continuamente se atualizam em decorrência das exigências do contexto social” (BAZANINI, 2014, p. 40).

Gardner (1994), ao analisar o campo da cognição humana, amplia o conceito de inteligência ao caracterizar a competência requerida dos sujeitos dentro dos vários cenários culturais. Nessa perspectiva, busca-se incluir um conjunto muito mais amplo e mais universal de competências do que comumente se considerou até então, ao definir inteligência como "a capacidade de resolver problemas ou de criar produtos que sejam valorizados dentro de um ou mais cenários culturais".

Existem evidências persuasivas para a existência de diversas competências intelectuais humanas relativamente autônomas abreviadas daqui em diante como 'inteligências humanas'. Estas são as 'estruturas da mente' do meu título. A exata natureza e a extensão de cada 'estrutura' individual não são, até o momento, satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Parece-me, porém, estar cada vez mais difícil negar a convicção de que há pelo menos algumas inteligências, que estas são relativamente independentes umas das outras e que podem ser modeladas e combinadas numa multiplicidade de maneiras adaptativas por indivíduos e culturas. (GARDNER, 1994, p. 7).

Essa definição resgata o conceito etimológico do termo, isto é, ‘inteligência’ oriundo do latim *intelegere*, ou seja, “ler entre linhas”, capacidade de perceber o nexo entre as coisas aparentemente desconexas.

Tendo como referência esse aspecto de resgate etimológico do termo inteligência, Weinreich-Hast (1984) adverte que a teoria de Gardner não pode ser valorizada por seu pioneirismo, visto que o próprio deixa bem claro em sua obra quem são seus precursores. Sua contribuição para o estudo da cognição, por um

lado, está em propor as diferentes inteligências de uma forma holística e, por outro, contemplar um amplo espectro de competências humanas.

Originariamente, o conceito de inteligências múltiplas propostos por Gardner (1994) abrangia sete tipos diferentes de inteligências: a vivacidade verbal, a matemática-lógica, a espacial, a cinestésica, a musical, a interpessoal e a intrapsíquica. Antunes (2000) propôs a inclusão da inteligência naturalista e Machado (1996), ao acrescentar uma nona, a inteligência a pictórica.

Sternberg (2004), numa tentativa de síntese, propôs que a obtenção do sucesso empreendedor é influenciada pela utilização de uma fusão estratégica das inteligências prática, analítica e criativa.

Posteriormente, Baron e Shane (2007) acrescentaram ainda o conceito de inteligência social, que possibilita o reconhecimento de oportunidades, fator esse considerado como uma das etapas iniciais do processo empreendedor e que decorre de uma sequência de eventos, englobando novas ideias, criatividade, motivação e energia.

Neste ponto, é importante ressaltar que essa sequência de eventos passa necessariamente pelo reconhecimento de oportunidades e, conseqüentemente, pelo acesso e adequada utilização das informações, uma vez que “[...] as oportunidades, tanto existem lá fora, como também são resultado da criação do pensamento humano.” (BARON & SHANE, 2007, p. 78).

Em consonância com essa perspectiva, Fleury e Fleury (2006), desde os primeiros estudos, a noção de competência sempre esteve relacionada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Acrescenta, ainda, que, além disso, as competências devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

2.3.3.3 Diferentes concepções sobre competências

Desde os primeiros estudos, a noção de competência sempre esteve relacionada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, e, ademais, as competências devem agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo. (FLEURY E FLEURY, 2006).

Em um breve retrospecto, serão destacados alguns aspectos essenciais à formação e ao desenvolvimento de competências.

Boyatzis (1982) privilegia o aspecto de competência como formação, comportamentos e resultados. Concebe as competências como aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.

Sandberg (1996) destaca os aspectos de formação e interação. Nessa perspectiva, a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho, ou seja, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.

Boterf (1997) coloca sua ênfase em mobilização e ação. Em sua visão, a competência está em assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Fleury e Fleury (2000) enfatizam os aspectos de ação e resultado. Nessa visão, a competência constitui um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Zarifian (2001) se volta para os aspectos de aptidão, ação e resultado. Nessa concepção, a competência profissional constitui uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos como uma combinação que exerce em um determinado contexto. Particularmente, em relação ao desenvolvimento de competências nas organizações, considera ser imprescindível:

- Competências sobre processos: informações e conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: informações e conhecimentos exclusivos sobre o trabalho a ser realizado;
- Competência sobre a organização: informações e conhecimentos sobre como saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências sociais: trata-se do saber ser, que inclui as atitudes que dão base ao comportamento das pessoas.

Nesse breve retrospecto, pode-se observar que é possível compreender que as competências, de maneira geral, estão relacionadas a um conjunto de atributos voltados para o conhecimento, *know-how*, atitudes, valores, tecnologias e estratégias.

2.4 Conceitos e dimensões das competências individuais e sociais

As competências individuais e sociais formam um caminho destinado ao alcance da competência organizacional, considerada essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2001; FLEURY E FLEURY, 2001). Além disso, a conversão das estratégias organizacionais em competências individuais e coletivas dentro das organizações se torna condição essencial para o desempenho organizacional (RUAS, 2002; RETOUR, 2008).

Se a definição de competências individuais apresenta certa concordância de sentido dentre os diferentes autores, o mesmo não ocorre com o termo 'competência social', que possui inúmeras definições na literatura das organizações.

Foster e Ritchely (1979) e Gresham (1981) concebem a competência social em sentido abrangente, incluindo conceitos como habilidades sociais e comportamento adaptativo. MacFall (1982) apud Del Prette & Del Prette (2009) argumentam que é preciso distinguir habilidades sociais de competências sociais,

visto que, genericamente, as competências sociais podem ser concebidas como a capacidade desenvolvida pelo sujeito para se adaptar aos diferentes meios em que se encontra inserido, ao se inter-relacionar com os outros, adaptando os seus comportamentos às diferentes situações.

Prette & Prette (2011) integram os conceitos ‘habilidades sociais’ e ‘competências’ em termos pragmáticos na perspectiva de alcance de resultados nos relacionamentos com ênfase na consecução dos direitos humanos básicos.

Competência social é um atributo avaliativo de um comportamento ou episódio de comportamentos bem-sucedidos no ambiente social, conforme critérios de funcionalidade que incluem: consecução do objetivo, em termos de consequências específicas obtidas na interação social; manutenção ou melhora da autoestima dos envolvidos; manutenção ou melhora da qualidade da relação; maior equilíbrio de ganhos e perdas entre os participantes da interação; respeito e ampliação dos direitos humanos básicos” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2011, p. 20).

Para Matos, Simões e Carvalhosa (2000), a competência social atua em dois níveis: o primeiro, em nível do comportamento interpessoal relacionado à empatia, à assertividade, gestão da ansiedade, da raiva e as competências de conversação. O segundo, em nível do desenvolvimento e conservação de relações em que estão envolvidas a comunicação, a resolução de conflitos e as competências de intimidade.

Tendo como referência as definições e níveis propostos para se entender a competência social (RITCHELY, 1979; GRESHAM DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2009, 2011), três finalidades básicas podem ser inferidas na atuação do empreendedor social.

1. Avaliar situações sociais e determinar o que é esperado ou exigido;
2. Reconhecer os sentimentos e intenções dos envolvidos no empreendimento;
3. Selecionar comportamentos sociais mais apropriados para o contexto.

Evidentemente, é preciso advertir que essas finalidades básicas devem estar adequadas ao cenário no qual esses procedimentos são empregados. Consequentemente, a própria figura do empreendedor e suas características cognitivas e sociais são recursos valiosos para que o empreendedor possa coletar,

nas suas interações sociais, fragmentos de informações, como “apanhador de sinais”, os quais combinados possam levar a novos empreendimentos.

Essa capacidade de “apanhar sinais” envolve a habilidade de se utilizar de uma rede de contatos, mesmo estes contatos sendo distantes (*weakties*), para se expor a uma ampla gama de diferentes tipos de pessoas e situações que possam lhes prover mais *insights* sobre oportunidades de empreender.

Desse modo, a aproximação e a compatibilidade de competências entre esses dois níveis passa também a ser um fator estratégico para o empreendedorismo social e, ao mesmo tempo, uma nova visão de mundo, uma reinvenção do capitalismo como alternativa dos excluídos para empoderar-se e tornar o próprio sistema socialmente mais justo.

Por essa característica, primeiramente, os três eixos teóricos selecionados para estudo do empreendedorismo social devem ser concebidos acima de tudo como uma questão filosófica, relacionando a filosofia e a administração, ou seja, implicar que o empreendedorismo social possui dimensões epistemológicas e axiológicas.

Na dimensão axiológica analisa-se a natureza dos valores e juízos valorativos nos quais o valor se torna determinante para o empreendedorismo social contemporâneo do ser e da integração do grupo.

A dimensão ontológica investiga o ser a partir de si mesmo, ao considerar a independência das determinações particulares, conduzindo à reflexão a respeito do sentido mais abrangente do ser.

A dimensão epistemológica busca investigar a origem e o valor do conhecimento humano em geral para a existência humana. Em razão disso, as categorias propostas por Oliveira (1994) serão analisadas, tendo por base também essas dimensões.

A análise crítica dessa primeira fase da pesquisa na imersão dos textos possibilitou extrair elementos teóricos fundamentais para a abordagem empírica e para a elaboração das questões relativas à pesquisa de campo. Todavia, para se

entender mais profundamente o empreendimento do IFP, é preciso se reportar aos antecedentes da situação que, de certa forma, determinam as características do empreendedorismo social contemporâneo.

2.4.1 Antecedentes da situação

Os empreendedores sociais constituem agentes de mudança na sociedade, tendo como princípio inicial selecionar uma missão para criar e sustentar valor social. Nesse processo, detectam-se as promessas não cumpridas pelo sistema social vigente e, conseqüentemente, buscam reconhecer e perseguir convictamente novas oportunidades para servirem a essa função. Com esse propósito, envolvem-se num processo de contínua inovação, flexibilidade, adaptação e aprendizagem, sem permitirem que os recursos que têm disponíveis sejam um fator que os impeça de alcançar o objetivo central de sua tarefa, ou seja, de propiciar aos excluídos elementos de educação para a cidadania.

2.4.2 Promessas que não se cumpriram

O empreendedorismo social surgiu como alternativa dos excluídos diante das injustiças sociais provocadas pelas promessas não cumpridas pelas inovações tecnológicas, que apregoavam a esperança de prosperidade para todos à crise do *Welfare State*, que conduziu a necessidade do surgimento de uma socioeconômica como forma de reduzir as desigualdades e o resgate da cidadania.

2.4.3 O desencanto com a globalização contemporânea

Embora o termo 'globalização' tenha sido cunhado por Theodore Lewitt, em artigo da "*Harvard Business Review*", em 1983, em sentido amplo, pode ser dividido em três períodos: o primeiro, designado pela expansão mercantilista, entre 1450 e 1850; o segundo, caracterizado pelo expansionismo industrial-imperialista e colonialista, entre 1850 e 1950; e o terceiro, dando início à globalização contemporânea em 1960, acelerada a partir da queda do Muro de Berlim e o colapso da União Soviética, de 1989 até os nossos dias (DAN, 2006).

Em nossa contemporaneidade, um dos aspectos mais negativos da globalização que se evidenciam diz respeito ao aumento da pobreza, que constitui um dos principais fenômenos estruturais mais frequentes na sociedade como fator de instabilidade social.

Os Estados Unidos lançaram uma guerra ao terrorismo, mas negligenciaram as causas mais profundas da instabilidade global. Os 450 000 milhões de dólares que o país irá gastar este ano em despesas militares nunca comprarão a paz se continuar a gastar [...] apenas 15 000 milhões [...] para tratar da situação dos pobres entre os pobres do mundo, aqueles cujas sociedades estão desestabilizadas pela pobreza extrema e assim se tornam santuários de agitação, violência e mesmo terrorismo global (SACHS, 2006, p. 29-30).

Particularmente, com a queda do Muro de Berlim e o fim da Guerra Fria surgiram novas oportunidades caracterizadas, principalmente, por um empreendedorismo social contemporâneo, a interligação entre as sociedades, possibilitada pela evolução científico-tecnológica, a existência de meios de comunicação em tempo real e os transportes mais baratos e rápidos.

Todavia, a promessa implícita de que a globalização iria trazer uma prosperidade sem precedentes não se concretizou com o agravamento das desigualdades em termos sociais, regionais e setoriais, marcados pela intensa competitividade, incerteza e instabilidade (SOUSA, 2008).

Yunus (2007) radicaliza essa afirmativa ao declarar que a visão de mercado predominante na concepção liberal não busca resolver problemas sociais, mas, sim, que esses serão cada vez mais agravados pela situação de pobreza, doença, poluição, corrupção, crime e desigualdade.

Diante deste cenário, o assistencialismo é necessário. Todavia, não é suficiente razão, mas outras estratégias devem continuar a ser desenvolvidas, como a promoção de emprego, o direito à educação, a cuidados de saúde e à defesa de um regime de comércio e de distribuição de rendimentos mais justo, promovendo um empreendedorismo social contemporâneo econômico inclusivo e sustentável.

Assim, o cenário global contemporâneo de instabilidade e a crise contribuíram para o surgimento e a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável nos âmbitos social, empresarial e governamental nos últimos anos (BRUNELLI;

COHEN, 2012). Esse conceito passou a se constituir em paradigma das ciências sociais no início do século XXI (LUBIN; ESTY, 2010; BYRD; BROWN, 2003). Consequentemente, o modelo de desenvolvimento econômico globalizado causou efeitos perversos, refletidos na degradação ambiental e no aumento da desigualdade de renda (BRUNELLI; COHEN, 2012).

2.4.4 A crise do *The Welfare State*

O estado do bem-estar (*The Welfare State*) surgiu na Europa após a Segunda Guerra Mundial, e está relacionado diretamente às consequências do processo de industrialização e aos problemas sociais gerados a partir dessas novas formas de produção. Em 1942, a Grã-Bretanha foi um dos primeiros países que serviu de modelo na construção de medidas relacionadas às áreas de saúde e empreendedorismo social contemporâneo, polarização que, posteriormente, se expandiu para todos os continentes.

As origens do estado de bem-estar resultaram em tensão e conflitos sociais gerados pelas relações acentuadas capitalistas. A Crise Mundial de 1929 mostrou que a economia capitalista, sem qualquer forma de controle ou regulamentação do Estado, conduz ao estabelecimento de enormes desigualdades sociais, pois provocam tensões e conflitos que ameaçam a estabilidade política e influenciam fortemente os aspectos econômicos e sociais.

Nesse cenário, os direitos sociais surgiram para atenuar desigualdades de classe social e tornou-se possível compatibilizar o capitalismo com a democracia. Desse modo, o modelo de bem-estar para todos, que surgiu em meados da segunda década do século passado e que alcançou seu auge em 1960, passa a entrar em crise a partir de 1970.

Nos países europeus, a crise do bem-estar teve seus primeiros sinais relacionados à crise fiscal provocada pela necessidade de harmonizar os gastos públicos com o empreendedorismo social contemporâneo da economia capitalista.

A crise dos modelos econômicos clássicos propicia oportunidade para a construção de novos e plurais projetos. Com a queda do muro de Berlim, em 1989,

com fim do socialismo real, com o fracasso do Consenso de Washington, com a crise da social democracia e, principalmente, com os resultados sociais desastrosos da concepção liberal de empreendedorismo social contemporâneo econômico, resultaram na ruína de paradigmas tradicionais e na necessidade de ações alternativas para minimizar esse fracasso (SACHS, 2009).

O desafio consiste em integrar os objetivos do progresso econômico como o imperativo da inclusão, isto é, proporcionar oportunidades para todos (SACHS, 2001, 2004; SEN, 2000; VECCHIATTI, 2004).

Nessa linha de raciocínio, o desenvolvimento sustentável e a formação para cidadania pressupõem responsabilidades que devem ser assumidas e compartilhadas por todos os envolvidos. Essa pressuposição conduz à ideia de participação cidadã que não pode ficar restrita ao ativismo político, mas, sim, despertar a capacidade de pensar, avaliar e agir, na qual os seres humanos atuam como agentes na criação de condições para a qualidade de vida da comunidade.

Segundo Sen (2000, p.16), “[...] a relevância da cidadania e da participação social é apenas instrumental. Elas são parte integral daquilo que temos motivo para preservar”.

Daí a importância do estabelecimento do empreendedorismo social, que teria como objetivo central o desenvolvimento de um ambiente favorável ao surgimento de formas de produção que não se caracterize pela doutrina do mercado baseada na acumulação capitalista, mas que seja orientada pela lógica da inclusão e da solidariedade, como propõe os defensores da economia solidária (LEITE, 2009).

Particularmente, no contexto brasileiro implica na ultrapassagem da visão meramente econômica para um projeto societário, cuja finalidade social se justifique pelo postulado ético de solidariedade intrageracional e equânime, concretizada em um contrato social (GONÇALVES, 2005).

Essa perspectiva de uma nova socioeconômica que se torne pertinente para a redução da desigualdade, concebida como a expansão de capacidades e liberdades individuais direcionados para a cidadania, constitui uma possibilidade viável para o fortalecimento do tecido social.

Apenas uma nova socioeconômica que crie empregos produtivos, crie oportunidades reais para que os trabalhadores informais possam passar à economia formal, invista vigorosamente em saúde e educação, amplie e potencialize as possibilidades produtivas dos pobres, promova e facilite sua articulação social e sua organização, e privilegie a crianças e a mulheres, poderá reverter o atual quadro de enfraquecimento do tecido social (KLIKSBURG, 1997, p. 46).

Então, necessariamente, essa nova socioeconômica deve criar valor, visto que deve gerar iniciativa que busque encontrar soluções para problemas sociais através de estratégias de inovação e que envolvam a combinação de recursos, a exploração de oportunidades para estimular a mudança, a satisfação das necessidades e o desenvolvimento de bens e serviços sociais (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013).

Como empreendedorismo social contemporâneo, NGA e Shamuganathan (2010) dizem que essa criação de valor social reforça os pressupostos os quais os empreendedores sociais preenchem as lacunas na provisão de bens públicos onde os governos falharam e onde o setor privado não tem interesse em investir, pois, utilitariamente, o risco não é compatível com as recompensas associadas a tais empreendimentos.

2.5 Controvérsias sobre o empreendedorismo social

Segundo De Ruyscher et. al (2017), o conceito de empreendedorismo social é ainda nebuloso e definido de forma variável entre os diferentes autores.

A questão do empreendedorismo social, sendo parte das Ciências Sociais Aplicadas, como afirma Bazanini (2014), se caracteriza por controvérsias, conveniências e críticas.

Controvérsia – discussão sobre um tema ou uma opinião em que são debatidos argumentos opostos e geralmente acalorados; debate, polêmica.
Conveniência – o que convém a alguém; vantagem, interesse, proveito.
Crítica – uma nova visão sobre a conveniência de alguém (BAZANINI, 2014, p. 34).

Essas controvérsias que se estabelecem inicialmente pelo emprego da definição que expressa o interesse e a intencionalidade de seu autor.

Definir – dizer o que é. Delimitar, empreendedorismo social contemporâneo escolher, propiciar um sentido. Ao definir empreendedorismo social está se fazendo uma escolha sobre empreendedorismo social contemporâneo, fornecendo um sentido intencional, isso é, conveniente aos interesses de seu autor (BAZANINI, 2014, p. 35).

A partir da definição escolhida de empreendedorismo social contemporâneo, são propostas diferentes visões sobre o empreendedorismo social, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Definições de empreendedorismo social

Autor/Ano	Definição de empreendedorismo social
DEES (1998)	Empreendedores sociais são agentes para desenvolver novos modelos em consonância com as exigências do tempo presente. Caracterizam-se por unir a sua paixão com a missão social associada a uma imagem disciplinada, que exige disciplina e inovação.
ALVORD; BROWN; LETTS (2002)	Empreendedores sociais buscam criar soluções inovadoras para problemas sociais ao mobilizar ideias, desenvolver capacidades, fornecer recursos e arranjos sociais exigidos para provocar transformações sociais e sustentáveis a longo prazo.
DEES; ANDERSON (2003)	Empreendedores sociais devem objetivar alcançar impacto social sem empreendedorismo social contemporâneo; cuidar dos aspectos econômicos como interação dinâmica necessária entre os aspectos humanos e utilitários.
OLIVEIRA (2004)	Empreendedores sociais são agentes que desenvolvem ações inovadoras direcionadas ao campo social, pois partem inicialmente da observação de situações-problema para, posteriormente, elaborarem alternativas de enfrentamento.
SOARES (2004)	Empreendedores sociais, a partir de uma postura socialmente responsável, empreendem ações sociais que beneficiam os seus destinatários, desde a simples filantropia até parcerias com o terceiro setor e que, dentre outras ações, incluem programas de voluntariado empresarial e de proteção ao meio ambiente.
SEELOS; MAIR (2005)	Os empreendedores sociais atuam por intermédio de parcerias com outros setores da sociedade, com o intuito de criar modelos eficientes para atender as necessidades básicas do ser humano e, concomitantemente, buscar propor novos valores nos relacionamentos sociais.
FERREIRA (2005)	Empreendedores sociais buscam recursos junto às lideranças de organizações não lucrativas ou lucrativas como forma de prover recursos necessários à causa com a qual estão envolvidos.
ROSSONI; ONOZATO; HOROCHOVSKI, (2006)	Empreendedores sociais são movidos por ideias inovadoras e transformadoras, acompanhadas de assumir uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo.
AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN (2006)	Empreendedores sociais estão voltados para atividades inovadoras com objetivo da promoção humana, sejam elas desenvolvidas em setores com fins lucrativos e/ou em empreendimentos com propósitos sociais.
MARTIN; OSBERG (2007)	Empreendedores sociais direcionam seus esforços para a mudança social, sendo que os dividendos dos resultados alcançados são transformados em benefícios para a comunidade na qual estão inseridos.
TYSZLER (2007)	Empreendedores sociais utilizam programas ou projetos relacionados prioritariamente a objetivos altruístas com uma finalidade pública e que utilizem um método social para atingi-los.
PAIVA JÚNIOR;	Empreendedores sociais constroem sua identidade, imagem e

ALMEIDA; GUERRA (2008)	reputação na esfera das relações sociais pelo desempenho de atividades voltadas para o alcance da emancipação humana.
CERTO; MILLER (2008)	Empreendedores sociais buscam continuamente reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades que resultam em valor social pelo atendimento das necessidades básicas dos seres humanos em detrimento da busca de riqueza pessoal ou dos acionistas do empreendimento.
NOVAES; GIL (2009)	Empreendedores sociais manifestam valores opostos ao utilitarismo do sistema capitalista por intermédio da formação de redes e alianças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que se mobilizam para lutar contra a exclusão social.
BASTOS; RIBEIRO (2011)	Empreendedores sociais assumem como objetivo central a maximização do capital social existente na realização de iniciativas, projetos e ações que favoreçam o desenvolvimento participativo de uma comunidade, cidade ou região.
BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA (2012)	Empreendedores sociais, em oposição aos empreendedores empresariais, dirigem o foco da criação de valor para a qualidade de vida em todos os seus aspectos, tais como: a inclusão social, a cidadania e o desenvolvimento sustentável.
VASCONCELOS; LEZANA (2012)	Empreendedores sociais atuam tanto no setor comercial quanto nos setores de serviços e industriais e buscam criar valor social por meio da inovação e propor uma nova socioeconômica.
SILVA; TEIXEIRA (2013)	Empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, envolvendo-se em um processo constante de inovação, adaptação e aprendizagem.
BAGGENSTOSS; DONADONE (2013)	Empreendedores sociais realizam ações emergentes direcionadas para o bem-estar social com o intuito de emancipação, cuja principal característica está na socialização dos bens materiais, psicológicos e espirituais.
KUYUMIJAN; SOUZA; SANT'ANNA (2014)	Empreendedores sociais atuam para minorar as carências humanas, na busca de mitigação de problemáticas nos âmbitos social, econômico e ambiental, direcionadas para aqueles que dispõem de baixos índices de empreendedorismo social contemporâneo, remunerações precárias e precisam, portanto, de educação para a cidadania.
CORRÊA; TEIXEIRA (2015)	Empreendedores sociais são agentes que comumente estão vinculados às atividades empresariais que incorporam uma finalidade social em sua missão
WANG, CHENEY E ROPER (2016)	Empreendedores sociais possuem características de empreendedorismo social contemporâneo, tais como adaptabilidade social, liderança, capacidade persuasiva, virtude e caráter moral.
(GIBBONS&HAZY 2017).	Empreendedores sociais devem possuir como principal capacidade gerar confiança no grupo, visto que a integração dos excluídos aos projetos passa necessariamente pelo comprometimento, que é resultante da confiança reinante no grupo.

Fonte: Autor, a partir das fontes indicadas, 2016.

Nas definições de empreendedorismo social contemporâneo no quadro acima, pode-se observar que os empreendedores devem colocar foco na inovação, determinação, visão, identificação de oportunidades e na criatividade em busca de soluções para melhorar e obter sucesso em suas metas.

Avançando além do utilitarismo do empreendedor empresarial voltado essencialmente para a vantagem competitiva e o lucro, o empreendedor social

contemporâneo, sem descuidar do aspecto financeiro, deve possuir atributos de indignação, envolvimento com causas sociais e, principalmente, de adaptabilidade social.

Particularmente, o empreendedor social avança além do individualismo, do lucro, da mera satisfação às necessidades do mercado e amplia seus negócios para resolver problemas sociais através de projetos autossustentáveis, combinando risco e valor com critério e sabedoria.

Como descrito anteriormente, uma das discussões contemporâneas entre as publicações recentes sobre empreendedorismo social diz respeito à celebração de muitas ações que se revestem de glamour. Todavia, esses aspectos contribuem para o desenvolvimento pessoal e social dos envolvidos.

Diante do exposto, é possível elencar categorias essenciais à formação e ao desenvolvimento de competências pessoais e sociais, conforme propostas por Oliveira (2004).

2.5.1 Taxonomia do perfil empreendedor social

A taxonomia é um sistema que classifica e facilita o acesso à informação. Permite alocar, recuperar e comunicar informações dentro de um sistema, de forma lógica. A classificação hierárquica pode auxiliar os envolvidos a entender como o conhecimento explícito pode ser agrupado e categorizado.

Concebe-se, então, que o empreendedorismo social contemporâneo deve propiciar valor para a sociedade e avançar além da lógica de doações e subsídios dos governos, visto que é preciso romper paradigmas para atuar como agente de transformação social. Entre as competências requeridas para viabilizar o empreendimento, os aspectos financeiros devem estar associados à formação da identidade, à imagem e à reputação para produzir impacto social.

Oliveira (2004) propôs um tipo de taxonomia ao compilar dados sobre o perfil do empreendedor social. Foram elaborados com base na catalogação das várias fontes de pesquisa na entrevista com empreendedores sociais brasileiros, que

vivenciam e não só teorizam sobre o assunto, propondo quatro categorias básicas, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Categorias básicas do empreendedorismo social

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	COMPETÊNCIAS	POSTURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Saber aproveitar as oportunidades; • Ter competência gerencial; • Ser pragmático e responsável; • Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter visão clara; • Ter iniciativa; • Ser equilibrado; • Ser participativo; • Saber trabalhar em equipe; • Saber negociar; • Saber pensar e agir estrategicamente; • Ser perceptivo e atento aos detalhes; • Ser ágil; • Ser criativo; • Ser crítico; • Ser flexível; • Ser focado; • Ser habilidoso; • Ser inovador; • Ser inteligente; • Ser objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser visionário; • Ter senso de responsabilidade; • Ter senso de solidariedade; • Ser sensível aos problemas sociais; • Ser persistente; • Ser consciente; • Ser competente • Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas; • Saber correr riscos calculados; • Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos; • Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade; • Saber improvisar; • Ser líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade; • Ser determinado; • Ser engajado; • Ser comprometido e leal; • Ser ético; • Ser profissional; • Ser transparente; • Ser apaixonado pelo que faz (campo social).

Fonte: Oliveira, 2004.

Devemos observar que no modelo proposto temos três verbos: saber, ser e ter. O saber como conhecimento necessário às exigências primeiras do entendimento, o ser como postura existencial e o ter como capacidade requerida para viabilizar o empreendimento.

Essencialmente, em relação ao ser, as motivações do empreendedor estão relacionadas às suas características internas, ao seu impulso de conquista ou mais especificamente ao conceito de necessidade de conquista (*need for achievement* ou ACH, em inglês). Carsrud & Brännback (2011); Shane, Locke e Collins (2003) esclarecem que pessoas dotadas de ACH alto estariam mais propensas a se engajar em atividades que exijam maior comprometimento e responsabilidade pelos resultados, maiores habilidades e níveis de esforços, razões pelas quais essa postura existencial se torna determinante para o empreendedor.

Esse comprometimento que foi denominado por Shane, Locke e Collins (2003) é como um locus de controle, isto é, a crença de indivíduos empreendedores de que suas ações ou suas características pessoais são decisivas para os resultados, visto que indivíduos estariam mais propensos a empreender, já que desejam posições em que consigam ver os resultados diretos de suas ações.

Essa postura existencial do ser acompanhada do ter e saber são as motivações empreendedoras combinadas aos fatores cognitivos dos indivíduos, tais como as habilidades, as qualificações e o conhecimento, que possibilitam a exploração de oportunidades (SHANE, LOCKE & COLLINS, 2003).

Enquanto que o modelo de Oliveira se caracteriza por ser predominante imperativo, Baron e Shane (2007) propõem cinco competências sociais com características mais reflexivas aos empreendedores sociais, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Cinco competências sociais empreendedoras

1. Percepção social
2. Expressividade
3. Administração da imagem
4. Persuasão e influência
5. Adaptabilidade social

Fonte: Autor, com base em Baron e Shane, 2007.

Enquanto que para Sternberg (2004) a obtenção do sucesso empreendedor é influenciada pela utilização de uma fusão estratégica das inteligências prática,

analítica e criativa, para Baron e Shane (2007), a inteligência social é essencial para o empreendimento ser bem-sucedido.

A percepção social é como um atributo da inteligência e da sensibilidade para os problemas cotidianos das relações humanas; a expressividade para saber sensibilizar e envolver a sociedade para a causa que defende; a administração da imagem como recurso retórico para tornar seu empreendimento “persona grata” junto à comunidade; e a persuasão para fazer de sua causa elemento de simpatia, convencimento, comoção e adaptabilidade social, para estar atento aos aspectos tanto financeiros quanto de relacionamento para se adaptar continuamente às mudanças.

Para Baron e Shane (2007, p. 78): “[...] as oportunidades, tanto existem lá fora, como também são resultado da criação do pensamento humano.”

Da junção desses dois aspectos, pode-se sintetizar graficamente as competências necessárias ao empreendedor social como fonte de valor para a sociedade.

Figura 2 - Competências como fonte de valor para sociedade



Fonte: Autor com base em Oliveira (2004) e Baron e Shane, 2007.

Com base na figura acima, pode-se inferir que os empreendedores sociais se caracterizam pela visão e pelo engajamento para habilitar e promulgar mudanças radicais de forma eficiente em face de recursos de empreendedorismo social

contemporâneo, riscos e contextos diversos (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; THOMPSON, 2002; THOMPSON et al., 2000).

Outra característica que evidencia a paixão dos empreendedores sociais que vivem nas comunidades em que atuam, com o intuito de ajudar a comunidade a definir os problemas, é medir os problemas usando múltiplos métodos ao envolverem os participantes na implementação de projetos, tendo flexibilidade para ajustar as situações para a criação de valor social conforme as necessidades do contexto.

Wang, Cheney e Roper (2016) propõem que as características do empreendedor social incluem não apenas a sua preocupação no domínio social, mas também a sua liderança, a sua capacidade persuasiva, a virtude e o caráter moral do empreendedor e, sua resultante, a identidade, a imagem e a reputação da organização.

Roper e Cheney (2005) concebem que as empresas sociais são, muitas vezes, geridas por líderes carismáticos orientados para valores, que as autodenominam e que as suas organizações são como inovadoras e socialmente responsáveis.

2.5.2 O empreendedorismo social contemporâneo

O empreendedorismo social contemporâneo, como explica Oliveira (2003), se insere em uma realidade paradoxal e complexa, como uma proposta de enfrentamento à pobreza e à exclusão, devido ao contexto da sociedade globalizada, como liderança, ser capaz de reunir recursos individuais, privados e coletivos para combater os problemas sociais crônicos. Corresponde a uma combinação e pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro, com o intuito de realizar transformações sociais. Ademais, aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou seja por vê-lo por uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele (a) acelera o processo de

mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum (ASHOKA, 2011).

Todavia, é preciso ressaltar que o empreendedorismo social se volta primordialmente para a missão e não para a riqueza como primeira busca.

Para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita e, obviamente, isso afeta a maneira como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades. A criação central torna-se o impacto relativo à missão e não à riqueza. Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para um determinado fim (DEES, 2001).

A diferença entre o empreendedorismo social contemporâneo e o empreendedor clássico está na proposição de valor, ou, mais especificamente, na motivação coletiva e no valor social que dirige suas ações, avançando além das pequenas mudanças no curto prazo, com o intuito de catalisar mudanças mais longas no longo prazo (VERNIS; IGLESIAS, 2010).

Na perspectiva econômica e democrática, ressalte-se a importância do empreendedorismo coletivo, cooperativas, associações, consórcios (SACHS, 2004).

Portanto, o empreendedorismo social contemporâneo busca abrandar as desigualdades, com o intuito de lançar um patamar razoável de homogeneidade social e uma justa distribuição de renda e qualidade de vida decente e igualmente no acesso aos recursos e serviços sociais (SACHS, 2002, p. 85).

Entretanto, Grohs, Schneiders e Heinze (2017) alertam que alcançar um modelo de empreendedorismo social transferível universalmente é improvável. Em seu estudo sobre o tema, na Alemanha, concluíram que na conjuntura de uma maior amplitude de diferentes culturas de filantropia, de serviços sociais e redes descentralizadas densas, os novos atores têm um papel complementar que “apenas” estimula ao invés de dominar o processo de inovação social.

Heinze et. al (2016) salientam que uma característica detectável do empreendedorismo social nos Estados Unidos é que seus atores buscam abordagens inovadoras localizadas localmente para a resolução de problemas

sociais, promovendo colaborações comunitárias. A “inovação da abordagem” consiste em desenvolver soluções colaborativas. Para isso, consideram fundamental gerar capital social na comunidade e educar parceiros potenciais, pois são esses mecanismos que ajudam a construir a fundação para a colaboração entre diferentes atores da comunidade.

Para Sigala (2016), o significado de “gerar valor social”, apregoando Heinze et. al (2016), consiste em três recursos que os empreendedores sociais precisam desenvolver para haver alguma transformação que contenha real valor social: estrutura de rede (vários intervenientes no mercado, nos quais constam voluntários, empregados, instituições e agentes que lhes dão acesso a recursos e conhecimento), práticas e imagens de mercado, as quais consistem em influenciar a plasticidade do mercado para formar novos mercados e mudanças.

2.5.3 O empreendedorismo social contemporâneo e a economia solidária

O empreendedorismo social contemporâneo pode constituir um agente para a promoção do desenvolvimento comunitário. Nessa ótica, os empreendimentos sociais teriam a missão de conscientizar a comunidade, mormente seus líderes, de que o esforço conjunto, acompanhado de crédito assistido e de assessoria técnica realizadas sistematicamente, ao promover a educação política, econômica e financeira, tendem a empoderar todo o grupo.

No decorrer do processo, instituições vão surgindo por meio das quais a comunidade se organiza para promover o seu desenvolvimento: assembléia de cidadão, comissões para diferentes tarefas, empresas individuais, familiares, cooperativas e associações de diferentes naturezas. O poder público local poderá se associar ao processo e se fazer representar, quando necessário, em comitês mistos público-privados (SINGER, 2004, p. 4).

Nessa perspectiva, o contexto se torna dinâmico ao contemplar iniciativas e organizações de distintas naturezas e formatos, como um contraponto ao sistema econômico dominante.

2.6 O empoderamento social

O termo *empowerment* surgiu nos Estados Unidos e genericamente se refere à participação social. Drier (1996) concebe sua criação a valores de promoção social e a princípios relacionados também às organizações comunitárias, com o intuito de resolver problemas sociais e de melhoria em suas condições econômicas.

Particularmente, a partir de meados do século passado, o termo passa a ser empregado nos EUA pelos “novos movimentos sociais” (direitos cívicos, negros, homossexuais, feministas, portadores de deficiência, entre outros) nas lutas por cidadania contra a opressão e o pré-conceito (BAQUERO 2005). Wallerstein e Bernstein (1994) afirmam que o empoderamento pode ser entendido em diferentes níveis: psicológico, organizacional e comunitário.

O empoderamento psicológico se volta para o nível individual de análise e se refere ao auto aperfeiçoamento e, conseqüentemente, ao aumento da capacidade dos indivíduos se sentirem influentes nos processos que determinam suas vidas, na qual se enfatiza a dimensão psicossocial. Nesse nível, a compreensão do empoderamento, inspirada na cultura norte-americana, se volta para a realização pessoal do indivíduo, orientada para o “*selfmademan*” (o homem que se faz por seu próprio esforço pessoal). Com isso, acentua-se o aumento do poder individual comumente pelo aumento no nível de autoestima, de autoafirmação e de autoconfiança das pessoas.

O empoderamento organizacional constituiu uma abordagem do processo de trabalho que busca a delegação do poder de decisão, a autonomia e a participação dos funcionários na administração das empresas e se refere a “propiciar autoridade ao indivíduo para provocar mudanças no trabalho em si, bem como no modo em que ele é desempenhado”. (SLACK et al., 1997). Nesse nível, o empoderamento busca obter o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de aumentar o nível de produtividade da empresa (CUNNIGHAMHYMAN, 1999).

Por sua vez, o empoderamento comunitário privilegia o desenvolvimento da capacitação de grupos desfavorecidos para articulação de interesses e a

participação comunitária, cujo interesse se volta para a conquista plena dos direitos da cidadania, da defesa de seus direitos e de influenciar ações do Estado. Nesse nível, o empoderamento privilegia o engajamento da população na compreensão da problemática que afeta as suas condições de vida, na discussão de soluções alternativas, na definição de prioridades e na decisão a respeito do Capital Social. Dessa forma, a educação para a cidadania, a socialização e a problematização de informações, o envolvimento na tomada de decisões dentro de um processo de diagnóstico, o planejamento e a execução de projetos e iniciativas sociais mobilizam a comunidade para participar como sujeito e não como objeto desse processo.

2.7 O capital social

O capital social pode ser definido como um conceito que se insere dentro da concepção teórica da cultura política e considera as características culturais, de existência de confiança, reciprocidade e solidariedade na sociedade civil, essenciais para o aperfeiçoamento da democracia, das comunidades, das pessoas e, inclusive, da sociedade política, o Estado (PUTNAM; GOSS, 2002).

Na visão de Bourdieu (1980), “o capital social é constituído pelo conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento”. (BOURDIEU, 1980, p. 2). Coleman (1990) concebe o capital social como a possibilidade de facilitar a ação de diferentes tipos de atores sociais. Putnam (2000) avança para além dessas definições e insere o capital social como categoria heurística para explicar os problemas da ação coletiva, cuja solução supera a proposição dos seguidores da teoria dos jogos e do individualismo metodológico.

Dentre os conceitos clássicos de redes, um aspecto comum a praticamente todas as teorias que a sustenta é que os atores envolvidos se unem na busca de soluções conjuntas (CASTELLS, 1999), tendo como ferramentas de solução mecanismos como capacitação e troca de recursos, que são reunidos, originados e desenvolvidos pela própria sinergia coletiva (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

Nessa concepção, emerge o conceito de Capital Social como um constructo que tem exercido papel de destaque devido ao interesse nos estudos das Ciências Sociais Aplicadas (ANDERSON; MILLER, 2003; LIÑÁN; SANTOS, 2007), especialmente nos estudos de Redes Interorganizacionais (BARROS; MOREIRA, 2006; CASSON; GIUSTA, 2007; DAVIDSON; HONIG, 2003). Nesses estudos, os fatores determinantes e que influenciam a tomada de decisão para que uma empresa entre numa determinada rede e se desenvolva estão associados a conceitos como a obtenção de aprendizagem e de recursos estratégicos (GRANDORI; SODA, 1995; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Do ponto de vista do Capital Social, os autores de Redes tratam o constructo como um elemento inerente à formação do conhecimento como um legado histórico de aprendizagem, adquirido a partir das interações entre os atores da rede (GRANDORI; SODA, 1995) ou pela construção longitudinal e cumulativa de trocas formais e informais de experiências, recursos, informações e de tecnologias (MARTELETO; SILVA, 2004), que, de maneira positiva ou negativa, inferem na emergência e manutenção da cooperação, da confiança e do comprometimento (MALAFAIA et al. 2007).

Em outra linha, os autores consideram o Capital Social uma dimensão superior, tendo como elementos subjacentes duas categorias, o Capital Humano e o Capital Intelectual. Segundo Amato e Amato Neto (2008), o conceito de capital humano envolve habilidades, competências e conhecimentos prévios dos atores de uma rede, caracterizando, dessa forma, o conjunto de qualificações da rede, enquanto que o Capital Intelectual corresponde à qualificação individual dos membros (AMATO; AMATO NETO, 2008).

Para os propósitos deste estudo, a convergência conceitual relacionada ao construto do Capital Social está ligada à formação do conhecimento e a capacidade de adaptação dos atores, tendo como afirmativa orientadora a relação entre as habilidades e competências necessárias para se resolver determinadas funções (AMATO; AMATO NETO, 2008; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005). Neste sentido, cumprem-se conceituar epistemologicamente os termos "Competência" e

"Habilidades" como aspectos categóricos da dimensão do Capital Social, verificados no Quadro 9.

Quadro 9 - Aspectos categóricos do Capital Social

CAPITAL SOCIAL	
COMPETÊNCIA	HABILIDADES
Corresponde à capacidade de enfrentar situações e de realizar determinadas funções, através do conjunto de habilidades necessárias para mobilizar os recursos necessários à sua execução.	Figura como sendo algo inerente à Competência, por corresponder à concepção das ferramentas necessárias para dinamizar com flexibilidade adaptável o reconhecimento do contexto, sendo, portanto, este conjunto de habilidades absorvidas, a competência para realizar determinadas funções.

Fonte: Adaptado de Sant'anna; Moraes; Kilimnik, 2005.

Para Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005), as concepções relacionadas às categorias Competência e Habilidades correspondem às ferramentas antecedentes e necessárias para construção do Capital Social, que, de maneira cíclica e cumulativa, inferem na edificação do legado histórico de conhecimentos e de experiências à manutenção da rede e na melhoria constante de processos e tomada de decisões a chamada aprendizagem construída e cumulativa pelo imbricamento decorrente das relações (GRANOVETTER, 1985; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Durston (2001) relaciona empoderamento e capital social ao afirmar que os grupos e comunidades que têm considerável reserva de capital social em suas variadas manifestações podem cumprir melhor e mais rapidamente com as condições de empoderamento. A atuação em redes possibilita avançar além dos círculos fechados da comunidade com carência de recursos e o capital social comunitário manifestado em diferentes formas de associativismo são elementos importantes para o empoderamento das pessoas e das comunidades.

Também para Barqueiro (2005), empoderamento e capital social estão inter-relacionados e contribuem para superar inúmeros problemas sociais, como a situação de pobreza de pessoas e comunidades, transformando as relações de poder em favor daqueles que tinham pouca autoridade para que tenham controle sobre os recursos físicos, humanos, intelectuais, financeiros e de seu próprio ser, inclusive sobre ideologia e crenças, valores e atitudes dos indivíduos envolvidos no processo.

Nesse sentido, a dinâmica dos modelos categóricos do Capital Social, decorrente das interações com outros atores, como as que o Instituto Favela da Paz manteve, ou mantém algum tipo de parceria ou interação, também colidem como teoria de base favorável aos objetivos deste estudo.

2.8 A gestão do conhecimento

Rossato (2002) define a gestão do conhecimento como um processo estratégico contínuo e dinâmico, que tem como objetivo a gestão do capital intangível da empresa e de todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a conversão do conhecimento.

Regra geral, o emprego da Gestão do Conhecimento (GC) pode ser considerado um conceito recente, que passou a ser mais intensamente discutido na década de 1990. Ao promover o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, constituem-se quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento (DURST; EDVARDSSON, 2012; LIAO et al., 2011; ARGOTE et al., 2003; CORMICAN; O'SULLIVAN, 2003).

Conforme dito anteriormente, os estudos de Redes Interorganizacionais enfatizam a colaboração mútua entre os atores envolvidos ao se unirem pela busca de soluções conjuntas (CASTELLS, 1999), tendo como ferramenta de solução o lançamento de mecanismos de troca de recursos, como experiências e conhecimentos, que são reunidos, originados e desenvolvidos pela sinergia coletiva (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006). Esses movimentos emergem de a necessidade particular das organizações perceberem suas falhas estruturais ou de limitação e acesso a recursos e, principalmente, pela possibilidade da disposição de cooperação mútua para complemento dessas lacunas.

Dessa forma, ao analisar diferentes campos empíricos, os pesquisadores se defrontam com diferentes formas de limitações, como as particularidades geográficas, culturais e políticas que influenciam o modo como o conteúdo dessas peculiaridades é absorvido e adaptado pelo grupo, como recursos complementares, que caracterizam a Gestão do Conhecimento, geram novas oportunidades de

acesso ao processo de aprendizagem e de novos conhecimentos, tecnologias e mercados (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; NOOTEBOOM, 1999).

Nesses estudos, a aprendizagem em nível organizacional e interorganizacional apontam para uma perspectiva teórica comum, na qual os arranjos se adaptam localmente ao considerar fatores, tais como: o nível de conhecimento previamente concebido pelos atores e os aspectos externos que os influenciam (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), cujo processo de conversão do conhecimento se inicia ao nível individual e transcende para a dimensão organizacional e para o nível de rede (KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012). Essas práticas criam regras e costumes que resultam o desenvolvimento de lógicas dominantes que definem os ritos e fluxos organizacionais da rede (OWEN-SMITH; POWELL, 2004).

Para Davenport e Prusak (2003), em organizações nas quais as pessoas têm oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras, o potencial de novas ideias é praticamente infinito.

Nesse sentido, Easterby-Smith e Lyles, Tsant (2008) destacam que a transferência de conhecimentos amplifica significativamente a capacidade inovadora das empresas, valendo-se da obtenção de recursos dos outros (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANT, 2008), cujos processos de transferência de conhecimentos ocorrem num padrão de periodicidade de interações que permitem a transferência, a combinação ou a criação de conhecimentos especializados (DYER; HATCH, 2006).

Esses atributos estimulam a imersão na confiança, no comprometimento e na comunicação entre os atores, facilitam o processo de ensino e aprendizagem, favorecem a interpretação, a assimilação e a resposta às informações e aos fenômenos empíricos (CERNAITÉ; SUDINTAITÉ, 2012; CUNHA et al. 2016), bem como da conversão do processo de aprendizagem por adaptação do conhecimento às necessidades locais (ALVES et al. 2013; KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012).

Assim, para os propósitos deste estudo, o processo de aprendizagem e gestão de conhecimento interorganizacionais se apoia na contribuição sinérgica da

discussão desses construtos e pela adaptação dada à interpretação sobre o modelo de conversão, aprendizado e interação entre as organizações, por Nonaka e Takeuchi (1995), representada no Quadro 10.

Quadro 10 - Processo de aprendizagem e adaptação do conhecimento

Conhecimento prévio: Processo de ENSINO Transferência de conhecimento: processo de APRENDIZAGEM		Conversão do processo de aprendizagem e adaptação às necessidades locais
Socialização: reconhecimento de faltas estruturais e de acesso a recursos, propiciando necessidade de aproximação: gera confiança; cooperação e comprometimento.	Compartilhar experiências através da observação, imitação e práticas.	Conversão parcial do conhecimento de um ator para outro.
Externalização: materialização tácita e explícita do <i>know-how</i> .	Conceitos explícitos através de analogias, modelos e suposições.	Explicitação parcial do conhecimento individual ou organizacional.
Combinação: conjunto de regras formais que caracterizam o conhecimento e a identidade da rede.	Organização de regramentos documentais, modelos de processos e modelos de fluxos capazes de propiciar conhecimento.	Conversão de conhecimentos individuais ou organizacionais em conhecimentos coletivos.
Internalização: aprendizagem prática que internaliza conhecimento explícito como tácito obtido de terceiros, através do entendido abstrato.	Processo prático de implementação do conhecimento explícito, multiplicação e convencimento dos objetivos gerais e específicos da implementação entre os atores.	Conversão de conhecimentos coletivos em conhecimentos individuais ou organizacionais.

Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi, 1995; Alves et al., 2013; Krogh; Nonaka; Rechsteiner, 2012.

Comumente, na cultura de caráter individualista, as pessoas tendem a tratar a informação independentemente de seu contexto, preferindo a comunicação pelos meios formais, ou seja, externalizam e combinam criação e transferência do conhecimento. Por sua vez, na cultura coletivista, as pessoas consideram o contexto da informação, optando por meios mais informais, como contatos pessoais e telefônicos, assim, socializam e internalizam criação e transferência do conhecimento (BHAGAT et al., 2002).

As barreiras linguísticas e de tradução podem acontecer quando existe ambiguidade da mensagem e interferência da linguagem. Esses obstáculos podem

ser superados quando o conhecimento transferido é explícito, simples e independentes e envolve um contexto cultural parecido (BHAGAT et al., 2002).

Todavia, mesmo em contextos culturais diferentes com estabelecimento de uma relação de confiança decorrente do compartilhamento de uma série de valores sociais, culturais e expectativas, é possível superar essas diferenças.

A presença de uma relação de confiança entre indivíduos indica a capacidade de compartilhar um alto grau de entendimento mútuo, construído sobre um contexto social e cultural compartilhado (ROBERTS, 2000, p. 434).

Com base nos pressupostos apresentados no referencial teórico pode-se afirmar que o aprendizado e o desenvolvimento de competências pessoais e sociais remetem à necessidade de se promover a autonomia dos agentes envolvidos no empreendimento social.

É preciso, pois, avançar para além das ideologias do sistema estabelecido e educar para a cidadania por intermédio de um projeto societário que, como todo empreendimento, não se encontra isento de riscos e de conflitos.

Contudo, esses riscos e conflitos inevitáveis devem estar imbuídos de valores que devem ser administrados com critério e sabedoria. Esses procedimentos envolvem a necessidade de mudanças na aquisição de conhecimento, no desenvolvimento de habilidades e competências, na capacidade de assumir posturas conscientes relacionadas ao ser, possuir e conhecer.

Na formação e desenvolvimento de competências sociais, Barroso e Gomes (1999) incluem a identificação de ativos intelectuais ligados à organização e à criação de novos conhecimentos que ofereçam vantagens pelo compartilhamento junto aos demais agentes. Nessa linha de raciocínio, Gonçalves e Vasconcelos (2011) propõem que as organizações devem seguir alguns ciclos, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 - Ciclos da gestão do conhecimento

CICLO	OBJETIVO
Identificação do conhecimento	Consiste em identificar os conhecimentos internos e externos, tácitos e explícitos, que sejam importantes dentro do contexto da organização.
Aquisição do conhecimento	A organização necessita incorporar os conhecimentos externos ao meio organizacional.
Desenvolvimento do conhecimento	A organização deve buscar inovações e melhorias a partir do desenvolvimento do conhecimento.
Distribuição e compartilhamento	Este é o processo de disseminar o conhecimento dentro da organização
Utilização do conhecimento	Consiste em garantir que o conhecimento seja aplicado nos processos diários da organização
Preservação ou retenção do conhecimento	É um dos processos fundamentais da GC, pois consiste em definir quais conhecimentos devem ser guardados, evitando a perda dos mesmos durante a “vida” da organização.

Fonte: Autor, com base em Gonçalves e Vasconcelos, 2011.

Nessa perspectiva, com o intuito de realizar transformações, o empreendedor social deve combinar idealmente pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro, fatores esses indivisíveis para objetivar o empoderamento dos envolvidos.

Portanto, por um lado, essa visão relacionada ao empoderamento dos envolvidos conduz à autonomia, por outro, implica na ideia de formação de capital social e gestão do conhecimento como capacidade de compartilhamento, pois cada agente se constitui em agente multiplicador dos ideais da comunidade na qual está inserido.

2.8.1 Gestão do conhecimento e competências sociais

Como discutido anteriormente, por meio da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno relacionado a objetivos, metas, resultados e, por outro, ao ambiente externo com vistas à adequação estratégica.

Particularmente nas organizações que se propõem a formar e desenvolver competências pessoais e sociais a inovação se torna elemento determinante para o empoderamento coletivo.

Nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (SENGE, 1999, p. 21).

Esse quadro de referência conceitual faz com que as organizações possam desenvolver a aprendizagem coletiva e estão intrinsecamente relacionadas com a cultura organizacional, sendo que, na proporção em que se aprofunda o conhecimento acerca das disciplinas, a cultura se modifica.

Essas transformações necessárias à mudança de paradigmas numa perspectiva sistêmica foram sintetizadas por Senge (1999), uma base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” e estabelece o pensamento sistêmico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em grupo e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento. Essa aprendizagem generativa se estabelece com base em cinco disciplinas, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - As cinco disciplinas

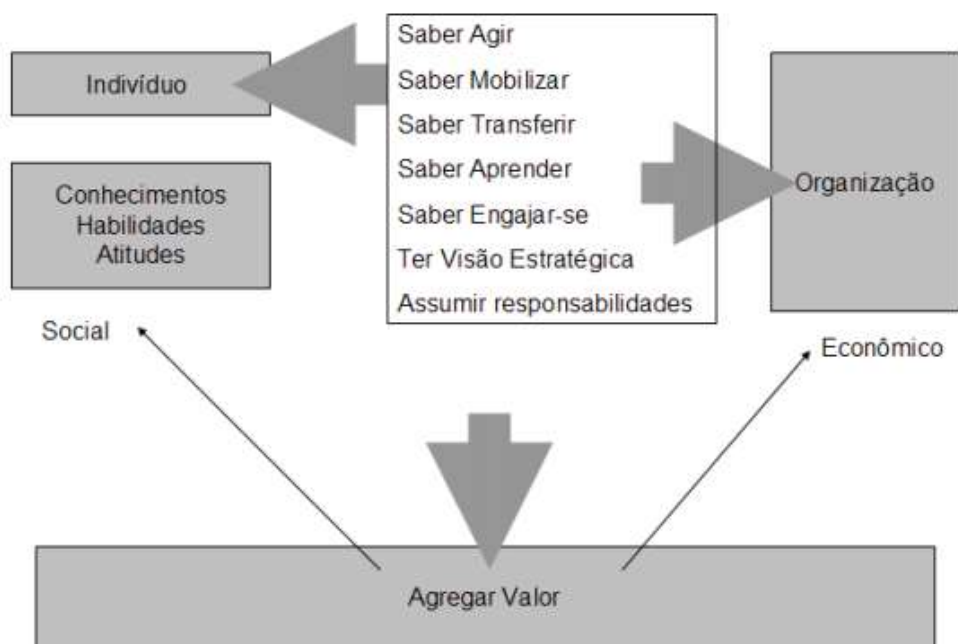
PRIMEIRA DISCIPLINA	Domínio pessoal – Os gestores devem criar ambientes propícios ao desenvolvimento de habilidades individuais	“As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas (...), fazem isso comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida” (SENGE, 1998, p.41)
SEGUNDA DISCIPLINA	Modelos mentais – É preciso combater os modelos mentais ocultos e, desse modo, criar espaços de indagação e argumentação, possibilitando às pessoas expor seus próprios pensamentos e, concomitantemente, serem expostas ao pensamento e à influência dos outros.	Modelos mentais “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 1998, p.42).
TERCEIRA DISCIPLINA	Visão compartilhada – Os gestores não procuram ditar uma visão, mas estimulam o compromisso e o envolvimento dos indivíduos para construírem juntos uma imagem de futuro.	Corresponde à capacidade de “reunir pessoas em torno de uma identidade e senso de destinos comuns” (SENGE, 1998, p. 43).
QUARTA DISCIPLINA	Trabalho em equipe – O diálogo é a palavra chave do processo de aprendizagem. É preciso que os membros da organização se afastem de noções pré-concebidas e pratiquem um pensar genuinamente coletivo.	“A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas” (SENGE, 1998, p.44).
QUINTA DISCIPLINA	Pensamento sistêmico – Esta disciplina integra as demais num todo coerente, ou seja, a convergência das cinco disciplinas resulta que o todo se torna mais que a soma das partes.	Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la (SENGE, 1998, p. 46).

Fonte: Senge, 1998.

Regra geral, as cinco disciplinas propostas por Senge (1998) partem do pressuposto de que a reflexão crítica presente na criação de novos modelos mentais, visão compartilhada, trabalho em equipe e pensamento sistêmico promove a emancipação do indivíduo, libertando-o da comunicação distorcida que inibe a sua participação efetiva no diálogo ou discurso”. (Brito, 1997)

As competências pessoais e sociais relacionadas à aquisição e à transferência de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades e a mudança de atitudes estão sintetizados na Figura 3.

Figura 3 - Qualidades para atuação em prol do social



Fonte: Autor (2018).

2.9 Considerações parciais sobre a revisão da literatura

A revisão estruturada da literatura apontou que o empreendedorismo social pode ser concebido como um termo guarda-chuva que, embora contenha elementos de responsabilidade social e assistencialismo, não deve ser confundido com eles.

Segundo Dees (1998), essa controvérsia não é nova, pois antes da utilização do termo já havia iniciativas nas quais poderiam se enquadrar ações de assistencialismo e responsabilidade como empreendedorismo social.

Por um lado, a utilização do termo e o crescimento de empreendimentos sociais se tornaram foco de inúmeros estudos, em decorrência das organizações que atuam no segmento social buscarem a sustentabilidade financeira. De uma forma mais restrita, o termo está associado justamente às iniciativas empreendidas por organizações sem fins lucrativos. Por outro, há um entendimento mais amplo que não restringe o foco apenas a essas organizações, mas também para empresas e organizações públicas (AUSTIN; STEVENSON; WEI- -SKILLERN, 2006).

Avançando um pouco além, na perspectiva do empreendedorismo privado, Dees (2003), com base em abordagens de autores, como Say (criação de valor), Schumpeter (1961) (inovação e agente de mudança), Drucker (1998) (oportunidades) e Stevenson (desempenho) abordaram o tema de empreendedorismo no âmbito econômico.

Na ótica da abordagem social, é possível conceber o Empreendedorismo Social como um “[...] conceito que representa uma variedade de atividades e processos para criar e sustentar valor social, utilizando abordagens empreendedoras e inovadoras e constrangidas pelo ambiente externo” (BROUARD; LARIVET, 2011, p.27). Na perspectiva pragmática Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006, p. 20) apresentam uma visão mais abrangente: “Nós definimos empreendedorismo social como atividades inovadoras e criadoras de valor que tanto podem ocorrer em organizações sem fins lucrativos, empresas ou setor governamental”.

Corroborando com essa visão, Dees (1998) parte do pressuposto de que o empreendedorismo social pode estar presente em qualquer organização e afirma que “[...] empreendedores sociais são uma espécie no gênero dos empreendedores, com uma missão social” (DEES, 1998, p. 2).

Dees (1998) acrescenta ainda que os empreendedores sociais desempenham o papel de agente de mudanças do setor social, pelas seguintes razões:

- a. Adotam uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado);
- b. Reconhecem e buscam implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão;
- c. Envolvem-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem;
- d. Agem com ousadia sem estarem limitados por recursos disponíveis em mão;
- e. Expõem a responsabilização elevada a eleitorados servidos e para os resultados criados.

Destaca-se, assim, a criação de valor que se configura como ponto central do empreendedorismo social por meio de iniciativas inovadoras que buscam promover mudança social na busca de agregar valor social e benefício à comunidade.

Outro aspecto a ser destacado é que o surgimento do empreendedorismo social tende a ser inicialmente uma resposta à crise do Estado em suprir minimamente as carências básicas da população. Comumente, as formas de luta se manifestam por resistência aos valores do establishment em algumas situações e, em outras, em composição com o sistema vigente.

Ou seja, devido ao crescimento dos problemas e das necessidades sociais na maior parte do mundo, a tendência é que o empreendedorismo social continue a crescer como prática às desigualdades e à exclusão social em seus diferentes aspectos (DEES, 1998; CHRISTIE; HONIG, 2006).

Apesar dos conceitos relacionados às Ciências Sociais Aplicadas, o empreendedorismo social se caracteriza por controvérsias, conveniências e críticas. Um aspecto que se evidencia na visão dos diferentes autores diz respeito à educação para a cidadania e que envolve a superação do individualismo e do oportunismo por meio de ações coletivas.

Quadro 13 - O empreendedorismo social nas redes

CARACTERÍSTICAS	RESUMO DO CONCEITO	SITUAÇÃO A SER SUPERADA
Interdependência	Um ator depende do outro para realizar dos projetos.	Individualismo
Complexidade das tarefas	Atividades que requerem especialização e devem ocorrer de forma sincrônica e sequencial.	Oportunismo
Consciência da ação coletiva	Atividades em prol do grupo acima dos interesses individuais	Individualismo e oportunismo
Presença de problemas e objetivos comuns	Os problemas e os objetivos comuns constituem a base do empoderamento social.	Jogo de soma zero
Presença da governança participativa	As relações se estabelecem de forma transparente e estimuladora da participação ativa dos envolvidos.	Governança corporativa com predominância da hierarquia e assimetrias

Fonte: Autor, 2018.

Pode-se observar no quadro acima a busca pela superação do individualismo e oportunismo por meio de ações coletivas que conscientizem a percepção de que, nas sociedades em rede, os relacionamentos se caracterizam pela interdependência, já que os problemas são comuns à comunidade e não apenas ao indivíduo.

Em nossa contemporaneidade, cada vez mais a sociedade civil tende a organizar-se por meio das redes sociais que emergem do resultado das interações entre indivíduos, grupos e/ou organizações. (JUNQUEIRA, 2008). Granovetter (2000) evidencia a perspectiva sociológica de que as redes integram os atores em seus contextos relacionais e possibilitam o acesso a oportunidades existentes na estrutura social e econômica e, dessa forma, as redes sociais podem ser constituídas como ação estratégica do e para o empreendimento social (JUNQUEIRA, 2006).

Com essa concepção voltada para o coletivo, as redes sociais possibilitam um crescimento orgânico no qual os atores locais lideram o processo de expansão e adaptação ao seu contexto. A ênfase se dá na promoção do capital social e na gestão do conhecimento para a formação de competências pessoais e sociais como recursos para a emancipação dos sujeitos no sentido de se alcançar autonomia relativa junto à comunidade. Nesse sentido, as redes sociais desempenham um papel importante na articulação do poder e na busca do compromisso com as mudanças.

Em relação ao aspecto de poder, as redes sociais se caracterizam por relações horizontais, em que todos os entes possuem autonomia, preservando suas identidades e no compartilhamento da ação, visto que os fluxos das relações nas redes empoderam seus participantes.

(...) as redes acolhem entes autônomos, com suas identidades peculiares, para, em um relacionamento horizontal, realizarem ações com parceria, proporcionando a possibilidade de articular múltiplos saberes, experiências, os quais tornam o conjunto mais apto para lidar com os complexos problemas apresentados no empreendimento social (INOJOSA; JUNQUEIRA, 2008, p. 178).

Nessa perspectiva da dicotomia entre o poder “sobre” e o poder “com” as lideranças, os indivíduos se estabelecem de diferentes maneiras em relação aos aspectos de assimetrias inevitáveis e indesejáveis, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Liderança e assimetria

ASSIMETRIAS ENTRE LÍDERES E LIDERADOS	LIDERANÇA NO MODELO DE ASSIMETRIA INEVITÁVEL	LIDERANÇA NO MODELO DE ASSIMETRIA INDESEJÁVEL
Influência	Qualquer estratégia que permita manter ou ampliar a sua legitimidade de mando. A habilidade de persuadir em direção aos seus objetivos ou os da organização.	Buscar soluções democráticas e compartilhá-las com habilidade para os demais como forma de oportunizar o aprendizado e empoderar o grupo.
Controle	Desenvolver todos os tipos de controle julgados apropriados segundo o perfil dos subordinados, desde o persuadir até o coagir	Substituir os controles formais por culturais construídos com base em procedimentos de visão compartilhada e aprendizado em grupo.
Aceitação e obediência	Legitimidade: aceitação obediente, crença e valorização indiferente àquele que manda ou ao conteúdo do mando.	Obediência aos seus objetivos alinhados e seus valores, bem como a procura da integração para o bem coletivo.
Desigualdade	Mantida pela diferença entre aquele que manda por suas características que o legitimam.	A atividade do líder é buscar diminuir as desigualdades, criando campos de aprendizagem através dos quais os liderados se tornarão independentes.
Dependência	Relação de subordinação. Mantida pelos que obedecem, uma vez que aqueles que mandam sempre terão algo pelo qual os liderados dependem.	Busca da emancipação. A atividade do líder é criar condições para que os liderados assumam a responsabilidade e, por fim, que a liderança deixe de ser um atributo individual e possa se tornar um atributo do coletivo.

Fonte: Autor, com base em Seleme, 1998.

Frequentemente, as lideranças formais empregam a racionalidade instrumental, que atua em prol de reforçar as assimetrias entre líderes e liderados para manutenção do poder. Por sua vez, para os líderes comunitários, a assimetria é indesejável porque sua autoridade deve ser conquistada e não simplesmente imposta de cima para baixo.

Um outro aspecto significativo diz respeito à gestão do conhecimento na formação de competências pessoais e sociais, visto que tanto o conhecimento tácito quanto o conhecimento explícito são fundamentais para o empoderamento da comunidade.

Em síntese, a necessidade imperiosa de uma visão de mundo radicalmente oposta aos valores utilitários do sistema social vigente é alicerçada na racionalidade instrumental. As diferentes concepções dos autores pesquisados remetem cada vez mais para a racionalidade substantiva, tanto em termos epistemológicos quanto axiológicos.

3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

A metodologia pode ser definida como um caminho que o pesquisador contemporâneo escolhe percorrer para realizar seu estudo e indica “como uma pesquisa foi ou será realizada.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 9)

O problema de pesquisa para Lakatos e Marconi (2003) está voltado para análise de um tema que se deseja provar ou desenvolver, ou uma dificuldade ou lacuna do conhecimento ainda sem solução satisfatória. Faxina (2006) afirma que o problema de pesquisa corresponde à questão objeto de discussão ou ao elemento central do trabalho de pesquisa.

Desse modo, ao formulá-lo, o pesquisador deve fazê-lo de forma objetiva e verificar ainda se tal problema é passível de ser investigado (Santos, 2012), ainda que tal problema possa ser resolvido pelo emprego da metodologia científica (Lakatos, Marconi, 2003).

A pesquisa se apoia em três eixos teóricos: empreendedorismo social, capital social e gestão do conhecimento, conforme Figura 4.

Figura 4 - Competência social: Tripé do empreendedorismo social



Fonte: Autor, 2018.

Inicialmente, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, optou-se pela abordagem qualitativa por causa da sua característica de buscar encontrar respostas relacionadas aos elementos de compreensão, significado e ação, com o intuito de penetrar no mundo pessoal dos sujeitos e relacionada ao saber como interpretar as diversas situações. Ou seja, o significado que o conhecimento possui para eles é buscar compreender o mundo complexo do ponto de vista de quem vivencia o cotidiano das situações. A escolha dessa abordagem, acompanhada da entrevista apreciativa, constitui um caminho eficiente para desenvolver a investigação, a aquisição na coleta de dados e a análise dos resultados por compreender em seu conjunto procedimentos empíricos, lógicos e intuitivos apropriados à abordagem qualitativa que não deve ficar restrita a raciocínios de caráter único (CRUZ; RIBEIRO, 2003; TEIXEIRA, 2007).

Vale destacar a entrevista apreciativa que estrutura as narrativas nas quais os próprios participantes contam suas experiências profissionais e de vida, o que os

torna preciosos materiais autobiográficos, uma vez que, em referência à gestão do conhecimento e ao capital social,

[...]as histórias revelam conhecimento tácito, importante para ser compreendido; têm lugar num contexto significativo, apelam à tradição de contar histórias, o que dá uma estrutura à expressão; geralmente está envolvida uma lição de moral a ser aprendida, podem dar voz ao criticismo de um modo social aceitável; refletem a não separação entre pensamento e ação [...] (GALVÃO, 2005, p. 331).

Assim, a análise dessas narrativas permite ao pesquisador extrair informações relevantes do pesquisado e reconstruir fatos que não estão registrados em outros tipos de fontes, além de facilitar a identificação de como o entrevistado efetua e ressignifica suas experiências junto à comunidade.

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa busca abordar um fenômeno contemporâneo e complexo com a finalidade de compreender suas características, sua natureza e formas de manifestação. O estudo se caracteriza como exploratório. Empregou-se o estudo de caso como método de pesquisa, isto é, uma estratégia de investigação cujo foco se volta para a compreensão da dinâmica do empreendedorismo social em condições particulares ou únicas (EISENHARDT, 1989). Para Yin (2010), o estudo de caso corresponde a uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real.

A pesquisa de estudo de caso é especialmente adequada para estudos que investigam fenômenos como transferência de conhecimento e desenvolvimento de capacidades, que resultam de processos dinâmicos (EISENHARDT, 1989; CORBIN; STRAUSS, 2008).

A estratégia para a presente pesquisa é o estudo de caso único. Essa se deu com a finalidade de valorizar as especificidades e particularidades do caso em estudo (YIN, 2009).

Nesse tipo de pesquisa, há uma densa verificação do caso para análise da realidade em foco e, assim, a partir dela, busca-se estabelecer proposições (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

A pertinência dessa escolha está em responder à pergunta proposta para se compreender as bases do empreendedorismo social.

A adequabilidade do caso foi inferida a partir do pressuposto de que todos os objetivos devem ser contemplados através de procedimentos de seleção determinados como intencionais e, portanto, não aleatórios.

Dessa forma, como Gerring (2007), o caso crucial constitui a abordagem metodologicamente mais defensável quando se está diante de um caso único, no qual a teoria valida ou não determinadas suposições.

A pesquisa em empreendedorismo social aborda a construção de novos significados num campo organizacional, simultânea à tentativa de mudança e à criação de normas, regras e esquemas construídos socialmente. Para alcançar tal escopo, o entendimento de como essas instituições são alteradas e como as ações de atores sociais provocam mudanças no comportamento dos envolvidos se torna indispensável ao estudo, não só do fenômeno, mas do contexto social no qual está inserido (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Decorre, então, como explica Pacheco et al. (2010), ao afirmar que a pesquisa em empreendedorismo social tende a se basear em estudos de caso aprofundados

A realização do estudo qualitativo por meio de abordagem exploratória propicia o posicionamento de abandono a conceitos preestabelecidos em face da sistematização de novos valores (CRESWELL, 1998).

Na presente pesquisa, a delimitação temporal se constituirá por um recorte transversal, isto é, visa captar um determinado momento em um ponto específico no tempo. Assim, serão coletadas informações que remetam ao surgimento da Favela da Paz e sua parceria com a rede da Tamera, de Portugal, para entender como ocorre a transferência de conhecimento e quais resultados que o IFV obteve em consequência dessa parceria.

Com esse intuito, serão pesquisados os atores que interagem direta e indiretamente com a IFP, quais sejam, o diretor da Tamera, o diretor do IFP, fundadores, líderes e participantes dos diferentes projetos.

3.2 Unidade de estudo

A experiência IFP constitui um caso atípico de empreendedorismo social no Brasil, com vertentes internacionais em rede e com características de sustentabilidade e inovação social para resolução de problemas sociais, razões pelas quais é adequado para serem estudadas as distintas categorias do empreendedorismo social.

3.3 Instrumentos de pesquisa

O presente estudo deu-se por intermédio de uma pesquisa exploratório-descritiva, baseada na temática empreendedorismo social e em modelos teóricos propostos, inicialmente, através de uma pesquisa bibliográfica e posteriormente de uma pesquisa de campo.

As entrevistas se tornam fundamentais para a construção dessa pesquisa por suas peculiaridades de troca.

Uma entrevista é uma troca entre dois sujeitos; literalmente uma visão mútua. Uma parte não pode realmente ver a outra a menos que a outra possa vê-lo ou vê-la em troca. (PORTELLI, 1997, p. 9)

Isto quer dizer que os dois sujeitos (entrevistador e entrevistado) estão em interação, eles não podem agir juntos a menos que alguma espécie de mutualidade seja estabelecida. Por isso, a entrevista é uma técnica extensivamente utilizada no trabalho de campo por facilitar a expressão de informes contidos nas falas dos atores sociais que vivenciaram uma determinada realidade e apontam o que a pesquisa deseja construir. (CRUZ NETO, 2002).

No caso Favela da Paz, optou-se pela entrevista apreciativa. Este método busca principalmente colher histórias e não simplesmente coletar opiniões, visto que as opiniões podem ser inferidas a partir de histórias (ACOSTA E DOUTHWAITE, 2005). Nesse estudo, a entrevista apreciativa aplicada teve o objetivo de captar os aspectos essenciais da experiência de empreendedorismo social da Favela da Paz

em consonância com as falas e narrativas colhidas junto aos envolvidos no processo.

As questões não estruturadas seguiram um roteiro para cada tipo de entrevistado (instituição estrangeira, presidente do IFP e membros da comunidade), pois permitiram a livre manifestação dos pesquisados, que foram transcritos e, posteriormente, foram feitos registros a partir dos dados coletados.

Para a construção do roteiro, foram especificadas a priori as categorias dos mecanismos da ação empreendedora presentes no Quadro 10, da seção 2.10, e categorias da gestão e transferência do conhecimento, conforme Quadro 8 e Quadro 9, da seção 2.10. Eisenhardt (1989) explica que esse procedimento permite que seja feita de forma mais acurada a avaliação e mensuração das categorias, além de auxiliar a condução das entrevistas.

As perguntas do roteiro foram inspiradas nos roteiros de Oliveira (2003, 2004), Bourdieu (1980) e Nonaka e Takeuchi (1997). Da pesquisa de Oliveira, (2003, 2004), foram incorporados ao roteiro os conceitos de competências pessoais e sociais, já que sua pesquisa consistiu em propor elementos relacionados ao ser, ao ter e ao saber. A pesquisa de Bourdieu (1980) sobre a formação de capital social proveu inspiração para o roteiro na parte referente ao comprometimento dos participantes, no que se refere à ideologia e aos aspectos simbólicos disseminados na comunidade. Por fim, o roteiro de entrevista está relacionado aos pressupostos de Nonaka e Takeuchi (1997), cuja pesquisa analisa a interatividade entre o conhecimento tácito e explícito que foi utilizado para se entender o mimetismo como elemento determinante na mudança de comportamento da coletividade.

Empregou-se a técnica não probabilística e a amostragem por conveniência. Essa amostragem possibilita ao pesquisador escolher uma porção prontamente disponível de alguma maneira não aleatória.

As entrevistas foram realizadas com o diretor do IFP, denominado (D1); a representante da Instituição Tamera (T1) e os participantes da comunidade foram denominados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e submetidas à análise lexical das entrevistas com a utilização do software Iramuteq.

Observamos no Quadro 15 abaixo a diversidade presente entre os membros da comunidade. Convivem no mesmo espaço jovens, adultos e idosos. Desde a simples dona de casa, passando por músicos até estudante de nível superior. Ressalte-se que, embora o Instituto tenha sido fundado em 2010, a maioria dos entrevistados já fazia parte da comunidade desde 1989, quando existia apenas a banda musical Poesia Samba Soul e que posteriormente transformou-se em Instituto Favela da Paz (IFP).

Quadro 15 - Perfil dos entrevistados

DENOMINAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	SEXO	IDADE	OCUPAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NO IFP
E1	Feminino	22 anos	Estudante do último ano da faculdade de psicologia.	Desde 2016
E2	Feminino	61 anos	Dona de casa e ex. empregada doméstica	*Desde 1989 (anterior à fundação em 2010)
E3	Feminino	32 anos	Empreendedora social em alimentação vegetariana e cantora profissional.	Desde a fundação em 2010
E4	Masculino	24 anos	Empreendedor social em projetos de mídia e foto filmagem.	Desde a fundação em 2010
E5	Masculino	65 anos	Salva-vidas em clube.	*Desde 1989 (anterior à fundação em 2010)
E6	Masculino	40 anos	Músico profissional e empreendedor social.	Desde a fundação em 2010
E7	Masculino	37 anos	Músico profissional e empreendedor social.	Desde a fundação em 2010
E8	Masculino	40 anos	Empreendedor em tecnologias sustentáveis e músico profissional.	*Desde 1989 (anterior à fundação em 2010)
D1	Masculino	41 anos	Músico profissional e empreendedor social.	*Desde 1989 (anterior à fundação em 2010)
T1	Feminino	35 anos	Coordenadora de equipe de projetos.	Interação desde 2010

Fonte: Autor, 2018.

3.4 Tipologia da Pesquisa

A tipologia da pesquisa diz respeito à forma como serão coletados os dados para análise. Na presente pesquisa, será empregada a abordagem de empreendedorismo social contemporâneo, que visa fornecer explicações para o fenômeno investigado. Gil (2009) explica a pesquisa exploratório-descritiva como

aquela que exige do investigador informações sobre o que se deseja pesquisar, ao pretender rever os fatores e fenômenos de determinada realidade.

Trivinos (2006), Koche (1997) e Vergara (1998) afirmam que a pesquisa tem como principal objetivo a identificação das características de uma população ou um fenômeno, estabelecendo com a maior precisão possível a frequência com que elas ocorrem, suas conexões, sua natureza e outros elementos.

A cada pesquisado, foi apresentado um formulário/termo de livre consentimento quanto à participação na pesquisa, aqui denominado Apêndice A, junto com a explicação acerca do uso dos resultados somente para fins acadêmico-científicos e o compromisso de salvaguardar o sigilo da identidade pessoal e institucional, conforme estabelecido no protocolo de trabalho.

As questões se voltam para contemplar os valores implícitos do empreendedorismo social na formação e desenvolvimento de competências, caracterizar as ideologias propostas pelos parceiros e as relações relacionadas ao direito e aos deveres, e as partidas e contrapartidas na elaboração de projetos.

Ademais, também se voltam para caracterizar a estrutura e os tipos de projetos que são elaborados e as especificidades das parcerias que se estabelecem com as instituições apoiadoras do IFP, e os relacionamentos advindos dessa interação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Resultados da pesquisa bibliográfica e documental

Para a realização da presente pesquisa, houve um período de preparação do pesquisador, que buscou consultar documentos, textos, assistir a vídeos e realizar visitas, com a intenção de familiarizar-se com o objeto de pesquisa.

Dentre esses procedimentos, o documentário “Quem se importa”, de 2012, dirigido pela cineasta Mara Mourão, e a palestra da mesma diretora no TEDx, em 2015, intitulada “O que é empreendedorismo social” foram determinantes para se entender a realidade do empreendedorismo do Instituto Favela da Paz em seus aspectos de integração, aprendizagem e trabalho em equipe.

O novo documentário dessa cineasta, com o mesmo título do primeiro, “Quem se importa”, realizado em 2017 e exibido no canal “Curta!”, em 2018, para assinantes, retrata o Instituto Favela da Paz em um de seus 13 episódios, de 30 minutos cada.

Outras referências importantes para a avaliação preliminar da pesquisa foi a coleta de matérias jornalísticas sobre o Instituto, como a do SPTV, da Rede Globo, e um dos episódios do canal National Geographic, ambos retratando as ações do IFP.

Em 2017, foi realizada uma primeira visita do pesquisador à sede do Instituto, localizada no Jardim Nakamura, em São Paulo, com o propósito de mapear e identificar os projetos realizados, afim de avaliar a adequação do projeto à linha de pesquisa do Mestrado com foco em Organização em Redes.

A partir da constatação positiva, foram descritos todos os projetos do Instituto Favela da Paz e uma nova coleta de dados começou, desta vez, junto ao Instituto Tamera, de Portugal, o qual disponibilizou documentos que descreviam o histórico de sua fundação e sua atuação ao redor do mundo, que inclui, além do Brasil, o trabalho exclusivo com o IFP, além de Quênia, Colômbia, Israel, Grécia, Estados Unidos e Palestina.

Os documentos fornecidos revelaram que a ecovila Tamera integra uma rede ainda maior de ecovilas ao redor do mundo. A *Global Ecovillage Network* (GEN) reúne ao menos dez mil ecovilas globais, que buscam a autossustentabilidade.

O pesquisador realizou um curso específico do Software Iramuteq pela internet, com duração aproximada de 15 horas, com o objetivo único de empregá-lo como auxiliar na análise dos resultados da pesquisa.

Antes de iniciar a análise dos dados específica sobre o IFP, foram realizados vários pré-testes com o Software para ratificar a adequação e a confiabilidade de sua metodologia na análise dos discursos que seriam coletados.

Com base nesse referencial, iniciou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

4.1.1 Instituto Favela da Paz (IFP)

As informações sobre o IFP foram extraídas das entrevistas de documentos e publicações em revistas (Revista Cidade Nova Fraternidade em revista. Julho de 2017. p. 23)

O Instituto Favela da Paz é o nome da organização não governamental (ONG), localizada no Jardim Nakamura, zona sul e periférica de São Paulo, próximo ao Jardim Ângela, bairro que já foi considerado um dos mais violentos do mundo nos anos 80. Seu início foi marcado pela criação de um grupo musical intitulado Poesia Samba Soul (PSS), fundado em 1988, como uma "crítica artística às demandas dos excluídos", mas somente em 1991 o grupo se organizou na tentativa de "representar os menos favorecidos" daquela região.

Contudo, somente no ano de 2010, o Instituto se constituiu com personalidade jurídica, tornou-se oficialmente Instituto Favela da Paz, desenvolvendo vários projetos socioambientais. A iniciativa foi feita pelo casal morador do bairro, Gérson de Moura e Deli Miranda de Moura, formando lideranças comunitárias a partir de seus filhos, o presidente do Instituto Favela da Paz, Claudio de Moura e Fábio Miranda de Moura, que fundaram tanto o grupo musical quanto o Instituto.

Posteriormente, além dos próprios descendentes diretos, também os cônjuges desses filhos se tornaram lideranças na comunidade onde moram e passaram a desenvolver projetos no espaço em que residem, tendo construído a moradia dos filhos, agora casados, e espaços comuns, onde dividem as tarefas múltiplas dos distintos projetos.

Dessa forma, cabe ressaltar que, até 2010, eram apenas os membros da Banda Poesia Samba Soul e não o Instituto Favela da Paz. Após sua fundação, no mesmo ano, a banda passou a coexistir com o Instituto e ainda continua a ser o pilar dos projetos. A analogia que os fundadores fizeram para nomear o Instituto foi a de quebra de paradigmas sociais, como a dos "muros que deveriam ser derrubados: os preconceitos vigentes entre ricos e pobres, negros e brancos e uma série de

adversidades que sofriam na vida cotidiana, incluindo relativas as forças de trabalho regular que exerciam fora da favela”.

O termo “da paz”, por exemplo, reflete o desejo de desenvolver a cultura de paz a partir de aspectos da compaixão humana, sobretudo em uma região que vivenciava a violência como poucas no mundo. A decisão sobre o nome final de Favela da Paz ocorreu em 2010, quando membros fundadores estavam na Colômbia apoiando uma comunidade em seus projetos próprios locais.

Os fundadores do Instituto ressaltam que seus ancestrais eram negros e indígenas e que a identidade inicial do grupo se relaciona com o pensamento de que "o maior capital que julgavam ter não era atribuído ao aspecto financeiro, mas ao cultural e aos atributos presentes na família". O Instituto afirma que cada projeto tem uma liderança e que esta é espontânea e se dá pelo grau individual de identificação por tal projeto. Apesar de haver distintas lideranças no Instituto, o presidente desempenha sempre o papel de mediador e mentor de cada um, fazendo o que chamou de "ponte entre as pessoas e as organizações de fora" e dentro do país também, entre pessoas e projetos.

4.1.2 Características empreendedoras

O empreendedorismo do IFP se constitui em uma rede de empreendedores sociais, formada por músicos, articuladores culturais e moradores do bairro do Jardim Ângela. A iniciativa desenvolve projetos focados em transformar a realidade social de pessoas que residem em comunidades de São Paulo.

Origem do nome “Favela da Paz”. O nome de “favela” surgiu primeiramente pelo motivo óbvio de morarem na favela do Jardim Nakamura, mas, ao estudarem a etimologia do nome de uma planta, encontraram um significado ainda mais coerente com suas histórias e filosofia. Favela é uma planta que na Botânica é uma espécie que “quebra muros”. Em 1902, Euclides da Cunha falou pela primeira vez sobre o termo em sua obra “Os Sertões” e disse que “favelas” eram anônimas na Ciência, ignorada dos sábios, conhecida demais pelos tabaréus”.

A analogia que os fundadores fazem com a planta para nomear o Instituto foi a de que sempre tiveram que tentar quebrar os muros e derrubar os preconceitos vigentes entre ricos e pobres, negros e brancos e uma série de adversidades que sofreram na vida, incluindo as que sofriam nos trabalhos regulares que exerceram fora da favela.

Filosofia. Como uma oportunidade para mudança e inovação, ao invés de um obstáculo, transformamos as dificuldades em ideias e projetos funcionais. E, dentro da comunidade, os desafios são diversos. Temos o projeto chamado “Periferia Sustentável”, que busca solucionar problemas, como a implantação de energias renováveis e o uso consciente da água. Um exemplo é o projeto “Vegearte”, que estimula uma alimentação vegetariana e saudável de baixo custo.

Os fundadores intitulam a filosofia que seguem como sendo a do caminho da dádiva e o caminho da troca, apregoado por Singer (2001), na economia solidária de forma semelhante aos clubes de troca surgidos em situações de crise, em especial a crise de mercado de trabalho. Singer (2001) afirma que sua gênese se deu em vários lugares.

Na América do Norte, na Ilha de Vancouver, havia uma base aérea e uma fábrica. A população que trabalhava nesses lugares se viu desamparada quando ambos os lugares foram fechados de repente, deixando todos sem trabalho. Um inglês que lá morava sugeriu organizar trocas entre eles; quer dizer, as pessoas trabalhariam umas para as outras, para todas poderem viver, comer etc. Mas, para fazer essa troca, era preciso organizar um mercado e um sistema de preços, então, foi sugerida a criação de uma moeda específica para esse fim. Essa foi a invenção do LETS (*Local Exchange and Trade System*).

Na América do Sul, os argentinos passaram por repetidas crises nos anos 1990 quando lá inventaram o que foi chamado de “clube de troca”. Segundo Castro, Pascalo, Primavera et al. (2003, p. 289), os clubes de trocas “são espaços onde os associados trocam entre si produtos, serviços e saberes, de uma forma solidária, promovendo a autoajuda, num sistema alternativo à economia vigente, que respeita normas éticas e ecológicas”.

Os fundadores do Instituto Favela da Paz afirmam que a filosofia adotada não foi planejada de antemão e que as atividades e os desdobramentos do Instituto se dão de forma intuitiva, involuntária e espontânea.

Capital social e liderança. Os fundadores do Instituto ressaltam que seus ancestrais eram negros e indígenas e que a identidade inicial do grupo relaciona-se com o pensamento sobre o maior capital que julgavam ter, que não era financeiro, mas diretamente ligado à cultura, à arte, à forma de pensar, ao pensamento rápido e a todos os “dons” presentes na família, o que o sociólogo francês Pierre Bourdieu chama de “capital cultural”.

Retrospectivamente, a história do Instituto Favela da Paz começou com o nome de Poesia Samba Soul (PSS), um grupo musical e, em 1988, começaram oficialmente a banda. Antes disso, tocavam apenas instrumentos de lata e tinham o sonho de ter uma banda convencional, com instrumentos convencionais.

É interessante observar que, inicialmente, a mãe do fundador fazia bolos que eram vendidos em forma de rifas, o que rendeu, no mesmo ano, a quantia inicial para comprarem os primeiros instrumentos musicais. Até 2010, eram apenas a Banda Poesia Samba Soul e não o Instituto Favela da Paz. Após sua fundação, em 2010, a banda coexiste com o Instituto e ainda continua a ser o pilar dos projetos.

Parcerias. Com instituições e eventos, os quais podem gerar renda, projetos de diversas áreas, fomentando a arte, a cultura e o empreendedorismo social, além de parcerias internacionais e intercâmbio cultural relacionados aos bens sociais ligados à cultura popular brasileira, como música, dança, audiovisual, educação ambiental, alimentar e prática de esporte.

Parceria internacional. Em 2007, os membros do Poesia Samba Soul conheceram a entidade socioambiental “Artemísia”, em São Paulo, que promoveu, no ano de 2009, um concurso com 200 empreendedores sociais.

O Poesia Samba Soul esteve entre os dez finalistas. Nesse concurso, conheceram Marcelo Cavalcanti, que era o “relações públicas internacional” e ele os convidou, em 2009, para a sua primeira viagem para fora do país.

O presidente do Instituto Favela da Paz ficou três meses e participou gratuitamente de vários encontros, cursos, palestras, workshops e debates. Fez músicas e conheceu outros músicos.

A partir de 2011, os outros membros do Poesia Samba Soul também começaram a viajar anualmente para países diferentes e trocar experiências com distintas organizações e comunidades internacionais, sobretudo europeias.

Entre as entidades estrangeiras influenciadoras, destaca-se a ecovila Tamera, organização alemã com sede em Portugal, de quem afirmam ter aprendido a “roda de escuta” e diversas outras práticas autossustentáveis que são desenvolvidas pela instituição na Europa. A entidade conta atualmente com mais de 200 moradores, recebe pessoas do mundo inteiro, tem a própria energia elétrica, coletam a própria água e plantam a própria comida.

O Instituto ressalta que um dos conhecimentos absorvidos no intercâmbio cultural foi o da comunicação não violenta e da mediação de conflitos através de diferentes dinâmicas.

O compartilhamento não se restringe ao dinheiro, mas aos recursos estruturais, como salas para música, cozinha e até mesmo os problemas que surgem no decorrer das distintas ações.

As “rodas de escuta”, como forma de socialização aprendida do projeto Tamera, de Portugal, os ajudam a resolver impasses porquanto as decisões são horizontais e oriundas de um coletivo coordenado pelo presidente, que entende que seja necessário reter cada aprendizado como um laboratório e que gradativamente confere aos participantes uma maior capacidade de soluções de problemas distintos.

Divisão organizacional e financeira. Oficialmente, se tornou uma organização com CNPJ constituída no ano de 2010, antes disso, era uma organização não formal sem estatuto ou regras rígidas.

A formalização abriu portas para o recebimento de doações, que foi possibilitada a partir da abertura de uma conta no banco, embora o único e exclusivo

patrocinador do projeto até aquele instante fosse o grupo musical Poesia Samba Soul.

Atualmente, o núcleo institucional reúne cerca de 15 pessoas diariamente na própria casa, com várias atividades desenvolvidas.

Um dos fatores que vinculam o Instituto Favela da Paz à economia solidária refere-se à parte financeira que não é vista pelos gestores e membros como um fim em si mesmo, mas como um projeto assemelhado e colocado no mesmo nível de importância dos demais.

Reiteram que entre os seus propósitos fundamentais está o “como viver juntos” sem que o trabalho tenha como único objetivo as questões de poder e de dinheiro.

O Instituto afirma não querer ser regido pela lógica financeira de outras instituições nas quais o dinheiro seja a força motriz, mas que tanto a confiança quanto a transparência e o compartilhar sejam a parte principal do projeto.

Baseada na lógica da autogestão e do voluntariado, a organização do Instituto segue uma lógica de autogestão, explicitada por Gaiger (2007). Sobre os cargos, não há salários fixos para quaisquer dos participantes, tampouco possuem um funcionamento como o de uma cooperativa em que todos os membros recebem igualmente pelo serviço realizado por outros, isso porque cada grupo de pessoas que se envolvem especificamente em cada projeto recebe valores percentuais previamente acordados pelo trabalho específico desenvolvido, e geralmente doam parte dos ganhos para o Instituto.

O Instituto conta com a participação de muitos voluntários. Muitos projetos são de geração de renda e acabam se tornando negócios sociais e projetos sociais. A estratégia empregada é a de promoção de cursos para jovens da comunidade, que, posteriormente, depois de receberem capacitação específica, acabam trabalhando nos projetos que os formaram e auferem para si ganhos pelos trabalhos realizados. Como exemplo, estão os projetos de alimentação saudável ou os de energias renováveis, cujo objetivo é se tornar uma empresa e redistribuir os

produtos desenvolvidos, bem como o *know-how* das práticas sustentáveis sob a forma de consultoria.

As fontes de renda são obtidas por meio de atividades empreendedoras, que são intituladas como produtos e serviços, entre eles estão as palestras, shows, cursos, produções artísticas, consultorias, camisetas e bonés.

Entre as fontes de renda, destacam-se os shows musicais de distintos artistas e bandas, a produção e o agenciamento de alguns artistas, como Bernadete, da Peruche, cuja produção do disco envolveu mais de 80 pessoas; Samantha, da Águias de ouro; Raquel, uma artista da comunidade; Samba na Dois, com cerca de vinte pessoas, e uma feira de artesanato e comidas típicas.

Cada grupo ou artista tem autonomia para cobrar valores distintos e decidir o percentual que deve voltar para o projeto. Um grupo de pessoas envolvidas, por exemplo, no estúdio, quando trabalham, prestam serviços e ganham uma parte dos ganhos gerais e a outra parte vai para o espaço onde vivem e trabalham. A filosofia familiar é proveniente dos pais que ensinaram a compartilhar todo o capital cultural que tinham (conhecimentos técnicos, culturais e educacionais), por isso, quando a banda faz shows, é remunerada por isso e destina parte de seus ganhos financeiros a manter um fundo específico que sustenta os projetos.

Compartilhamento do conhecimento. Uma educação que alcance o interesse pela conquista de conhecimento, que contribua para o desenvolvimento de cidadãos formadores de opinião e aulas sobre políticas públicas, empreendedorismo e finanças. Acredito que se formos bem informados e instruídos, tomaríamos decisões mais conscientes e construiríamos um mundo melhor, este sim seria um grande avanço pelos direitos humanos.

Entre os eventos realizados pelo IFP, pode-se destacar o “Perspectivas de futuro”. O Instituto recebeu das organizações internacionais, com quem faz intercâmbios anuais, doações que possibilitaram a compra de um terreno na região, no valor de sessenta mil reais. No local adquirido, pretendem construir a nova sede do Instituto, que não mais terá funcionamento no mesmo ambiente de seus lares, já

que todos vivem com suas respectivas famílias em casas construídas no mesmo espaço das múltiplas atividades desenvolvidas.

A construção da nova sede do Instituto pretende obter a certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental*), com o apoio de uma grande empresa de certificação no país, a CTE, que é a mesma que certificou a arena do Palmeiras. O presidente do Instituto Favela da Paz afirma que a negociação está avançada e, para isso, conta também com o apoio da GBC, cujo presidente esteve pessoalmente no local e se dispôs a construir uma sólida parceria.

O Instituto participou em 2018 da feira Eco and building, em Berlim, que é uma das maiores feiras mundiais de construções ecológicas e sistemas renováveis e também da Green Building Brasil, a maior feira desse segmento da América Latina.

O projeto estrutural da nova sede pretende inovar sob vários aspectos ambientais. Entre os itens que serão implementados estão: o primeiro restaurante vegetariano da periferia de São Paulo; espaço multimídia que se transformará em um teatro, cujas cadeiras são móveis; espaço para palestras, workshops e oficinas; sala de energias renováveis para construção de sistemas e de cursos; sala do corpo com aulas de capoeira, dança e multitarefas; e a sala da música “Tudo Teca” (pesquisas e brincadeiras).

O prédio terá um funcionamento integral de energias renováveis como o Biogás, retenção de água da chuva e placa solar. A ideia central do Instituto é valer-se dos exemplos assimilados pelas entidades europeias para criar uma estrutura que seja autossustentável com independência da rede elétrica e utilização do lixo orgânico para obter o gás da cozinha, entre outras práticas ambientalmente corretas. O projeto arquitetônico foi feito pelo Instituto Elos.

- Vegearte realizou, de 2014 a 2017, 180 eventos, impactando 11 mil pessoas;

- Periferia Sustentável, de 2015 a 2017, realizou 30 eventos, impactando 1.500 pessoas;

- Estúdio Poesia Audiovisual atendeu 300 músicos mensalmente, de 2004 a 2017, totalizando uma média de 46. 800 atendimentos;
- Produtora Reação Sonora, de 2009 a 2017, foram realizados 192 eventos e impactadas aproximadamente 115.200 pessoas;
- Aulas de percussão foram realizadas 30 edições e impactadas 800 crianças;
- Banda Poesia Samba Soul não tem números exatos, mas já passou por mais de 17 países: Suíça, Portugal, Espanha, Colômbia, EUA, Alemanha e Israel, sendo a primeira banda brasileira a se apresentar no maior festival de música de Israel.

4.1.3 Relacionamentos com as instituições estrangeiras

O relacionamento com instituições estrangeiras constitui importante elemento para o desenvolvimento dos projetos no IFV.

Em 2007, os membros do Poesia Samba Soul conheceram a entidade Socioambiental Artemísia, em São Paulo, que promoveu em 2009 um concurso com 200 empreendedores sociais. O Poesia Samba Soul chegou entre os dez finalistas. Nesse concurso, conheceram o Marcelo Cavalcanti que era o “relações públicas internacionais” da organização Inter Cultural Peace Foundation, e este os convidou, em 2009, para a sua primeira viagem para fora do país.

O presidente do Instituto Favela da Paz ficou três meses e participou gratuitamente de vários encontros, cursos, palestras, workshops e debates. Fez músicas e conheceu outros músicos. A partir de 2011, os outros membros do Poesia Samba Soul passaram a viajar anualmente para diferentes países, a fim de agregar novos conhecimentos e trocar experiências com outras distintas organizações e comunidades internacionais, sobretudo europeias. O Instituto afirma ter uma forma especial de ser, colocando como algo fundamental para atenuar ou extinguir possíveis conflitos, a confiança e a transparência. O presidente do Instituto Favela da Paz reitera que o seu papel é o de "ser o mentor das lideranças", visto que as "decisões são tomadas de forma coletiva", com o uso de muitas práticas

aprendidas durante os intercâmbios internacionais, que são praticados anualmente desde o ano de 2009.

Como mencionado anteriormente, dentre as entidades estrangeiras influenciadoras, destaca-se a Tamera, organização Alemã, com sede em Portugal, de quem afirma haver aprendido a “roda de escuta” e diversas outras práticas autossustentáveis que são desenvolvidas pela entidade na Europa e que conta atualmente com mais de 200 moradores. Eles recebem pessoas do mundo inteiro, têm a própria energia elétrica, coletam a própria água e plantam a própria comida. O Instituto ressalta que um dos conhecimentos absorvidos no intercâmbio cultural foi o da “comunicação não violenta” e o da “mediação de conflitos por meio de soluções coletivas na busca da autossuficiência”. A ecovila Tamera foi fundada em Portugal, em 1995, e voltada para a educação ambiental e espiritual, com ênfase em um Centro Internacional de Pesquisa para a Paz. Está localizada numa área de 150 hectares, com 170 moradores, sua maioria de nacionalidade alemã (o projeto teve início na Alemanha, em 1978 e, posteriormente, mudou-se para Portugal).

A linha de pensamento adotada foi desenvolvida em consonância com o modelo de vida não violenta para a cooperação entre o ser humano, o animal e a natureza. A pesquisa ecológica e tecnológica educa para práticas de conservação e limpeza da água, modelos de captação de energia e plantações de alimentos (TAMERA, 2016).

Atualmente, no Campus Global e na Nova Terra é desenvolvido o enfoque educacional relacionado às bases sociais, ecológicas e éticas, para o surgimento de uma nova sociedade, cujos princípios estarão voltados para os valores humanos, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Princípios educacionais

BENEFÍCIOS A SEREM ALCANÇADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de comunidades nas quais os seres humanos podem confiar no outro novamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Acabar com a guerra entre os sexos e buscar a cura por meio do amor.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um modo de viver juntos, em que a atração sexual de um para outro não cause inveja em um terceiro, pelo despertar da consciência.
<ul style="list-style-type: none"> • Ética da verdade, apoio mútuo e participação responsável.
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação com a natureza e viver sem violência com os animais e demais criaturas.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma base material de vida que não esteja mais conectada com a destruição da natureza, com a exploração ou com o esgotamento dos recursos naturais.
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia alimentar regional e de subsistência ecológica.
<ul style="list-style-type: none"> • Água e paisagem de cura através de retenção de água paisagens.
<ul style="list-style-type: none"> • Sair da economia baseada no petróleo, através do desenvolvimento de sistemas de energias autônomas.
<ul style="list-style-type: none"> • Cura através da criação das circunstâncias da vida.
<ul style="list-style-type: none"> • Reimersão nos sistemas feitos pelo homem para os sistemas mais elevados de criação.

Fonte: Tamera, 2016.

4.2 Resultados da pesquisa de campo

4.2.1 Aspectos gerais

A pesquisa de campo confirmou que a formação do empreendedor social está vinculada aos espaços e contextos de aprendizagem, à liderança coletiva e à motivação para o empreendedorismo social, sendo essas categorias permeadas pela gestão do conhecimento, capital social e empoderamento dos envolvidos.

As competências pessoais e sociais tendem a se manifestar de forma mais significativa ou preponderante em um contexto de emancipação pessoal e estão relacionadas a agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar, visão estratégica e assumir responsabilidades.

Os projetos sociais do IFP envolvem diferentes stakeholders: organizações estrangeiras, diretores do IFP, coordenadores dos projetos, membros da comunidade, organizações públicas e mídia.

As origens ideológicas das alianças do IFP se dirigem para resgatar os valores humanos e as alianças com as instituições estrangeiras, pois privilegiam os aspectos educacionais relacionados ao estabelecimento da confiança, à superação de todas as formas de preconceito, ao respeito à natureza e à ecologia. Quanto as formas de socialização empregadas, a liderança coletiva e a “roda de escuta” se tornam imprescindíveis para o fortalecimento do empreendimento social.

Dentre os valores propostos para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais, evidenciou-se a necessidade da superação do individualismo e do oportunismo, a substituição do jogo de soma zero por um jogo de relação “ganha-ganha”, como forma de minimizar as assimetrias nos relacionamentos sociais.

Em termos de partidas na elaboração de projetos com as instituições estrangeiras, os relacionamentos sociais se formam com consentimento mútuo, no qual é preciso adaptar o conhecimento adquirido nesses intercâmbios com as necessidades locais. Em contrapartida, as instituições estrangeiras esperam a adequação do IFP aos valores humanos e aos princípios educacionais que apregoam.

Os procedimentos empregados pelo IFP com os pressupostos de modelos teóricos de empreendedorismo social referentes às dimensões axiológicas e epistemológicas privilegiam três aspectos básicos. Primeiro, minimizar as assimetrias nos relacionamentos pela substituição dos controles formais para **buscar soluções democráticas** e compartilhá-las como forma de oportunizar o aprendizado e empoderar o grupo. Em segundo lugar, criar condições para que os liderados se tornem cada vez mais proativos e menos dependentes do líder, assumindo responsabilidades coletivas nas atividades empreendedoras. Por último, estar sintonizado com a ideologia dos direitos humanos em consonância com os objetivos alinhados e os valores na busca da integração para o bem coletivo.

Maguire, Hardy e Lawrence (2004) afirmam que a construção de redes de colaboração entre os diversos atores constitui uma forma de o empreendedor se relacionar com os diferentes stakeholders para levar adiante suas táticas de *framing*

e justificativas para a inovação. Frequentemente, essas parcerias, alianças e coalizões se realizam por meio de táticas políticas, tais como: negociação, trocas e acordos.

Dentre esses stakeholders, o diretor da IFP, os coordenadores dos projetos e os membros da comunidade são considerados stakeholders internos, enquanto que a ecovila Tamera, os órgãos públicos e a mídia são stakeholders externos.

Os *stakeholders-chave*, ou seja, aqueles que exercem influência determinante no IFP são a ecovila Tamera, os diretores do IFP e os coordenadores dos projetos. Os resultados da pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados a entrevista apreciativa, buscaram extrair informações sobre relatos de histórias de vida dos pesquisados e as mudanças na forma de ver humano resultantes de um novo posicionamento existencial e uma nova forma de conceber a realidade humana e social junto aos demais envolvidos no empreendimento.

Em relação à ideologia, predomina o humanismo radical e a racionalidade substantiva.

Os resultados da pesquisa apontam para a relação intrínseca entre a gestão do conhecimento e o capital social na formação de competências pessoais e sociais, cuja determinação emancipatória ocorre proporcionalmente ao empoderamento dos envolvidos nos projetos sociais, resultando na capacidade de decidir e deliberar de uma comunidade sobre os seus destinos.

4.2.2 Posicionamento da ecovila Tamera

A entrevistada da ecovila Tamera colocou pontos fundamentais para se entender o empreendedorismo social na formação e no desenvolvimento de competências sociais, conforme Quadro 17.

Quadro 17 - ecovila Tamera – **Pontos destacados**

1. “Roda de escuta”, a importância da visão democrática.
2. Aprender pela integração dos hemisférios Norte e Sul.
3. Filantropia eficaz.
4. Avançar além do assistencialismo.
5. Administração de conflitos e a “roda de escuta”.
6. Construção da confiança.
7. Mudança de paradigmas.
8. Autossustentabilidade regional.

Fonte: Autor, com base nas respostas da entrevistada, 2018.

Os oito pontos destacados pela entrevistada da Tamera se voltam para a vivência dos valores humanos, que avançam além do simples assistencialismo e a integração dos sujeitos em processos coletivos junto aos destinos da comunidade.

1. “Roda de escuta”, a importância da visão democrática. A entrevistada afirmou que a efetividade das ações da instituição só foi possível após a queda do muro de Berlim, pois, com a Alemanha dividida, o empreendimento sofria restrições, “com a Alemanha Oriental não era possível naquela época. Mas, agora, aqui há pessoas da Alemanha Oriental e Ocidental, e, bom, gente de outros países também”.

Com a democratização dos relacionamentos na sociedade em redes, como propõe Castells (1999), os atores envolvidos dispõem de possibilidades para se unir na busca por soluções conjuntas, que, entre outros benefícios, proporcionam mecanismos contínuos de capacitação e troca de recursos resultantes da própria sinergia coletiva para a efetividade de suas transações (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

2. O aprender em conjunto pela integração do hemisfério Norte com o hemisfério Sul. “Nesses, a ideia é entrar numa relação na qual aprendemos fortemente uns com os outros, especialmente na área social, de relações humanas e também de economia sobre como gerir recursos - como gerir essa reconciliação entre o (hemisfério) Norte e o (hemisfério) Sul, onde, historicamente, há muita dependência consciente ou menos consciente de que o (hemisfério) Norte tem o

dinheiro e que o (hemisfério) Sul tem que pedir e também de sanar essas relações, e que não é necessariamente assim”.

Essa reconciliação conduz à superação da concepção liberal de desenvolvimento econômico, como explica Sachs (2009), ao advertir sobre os desastrosos resultados sociais da concepção liberal que resultaram na ruína de paradigmas tradicionais e a necessidade de ações alternativas empreendedoras para minimizar tal situação.

3. Filantropia eficaz. A Tamera é uma instituição filantrópica, “mas, filantrópica primeiro para nós, para poder depois ser filantrópico até os outros. É um jogo de equilíbrio entre apoiar a nós mesmos para poder depois apoiar outros, é este equilíbrio que estás a encontrar”.

A superação da situação de pobreza passa necessariamente pelo empoderamento e pela capacitação para os relacionamentos sociais, daí a importância de as ações não ficarem restritas apenas à filantropia, que, embora necessária num primeiro momento, pode se tornar improdutiva no decorrer do tempo. É preciso, pois, adaptar o conhecimento às necessidades locais (ALVES et al., 2013), alternativa essa que também pode contribuir como forma de emancipação dos sujeitos em estado de exclusão social.

4. Avançar além do assistencialismo. Apenas o assistencialismo não basta. A Tamera não é uma instituição assistencialista. “Nós partimos do princípio de que nós não ajudamos as instituições ou associações. Entramos num processo de apoio mútuo”. “Não, não há tarefas nem há ninguém que diga ‘tu tens que fazer aquilo ou aquilo outro’, depende do que se quer fazer junto e, a partir dali, há tarefas que temos que fazer cada um, mas não há algo formal”.

5. Administração de conflitos e a roda de escuta. Os conflitos são inevitáveis em qualquer grupo humano. A administração de conflitos e a roda de escuta. “A ideia é acalmar as coisas e começar a compreender e a ver o que está acontecendo no outro, o que está acontecendo comigo e, então, é importante ver isso de forma muito mais geral e a chamamos global, não tão pessoal. Isto, depois de um momento, já é muito mais fácil de poder encontrar juntos soluções para o conflito”.

Nesse aspecto, as categorias básicas do empreendedorismo social propostas por Oliveira (1994), relacionados ao ser, saber e ter constituem atributos imprescindíveis ao desenvolvimento do gestor quanto ao conhecimento, à habilidade, à competência e à postura na solução de conflitos.

6. A construção da confiança é essencial social nos empreendimentos sociais. Compartilhar gostos e técnicas e buscar encontrar melhores soluções juntos para o desejo de construção de confiança entre pessoas, para que possa haver convivência harmoniosa e produtiva entre os envolvidos nos projetos.

Nesse sentido, é possível inferir que sem o elemento confiança o empreendedorismo social tende a não se concretizar, pois a integração dos excluídos dos projetos passa necessariamente pelo comprometimento, que é resultante da confiança reinante no grupo (GIBBONS; HAZY, 2017).

7. Mudança de paradigmas. Somente com as mudanças de paradigmas pode-se transformar as situações opressivas. “De uma forma que aceitemos as produções muito violentas, pois as condições de trabalho para as pessoas são muito difíceis, com o tratamento dos animais, do meio ambiente e da terra, muito difícil e muito cruel”.

Esse novo paradigma, como propõe Kliksberg (1997), Felício, Gonçalves e Gonçalves (2013), requer que se ultrapasse a visão econômica e se volte para a solidariedade humana em todos os seus aspectos como forma de passar da redução da desigualdade social e expansão de capacidades e liberdades individuais direcionados para a cidadania.

8. Autossustentabilidade regional. Deve-se partir da autossustentabilidade regional para criar um mundo de paz. “Criar a autossustentabilidade regional é a chave para construir o mundo de paz, um mundo onde já não há violência entre os diferentes agentes e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre agentes e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre o que precisamos para que seja mais e mais coerente com este projeto”.

4.2.3 Posicionamento do presidente do IFP

A entrevista com o diretor do IFP forneceu informações relevantes sobre os processos empregados na formação de competências pessoais e sociais junto aos membros da comunidade, conforme Quadro 18.

Quadro 18 - Presidente do IFP – **Pontos destacados**

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. “Roda de escuta”. Visão social dos projetos e liderança democrática. 2. Estrutura organizacional e formas de remuneração. 3. Filosofia de trabalho e ideologia. 4. Marketing e mídia. 5. Necessidades do contexto. 6. Intercâmbio internacional. |
|--|

Fonte: Autor, com base na resposta do entrevistado.

Em consonância com os oito pontos destacados pela entrevistada da ecovila Tamera, o presidente do IFP destaca seis pontos essenciais para o sucesso do empreendimento relacionados à visão integradora dos aspectos internos e externos do instituto.

1. “Roda de escuta”. Visão social dos projetos e liderança democrática. Os projetos são abrangentes e almejam incorporar os diferentes aspectos da existência social integrativa: arte, sustentabilidade, inclusão social e perspectiva de futuro. “A gente tem como se fosse um “guarda-chuva de projetos”: há vários projetos menores que vão acontecer dentro desse nome maior, que é o Instituto Favela da Paz. Temos uma visão sociocultural elevada, que trabalha com mudança e usa a música como transformação”.

Essa perspectiva de criação de valor social proposta está em consonância com os pressupostos de Dees (2001), segundo o qual os empreendedores sociais se voltam para a missão e para a riqueza como busca primeira, posição essa complementada por Nga e Shamuganathan (2010), que sustentam a ideia de que os empreendedores sociais preenchem lacunas nas quais os governos falham e onde o setor privado não tem interesse em investir.

2. Estrutura organizacional e formas de remuneração. Existe hierarquia sem autoritarismo, cujas decisões são compartilhadas, assim como o conhecimento e as

experiências. “Eu estou como presidente do Instituto, fui um dos criadores e tudo, mas eu não tenho um salário mesmo, até porque não posso receber um salário porque a gente não é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), ainda somos uma ONG (Organização Não Governamental)”. “A gente tem muitos voluntários também, tem muitos projetos que são voluntários, temos, por exemplo, um grupo com projetos de geração de renda e que acaba virando um negócio social e projetos sociais, esses projetos a gente resgata o jovem para alguns cursos e depois eles acabam trabalhando neles”.

Nessa forma de proceder do voluntariado e de dedicação ao empoderamento dos excluídos, ressalta-se a importância de abrandar as desigualdades sociais e dar igualmente acesso aos recursos e serviços sociais (SACHS, 2002).

3. Filosofia de trabalho e ideologia. Prevalece o caminho da dádiva, ou seja, o caminho da troca, em que é preciso avançar além do ego para promover no ambiente confiança e transparência. “A convivência é para a paz, muitas vezes, alguém que tem amor pelo projeto acaba se tornando o líder do empreendimento. A gente acabou descobrindo o caminho da dádiva, meu irmão. É um caminho muito interessante, é muito interessante isso, enfim, a gente vai construir um projeto agora, conseguimos comprar um terreno, a gente recebeu uma doação e compramos um terreno e vamos ampliar o projeto, que é muito pequeno, o espaço que temos é a nossa casa, então, tudo que a gente faz é pelo caminho da dádiva, é pelo caminho da troca”.

Observemos essa proposta, que, diferentemente da visão e da ideologia utilitária do capitalismo, o caminho da dádiva enfatiza a motivação coletiva, pois avança além do imediatismo com vista à renovação de valores e isso muda radicalmente a forma como as oportunidades são concebidas (DEES, 2001), e avança para a promoção de valor social por meio de cooperativas e associações nas quais os valores para a boa convivência são priorizadas (SACHS, 2004).

Nessa visão cooperativa, o empoderamento comunitário enfatiza o engajamento dos excluídos na problemática de carência em que estão inseridos, já que possibilita a participação coletiva como recurso para aumentar o nível de produtividade dos projetos da instituição (CUNNINGHAM; HYMAN, 1999).

4. Marketing e mídia. A visibilidade midiática favorece o empoderamento dos membros do instituto. O IFP possui participação em filmes, documentários e até

citações em livros. “Esse ano, final do ano passado e comezinho desse ano para cá, a gente participou de dois filmes que vão ser lançados. (...) É um filme chamado “Manual Prático para o Século XXI”, então, o Fábio construiu um sistema portátil de biogás e de produção de gás, junto com o Marcos Palmeiras, e eles captaram coisas no Brasil inteiro sobre energias renováveis e invenções, e eles estiveram aqui durante quatro dias e fizeram um filme”.

5. Necessidades do contexto. A construção da identidade, da imagem e da reputação da organização por intermédio da mídia e do marketing constitui também procedimento essencial do líder dos empreendimentos sociais, como ressalta Wang, Cheney e Roper (2016), como liderança e capacidade de sensibilizar a sociedade para os projetos que desenvolve.

6. Intercambio internacional. A integração com organizações europeias é imprescindível para atualização e desenvolvimento de novas perspectivas de futuro para o IFP em todos os aspectos: científico, cultural, financeiro etc. “A gente tem uma ligação com essas organizações porque são comunidades que se formaram na Europa e nossa ligação é muito forte, como se fôssemos família, e aí fazemos esse intercâmbio de viagens. Às vezes eles vêm, às vezes nós vamos, como uma família de trabalhadores do mundo espalhados pela paz, e esse é o nosso vínculo, de trabalhar junto, de trocar e apoiar tanto com apoio espiritual quanto financeiro, então, estamos interligados com essas comunidades do mundo inteiro”.

4.2.4 Posicionamento dos membros da comunidade

As entrevistas com os membros da comunidade propiciaram informações sobre as competências pessoais e sociais para o desenvolvimento dos projetos, conforme quadro 19.

Quadro 19 - Membros da comunidade – **Pontos destacados**

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Utopia e resistência institucional. 2. A parceria com instituições estrangeiras permite socialização e aprendizagem permanente. 3. A economia solidária e o Samba Soul permitem o empoderamento mútuo. 4. A liderança ocorre de forma coletiva. 5. Importância da “roda de escuta”. |
|--|

Fonte: Autor, com base nas respostas dos entrevistados.

As entrevistas com oito membros da comunidade envolvidos nos projetos do IFP ressaltam os princípios afirmados pela entrevistada da ecovila Tamera e pelo presidente do Instituto, com uma maior ênfase na importância do acreditar e da própria utopia como imprescindíveis para manutenção e crescimento das ações coletivas.

1. A utopia se concretiza pela adoção de práticas relacionadas aos valores humanos como resistência institucional.

Essas práticas se voltam para conviver harmoniosamente com o diferente na perspectiva do serviço, ou seja, saber conviver com o outro e servir continuamente propicia perceber os dons da própria pessoa, como afirma E1:

E1: “Saber conviver com o outro e servir, porque aqui todo mundo está a serviço do outro, por mais que existam aqueles que gostam de uma vida mais individual e não tão aberta assim, mas todo mundo está servindo a alguém, e isso é muito forte pra mim, é algo que eu levo na essência. Tudo o que eu faço é pra servir e isso eu aprendi aqui, e aí nós começamos a ver os nossos dons, a gente nasce com tantos dons e começamos a pensar, mas, pra que servem? Por exemplo, eu gosto muito de cantar, mas eu sempre soube que eu não queria cantar pra ser famosa, pra que serve a música? Ela serve muitas vezes pra falar coisas que as pessoas não conseguem ouvir sem julgar, então você consegue atingir a pessoa em um lugarzinho especial, sem julgamento, através do que você canta.”

2. A parceria com instituições estrangeiras permite a socialização e a aprendizagem permanente.

A interação com instituições estrangeiras conduz a novas visões de mundo em suas diferentes dimensões relacionadas tanto aos aspectos tecnológicos quanto aos aspectos humanos e sociais, como afirma E4 e E6:

E4: “Aí, quando eu viajei para o Tamera, fiquei um mês lá vivendo naquele paraíso, levando uma vida totalmente diferente, totalmente sustentável com energia solar, retenção da água da chuva, 73% do que consomem, eles

mesmos que plantam, então é uma outra vida, é um mundo dentro de um mundo. Quando voltei, eu voltei com alguns questionamentos, como, por exemplo, eu, jovem, para a sociedade eu não tinha nenhum recurso, porque a sociedade visa recurso com o lado de dinheiro, e tudo é um recurso, pessoas são recursos, a água que você está bebendo é um recurso.”

E6: “Aprendemos muita coisa com o Tamera. Muitas vezes, a gente conversava e guardava coisas pra gente e isso criava um muro, uma barreira e, até chegar ao ponto de sentar e resolver, já tinha criado um certo conflito e o Tamera ajudou muito nisso, tanto que hoje a gente nem faz mais essa roda de conversa entre a gente, aconteceu alguma coisa a gente já fala tudo o que tem pra falar ali na hora mesmo, e já tenta resolver, e isso foi graças ao Tamera esse nível de aprendizado sobre a resolução de conflitos.”

Outro aspecto se refere às diferenças culturais entre o IFP e as instituições estrangeiras, como exemplificadas por E3:

E3: “As pessoas que vem aqui repararam é que a gente não fuma e nós nunca colocamos um cigarro de maconha na boca e na Europa e super natural nos Estados Unidos também é super natural a maconha e quando eles chegam aqui veem que a gente não fuma, que a gente não bebe e que a gente nunca colocou um cigarro de maconha na boca... eles ficam perplexos e perguntam: como assim?”

A economia solidária e o Samba Soul permitem o empoderamento mútuo. O empoderamento se fortalece por meio do amor, da união e do aprender a compartilhar. O lema “ninguém é dono de nada” constitui-se como a essência dos projetos do IFP, como enfatiza E5:

E5: “O que a gente precisa nesse país é viver mais independente, sem precisar de tudo do governo, minha casa é um exemplo disso, se falta gás da rua eu tenho o meu biogás, se falta luz, tenho o meu gerador, se falta água da rua, eu tenho água retida da chuva, tenho energia solar.”

3. A liderança ocorre de forma coletiva. Educa-se para a comunicação não violenta. A reunião em círculos estimula as práticas democráticas.

A comunicação não violenta requer atitudes relacionadas à autenticidade e ao altruísmo, ou seja, construir juntos, servir e não esperar nada em troca, alicerçados numa relação em que nada deve ser imposto, deve-se ouvir o coração. A liberdade se torna quesito fundamental, pois cada um tem que ser aquilo que é, mesmo que não queira fazer nada, deve ser respeitado nessa postura de não fazer.

E1: “Eu acho que só precisa ser de verdade, sentir de verdade e ser muito autêntico. Fazer simplesmente para servir e não esperar nada em troca, porque, muitas vezes, quando você faz algo em troca, não dá certo.”

E6: “Confiança é a base de tudo! Simplesmente confiar! Não existe o seu problema, a partir do momento em que você está aqui dentro, o seu problema é o meu problema também.”

4. A importância da “roda de escuta”. O saber ouvir, a sensibilidade de se colocar no lugar do outro, a empatia para com todos os envolvidos em interação dinâmica. A tolerância se torna fundamental para evitar fofoca de corredor.

E3: “(...) É você aprender a ouvir, aprender a entender o não e aprender a entender o sim, porque, sim, todo mundo gosta e o não, ninguém gosta, então, até quando você está aberto para escutar o não? Então essas rodas de conversa foram muito importantes para nós para entendermos relações, não só relações aqui no Brasil, mas também de fora, culturas de fora, e de que forma a gente pode absorver coisas que, mesmo que não nos favoreçam, possamos respeitar isso.”

E8: “Compartilho a minha opinião sincera e recebo a outra em resposta. A confiança é tudo, cara! Não tem como! Nas rodas de conversa isso é direto!”

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Marcondes e Brisola (2014) propõem um modelo de análise por triangulação com base na coleta de dados e na conjugação de três perspectivas de análise: os dados empíricos levantados, o diálogo com os protagonistas da pesquisa e a análise do ambiente.

Na perspectiva de Minayo (2010), de modo geral, em uma primeira dimensão, triangulação é utilizada para avaliação aplicada a programas, projetos, disciplinas etc., sendo a análise do “contexto, da história, das relações, das representações [...], visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação” (MINAYO, 2010, pp. 28-29).

Os dados obtidos propiciaram consistência ao tratamento dos dados coletados, recorrendo à análise de conteúdo, pois constitui uma técnica de análise de comunicações possível de ser aplicada em diálogos dos quais se extrai o sentido em entrevistas e conversas de qualquer espécie (BARDIN, 2011).

Desse modo, os principais conceitos ou os temas abordados formam unidades de sentido em busca da informação contida no texto como uma técnica inferencial/interpretativa de comunicações e documentos (BARDIN, 2011).

5.1 Análise lexical com o software Iramuteq

O software Iramuteq foi criado originalmente na França e é um programa de código aberto (*Open Source*), o que significa que é gratuito e pode ser usado como alternativa a outros programas computacionais pagos como o Nvivo, um programa que suporta tanto métodos qualitativos quanto quantitativos e variados de pesquisa.

O Iramuteq é projetado para ajudar o pesquisador a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas ou fechadas de pesquisa, artigos, dissertações, teses, opiniões em mídia social e conteúdo *web*.

De acordo com Lahlou (2012), as análises textuais, também chamadas *Text Mining Methods* (Métodos de “mineração de textos”), ainda são subutilizadas por pesquisadores das áreas sociais, já que originalmente foram criadas a partir de métodos matemáticos de análise de frequência das palavras e subsequentemente passou a realizar análises de Segmento de Texto (ST).

Segundo Kami et al. (2016), o Iramuteq possibilita cinco tipos de análise: estatísticas textuais clássicas, pesquisa de especificidades de grupos, classificação hierárquica descendente, análises de similitude e nuvem de palavras.

Para que as análises de diferentes arquivos de textos sejam feitas, primeiramente, os diferentes arquivos precisam ser copiados e agrupados em um único arquivo em formato de texto (.txt), preferencialmente com codificação UTF8.

As unidades de contexto iniciais (UCI) correspondem a cada artigo acadêmico a ser analisado. Dentro do arquivo, esses diferentes artigos são separados por quatro asteriscos com um espaço e mais um asterisco.

Essas unidades de contexto iniciais são divididas pelo software em unidades de contexto elementar (ECE) ou em segmentos de texto. Após realizar essa divisão, o software faz uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD), identificando classes lexicais caracterizadas por segmentos de texto e vocábulos que compartilham a mesma raiz semântica.

Os segmentos de texto têm, em média, entre duas e três linhas extraídas de cada parágrafo. O corpus do texto faz emergir classes que representam o sentido das palavras expostas e indicam categorias teóricas a serem tratadas nos artigos analisados. O pesquisador possui um papel central na análise, já que o programa não consiste em um método de análise de dados, mas em uma ferramenta para processá-los.

Segundo Lahlou (2012), o software não é o método em si mesmo e os seus resultados necessitam de análise do pesquisador, pois podem ser múltiplos e indicar caminhos distintos de acordo com a sua escolha sobre quais classes de palavras descartará na análise e quais efetivamente analisará.

A decisão se baseia em séries distintas de combinações, porque as classes podem ser agrupadas de três formas, como a classificação hierárquica descendente (CHD), que distribui as palavras e falas nos textos em classes por meio da lematização, que associa as palavras por meio sua raiz independente do tempo verbal, gênero ou outras variações. Por exemplo, as palavras ‘trabalho’, ‘trabalhar’, ‘trabalhado’ e ‘trabalhei’ provêm do mesmo “lema” (trabalho), por isso, a análise agrupa quaisquer variações dele.

As classes de palavras a serem analisadas possuem três extratos possíveis: ativas, suplementares ou eliminadas. Por exemplo, se a classe de adjetivos estiver classificada como “ativa” e a classe dos substantivos como “suplementares”, o pesquisador estará buscando as qualidades denominadas dos sujeitos nos distintos segmentos de texto, porém, se ela estiver classificada como suplementar, não estará em primazia na análise textual.

A escolha prévia sobre qual ordem dessas três classificações é uma decisão discricionária do pesquisador, as classes de palavras resultantes estarão proporcionando resultados distintos, com análises que apontam em direções que podem ser convergentes ou divergentes entre si. Portanto, não é o software que faz a análise do texto, mas sim o pesquisador, que o utiliza como ferramenta e o adequa da forma que melhor que convier à sua pesquisa.

Segundo Lahlou (2012), como as análises textuais podem ser multivariadas, os métodos de análises textuais devem ser usados como técnica exploratória para construir um modelo.

Jodelet (2003) afirma que as técnicas qualitativas podem ser aplicadas em diferentes aspectos de realidade. Embora a aplicação predominante do Iramuteq seja para entrevistas, o seu uso abrange a análise de artigos, teses e dissertações, conforme quadro, contribuindo para a construção de uma visão panorâmica sobre o contexto da fundamentação teórica a respeito do empreendedorismo, em especial o chamado empreendedorismo social, já que, por definição, é tão elástico que pode perder sua consistência, segundo Martes (2010).

Para fundamentar o uso do software Iramuteq, foi realizada uma busca por artigos na base *Scielo* no dia 01 de junho de 2018, com o objetivo de avaliar a profundidade e a disseminação do uso do software em pesquisas científicas atuais. A busca única usando o termo “Iramuteq” em todos os índices resultou em 31 artigos, sendo dois deles duplicados e, portanto, desconsiderados como resultados para a pesquisa. O resultado final da busca ficou em 29 artigos, que foram analisados quanto ao instrumento de pesquisa utilizado e o tipo de método escolhido pelo pesquisador no uso do software Iramuteq.

Nos resultados encontrados, em 15 artigos os pesquisadores se valeram do software para analisar entrevistas, em quatro para análise de questionários, em dois para análise de resolução ou código de entidade organizacional e apenas um artigo respectivamente para as distintas análises de revisão de teses e dissertações, atas de reuniões, postagens em redes sociais, técnica de grupo focal, amostra de definições e revisão de artigos científicos, conforme ilustrado no Quadro 20 abaixo.

Quadro 20 - Objetos de análise em artigos que usaram o Iramuteq

OBJETO DA ANÁLISE PELO IRAMUTEQ	QUANTIDADE DE ARTIGOS ENCONTRADOS
Entrevistas	15
Questionários	4
Resolução ou código de Entidade	2
Matérias jornalísticas	1
Atas de reuniões	1
Postagens de redes sociais	1
Técnica de grupo focal	1

Amostra de definições	1
Revisão de artigos científicos	1
Revisão de Teses e dissertações	1

Fonte: Autor, 2018.

Portanto, o uso do software Iramuteq adequa-se à presente pesquisa tanto pelo seu caráter pioneiro de ferramenta exploratória em análise textual quanto pelo auxílio na decodificação dos significados multivariados que os discursos dos entrevistados demandam para a presente pesquisa, proporcionando uma visão panorâmica do IFP.

5.1.2 Análise de entrevistas pela nuvem de palavras (*word cloud*)

Na nuvem de palavras, a comparação entre as palavras é simples, direta e visual, tornando possível a qualificação dos termos preponderantes no discurso coletivo de forma objetiva. Quanto maior for a frequência de uma determinada palavra, maior ela será na nuvem e mais central será o seu posicionamento. Quanto menor for a frequência de uma palavra nos discursos analisados, menor será o seu tamanho, bem como a sua centralidade.

As palavras que compõem a nuvem de palavras (*word cloud*) pertencem a diferentes classes gramaticais (substantivos, verbos, advérbios, preposições, conjunções etc.). É facultativo ao pesquisador retirar ou inserir determinadas classes gramaticais na análise a ser realizada, cabendo exclusivamente a ele realizar tal seleção.

Optou-se pela realização da análise valendo-se de dois critérios de seleção diferentes: o primeiro somente com substantivos e adjetivos e o segundo com todas as classes gramaticais presentes, o chamado “*Default*” (ou padrão). O intuito foi o de

buscar maior precisão no resultado, evitando possíveis discrepâncias. A Figura 5 mostra a comparação entre as duas nuvens resultantes.

Figura 5 - Comparativo entre nuvens de palavras padrão e somente com substantivos



Fonte: Autor, 2018.

O resultado em ambas as nuvens de palavras mostra que as classes gramaticais que mais se destacam são os substantivos e os verbos, por isso, ambos têm um tamanho maior e uma maior centralidade, sendo ainda os substantivos preponderantes em relação aos verbos por conta de sua maior frequência nas falas dos entrevistados.

Para um entendimento mais amplo dos discursos dos entrevistados, os verbos elucidam de forma eficaz quais os tipos de ação e interação entre os membros do IFP, revelando de forma mais clara a natureza humana que permeia as pessoas (“gentes”), as “coisas”, e os “projetos”, sendo esses termos colocados entre aspas os principais substantivos encontrados nas nuvens de palavras do IFP.

A análise de nuvens de palavras seguiu três etapas distintas:

Tais palavras apontam para a relevância do papel central que as pessoas têm no IFP, constituindo-se o fator humano como o maior ativo do Instituto Favela da Paz. Tal valor é o que tipifica e difere o empreendedorismo social de outra atividade econômica com finalidade meramente monetária.

A analogia direta entre a importância dessas palavras na nuvem e a prática do IFP é evidenciada pela constatação da priorização e da valorização das pessoas em contraposição ao dinheiro e aos valores unicamente “mercantilistas” de atividades.

Constata-se que na escala de valores do IFP, evidencia-se uma discrepância entre o valor humano e o valor monetário, em favor do primeiro e em detrimento do segundo. As palavras “pessoas”, “gente”, “projeto”, “coisa” e “conhecimento” são centrais em tamanho e significado na figura da nuvem, pois aparecem com frequência maior nas falas dos entrevistados.

Ocupam o centro da nuvem, sucedidas por muitas outras palavras. A centralidade desses termos aponta para fatores significativos para os membros do IFP. O fator humano é a força motriz do IFP, por isso os termos “pessoa” e “gente” aparecem destacados em tamanho e posição na figura resultante da nuvem de palavras.

É condição *sine qua non* para a materialização de “capital social”, do “conhecimento” e do “empoderamento”, eixos teóricos que norteiam a presente pesquisa, que haja tanto “pessoas” quanto “gente” nas figuras centrais observáveis na nuvem, indicando a sua respectiva importância em relação às demais palavras dispostas na mesma figura.

Os termos “coisa” e “projeto”, também centrais e destacados no centro da figura, apontam para a “competência social” desenvolvida pelas pessoas pertencentes ao IFP, já que a sua atuação, segundo Matos, Simões e Carvalhosa (2000), se dá em dois níveis: o primeiro, no comportamento interpessoal relacionado à empatia, à assertividade, à gestão da ansiedade, da raiva e às competências de conversação; o segundo, no desenvolvimento e conservação de

relações em que estão envolvidas a comunicação, a resolução de conflitos e as competências de intimidade.

“Coisa” remete aos vários significados de ações e padrões adotados e incorporados pelos membros do IFP, semelhante ao conceito de “*do the right thing*”, em português, “faça a coisa certa”. A “coisa” é inerente ao “projeto” no qual um determinado membro do IFP está envolvido no momento.

Os termos “conhecimento”, “mundo” e “instituto”, dispostos na porção central e inferior da nuvem de palavras, complementam a mesma análise anterior e apontam que o “conhecimento” específico do IFP, enquanto organização, é uma aquisição dos seus membros, que foi conquistada, entre outras formas, por suas viagens pelo “mundo”.

Ratificando o conceito assumido de Gestão do Conhecimento da presente pesquisa (DURST & EDVARDSSON, 2012; LIAO et al., 2011; ARGOTE et al., 2003; CORMICAN & O’SULLIVAN, 2003), essas três palavras (“conhecimento”, “mundo” e “instituto”) remetem ao conhecimento que é “armazenado” pelo IFP, posteriormente “distribuído” e “utilizado” por seus membros para si e aos demais moradores stakeholders do Instituto.

5.1.4 Nuvem de palavras com verbos destacados

Os verbos mais significativos encontrados na nuvem de palavras resultantes das oito entrevistas com membros do IFP, portanto, com maior frequência nas entrevistas foram: desenvolver, acreditar, participar, trabalhar, saber, criar, aprender, precisar, começar, pensar, mudar, dizer, tentar e conhecer.

Ambos os grupos gramaticais de substantivos e verbos encontrados na nuvem de palavras resultantes dos discursos ressaltam e apontam para os aspectos relacionados às competências pessoais e sociais desenvolvidas pelo Instituto Favela da Paz, no entanto, a nuvem construída somente com verbos traz algumas peculiaridades, conforme Figura 7.

Quadro 21 - Significado dos verbos na nuvem de palavras

Verbo	Significado: Indica que
começar	A proatividade é incentivada a todos os membros.
acreditar	Dá-se crédito às pessoas e aos projetos.
aprender	A formação é continuada e se faz com pessoas e circunstâncias.
precisar	Há o reconhecimento de interdependência entre os membros. A responsabilidade é pessoal e assumida por todos.
mudar	A adaptabilidade dos membros para si e para o mundo é constante.
dizer	Incentiva-se a manifestação livre de pensamentos e sentimentos nas “rodas de escuta”.
tentar	não condenam erros pois fazem parte do aprendizado constante.
conhecer	É um dos pilares do Instituto e o capital social dele.

Fonte: Autor, 2018.

5.1.5 Análise de similitude

A palavra similitude, além do significado de “similaridade,” também pode apontar para os seguintes significados lexicais: conformidade, relação, analogia, irmandade, correlação, tom, proporção, simetria, igualdade, paridade, coincidência, confluência, correspondência, homogeneidade, identidade, afinidade, parentesco e mimetismo.

Dentro do software Iramuteq, essa análise é um grafo que representa a ligação entre as palavras dentro do corpus textual, possibilitando ao pesquisador inferir a estrutura do texto a partir da frequência da ligação entre as palavras. Isso mostra a coerência e a convergência de significados entrelaçados, porquanto foram proferidos dentro do discurso dos entrevistados, em proximidade uns aos outros.

Em outras circunstâncias, complementa o significado dentro de um determinado contexto, portanto, é possível perceber a sua convergência ou divergência. Não se trata da simples frequência de palavras, mas de coerência entre os elos que as ligam mutuamente.

Diferentemente da nuvem de palavras (*word cloud*), o gráfico produzido pela análise de similitude não limita a quantidade delas para a construção do grafo.

O Iramuteq, ao fazer a união coerente das palavras por meio da análise do Corpus textual, as agrupa em sua totalidade, considerando as palavras com maior

frequência, até aquelas que tenham sido citadas uma única vez dentre todos os textos, chamadas de hápax. Cabe ao pesquisador inserir os filtros que considera adequados, a fim de produzir uma imagem não poluída de palavras.

Ao realizar a análise textual no Iramuteq sem o uso de filtros adequados, a árvore de similitude pode ficar completamente poluída dependendo da quantidade de textos inseridos e, conseqüentemente, do número de palavras a serem analisadas.

Sem o uso de filtros adequados, a imagem resultante pode ser impeditiva para uma análise adequada por estar completamente poluída com uma quantidade excessiva de palavras, dificultando em muito a sua leitura, já que elas se sobrepõem umas às outras.

Em complemento à análise lexical, a figura 8 apresenta a análise de similitude dos discursos dos entrevistados.

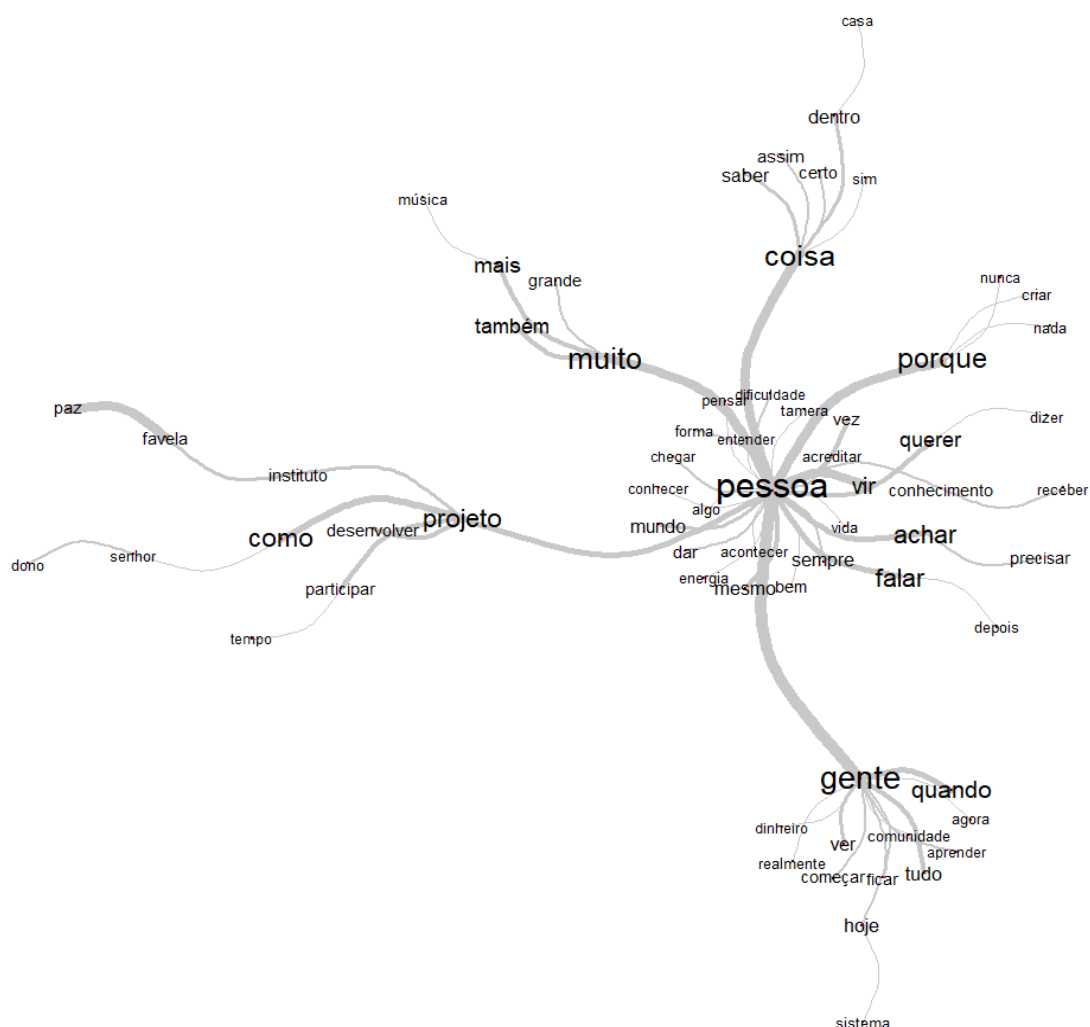
A análise resultou em grupos específicos de palavras das quais derivam-se outras dentro do discurso e que servem para complementar as ideias centrais desenvolvidas.

Os principais segmentos de texto das entrevistas resultaram em palavras predominantemente associadas a outras específicas. Essa associação compõe a figura da análise de similitude dos discursos.

Como em análises anteriores, foram escolhidas predominantemente as classes gramaticais de substantivos e verbos, nessas em especial, foram incluídas, ainda que minimamente, outras classes gramaticais.

Na Figura 8, resultante da análise, a proeminência das palavras se dá pela sua frequência na análise coletiva das respostas dos entrevistados, no entanto, sua associação pode se dar com palavras com frequências não imediatamente sequenciais a ela.

Figura 8 - Análise de similitude dos discursos das oito entrevistas de membros do IFP



Fonte: Autor, 2018.

Por exemplo, as palavras “pessoa” e “gente” são as com maior frequência, respectivamente, 329 e 279, mas na figura não estão ligadas diretamente, pois no discurso coletivo dos membros do IFP coletados individual e separadamente aparecem associadas a outras palavras, ainda que tenham menor frequência.

Isso ajuda o pesquisador a entender melhor as associações através da visão panorâmica proporcionada pela imagem resultante da análise.

Para obter essa imagem da figura 8 foram aplicados sucessivos filtros até alcançar a frequência mínima de 40 vezes nos discursos dos entrevistados. O resultado frequencial da análise resultou nas seguintes palavras: pessoa (329), gente (279), muito (276), projeto (207), porque (196), como (193), falar (178), achar

(169), quando (164), conhecimento (91), acreditar (57), e Tamera (50). Outras palavras com frequência menor se ligam a essas separadamente, dando significado aos discursos proferidos nas entrevistas através da árvore de similitude, fazendo a devida associação.

A palavra “pessoa” (frequência 329) veio acompanhada da palavra “vir”, que denota o acolhimento manifesto pelos entrevistados como prática rotineira no IFP, o que enfatiza a adoção de valores relacionados a humanismo radical, no qual o acolhimento é uma prática constante no IFP. E2: (...) “porque muitas **pessoas** que **vêm** pra cá às vezes não estão acostumadas com os nossos hábitos, porque aqui ninguém é dono de nada. Por exemplo, faltou aqui, corre lá em cima e pega e tira de um lugar e usa em outro, entendeu?”

A palavra “gente” (frequência 279), a segunda com maior frequência, deriva do senso de pertencimento à comunidade, ressaltado por todos os entrevistados, e gera o termo “comunidade” e os verbos “começar”, “aprender” e “ficar”, indicando como patrimônio do IFP as pessoas que aderem livremente e desejam ficar depois de vivenciar as experiências e entender os seus conceitos, incluindo a partilha do dinheiro, o qual aparece associado também nesse grupo, porém com uma importância proporcionalmente pequena.

A palavra “muito” (frequência 276), além do conceito de “alta intensidade” no empenho dos membros na realização de atividades e tarefas diversas em diversos projetos, está associada, entre outras coisas importantes para o Instituto, à palavra “música”, que é a atividade fundadora do IFP e em torno da qual quase a totalidade dos projetos acontecem.

A palavra “projeto” (frequência 207) liga-se às palavras “participar” e “desenvolver”, indicando que o desenvolvimento dos termos depende exclusivamente da participação das pessoas dentro do IFP e que a estrutura de desenvolvimento não tende a ser hierárquica, mas coletiva, com direção horizontal que se dá pela participação de qualquer membro que se sinta motivado a engajar-se em determinado projeto.

O termo “porque” (frequência 196) indica as razões da participação voluntária e do sucesso dos projetos alegadas pelos participantes do IFP, que não veem dificuldades que possam interromper ou cancelar um objetivo qualquer em um

projeto e, por isso, se valem de termos como “nunca” deixarei de (...), ou, ainda, “nada” nos impedirá de (...).

A palavra “como” (frequência 193), sendo uma conjunção coordenativa ou subordinativa, revela os papéis dos membros dentro do IFP e o modo de atuação em relação à governança relacional adotada no IFP. Entende-se por governança relacional as regras preestabelecidas entre os membros do IFP e está associada às palavras “dono” e “senhor”, por exemplo, que nos discursos aparecem no uso coletivo dos bens do instituto, no qual todos se sentem “donos” e “senhores” dos bens e projetos. Por exemplo, o automóvel, que oficialmente está registrado como propriedade de um dos membros, é, na prática, usado por todos, conforme a necessidade.

Os verbos “falar” (frequência 178) e “achar” (frequência 169) derivam de “pessoa” e estão associados ao comprometimento ininterrupto que afirmam e demonstram ter uns com os outros, já que com tais verbos estão associados os termos “sempre” e “precisar”, indicando a perenidade da prontidão em atender as necessidades mútuas dos membros.

Na mesma raiz encontra-se o termo “quando” (frequência 164), que é um advérbio de tempo e que é sucedido pela palavra “agora”, realçando a prontidão dos membros em servir imediatamente e evitar a postergação de quaisquer tipos de ajuda que um membro precise e solicite ao outro.

Por conta disso, há um envolvimento dos membros em muitos projetos distintos e essa imersão gera um “conhecimento” (frequência 91) das pessoas dentro da organização. Esse conhecimento é apontado pelos participantes como proveniente de pessoas para pessoas, conforme confirmado na figura 8.

Os termos “acreditar” (frequência 57) e “Tamera” (frequência 50) indicam o modo como a organização europeia lida com o Instituto. Considera-se sempre que a relação de confiança que gera o comprometimento é entendida como sendo entre pessoas, e essas estão imersas na organização, pois configura-se como “empoderamento organizacional” na medida em que ajuda na manutenção da rede e na melhoria constante de processos e tomada de decisões; é a chamada aprendizagem construída e cumulativa pelo imbricamento decorrente das relações (GRANOVETTER, 1985; SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

5.1.6 Dendrograma pelo Iramuteq pela classificação hierárquica descendente

O Iramuteq, entre as suas diversas funções, constrói um dendrograma, que é um diagrama de árvore para mostrar os *clusters* (agrupamentos) de palavras as quais são chamadas de “classes” pelo programa. Esses agrupamentos descrevem passos distintos de diferentes níveis de similaridade. O nível de similaridade é medido e separado por assuntos convergentes, primeiramente em colunas, depois em quadrantes e por fim em nuvens de palavras, respectivamente demonstrados nas figuras.

A Classificação hierárquica descendente (CHD) é uma das análises mais importantes do Iramuteq por possibilitar o agrupamento de diferentes segmentos de texto e vocabulários, correlacionando-os por semelhança de conteúdo e temas em um sistema hierárquico de classes, o qual permite ao pesquisador nomeá-las em consonância com a compreensão teórica adotada para o estudo.

Analizamos oito entrevistas de membros do IFP utilizando o método inicial de análise simples de segmento de texto, que é apropriada para respostas longas. Para a composição da análise, o software teve um aproveitamento de 77,96% dos segmentos totais de texto. Traduzindo em números concretos, de um total de 930 segmentos de textos, foram desconsiderados 205 segmentos por não apresentarem conexão ou similitude com o tema estudado.

725 segmentos foram, por fim, classificados e agrupados em cinco classes de palavras diferentes.

A construção da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das entrevistas resultou nas seguintes conexões de classes: as classes 1 e 2, por conta de sua similitude, formam um agrupamento, do qual emerge a classe 3. A classe 3, por sua vez, gera a classe 4, e desta emerge a classe 5, que finaliza a classificação hierárquica, conforme ilustra a Figura 9.

As classes 1 e 2 agrupam segmentos de texto cujas palavras apontam diretamente para as pessoas atuantes nos projetos do IFP, bem como suas práticas e valores norteadores das ações. As palavras aparecem em tamanhos proporcionais diferentes, já que a sua frequência em segmentos de textos difere entre si.

As palavras de tamanho maior representam uma maior frequência em seu segmento de texto. Contudo, a análise mais adequada se dá pela relação direta e qualitativa em um exercício de interpretação do pesquisador, que deve comparar os resultados dos dados em confronto com a realidade de sua observação.

Segundo Yin (2001, p.32), “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Desta forma, a análise a seguir destacará palavras presentes na CHD, mas não com a obrigatoriedade de serem sequenciais, sobretudo lexicais, ou seja, considera o seu significado nos vários segmentos de texto.

Na classe 1, as palavras destacadas são “gente”, que representa o cuidado que o IFP tem com as pessoas e aquilo que eles acreditam ser o seu maior patrimônio: os membros do Instituto. Em seguida, aparece também a palavra “acreditar”, que aponta para o grau de confiança que demonstram ter uns com os outros, assim como a palavra “roda”, referindo-se à “roda de conversa”. Segundo os entrevistados, esta palavra é uma prática aprendida na Europa, no Instituto Tamera, pois consiste em uma reunião aberta na qual os membros podem expor suas ideias e contrariedades, eliminando, assim, vários conflitos internos, ao gerar cooperação entre os membros do IFP.

Na classe 2, destacam-se entre as primeiras palavras: “respeito”, “amor” e “essência”. Elas se diferenciam da classe 1 por concentrarem uma quantidade maior de substantivos abstratos associados aos “sentimentos” nutridos e expressos pelos membros do IFP, e também a verbos como “respeitar”, “aceitar”, e “tentar”, que complementam essa ideia de pacificação dentro do Instituto.

A classificação hierárquica descendente (CHD) agrupou de forma coerente essas duas classes (1 e 2), devido à convergência dos assuntos. Deste agrupamento emergiu a classe 3, na qual destacam-se as palavras “dono”, “senhor”, “preocupação”, “reconhecimento” e “velho”. Tais palavras relacionam-se diretamente com os membros mais velhos do Instituto, que são os reais proprietários do terreno onde o IFP está localizado atualmente.

Concomitantemente, esse agrupamento de palavras (*cluster*) denota pouca preocupação dos donos do terreno com os rumos futuros do Instituto. Ademais, tal aglomeração remete à trajetória de décadas de interação, nas quais tiveram o reconhecimento dos novos membros à sua acolhida, além de como os reconhece com seu devido grau de importância e liberdade de atuação no espaço coletivo do IFP.

A classe 3 também caracteriza-se pelas preocupações rotineiras, como pagamentos ou compromissos diversos assumidos pelo Instituto, demonstrados pelas palavras “correr”, “pedir” e “inventar”, em uma referência direta à luta permanente por recursos de sobrevivência (“correr atrás”), à solicitação de colaboração dos membros (“pedir”) e às soluções, incluindo as ambientais, que criam em caráter de permanente evolução (“inventar”).

A classe 4 emerge da classe 3. Nela, as palavras destacadas como “tecnologia”, “músico”, “país”, “Tamera”, “desenvolver”, “solução”, “biodigestão”, “sistema” e “ecovilas” representam fielmente o aspecto do IFP.

O conhecimento concreto recebido e desenvolvido das Instituições europeias pelo IFP possibilitou a criação do biodigestor, que é um dispositivo que transforma restos orgânicos em gás de cozinha, além de outras soluções eficazes para a comunidade, como os materiais reciclados, que estruturam tanto o estúdio musical quanto a cozinha onde acontece o projeto Vegart. O projeto trabalha com alimentação vegetariana e presta serviços de *coffee-break* para empresas.

Nessa classe de palavras, evidencia-se a interação do IFP com o Instituto Tamera, da Europa, de onde vieram grande parte do conhecimento institucional pelos cursos diversos de sustentabilidade e produção audiovisual, além de parte dos recursos financeiros iniciais do IFP.

Por fim, a classe 5 tem como destaque as palavras “participar”, “Instituto”, “nome”, “projeto”, “banda”, “paz”, “suporte”, “produção”, “favela” e “audiovisual”, entre outras.

Essa classe aponta que, nos discursos dos participantes, o Instituto Favela da Paz aparece como “consequência de valores e ações anteriores que possibilitam a sua existência”.

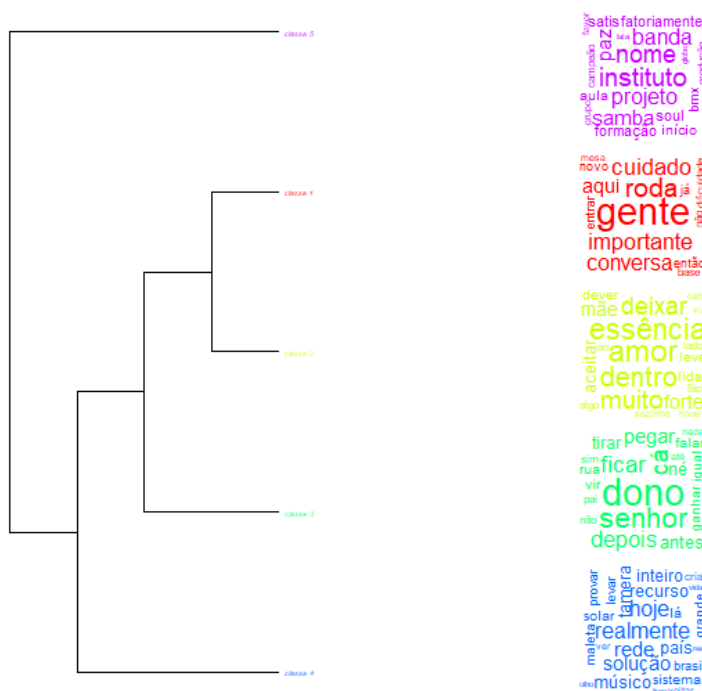
O “empoderamento” da comunidade se dá pela existência de uma estrutura aliada às práticas sustentáveis que não existiam anteriormente e que geraram o seu “empoderamento”.

Embora a palavra “empoderamento” não apareça nenhuma vez no discurso dos entrevistados, o conceito pode ser constatado pela capacidade resultante do IFP em criar e expandir seus vários projetos como resultado efetivo, embora não seja um objetivo declarado de seus membros.

Por conta da natureza primordialmente afetiva das relações, os membros do IFP entendem que o termo “poder” ou “disputa” possuem uma conotação negativa, conclusão possível na análise pela absoluta falta de termos correlatos, mesmo em suas variantes lexicais, como “empoderamento” ou “luta”.

Destarte, tanto o dendrograma descritivo, ilustrado na Figura 10 quanto as nuvens de palavras originadas dele, conforme Figura 11, as quais contêm as mesmas cinco classes já discutidas, confirmam que o empoderamento é tanto pessoal quanto organizacional pelos ativos relacionais, como cooperação, comprometimento e confiança entre os membros e não por uma disputa de poder entre eles.

Figura 11 - Cinco nuvens de palavras representativas das cinco classes do dendrograma



Fonte: Autor, 2018.

5.2 Análise dos pontos destacados pelos entrevistados

No item anterior, a análise lexical evidenciou aspectos de integração, objetividade e humanismo empregados nas falas dos entrevistados, confirmando a importância da visão democrática voltada para os direitos humanos e a promoção da vida, o que exige necessariamente práticas democráticas em consonância com os cruzamentos dos pontos destacados pelos entrevistados, conforme Quadro 22.

Quadro 22 - Cruzamento dos pontos destacados pelos entrevistados

ECOVILA TAMERA	PRESIDENTE DO IFV	MEMBROS DA COMUNIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • “Roda de escuta”, a importância da visão democrática. • Aprender pela integração do hemisfério Norte e Sul. • Filantropia eficaz. • Avançar além do assistencialismo. • Administração de conflitos e a roda de empreendedorismo social. • Mudança de paradigmas • Autossustentabilidade regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Roda de escuta”. Visão social dos projetos e liderança democrática. • Estrutura organizacional e formas de remuneração. • Filosofia de trabalho e ideologia. • Marketing e mídia. • Necessidades do contexto Intercâmbio internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utopia e resistência institucional. • A parceria com instituições estrangeiras permite a socialização e aprendizagem permanente. • A economia solidaria e o samba soul permite o empoderamento mútuo. • A liderança ocorre de forma coletiva. • A importância da “roda de escuta”.

Fonte: Autor, com base nos pontos destacados pelos entrevistados.

5.2.1 Fluxo mimético

No cruzamento dos pontos destacados pelos entrevistados, a “roda de escuta” se tornou elemento de concordância plena, pois constitui a forma de socialização por excelência do IFP. Os pontos destacados “Importância da visão democrática” com “A visão social dos projetos e liderança democrática” e a “Utopia como resistência institucional” acentuam os atributos relacionados ao ser (OLIVEIRA, 2004). Categorias essas que convergem no sentido de resgatar a visão

humanista-radical, como proposta por Bazanini (2005), em que se evidenciam as categorias de liberdade e independência acima de tudo.

Os pontos destacados “Aprender pela integração do hemisfério Norte e Sul” com a “Filosofia de trabalho e ideologia” e a “Aprendizagem permanente” se reportam à necessidade de se desenvolver os atributos relacionados ao saber (Oliveira 2004). Pontos esses que convergem no sentido de atualizar continuamente os conhecimentos, como proposto por Bazanini, ao colocar a categoria Amor ao Conhecimento como elemento fundamental da visão humanista-radical (BAZANINI, 2005).

Os pontos destacados “Filantropia eficaz”, “Avançar além do assistencialismo”, “A economia solidaria” e “O Samba Soul permite o empedramento mútuo” remetem à categoria imersão social, que explica a concepção proativa dos envolvidos nos projetos do IFP como percepção social (BARON E SHANE, 2007) referente às competências sociais que os envolvidos nos projetos de empreendedorismo social devem possuir.

Os pontos destacados “A parceria com instituições estrangeiras permite a socialização e aprendizagem permanente”, “Necessidades do contexto Intercâmbio internacional”, “Administração de conflitos e a roda de escuta”, “Mudança de paradigmas” constituem a categoria de conteúdo cocriado com parceiros e reporta a importância do intercâmbio contínuo relacionado à adaptabilidade social (BARON & SHANE, 2007) para cocriarem e reproduzirem normas para o uso dos comuns e resolver positivamente questões de cultura e convivência (JOUBERT & ALFRED, 2014).

As categorias “Autossustentabilidade regional” e “Marketing e Mídia” voltam para se tornar *persona grata* perante à comunidade, já que remetem à categoria formação de reputação organizacional. Sem uma imagem favorável na perspectiva da expressividade do marketing e da mídia (BARON E SHANE, 2007), os destinos do empreendedorismo social podem ser prejudicados.

De modo geral, em termos de competências pessoais e sociais, os aspectos relacionados ao ser, saber e ter referem-se à imagem de se aprender pela integração “razão e emoção”, ou seja, é preciso ampliar a mente e equilibrar as

emoções correspondes metaforicamente para unir geograficamente o hemisfério ocidental com o hemisfério oriental, como bem salientou a entrevista da ecovila Tamera.

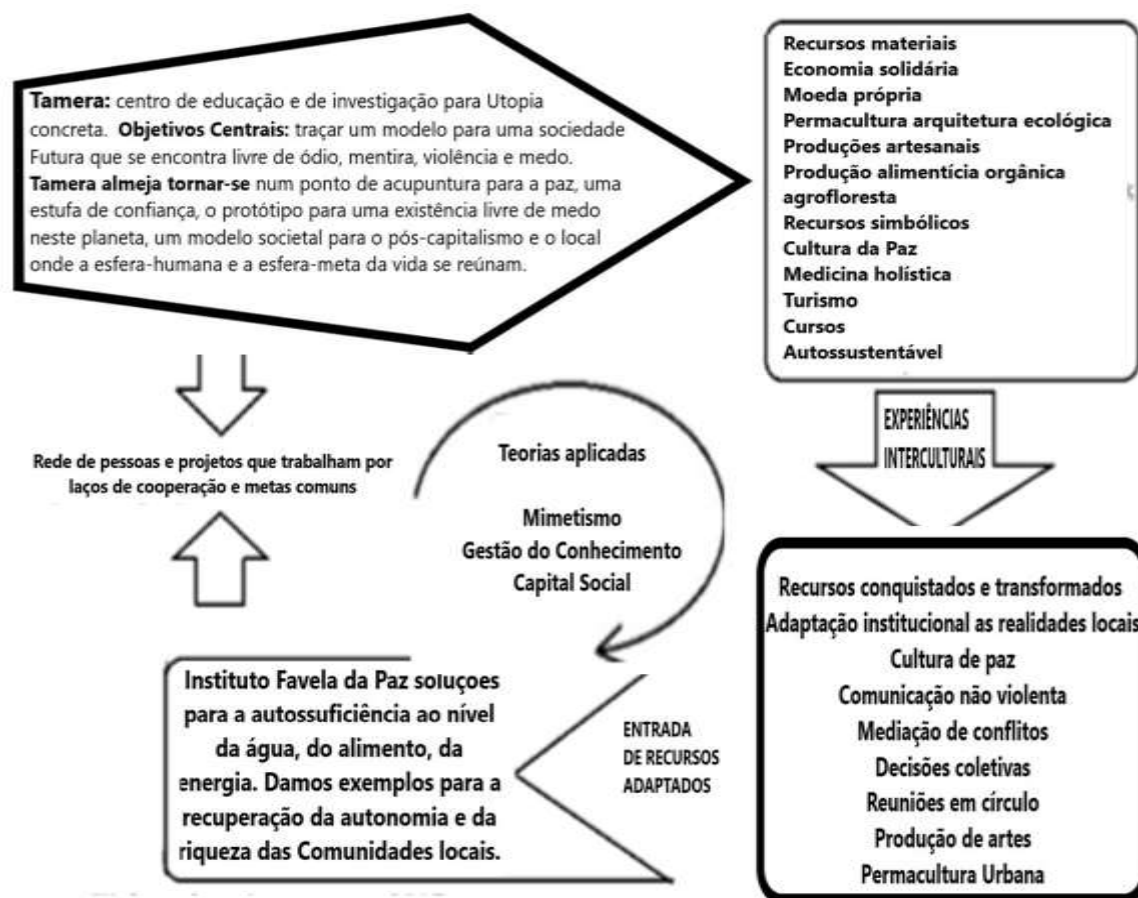
A filantropia eficaz é aquela que não “apenas dá o pão, mas também ensina o sujeito a pescar”, razão pela qual apenas o assistencialismo não basta. É preciso educar para a emancipação do sujeito pela consciência dos problemas humanos e sociais.

Ressalte-se também que na busca do alcance dos objetivos, os conflitos são inevitáveis, porém, não pode ser paralisante, razão por que esses devem ser administrados de forma democrática. A construção da confiança é imprescindível, uma vez que a confiança favorece a cooperação, pois gera comprometimento e, em seu conjunto, o sucesso do empreendimento.

De modo geral, os resultados da pesquisa de campo indicam que a interação entre os projetos do Instituto Favela da Paz com instituições europeias, como fenômenos de adaptação interculturais, apesar das distinções de contexto, entre recursos humanos e de infraestrutura, podem ser explicados pelas teorias, como a do Mimetismo (pela busca mútua e do espelhamento de experiência), da Gestão do Conhecimento e do Capital Social (pela efetiva ordenação e organização atemporal dos "recursos", como elementos simbólicos, intelectuais ou materiais, que sintetizam e se materializam pela construção constante do legado histórico, afetivo e institucional da entidade). Com o passar do tempo, tais teorias sedimentam a identidade do Instituto e implicam nas inovações de sucesso dos projetos.

A Figura 12, construída a partir das constatações obtidas através de entrevistas abertas sobre as experiências com os membros fundadores do Instituto e com a organização alemã Tamera (Portugal), evidencia as associações teóricas com o fenômeno da adaptação intercultural.

Figura 12 - Composição do fluxo mimético e de absorção adaptativa de conhecimentos pelo Instituto Favela da Paz, face à experiência da organização Tamera



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Pode-se observar no fluxo mimético de intercâmbio entre a Tamera e o IFP os pressupostos propostos por Pretter (2011) referentes às competências sociais, tais como: funcionalidade, que inclui consecução do objetivo, interação social; manutenção ou melhora da autoestima dos envolvidos; manutenção ou melhora da qualidade da relação; respeito e ampliação dos direitos humanos básicos voltados para cultura da paz, sustentabilidade e capital social.

O empreendedorismo social, ou mais especificamente, “o processo pelo qual oportunidades para a criação de bens e serviços futuros são descobertos, avaliados e explorados” (SHANE & VENKATARAMAN, 2000). Dessa forma, desponta como peça-chave para a mudança em direção ao desenvolvimento sustentável, isto é, seja o empreendedor sustentável ou o empreendedor que tenta resolver problemas

ambientais e sociais e gerar riqueza econômica (SCHALTEGGER & WAGNER, 2011).

Essa visão sustentável cria novas oportunidades de negócios que podem ser exploradas por indivíduos que dão valor a recursos nem sempre considerados valiosos por outros indivíduos (ALVAREZ & BUSENITZ, 2001; BUSENITZ et al., 2014). Dessa forma, por intermédio de sua ação empreendedora e educativa, esses indivíduos possuem o poder de desequilibrar o ciclo econômico num processo de destruição criativa (SCHUMPETER, 1961) ao propor e desenvolver inovações que suplantem as atuais soluções ultrapassadas insustentáveis oferecidas por empresas estabelecidas e que, ao mesmo tempo, impactem e revolucionem positivamente os sistemas sociais vigentes. (HART, 1995; HART & MILSTEIN, 1999; HOCKERTS & WUSTENHAGEN, 2010; PORTER & VAN DER LINDE, 1995).

Em suma, esse fluxo mimético educativo relacionado ao combate das desigualdades sociais e ações de sustentabilidade revela as características subjetivas dos empreendedores sociais que se mobilizam com o intuito de denunciar práticas de dominação e questionar a ideologia dominante. O papel do líder remete ao comprometimento ético por intermédio de ações interconectadas, tais como: relacionamento consciente com os recursos ambientais, respeito mútuo, vontade de servir, tratamento equânime e igualitário na busca de garantias e liberdades individuais.

5.2.2 As cinco disciplinas e o pensamento sistêmico

Na perspectiva das cinco disciplinas propostas por Senge (1998), foi realizado um recorte de algumas expressões usadas pelos entrevistados, associando-as às quatro primeiras disciplinas referenciadas por Senge, visto que, a quinta disciplina, que corresponde ao pensamento sistêmico, constitui a tentativa de síntese reflexiva das quatro primeiras que serão apresentadas no Quadro 23.

Quadro 23 - Classificação das expressões na visão das quatro disciplinas (Senge, 1998)

1. DOMÍNIO PESSOAL	2. MODELOS MENTAIS	3. VISÃO COMPARTILHADA	4. APRENDIZAGEM EM EQUIPE
Sentir-se útil	Repensar as coisas aprendidas	Troca e transferência de conhecimento	Troca de experiências
Gratificante	Aprender a resolver problemas	Crença compartilhada	Aprendizagem em equipe
Sensação de inteireza	Trabalho inovador	Participantes com visão do coletivo	Discutir em grupo
Experiência agradável	Percepção da coletividade	Valores relacionados à individualidade	Contato com pessoas que pensam diferente
Satisfação do dever cumprido	Ideia de união e que ninguém é insubstituível	Participação na roda de escuta	Integração e fortalecimento do espírito de equipe
Oportunidade de aprender	Fortalecer o grupo para fortalecer o indivíduo	Processo de socialização dos valores do grupo aos novos participantes	Processo de atuação integrada
Alegria do convívio	Visão sistêmica para solução dos conflitos	Aprender pelo ensinar	Descoberta de novas visões
Sentir-se acolhido	Ultrapassar o pensamento egoísta	União em torno de propósitos coletivos	Aprendizado facilitado pelo convívio

Fonte: Autor, com base em Senge (1998).

Essa visão sistêmica proposta no quadro acima e relacionada a domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe está intrinsecamente voltada para a formação de competências pessoais e sociais como manifestadas na percepção dos entrevistados.

5.2.3 Depoimentos dos entrevistados relacionados aos elementos de domínio pessoal

Ser útil – E4: “Eu tenho a missão de servir o mundo, e eu estou a serviço do mundo, nada que eu tenho é meu, se for mais útil para outra pessoa, que vá para outra pessoa. Se a necessidade de for genuína e o recurso for mais útil para aquela pessoa, não tem mais utilidade para mim. Jamais vou pegar mil reais e colocar na minha conta sabendo que o meu amigo não tem o que comer em casa, jamais eu vou ter o meu armário lotado de comida e não vou dar para quem precisa”.

Gratificante – E1: “Então, vem aqui para conviver e às vezes a gente acha que é pouca coisa, mas não é, é uma coisa muito grande, muito bonita. Então,

quando eu tive contato com essas pessoas, consegui entender o quão especial é tudo isso que a gente construiu aqui, eu consegui ser muito mais grata. É muito gratificante esse convívio.”

Sensação de inteireza – E3: “(...) Então, quando minha mãe se foi, eu acho que de tanto olhar o que ela fazia e sentir essa essência do que ela fazia eu comecei a cozinhar, eu comecei a sentir muito também a presença dela enquanto eu cozinho.”

Sensação agradável – E3: “Eu sou muito coerente nisso, eu mando as fotos agradecendo e mostrando para aonde foi o dinheiro da contratação do *coffee-break*, e aí cria uma relação agradável de confiança, então isso é muito importante para nós.”

Sensação do dever cumprido – E1: “Você vai fazer aquilo que tem vontade de fazer, então, automaticamente, não tem essa obrigação, a sensação do dever cumprido bem quando você ouve o seu coração, se você sentiu e é verdadeiro, segue isso, então as coisas vão fluindo.”

Oportunidade aprender – E1: “E aí eu tive a oportunidade de começar a trabalhar fora também, levar o que a gente aprendeu aqui para viver lá fora e eu encontrei muitas instituições. Aí eu pude ver o quanto que aqui é coerente, e é muito coerente, as pessoas realmente te apoiam e te aceitam do jeito que você é.”

Alegria do convívio – E4: “Tudo o que eu vivenciei eu aprendi algo, e tudo o que eu aprendi eu posso usar hoje e posso usar daqui para frente, foi pela alegria com o convívio. Então, qualquer coisa que você me ensinar eu sei que daqui a pouco, daqui para frente, eu já vou poder usar.” E6: “(...) Amigos de infância... a gente já se conhece desde criança, mesmo antes de surgir a banda.”

Sentir-se acolhido – E3: “Então, para mim foi muito mais fácil me relacionar com as pessoas daqui. Todas as pessoas que chegam aqui na minha casa sempre dão um abraço bem forte para fazer sentirem-se acolhidas; pra mim foi muito fácil me adaptar aqui.”

O depoimento dos entrevistados remete às expressões relacionadas ao domínio pessoal representado no quadro 27, coluna 1, e se reportam ao estado de ser relacionados aos sentimentos e sensações, da busca do ser integral no convívio com outros seres. Senge (1998) esclarece que o domínio pessoal se torna imprescindível para alcançar resultados, visto que favorece o comprometimento e o aprendizado a longo prazo.

5.2.4 Depoimento dos entrevistados relacionados aos elementos de modelo mental

Repensar as coisas aprendidas – E1: “(...) E aqui eu aprendi que com tudo a gente não precisa lutar, a gente precisa resolver conflitos, eu não preciso lutar o tempo todo, vou tentar entender errado e tentar resolver aquele conflito porque quando luto eu gero uma guerra e quando eu gero uma guerra, o lado que perde vai querer revanche.”

Aprender a resolver problemas – E6: “Tamera ajudou muito nisso, tanto que hoje a gente nem faz mais essa roda de conversa entre a gente, aconteceu alguma coisa a gente já fala tudo o que tem pra falar ali na hora mesmo e já tenta resolver, e isso foi graças ao Tamera, esse nível de resolução de conflitos.”

Trabalho inovador – E6: “(...) A inovação deve ser constante. Sempre que vem a ideia de algum projeto novo ou iniciativa nova eles sempre colocam em aberto para todos, mostrando as oportunidades que foram abertas para fazer aquele projeto, e perguntam o que os outros acham, se é o momento certo ou não, porque, muitas vezes, o projeto é bom, é muito bom, mas para aquele momento não é o ideal.”

Percepção da coletividade – E3: “Aqui a gente é um coletivo muito grande. Nós participamos de todos, é um ciclo mesmo. Então todos temos participação, cada um tem uma participação em todos os projetos daqui e isso todas as pessoas que estão aqui dentro do Instituto.”

Ideia de união e que ninguém é insubstituível – E5: “(...) Já é algo que avançou tanto que não tem mais como voltar atrás. Se um desistir, tem muitos

outros que vão continuar com o projeto. Claro, têm alguns projetos que dão mais certo do que outros, que têm mais trabalho, mas não deixam de criar essa união de todo mundo atuando e fazendo o necessário e apoiando os outros.”

Fortalecer o grupo para fortalecer o indivíduo – E1: “Então, eu aprendi muito com todo mundo e uma coisa que é muito forte aqui é a convivência, saber conviver com o outro e servir, porque aqui todo mundo está a serviço do outro.”

Visão sistêmica para solução dos conflitos – T1: “É importante ver isso de forma muito mais geral e chamamos de global, não tão pessoal, isso depois de um momento já é muito mais fácil de poder encontrar soluções para os conflitos juntos.”

Ultrapassar o pensamento egoísta – D1: “A gente está investigando sobre como viver junto e, para isso, é preciso trabalhar o ego, trabalhar a questão do poder, do dinheiro, para que não seja uma influência muito grande ou seja a ponte principal do projeto, que deve ser o coletivo.”

Os depoimentos dos entrevistados aludem às expressões relacionadas ao modelo mental representado no quadro 27, coluna 2, pois agregam expressões que se voltam para a necessidade de se ultrapassar os condicionamentos e, desse modo, refletir e questionar os modelos mentais antigos presentes na educação que recebemos. Os modelos mentais influenciam decisivamente na nossa forma de conceber a realidade (SENGE, 1998). Nesse particular, “a roda de escuta” constitui elemento imprescindível para os participantes do IFP como modelo mental integrador.

5.2.5 Depoimento dos entrevistados relacionados aos elementos de visão compartilhada

Visão compartilhada – T1: “(...) Mas não é só de conflitos, é também compartilhar gostos e técnicas e buscar encontrar melhores soluções juntos a desejos ou a perguntas que temos, conflitos são só uma pequena parte do que se fala nestas rodas de escuta.”

Troca e transferência de conhecimento – E4: “É você ter pessoas ali com quem buscar o conhecimento, por exemplo, eu não sei mexer em tal câmera direito, mas fulano sabe, então eu peço ajuda dele, eu não sei editar, mas o outro sabe, então ele vem e me ajuda.”

Crença compartilhada – E1: “Eu acho que todas as crenças, todas as religiões são bem-vindas, desde que partam do amor. Então, é nisso que eu acredito, eu sigo o coração, as pessoas que eu confio, e tudo na ótica do amor. A crença que deve ser compartilhada sempre, é a crença no amor.”

Participantes com visão do coletivo – E3: “Aqui a gente é o coletivo muito grande. Nós participamos de tudo, é um ciclo mesmo. Então, todos temos participação, cada um tem uma participação em todos os projetos daqui e isso todas as pessoas que estão aqui dentro do Instituto.” E7: “(...) temos que ter respeito por todos que passam por aqui e acho que isso nos faz pessoas melhores e nos fazem crescer como seres humanos e acho também que essa questão do respeito, não só eu, mas todos do Instituto tiveram que mudar e trabalhar em cima disso.”

Valores relacionados à individualidade – E6: “Respeitar o direito do outro em ser o que é. Cada um tem seu ritmo e tempo de aprendizagem (eu também tenho o meu) e você respeitar o tempo do próximo também eu acho que é fundamental e nisso eu estou tendo um grande trabalho. (...) Muitas vezes eu tenho que cobrar certas coisas do próximo, mas de que forma eu vou cobrar para que ele não fique machucado ou magoado com a forma que eu falo?”

Participação na roda de escuta – T1: “Estas rodas de escuta dizem respeito ao que fazemos aqui, de uma forma que muitas vezes nos conflitos têm pessoas que não podiam se ouvir mais porque estão na emoção da coisa toda, e a ideia é acalmar as coisas e começar a compreender e a ver o que está acontecendo no outro, o que está acontecendo comigo e começar a falar assim com outros, porque o que está acontecendo entre os dois não tem necessariamente a ver com essas duas pessoas, tem, muitas vezes, a ver com coisas que aconteceram com todos.”

Processo de socialização dos valores do grupo aos novos participantes – E4: “Eu acho que eu não mudei para participar do grupo. Eu acho que eu participei e

isso me mudou. Por exemplo, autoconfiança. Quando eu cheguei aqui era um cara muito fechado e pouco comunicativo, e aqui eu pude aperfeiçoar a que está na comunicação, entendi nisso, entendi alguma missão para mim junto às pessoas do grupo.”

Aprender pelo ensinar – E4: “Eu me encantei com isso e comecei a produzir e fazer as coisas, e já no ano seguinte, com tudo o que eles me ensinaram, eu comecei a dar aula. Em 2009 eu fui aluno e já em 2010 eu estava dando aula. O aprender pelo ensinar é aprender duas vezes.”

União em torno de projetos coletivos – E5: “(...) Foram pessoas que já vieram com ideias de projetos novos e aí a gente enrola isso; não temos dificuldade, temos alegria e união, e onde tem alegria, tá tudo certo, e todos se beneficiam.”

Os depoimentos dos entrevistados apontam expressões relacionadas à visão compartilhada, representada no quadro 27, coluna 3, evidenciam a importância da busca de um objetivo comum, da percepção do processo global, da identificação da inserção, pois permitem a cada um, no contexto geral, e de construir uma emancipação coletiva, dado que permite a reunião de pessoas em torno de uma identidade e senso de destinos comuns (SENGE, 1998).

5.2.6 Depoimento dos entrevistados relacionados aos elementos de aprendizagem em equipe

Troca de experiências – E3: “(...) Eu sempre falo que a nossa religião é a vida, é a vida de pessoas que passam por nós, são as experiências. Então, tudo isso a gente vai construindo aqui, criando a verdadeira essência de tudo que a gente faz, aqui são trocas de experiências.”

Aprendizagem em equipe – E2: “(...) E as coisas é ela quem decide, ela sempre pergunta minha opinião sobre aquilo. Agora, quando ela está fora, como nesse projeto que ela ficou 30 dias lá, aí eu que comando aqui, mas quando a gente está em equipe, a decisão é tomada em equipe, não se faz nada sozinho, não.”

Discutir em grupo – E6: “(...) Muitas vezes, o projeto é bom, é muito bom, mas para aquele momento não é o ideal; às vezes é necessária uma maior atenção para certos projetos serem organizados, então sempre conversamos e discutimos em grupo.”

Contatos com pessoas que pensam diferente – T1: “(...) Criar a autossustentabilidade regional é a chave para construir o mundo, é de paz, um mundo onde já não há violência entre os diferentes agentes que têm o seu modo de pensar e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre o que precisamos, para que seja mais e mais coerente com este projeto.”

Integração e fortalecimento do espírito de equipe – E2: “(...) Se é uma comunidade, se vivemos todo mundo junto, ninguém é dono de nada, a gente divide. Essa é a essência do Instituto, é o amor, a humildade, o carinho que temos com as pessoas e, independente de nível ou de classe, chega uma pessoa mais simples ela é tratada da mesma forma e isso é o nosso básico”.

Processo de atuação integrada – E3: “Aqui a gente é um coletivo muito grande. Nós participamos de tudo, é um ciclo mesmo. Então, todos temos participação, cada um tem uma participação em todos os projetos daqui e isso todas as pessoas que estão aqui dentro do Instituto.”

Descoberta de novas visões – E4: “Principalmente as lideranças que têm essa visão e convidam pessoas para entrar, não que essas pessoas que entrem não tenham a mesma visão de servir o outro, mas podem trazer outras visões que podem ser discutidas.”

Aprendizado facilitado pelo convívio – E5: “(...) A gente conversa de tudo, mas não tem imposição de vontade aqui não, qualquer coisa a gente conversa, até uma troca de uma lâmpada a gente conversa pra ver se dá certo ou não.”

Finalmente, os depoimentos dos entrevistados mencionam as expressões relacionadas à aprendizagem em equipe, representados no quadro 27, coluna 4, e

ressaltam a importância e a eficácia do trabalho em equipe no processo de aprendizagem. Como esclarece Senge (1998), a aprendizagem em equipe é fundamental para o êxito dos empreendimentos nas organizações modernas.

Desse modo, pode-se observar a importância da visão sistêmica na formação de competências pessoais e sociais no IFP, referindo-se à ideia que somente uma visão de conjunto que avança além do individualismo favorece o empoderamento da comunidade.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os depoimentos otimistas dos entrevistados revelaram um traço peculiar da cultura brasileira de acreditar no melhor, apesar das dificuldades impostas pelas circunstâncias. Predominam conceitos como: amor, acolhida e compreensão. Essa característica do “homem cordial” foi originalmente proposta pelo escritor Ruy Ribeiro Couto, que afirmou que a contribuição brasileira para a civilização seria a cordialidade (HOLANDA, 1995, p. 146 e 204).

Essa cordialidade se expressa pelo incentivo à proatividade de todos os membros na formação do capital social. O aprendizado contínuo se dá pela crença no bem, na realização e na emancipação (LAN, S; BLOK; GULIKERS, 2015). Nos relacionamentos, é ressaltada a responsabilidade pessoal e, ao mesmo tempo, a consciência da interdependência que se manifesta pela manifestação do livre-pensamento e a exposição dos sentimentos nas “rodas de escuta”.

A socialização dos membros é incentivada pela busca de resultados coletivos e, com esse intuito, os erros são concebidos muito mais como feedback do que como fracassos. Com essa filosofia, consolidam-se os atributos relacionados ao ser, ao ter e ao possuir para formação de competências pessoais e sociais na perspectiva de Senge (1998), Oliveira (2004) e de Baron de Shane (2007).

Outro aspecto diz respeito à formação e ao desenvolvimento de competências que ocorre pela imersão e pela participação nos projetos, sem que haja um treinamento formal. O aprendizado proposto é de um desenvolvimento a longo prazo, estruturado, e não como se fosse um curso de treinamento habitual em que o treinando passa algumas horas no ambiente e o treinamento está concluído.

Na visão dos membros, o empreendedorismo do IFP se caracteriza pela troca de capital social, pela possibilidade de abertura do conhecimento e pelo empoderamento dos envolvidos. Esses aspectos confirmam as cinco disciplinas propostas por Senge (2008) relacionadas ao domínio pessoal, modelo mental, visão compartilhada e à equipe de aprendizagem, como essências para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

6.1 Relacionamentos com os *stakeholders*

Evidenciou-se na pesquisa com os diferentes stakeholders que a participação produz resultados concretos nos projetos sociais do IFP por alcançarem consenso entre as partes envolvidas, pois concebem a participação não como uma imposição, mas como uma oportunidade.

A partir do envolvimento de um grande número de indivíduos nos projetos sociais, ocorre a geração de ideias inovadoras, cuja participação fornece feedbacks contínuos; desencadeia energias e promove capacidades latentes em grande escala; desenvolve o sentimento de pertencimento e de propriedade de projetos.

Ademais, potencializa a autoestima individual e coletiva e faz crescer a confiança, o comprometimento dos próprios atores pela visão do coletivo e o trabalho em equipe.

A inteligência, o aprendizado, a administração do conhecimento e a inovação não se encontram ao alcance de uma pessoa, por maiores que sejam suas qualidades. Só podem ser geradas pelo conjunto do pessoal, operando através de equipes de trabalho” (KLIKSBURG, 1999, p. 22).

A relação do IFP com as instituições estrangeiras se baseia na relação ‘ganha-ganha’. O IFP recebe apoio logístico e material instrucional e educacional, em troca se compromete a desenvolver projetos sociais, tendo como referência os valores apregoados pela Tamera.

As categorias “liberdade e independência”, “amor ao conhecimento”, “imersão social”, “conteúdo cocriado com parceiros” e “formação da reputação organizacional” presentes nos relacionamentos entre os agentes envolvidos nos projetos da IFP conduzem ao alcance da cooperação, à confiança e ao comprometimento.

Phua (2004), Belen Garcia-Palma, Sanchez-Mora Molina (2016) destacam a cooperação como capacidade integrativa no comportamento com amplas influências sobre a identidade do indivíduo no trabalho, sobretudo em função da confiança e comprometimento que geram na coletividade.

Nessa capacidade de liderança em educar para a cidadania, devem estar presente os benefícios dessa integração e permitem ações que se adaptem às

necessidades locais da comunidade, através de uma acumulação de valor eficiente (produtividade econômica) e de uma distribuição de valor relevante (em direção à sua missão social). (GIBBONS; HAZY, 2017).

A formação de recursos disponíveis para elaboração de projetos sociais se dá pelo envolvimento da comunidade e pela ação decisiva dos líderes, esclarece Waddock & Steckler (2016), ao proporem que a diminuição das desigualdades sociais requer a formação de lideranças comprometidas com as causas sociais.

As origens ideológicas das alianças e ideologias do IFP se voltam para os princípios da economia solidária (SINGER, 2004; LEITE, 2009). Pode-se observar que os valores propostos para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais requerem a formação de capital social e empoderamento na perspectiva de Durston (2001), ao conceber que grupos e comunidades que dispõem de reserva de capital social tendem a cumprir mais efetivamente as condições de empoderamento.

Ao desenvolver a ideia de comunidade, tendem a melhorar os laços do capital social entre as pessoas, conseqüentemente, fortalecem os laços entre as pessoas, que se tornam cada vez mais empoderadas e, dessa forma, estão mais aptas a receberem conhecimento e se desenvolverem pessoalmente e/ou profissionalmente (GALLARD LORENZO; ESTEVEZ GUALDA, 2015; AYDIN; SEVMIS; HAYAL, 2016).

Por sua vez, os relacionamentos em termos do estabelecimento de partidas e contrapartidas na elaboração de projetos com as instituições estrangeiras se formam com consentimento mútuo, no qual é preciso adaptar o conhecimento adquirido nesses intercâmbios com as necessidades locais (ALVES et al., 2013), como forma de emancipação dos sujeitos em estado de exclusão social.

6.2 Socialização empreendedora

A pesquisa mostrou que o empreendedorismo pode ser ensinado e, portanto, aprendido, desde que haja um projeto estruturado e planejado estrategicamente, além de o ambiente proporcionar cooperação, comprometimento e confiança, que

promovam esforço da percepção e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que contemplem os interesses coletivos.

Essa concepção, segundo a qual o empreendedorismo pode ser ensinado e aprendido, está em consonância com o posicionamento de Schumpeter (1997), McClelland (1971), Drucker (1998), Filion (1991), Dolabela (1999), Sternberg (2004), (2004), Mitchell et al. (2007), Baron e Shane (2007).

Foi possível constatar também que os procedimentos empregados pelo IFP com os pressupostos de modelos teóricos de empreendedorismo social referentes às dimensões axiológicas e epistemológicas envolvem a dimensão do saber, do ter e do ser na formação de competências pessoais e sociais.

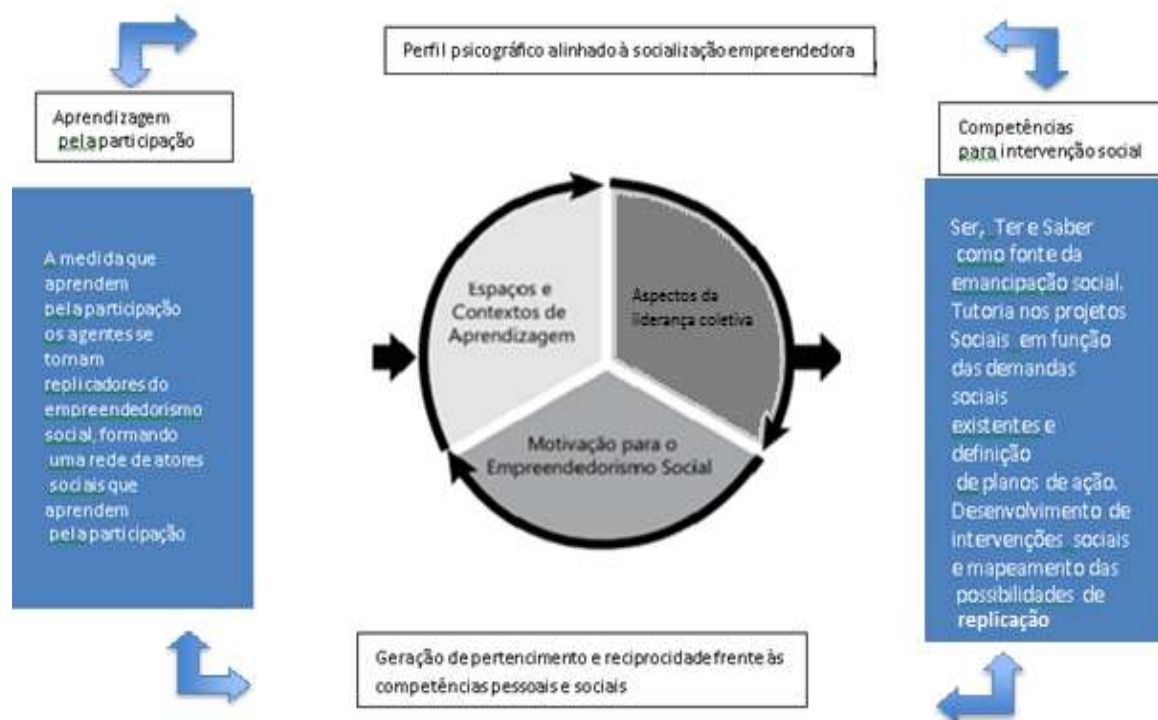
Mitchell et al. (2007) esclarecem que os empreendedores são especialistas na utilização de estruturas do conhecimento, que lhes permitem utilizar as informações com mais eficácia que os não empreendedores, habilidade detentora de considerável significado na implementação de atitudes inovadoras e essencial ao processo empreendedor.

Portanto, quando o IFP desenvolve competências, essas são parte de um projeto estruturado de longo prazo, planejado, estratégico, visto que, na economia solidária de um país emergente, como o Brasil, busca-se não apenas preparar profissionalmente os membros da comunidade, mas, principalmente existencialmente.

A relevância do contexto social proposta pela Sociedade do Conhecimento, como bem acentua Peter Drucker, concebe que os modelos administrativos antigos são continuamente atualizados ou mesmo substituídos, voltando-se não mais para o emprego, mas sim, para o empreendedorismo, não somente para a competição e sim para a competição, estimulando nos trabalhadores a habilidade de autodirigir-se (BAZANINI, 2005, p. 189).

Essa habilidade de autodirigir-se requer a adequação do perfil psicográfico dos participantes alinhado à socialização empreendedora. Essa socialização que integra a intervenção social está relacionada a três categorias básicas que promovem a geração do pertencimento e a reciprocidade nos relacionamentos para formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais, conforme Figura 13.

Figura 13 - Perfil psicográfico e socialização empreendedora



Fonte: Autor, 2018.

Temos, assim, a categoria de espaços e contextos de aprendizagem, a liderança coletiva e a motivação para o empreendedorismo social.

Em relação à categoria, espaços e contextos de aprendizagem, “os conteúdos emergem a partir dos temas que se colocam como necessidades, carências, desafios, obstáculos ou ações empreendedoras a serem realizados.” (GOHN, 2006, p. 31)

Esses desafios requerem o desenvolvimento de competências pessoais e sociais relacionadas a agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar, visão estratégica e assumir responsabilidades, competências essas que se adquirem pela participação coletiva.

Daí a necessidade de o empreendedor participar ativamente nos projetos sociais, visto que, somente pela participação contínua, o comportamento mimético pode ser aprendido. Assim, e com base nas considerações até aqui expostas, se postulam três proposições de pesquisa.

6.2.1 Três proposições de pesquisa

Primeira proposição de pesquisa (P1).

A participação junto à rede de empreendedores requer transparência democrática e integrativa. Quando se desenvolve o senso de comunidade, os laços de capital social são fortalecidos e as pessoas podem ser mais empoderadas. Sendo mais empoderadas, estão mais aptas a receberem conhecimento e a se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

Em relação aos aspectos da liderança coletiva é preciso ressaltar que a liderança para o empreendedorismo social amplia o sentido de pertencimento e, conseqüentemente, resulta em ações sociais que atendem as necessidades coletivas. Com esse intuito, essas ações devem proporcionar aos participantes habilidades e competências profissionais por meio de um processo integral que leve em consideração o ser humano como um todo para o desenvolvimento de ações empreendedoras. Relacionada ao contexto, a liderança coletiva é uma importante resposta à complexidade dos relacionamentos, pois implica em princípios como a dialógica, a recursividade e a auto-organização (CABRAL, 2009).

Segunda proposição de pesquisa (P2).

P2: A liderança coletiva favorece a formação e o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, que envolvem aspectos filosóficos relacionados à integração do ser, do ter e do saber, atributos complementares a serem adquiridos pelo sujeito para a emancipação social.

Em relação à categoria Motivação, o empreendedorismo social pode ser concebido como um processo que cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e, com esse fim, se empenha em saber como aplicar e dominar as competências, a fim de resolver um problema social (SLOAN; LEGRAND; SIMONS-KAUFMANN, 2014; HAYEK et al., 2015). Essas competências envolvem também o comportamento mimético decorrente do aprendizado prático junto às instituições estrangeiras.

Terceira proposição de pesquisa (P3).

P3: O comportamento mimético aprendido junto às organizações estrangeiras para a formação de competências sociais relaciona-se positivamente com o grau de orientação para a emancipação dos membros da comunidade.

Nessa perspectiva, a “roda de escuta”, embora seja um comportamento eminentemente europeu, favorece a orientação dos membros da comunidade no sentido de se evitar conflitos. Assim, por meio do comportamento mimético, se alcançam posturas proativas que contribuem positivamente para o empoderamento dos envolvidos.

Com base nessas três proposições, pode-se afirmar que a liderança coletiva é a mais adequada na promoção de sinergia entre os moradores do IFP por envolver as três dimensões: uma dimensão, composta por estratégias de gestão de recursos voltadas para a regeneração de ciclos naturais; as dimensões socioculturais e psicossociais, que são coletivamente reproduzidas por estruturas e processos regulatórios para facilitação de grupos; e a tomada de decisão coletiva.

6.3 Adaptabilidade, mimetismo e empoderamento

Essas três proposições descritas no item anterior confirmam a importância do intercâmbio com instituições estrangeiras. O mimetismo institucional favorece o empoderamento e a resistência e, nesse sentido, a gestão do conhecimento permite a socialização e aprendizagem permanente. A “roda de escuta”, em que todos os membros se fazem presentes, se tornou procedimento de socialização indispensável à comunidade ao favorecer a eliminação de ruídos, a conversa de corredor e a chamada “rádio peão”. Essa transparência democrática estimula o capital social, a confiança e o empoderamento da comunidade (PHUA, 2004; BELEN GARCIA-PALMA; SANCHEZ-MORA MOLINA, 2016).

Na composição do fluxo mimético o objetivo é cocriar uma cultura que promova a solidariedade, a cooperação e o desenvolvimento de uma visão e metas comuns entre os membros da comunidade.

Requer para sua concretização estruturas e processos que integram o gerenciamento de recursos agrupados em um processo de construção de

comunidades que, como propõe Joubert e Alfred (2014), além de cocriar e reproduzir normas para o uso comum, abordam questões de cultura e convivência (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).

Em relação ao modelo de Oliveira (2004), o saber aproveitar as oportunidades, o trabalhar de modo empresarial de forma integrada para alcançar objetivos, possuir atributos e o ser como postura existencial, ou seja, o ser visionário comprometido, inconformado e o ser engajado, são essenciais como competências pessoais e sociais para o sucesso do empreendimento.

Em termos de inteligência empreendedora, a percepção social e a administração da imagem da instituição são de fundamental importância para estabelecer parcerias, acompanhadas da capacidade de persuadir e influenciar do gestor, como proposto por Shane (2007), também se tornam imprescindíveis no universo social.

Assim, o propósito é duplo: por um lado, busca-se minimizar o isomorfismo, abordando criticamente normas e práticas da sociedade dominante, já que repercutem na governança dos bens comuns e nas relações entre os membros da comunidade. Por outro lado, dirige-se para promover a coesão interna ao abordar criticamente como a socialização dos membros afeta a dinâmica da comunidade.

Com o propósito de se tornar um modelo replicável de coexistência pacífica entre os seres humanos a socialização alicerçada na governança dos bens comuns visa, acima de tudo, cocriar estruturas sociais de apoio mútuo, confiança e transparência que favoreçam a auto expressão e o pleno desenvolvimento pessoal de cada membro.

Em síntese, a ecovila Tamera propõe uma abordagem integrativa em redes econômicas locais pelo comportamento cooperativo e tomada de decisão participativa, com o objetivo de empoderar os envolvidos através da produção e do consumo consciente.

Com base nessa relação, a interação entre os projetos do Instituto Favela da Paz com instituições europeias como fenômenos de adaptação interculturais, apesar das distinções de contexto, notadamente de recursos humanos e de infraestrutura, possui implícito certo grau de aculturação; em termos pragmáticos, é favorecida pelo emprego da liderança coletiva.

A composição da tríade “ser-ter-saber” é de fundamental importância para o empreendedorismo social. Os resultados do caso estudado indicam que a postura existencial do ser, a capacidade implícita no ter e o conhecimento voltado para o saber constituem fatores para o sucesso do empreendimento.

A adaptabilidade social, acompanhada da capacidade retórica do gestor do projeto em administrar a identidade, a imagem e a reputação da instituição são de fundamental importância para o estabelecimento de alianças e parcerias.

Pode-se observar que as decisões são tomadas de forma coletiva e estão relacionadas com o *empowerment* de grupos sociais menos favorecidos por políticas públicas e que se fortalecem social e financeiramente através do conhecimento compartilhado por essa interação internacional e da inovação proveniente dela no contexto social estudado.

Os fundadores do Instituto Favela da Paz nomeiam a filosofia que seguem como sendo a do caminho da dádiva e a do caminho da troca, as quais estão associadas com o modelo apregoado por Mauss (1974) para explicar parte do fenômeno.

Esses valores, de forma genérica, estão associados ao significado de normas, princípios e padrões aceitos por um indivíduo, classe ou sociedade, e estão incorporados ao mimetismo. Para ressaltar a importância dos valores na vida social, Mendes e Tamayo (1999) enfatizam a relação dos valores como instrumento para manutenção transformação de comportamentos humanos por meio da socialização e da aprendizagem permanente. Resulta, então, que estes valores são de extrema importância para as organizações, uma vez que possibilitam modelar comportamentos em função de seus interesses.

Algumas verbas de incentivo, como a premiação do governo do estado de São Paulo) ao projeto VAI-TEC de tecnologia inovadora em biogás, tendem a ser um agente indutor de comportamentos ao fornecer incentivos para os que atenderem aos requisitos por ele estabelecidos (conformação às regras).

Em termos de formação e desenvolvimento de competências sociais, os depoimentos dos entrevistados ressaltam a ênfase na capacitação por meio da

experiência e do contato com a realidade circundante que se adequam às situações peculiaridades da comunidade (MAC FALL, 1976).

Nessa linha de raciocínio, esse aprendizado em certo aspecto mimético, ultrapassa o simples treinamento profissional para englobar o conceito de habilidades sociais coletivas relacionadas ao compartilhar, cooperar, comportamento proativo e relacionamento interpessoal (CABALLO, 1996).

Em termos comportamentais, como propõem Matos, Simões e Carvalhosa (2000), a competência social possui dois níveis comportamentais básicos: o primeiro, habilidade interpessoal relacionada à empatia, assertividade e equilíbrio emocional; o segundo, desenvolvimento e conservação de relações referentes à comunicação, resolução de conflitos e o autoconhecimento, como ocorre nas “rodas de escuta” que contemplam esses dois níveis,

6.4 A inteligência empreendedora

Os processos cognitivos, afetivos e emocionais desenvolvem os elementos constituintes das inteligências múltiplas (GARDNER, 1994) e a forma como essas competências podem ser avaliadas de uma maneira adequada são aspectos a serem considerados nos empreendimentos sociais.

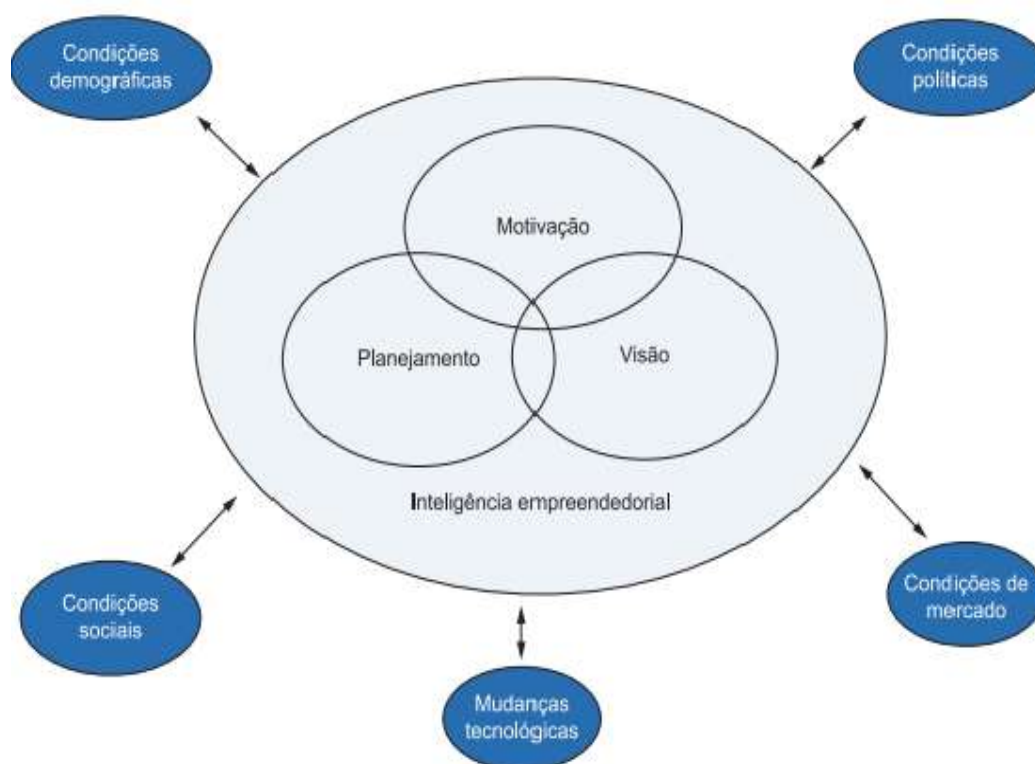
Do ponto de vista das redes de relacionamento com os stakeholders, um grande número de indivíduos está envolvido e, de modo geral, deverá ser socializado segundo normas, valores e práticas prevalecentes.

A convivência harmônica e sinérgica entre os elementos que compõem o cotidiano do IFP depende da harmonização dos interesses dos stakeholders em termos de partidas e contrapartidas. Ao se deparar com essa realidade, e na empreitada de a ela fazer frente, o caminho mais sensato parece ser o da busca da formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais para o desenvolvimento e potencialização da inteligência empreendedora dos membros da comunidade (MEUTIA; ISMAIL, 2012; GALLARDO LORENZO; ESTEVEZ GUALDA 2015).

Na junção das competências pessoais e sociais, as categorias elencadas por Oliveira (2004), com base no tripé “saber-ser-ter”, refletem a necessidade do indivíduo como ser humano de se aperfeiçoar continuamente, acompanhado de um alto nível de adaptabilidade social. Os pressupostos de Shane (2007) evidenciam a capacidade retórica e persuasiva que o empreendedor social deve dispor para administrar favoravelmente a imagem, a identidade e a reputação do empreendimento.

As respostas coletadas nas entrevistas realizadas no IFP confirmam os pressupostos de Mac Fala (1976), Oliveira (2004), Caballo (1996), Matos, Simões e Carvalhosa (2000) e Shane (2007), em que o desenvolvimento de competências sociais requer conhecimento e autoconhecimento para se adaptar aos diferentes ambientes onde o sujeito se encontra inserido em interação dinâmica com as circunstâncias externas, conforme Figura 14.

Figura 14 - Componentes do processo empreendedor



Fonte: Autor, 2018.

Observa-se nos componentes propostos na figura acima os aspectos da visão, do planejamento e da motivação como elementos imprescindíveis para a inteligência empreendedora se relacionar com as exigências do ambiente geral e externo, tais como: condições demográficas, condições políticas, condições sociais, mudanças tecnológicas e condições de mercado.

Nesse ponto, torna-se necessário estar atento aos aspectos utilitários e sociais presentes no empreendimento, bastante próximos à ideia de ambiente de marketing, defendida por Kotler (1998), ao definir o marketing como a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca “e conceber que a administração de marketing está inserida no macroambiente e no microambiente, sintetizados em ambiente geral, ambiente externo e ambiente interno”.

Em relação ao ambiente geral, algumas questões se tornam continuamente presentes à inteligência empreendedora: como as mudanças que estão ocorrendo no campo da tecnologia podem ser incorporadas no dia a dia da comunidade? Como essas mudanças podem colaborar para o empoderamento dos membros dela? Quais serão as expectativas da sociedade e do governo sobre a atuação das organizações decorrentes da nova ideologia política? Quais serão as tendências relativas à proteção do trabalho e meio ambiente?

Em relação ao ambiente externo, alguns desafios são evidentes: quais serão as tendências dominantes em termos de desenvolvimento de novos projetos e serviços para a comunidade? Quais serão as expectativas e comportamentos das instituições estrangeiras com essas mudanças no cenário político e quais partidas e contrapartidas serão necessárias?

Quanto ao ambiente interno: quais serão as novas demandas relativas à formação humana e profissional que devem ser incorporadas aos projetos? Quais são as principais competências requeridas do sujeito para a emancipação social nesse novo cenário econômico e político?

Esses desafios presentes no ambiente geral, no ambiente externo e no ambiente interno precisam ser enfrentados pelo empreendedor social com

planejamento, visão e motivação (GALLARDO LORENZO; ESTEVEZ GUALDA, 2015).

Essa provocação, em termos de integração, como destacado pelos diferentes stakeholders, refere-se à importância da “roda de escuta” como procedimento indispensável para o fortalecimento e harmonia entre os membros da comunidade, constituindo exercício de conhecimento e autoconhecimento nas ações que se estabelecem na elaboração e desenvolvimento dos diferentes projetos.

Nesse aspecto é importante destacar que a “roda de escuta”, sendo um tipo de mimetismo de um comportamento tipicamente europeu e não latino-americano, não deve ser entendida nesse ponto nem como apologia e nem como aculturação, mas, sim, como uma perspectiva empreendedora pragmática, cujo conteúdo foi aquilo que o membro da comunidade pôde ter acesso.

Como descrito anteriormente, a inteligência empreendedora origina de um somatório de eventos, pela leitura de cenários em virtude das ameaças e oportunidades que se apresentam. Baron e Shane (2007) conceituam a inteligência empreendedora como “[...] as habilidades de um indivíduo de compreender ideias complexas, de adaptar-se ao mundo ao seu redor, de aprender com a experiência, de envolver-se com várias formas de raciocínio e de superar obstáculos”.

A superação desses obstáculos requer a exploração dessas oportunidades por meio de inovações, requer uma mistura de aspectos analíticos, criativos e práticos da inteligência, que, ao serem combinados, constituem a inteligência empreendedora por excelência (STERNBERG, 2004).

Portanto, a inteligência empreendedora emerge a partir de três conceitos: a formação de novas ideias, a criatividade e a capacidade de reconhecer oportunidades, uma vez que a principal competência do empreendedor decorre de oportunidades que resultam de frequentes mudanças na tecnologia ou nas condições políticas, sociais e demográficas que geram o potencial para criar algo novo (BARON; SHANE, 2007).

Em síntese, em termos funcionais, o empreendedorismo social nos países emergentes, no qual o IFP pode ser considerado um caso paradigmático, requer

visão holística ao contemplar a administração financeira e os relacionamentos que valorizam o ser humano, avançando além da ideia do mero assistencialismo para apregoar ações proativas que resgatem a cidadania com base no conhecimento e nos valores humanos (KUYUMJIAN; SOUZA; SANT'ANNA, 2014; CORREA; TEIXEIRA, 2015).

Nesse contexto, torna-se imperativo destacar que os diferentes stakeholders destacaram a importância da “roda de escuta” como procedimento indispensável para integração e harmonia entre os membros da comunidade, constituindo exercício de conhecimento e autoconhecimento nas ações que se estabelecem na elaboração e no desenvolvimento dos diferentes projetos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes formadas junto aos stakeholders no estabelecimento de parcerias para a formação de competências pessoais se sustentam na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses dos grupos envolvidos. Usualmente, essa abordagem prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo político, econômico e social, procurando integrar seus diferentes interesses, como comprovado no relacionamento entre os dirigentes do IFP, a ecovila Tamera (instituição estrangeira), os diretores de projetos e os membros da comunidade.

Consonante com a literatura, os resultados da pesquisa indicam que em países emergentes, o empreendedorismo social promove a emancipação pessoal e social dos envolvidos com a utilização de categorias relacionadas aos espaços e contextos de aprendizagem, à liderança coletiva e à motivação contínua para iniciar novos projetos, elementos estes que podem ser considerados determinantes no alinhamento da instituição com as exigências e necessidades do contexto social.

Essas categorias elencadas na presente pesquisa vieram acompanhadas de referenciais relacionados à gestão do conhecimento e capital social, cuja determinação emancipatória ocorre proporcionalmente ao empoderamento dos envolvidos nos projetos sociais. Ademais, comprovou-se a pertinência da diferenciação proposta por Mello e Froes (1999), segundo a qual o empreendedorismo social, embora possa conter elementos de assistencialismo e responsabilidade social, não se restringe a eles, visto que seu escopo na formação de competências pessoais e sociais é muito mais amplo, pois visa, acima de tudo, propiciar conhecimento e desenvolver habilidades e atitudes voltados para promover a capacidade de decidir e deliberar de uma comunidade sobre os seus próprios destinos.

Dentre esses elementos determinantes, revela-se a liderança coletiva nas redes pelo estabelecimento de relações de confiança e do compartilhamento de visão, de significado e de objetivo comum. Ou seja, os problemas e os objetivos comuns constituem a base do empoderamento social, conforme relatado pelo entrevistado E6 (“Confiança é a base de tudo! Simplesmente confiar! Não existe o

seu problema. A partir do momento que você está aqui dentro, o seu problema é o meu problema também”).

Nessa linha, se faz presente a importância de uma liderança formal, que tende a facilitar as inter-relações, mas sem centralizar a influência, a recursividade e a dialógica na inter-relação entre o poder formal e o poder informal.

A entrevista apreciativa empregada na coleta de dados buscou principalmente colher histórias e não simplesmente coletar opiniões, posto que as opiniões podem ser inferidas a partir de histórias. Nesse estudo, a partir de histórias, a entrevista apreciativa aplicada teve o objetivo de captar os aspectos essenciais da experiência de empreendedorismo social da Favela da Paz em consonância com as falas e narrativas colhidas junto à representante da Tamera, ao presidente do IFP e aos membros da comunidade.

Foi possível, assim, a livre manifestação dos pesquisados, que, depois de transcrita, permitiu apontar os principais pontos destacados por eles para finalmente serem extraídas as categorias de análise.

A análise lexical feita com o auxílio do Iramuteq revelou que os eixos teóricos que nortearam a pesquisa estão presentes nas falas dos membros do IFP e são totalmente identificáveis.

A relevância desse estudo empírico organizacional como formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais discute o modelo de desenvolvimento urbano predominante há várias décadas nas cidades brasileiras e que exclui os direitos dos mais pobres.

A denominação “Favela da Paz” constitui a denominação para uma série de projetos existentes e para projetos futuros previstos na sua comunidade. Por intermédio da arte e da cultura, busca-se unir a comunidade para reivindicar os seus direitos que envolvem desde a justiça social, a ecologia, a tecnologia até a transmissão de valores espirituais.

O envolvimento das lideranças propõe a educação multidisciplinar com base em cinco pilares relacionados à arte, à cultura, à ecologia, à espiritualidade, à

tecnologia e à equidade social, aspectos interligados em todos os diferentes ramos do projeto.

Internamente, organizações de um mesmo setor (neste caso, as ONGS associadas ao Instituto Favela da Paz) podem ter características isomórficas por meio de mecanismos miméticos. Tal processo é gerado quando uma organização, em razão de limitação tecnológica ou em busca de seus objetivos, adota os procedimentos e as práticas já desenvolvidas e provadas por outras organizações pertencentes ao seu ambiente específico.

No caso do Instituto Favela da Paz, a presença do mimetismo foi verificada por vários exemplos de parcerias, visitas, intercâmbios e processos de repetição e troca de conhecimentos. Exemplo são os encontros realizados com a Comunidade Tamera, de Portugal, (projeto de sustentabilidade e convivência), e com a Inter Cultural Peace Foundation, cujo processo institucional emergiu e foi derivado das ações realizadas em rede organizacional.

Uma das principais dificuldades encontradas no trajeto da presente pesquisa foi encontrar literatura especializada em gestão do conhecimento, já que muito do que se tem disponível hoje trata dessa área no âmbito de processos organizacionais voltados à competitividade de mercado (LIEBOWITZ; WILCOX, 1997).

Ciente dessas dificuldades, foi realizada a exposição de algumas definições da área organizacional e, posteriormente, comentou-se como esta construção poderia contribuir na esfera do empreendedorismo social. Nesse particular, em relação à formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais, os estudos em gestão do conhecimento se pautam na competitividade de uma organização, mas pouquíssimos são os trabalhos que se debruçam sobre a gestão do conhecimento no empreendedorismo social.

No âmbito do empreendedorismo social do IFP, a gestão do conhecimento deve estar mais voltada aos processos de inclusão e à participação proativa nos projetos comunitários, ou seja, preocupa-se em oferecer os materiais corretos (dados e informações) de modo a permitir aos envolvidos estarem comprometidos com a construção de conhecimento pertinentes com os valores humanos. Ultrapassa

o simples ‘preparar profissionalmente’ para ‘buscar formar e emancipar existencialmente’ os participantes dos projetos.

Nessa perspectiva, os responsáveis pelos projetos do IFP no desenvolvimento de competências pessoais e sociais que ultrapassam o simples preparar profissionalmente apontam para o desenvolvimento das disciplinas propostas por Senge (1998): criação de ambientes adequados para o desenvolvimento de habilidades individuais para o alcance do domínio pessoal; liberdade de expressão e “roda de escuta” como forma de educar o pensamento para combater modelos mentais retrógrados; e visão compartilhada como forma de estimular o comprometimento e a construção coletiva de uma imagem de futuro. Essa construção coletiva reforça a importância da superação do individualismo e do trabalho em equipe, sintetizados na visão sistêmica do empreendimento social.

O destaque para as parcerias com instituições estrangeiras na mobilização de recursos e no convencimento de stakeholders é particularmente importante na pesquisa em empreendedorismo, na medida em que o acesso a recursos é essencial para a atividade empreendedora (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001).

Os empreendedores sociais em países latino-americanos tiveram nesses últimos anos uma forte guinada para regimes políticos de direita, com perda de inúmeros direitos políticos e sociais, como se evidenciou fortemente em países como Brasil e Argentina.

Ressalte-se, nesse particular, que a pesquisa pode servir como proposta para a formulação de estratégias relacionadas à racionalidade substantiva e que auxiliam na superação de práticas implícitas na racionalidade instrumental, pois privilegia o mercado em detrimento dos valores sociais. A conquista de legitimidade da instituição junto aos *stakeholders* se torna imprescindível na consecução de objetivos que atendam os interesses dos envolvidos, por favorecerem o estabelecimento de ações de emancipação social e, conseqüentemente, o impacto educacional na comunidade.

O trabalho traz como contribuição o estabelecimento de três proposições de pesquisa nas quais se evidenciam a necessidade de transparência democrática e integrativa pelo exercício de liderança coletiva com o fim de se desenvolver o senso

de comunidade e os laços de capital social para o empoderamento. Também mostrou que o comportamento mimético aprendido junto às organizações estrangeiras se relaciona positivamente com o grau de orientação para a emancipação dos membros da comunidade.

Sugere-se que essas três proposições sejam utilizadas ou mesmo testadas em futuras pesquisas de campo.

O estudo foi realizado com algumas limitações, como poucas entrevistas e algumas formuladas através de dados secundários de materiais fornecidos pelos empreendedores, por não ser possível ter uma agenda disponível para realizar outras entrevistas com os demais membros da comunidade. Uma sugestão de continuidade de pesquisa pode ser voltada aos empreendedores sociais e ter uma visão mais detalhada de como funcionam seus modelos de negócios, desde gestão até o quanto de impacto social este negócio realizou, investimentos, geração de receita e atendimento da demanda.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A; DOUTHWAITE, B. Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices. **ILAC, Brief**, Rome, v. 1, n. 1, p. 1-4, Jul, 2005.
- ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 755-775, 2001.
- ALVES, J. N. et al. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.
- ALVORD, S.; BROWN, L.; LETTS, C. Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study. **Harvard University**, WorkingPaper #15, 2002.
- AMATO, R. C. F.; AMATO NETO, J. A Influência do capital humano e do capital intelectual no desenvolvimento de aglomerações de empresas e redes de cooperação produtiva. **Journal of Technology Management & Innovation, Santiago**, v. 3, p. 56-66, 2008.
- ANDERSON, A. R.; MILLER, C. J. Classmatters: human and social capital in the entrepreneurial process. **Journal of Socio-Economics**, vol. 32, p. 17-36, 2003.
- AQUINO, Y. **Relatório da ONU alerta sobre necessidade de melhorias na habitação**. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2016-10/relatorio-da-onu-alerta-sobre-necessidade-de-melhorias-na-habitacao>. Acesso em: 07/10/2017.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? **Entrepreneurship theory and practice**, v.30, n.1, p. 1-22, 2006.
- AYDIN, E.; SEVMIS, B. Y.; HAYAL, M. A. The determination of lifelong learning competence levels in social studies lesson. Conference: **1st International**

Conference on Lifelong Education and Leadership for All Location: Palacky Univ, Olomouc, CZECH REPUBLIC, p.168-175, 2016.

BACKES, D. C.; GRANDO, M. K.; GRACIOLI, M. D. S. et al.; PEREIRA, A. D.; COLOMÉ, J. S.; GEHLEN, M. H. Vivência teórico-prática inovadora no ensino de enfermagem. **Escola Anna Nery**, v.16. n.3, p.597-602, 2012.

BACKES, D. S.; BACKES, M. S.; ERDMANN, A. L. Promovendo a cidadania por meio do cuidado de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.62, n.3, p.430-434, 2009.

BACKES, D. S.; ILHA, S.; WEISSHEIMER, A. S.; HALBERSTADT, B. M. K.; MEGIER, E. R.; MACHADO, R. Atividades socialmente empreendedoras na enfermagem: Contribuições à saúde/viver saudável. **Escola Anna Nery**, v.20, n.1, p.77-82, 2016.

BACKES, D. S.; ZAMBERLAN, C.; COLOMÉ, J.; SOUZA, M. T.; MARCHIORI, M. T.; LORENZINI, E. A.; SALAZAR-MAYA, A. M. Interatividade sistêmica entre os conceitos interdependentes de cuidado de enfermagem. **Aquichán**, v.16, n.1, p.24-31, 2016.

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo Social: Reflexões Acerca do Papel das Organizações e do Estado. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais v.7, n.15, p. 112-131. Belo Horizonte, 2013.

BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Revista Organizações & Sociedade**, v.17, n.53, p. 311-330, 2010.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: questões conceituais e metodológicas. In: **Revista Debates**. NUPESAL / UFRGS. N. 1, dez. Poa: UFRGS / Empreendedorismo social contemporâneo ritos, v.1. Pág. 69 – 84 (versão experimental), 2005.

BARON, R. J.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: Uma visão do Processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROS, F. S. DE O.; MOREIRA, M. V. C. O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico. **Organizações & Sociedade**, vol. 13, n. 39, p. 113-130, 2006.

BASTOS, M.; RIBEIRO, R. Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans) forma cidadãos. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.11, n.33, p.573-594, 2011.

BAZANINI, R.; BAZANINI, H. L. **Filosofia e ética nas Ciências Sociais Aplicadas: estratégias e lógica da Inteligência Competitiva**. São Paulo: Plêiade, 2014.

BAZANINI, R. **O ensino de filosofia como um processo existencial humano**. O Método Bazanini no ensino de Filosofia. Filosofia aplicada à Administração. São Paulo: Plêiade, 2005.

BELEN GARCIA-PALMA, M.; SANCHEZ-MORA MOLINA, M. I. **Knowledge and female entrepreneurship: A competence and social dimension**. Suma de Negócios, v.7, Issue:15, p.32-37, 2016.

BLANCK, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCAnning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). **Revista de Administração** (São Paulo), v.49, n.1, p.188-204, 2014.

BOTERF, G. L. **Compétenceet navigation professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective perfomance**. New York: John Wiley, 1992.

BYRD, J., & BROWN, P. **The innovation equation: Building creativity and risk-taking in your organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

BOSZCZOWSKI, A.; TEIXEIRA, R. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. PUC Minas, **Revista Economia & Gestão**, v.12, n.29. 2012.

BRUNELLI, M.; COHEN, M. Definições, Diferenças e Semelhanças entre Empreendedorismo Sustentável e Ambiental: Análise do Estado da Arte da Literatura entre 1990 e 2012. **ANPAD**. XXXVI Encontro da Associação Nacional de PósGraduação e Pesquisa em Administração, 2012.

BUSENITZ, L. W.; PLUMMER, L. A.; KLOTZ, A. C.; SHAHZAD, A.; RHOADS, K. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 981-1000, 2014.

CABALLO, V. C. **Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento**. São Paulo, Editora Santos, 1996.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos**, SBDG. n. 4, p. 18-28, 2009.

CALGARO, S. A. A revolução verde no meio da Favela. **Believe Earth**. Disponível em: <https://believe.earth/pt-br/revolucao-verde-no-meio-da-favela/>. Acesso em 31/10/2018.

CASAQUI, V. A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo. **Galáxia**, n.29, p.44-56, 2015.

CASAQUI, V. A transformação social nos discursos da cena empreendedora social brasileira: processos comunicacionais e regimes de convocação na mídia digital. **Universitas Humanística**, n.81, p.205-226, 2016.

CASAQUI, V. Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. **Observatório (OBS*)**, v.8, n.2, p.67-82, 2014.

CASAQUI, V. Ideologia do empreendedorismo social: representações do trabalho em tempos de crise do Estado Social português. **Rumores**, 1015, v. 8, n. 16, pp. 19-36. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/Rumores/article/view/89636>

CARSRUD, A.; BRÄNNBACK, M. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CASSON, M.; GIUSTA, M. D. Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. **International Small Business Journal**, vol. 25, n.3, p. 220-244, 2007.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

CASTRO, T. G.; GOMES, W. B. Movimento fenomenológico: controvérsias e perspectivas na pesquisa psicológica. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília. Vol. 27, n. 2 (abr.-jun. 2011), p. 233-240., 2011.

CERTO, S.; MILLER, T. Social entrepreneurship: Key issue and concepts. **Business Horizons**, v.51, p.267-271. Kelley School Of Business. Indiana University, 2008.

CHI, H.; NORDMAN, J. Household Entrepreneurship and Social Networks: Panel Data Evidence from Vietnam. **Journal Of Development Studies**, v.54, n.6, p.594-618, 2018.

CHISHOLM, C. U.; BLAIR, M. S. G.; HOLIFIELD, D. M. The development of engineers with competences in entrepreneurship within the context of social responsibility and social justice. Conference: 11th Baltic Region Seminar on Engineering Education Location: Tallinn, 11th Baltic Region Seminar on Engineering Education, Seminar Proceedings **Book Series: MONASH ENGINEERING EDUCATION SERIES**, p.85-88, 2007.

CHO, S.; KIM, A. Relationships Between Entrepreneurship, Community Networking, and Economic and Social Performance in Social Enterprises: Evidence from South Korea. **Human Service Organizations Management Leadership & Governance**, v.41, n.4, p.376-388, 2017.

CORBETT, J.; MONTGOMERY, A.W. Environmental Entrepreneurship and Interorganizational Arrangements: A Model of Social-benefit Market Creation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v.11, n.4, p.422-440, 2017.

CORRÊA, R. O., TEIXEIRA, R. M. Redes Sociais Empreendedoras Para Obtenção De Recursos e Legitimação Organizacional: Estudo De Casos Múltiplos Com

Empreendedores Sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.1, p.62-95, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 1998.

CRUZ NETO, O. C. O trabalho de campo como de empreendedorismo social contemporâneo. In: MINAYO, M. C. 115 de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21^a ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

CRUZ, C., RIBEIRO, V. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.

CUNHA, J. A. C. et al. Innovation in a Religious Environment: Establishing An Inter-Organizational Network Oriented To The Islamic Market. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 122-155, 2016.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**, v.22, n.5, p.1203-1213, 2011.

DAN, W. **Globalização e Interesses Nacionais: a perspectiva da China**. Coleção teses. Edições Almedina, Coimbra, setembro de 2006.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. **The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs**. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 301-331, 2003.

DEES, J. The Meaning of "Social Entrepreneurship". **Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership**, 1998.

DEES, J.; ANDERSON, B. **For-Profit Social Ventures**. Senate Hall Academic Publishing, 2003.

DEL PRETTE, Z. A. P & DEL PRETTE, A. (eds). **Psicologia das habilidades sociais: diversidade teórica e suas implicações**. Petrópolis, Vozes, 2009.

DELGADO, C. Agricultura urbana, espaço de protagonismo feminino: Dinâmicas e potencialidades. **Faces de Eva**, n.37, p.63-81, 2017.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48(2), p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J., and POWELL, W. W. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DODGSON, M. Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795). **Industrial and Corporate Change**, v.20, n.4, p.1119-1151, 2011.

DOH, S.; ZOLNIK, E. J. Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis. **African Journal Of Business Management**, v.5, n.12, p.4961-4975, 2011.

DUBAR, C. **A crise das identidades: a interpretação de uma mutação**. São Paulo: Edusp, 2009.

DYER, J. H., HATCH, N. W. 2006. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v.27, n. 8, p. 701–719.

EBERS, M. Explain in ginter-organizational network formation. In: EBERS, M. **The formatio no finter-organizational network**. Oxford University Press. 2002.

ECO AND BUILDING. Conferência Internacional, 2018. Página inicial. Disponível em: <https://ecobuild.se/>. Acesso em: 25/11/2018.

EHRENBERG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida - SP: Ideias & Letras, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.

ELLIS, P. D. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. **Journal Of International Business Studies**, v.42, n.1, p.99-127, 2011.

DA SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURSTON, J. Capital social. Parte del problema, parte de la solución. Su papel en la persistencia y la superación de la pobreza en la América Latina y el Caribe. Documento de Referencia. Santiago de Chile: **CEPAL**. EVANS, Peter, 1996.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FELICIO, J.; GONCALVES, H.; GONCALVES, V. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2139-2146, 2013.

FERNANDEZ FERNANDEZ, M. T.; MARTINEZ, A. F.; HERRERO, D. B. Promotion of Social Entrepreneurship Through Public Services. In: The Madrid Region: Succesful Aspects. **Amfiteatru Economic**, v.14, n.6, p.774-785, 2012.

FERNANDEZ-PEREZ, V.; ESTHER, P. A. et al.; RODRIQUEZ-ARIZA, L. et al.; Professional and personal social networks: A bridge to entrepreneurship for academics? **European Management Journal**, v.33, n.1, p.37-47, 2015.

FERREIRA, S. **O que tem de especial o empreendedor social?** O perfil de emprego do empresário social em Portugal. Centro de Estudos Sociais; Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Edição Especial, 2001, p. 183-196, 2011.

FREIRE-GIBB, L. C.; NIELSEN, K. Entrepreneurship Within Urban and Rural Areas: **Creative People and Social Networks**. **Regional Studies**, v. 48, n.1, p. 139-153, 2014.

FOSTER, S. L.; RITCHEY, N. **Journal of Applied Behavior Analysis**, 12, 625-638, 1979.

GEORGE, G.; KOTHA, R.; PARIKH, P. et al. Social structure, reasonable gain, and entrepreneurship in Africa. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 6, p.1118-1131, 2016.

GAIGER, L.; ASSEBURG, B. A economia solidária diante das desigualdades. Dados. **Revista de Ciências Sociais**, 2007, v.50, n/3, pp: 499-533.

GALLARDO LORENZO, L. R.; ESTEVEZ GUALDA, J. Rock Band as an Educational Framework: development of social skills and professional competences. **Ijeri-International Journal of Educational Research and Innovation**. issue: 4, p.61-69, 2015.

GALVÃO, C. Narrativas em Educação. **Ciência e Educação**. Bauru, v. 11, n. 2, p. 327–345, 2005.

GIBBONS, J.; HAZY, J. Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise: How the Leadership Culture at Goodwill Industries Creates and Distributes Value in Communities. **Non profit Management and Leadership**, v. 27, n. 3, p. 299-316, 2017.

GOHN, M. G. Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. ENSAIO: **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 14, n. 50, p. 27–38, jan./mar. 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, n.16, v.2, p.183-214, 1995.

GRANOVETER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. **A theoretical agenda for economic sociology**. [2000]. Disponível em:

<https://cloudfront.escholarship.org/dist/prd/content/qt4mk4g08q/qt4mk4g08q.pdf>.

Acesso em: 07/11/2018.

GREEN BUILDING BRASIL. **Conferência Internacional e Expo, 2018**. Página inicial. Disponível em: <http://www.gbcbrasil.org.br/expo-gbc.php>. Acesso em: 25/11/2018.

GRESHAM, F. M. Social skills training with handicapped children: A review. **Review of Educational Research**, 198, 51, 139-176.

GONCALVES, L. H. T. A complexidade do cuidado na prática cotidiana da enfermagem gerontogeriatrica. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v.13, n.3, p.507-518, 2010.

GOYAL, S.; SERGI, B. S.; JAISWAL, M. P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. **Management Decision**, v.54, N.2, P.418-440, 2016.

GROHS, S.; SCHNEIDERS, K.; HEINZE, R. G. Outsiders and Intrapreneurs: The Institutional Embeddedness of Social Entrepreneurship in Germany. **Voluntas**, v. 28, n. 6, p.2569-2591, 2017.

GUERRA, P.; SANTOS, M. Narrativas das relações entre o Estado e as organizações do terceiro setor: algumas pistas de análise. **Sociologia**, v.28, p.145-166, 2014.

GUERRRING, J. **Case study research principles and practices**. Boston university, Cambridge university press, New York, 2007.

HARVEY, D. **O enigma do capital e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2011.

HAYEK, M. et al. Effective succession of social entrepreneurs: A stewardship-based model. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 93, 2015.

HEINZE, K. L.; BANASZAK-HOLL, J.; BABIAK, K. Social Entrepreneurship in Communities: Examining the Collaborative Processes of Health Conversion Foundations. **Nonprofit Management & Leadership**, v.26, n.3, p.313-330, 2016.

HERRERA, H. Research into social and entrepreneurship networks: a literature review and future agenda. **Innovar-Revista De Ciencias Administrativas y Sociales**, v.19, n. 33, p.19-33, 2009.

HSIAO, C.; LEE, Y. H; CHEN, H. H. The effects of internal locus of control on entrepreneurship: the mediating mechanisms of social capital and human capital. **International Journal of Human Resource Management**, v.27, n.11, p.1158-1172, 2016.

HSIAO, Y.; HUNG, S.; CHEN, C. et al. Mobilizing human and social capital under industry contexts to pursue high-tech entrepreneurship. **Innovation-Management Policy & Practice**, v.15, n.4, p.515-532, 2013.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **The Academy of Management Review**, 20(4), 986-1014, 1995.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **MIT Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23, 1999.

HOCKERTS, K.; WUSTENHAGEN, R. Greening Goliaths versus emerging Davids – Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 25,481–92, 2010.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26^a ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INOJOSA, R. M.; JUNQUEIRA, L. A. P. **Práticas e saberes: desafios e inovações em gestão social**. Organização & Sociedade, Salvador: UFBA, v. 15, n. 45, p. 171-180, abr.-jun. 2008.

ITELVINO, L. D. S.; COSTA, P. R. D.; GOHN, M. D. G.; RAMACCIOTTI, C. **Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um**

estudo a partir de narrativas de história de vida. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 2018.

JOUBERT, K; ALFRED, R. **Beyond you and me: inspirations and wisdom for building community**. East Meon: Permanent Publications Karatani, 2014.

JUNQUEIRA, L. A. P. A Gestão social: organizações parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A. C. et al. **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas, TO: Coleção Enanpegs, 2008.

JUNQUEIRA, L. A. P. A. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimdo a essência da administração para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1, p. 195-218.

KACPERCZYK, A. J. Social Influence and Entrepreneurship: The Effect of University Peers on Entrepreneurial Entry. **Organization Science**, v.24, n.3, p.664-683, 2013.

KLIKSBURG, B. Seis teses não-convencionais sobre participação. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, RAP, vol. 33, n. 3, maio/jun., 1999.

KONRAD, E. D. Cultural Entrepreneurship: The Impact of Social Networking on Success. **Creativity and Innovation Management**, v.22, n.3, p.307-319, 2013.

KORSGAARD, S.; ANDERSON, A. R. Enacting entrepreneurship as social value creation. **International Small Business Journal**, v.29, n.2, p.135-151, 2011.

KROGH, G.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

KUYUMIJAN, R.; SOUZA, E.; SANT'ANNA, S. Uma análise a respeito do desenvolvimento local: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu — Vitória (ES), Brasil. **Rev. Adm. Pública** 48(6):1503-1524. Rio de Janeiro, 2014.

KUYUMJIAN, R.; SOUZA, E. M. D.; SANT'ANNA, S. R. D. **Uma análise a respeito do desenvolvimento local: o empreendedorismo social no Morro do Jaburu - Vitória (ES), Brasil. Revista de Administração Pública**, v.48, n.6, p.1503-1524, 2014.

KWON, S.; HEFLIN, C.; RUEF, M. Community Social Capital and Entrepreneurship. **American Sociological Review. In Press** v.78, n.6, p.980-1008, 2013.

LANS, T.; BLOK, V.; GULIKERS, J. Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 27, issue: 7-8, special issue: SI, p. 458-473, 2015.

LAHLOU, S. Papers on Social Representations. Volume 20, 38.1-38.7 (2012) **Peer Reviewed Online Journal**. Disponível em: http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR2011/20_39. Acesso em 22/05/2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDSTROM, H; Harirchi, G. The social structure of entrepreneurship as a scientific field. **Research Policy**, v. 47, n. 3; p.650-662, 2018

LAUS, K.; OPIC, S. Development of Entrepreneurial Competences in Primary School System In The Republic Of Croatia, With A Focus On competences For Social Entrepreneurship. **PEDAGOGIKA-PEDAGOGY**, v.90, issue:6, p.785-793, 2018.

LEITE, M. P. A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **RBCS**, v. 2, n. 69, fev.2009, p.31-51.

LEYDEN, D. P.; LINK, A. N.; SIEGEL, D. S. A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship. **Research Policy**, v.43, n.7, p.1157-1163, 2014.

LIEBOWITZ, J.; WILCOX, L. **Knowledge Management and its integrative elements**. Boca Raton: CRC Press, 1997.

LUDKE, M.; LIMA, A. J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias**, v.12, n.25, p.158-198, 2010.

LIÑÁN, F.; SANTOS, F. J. Does Social Capital Affect Entrepreneurial Intentions? **International Advances in Economic Research**, vol. 13, p. 443-453, 2007.

LUBIN, D.; ESTY, D. (2010), "The sustainability imperative", **Harvard Business Review**, Vol. 88 No. 5, pp. 42-50.

MA, D. Social Belonging and Economic Action: Affection-Based Social Circles in the Creation of Private Entrepreneurship. **Social Forces**, V.94, N.1, P.87-114, 2015.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MANDEL, E. **Além da Perestroika: a era Gorbachov e o despertar do povo soviético**. São Paulo, Editora, Busca Vida, 1989.

MARIOTTO, F. C.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. What is the use of a single-case study in management research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4., p. 358-369., 2014.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n.3, p. 41-49, 2004.

MARTIN, C. et al. The role of Ementoring and social media for developing the entrepreneurship competences. Conference: 3rd World Conference on Educational Sciences (WCES) Location: Bahcesehir Univ, Istanbul, Turkey3rd World Conference on Educational Sciences (2011). **Book Series: Procedia Social and Behavioral Sciences**. V.15, 2011.

MARTIN, R.; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**. Leland Stanford Jr. University, 2007.

MARTINS, J.; BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: Ed. Moraes, 1989.

MATOS, M. G., SIMÕES, C., CARVALHOSA, S. F. **Desenvolvimento de competências de vida na prevenção do desajustamento social**. Lisboa: Instituto de Reinserção Social, 2000.

MAC FALL, R. Behavioral training: A Skill acquisition approach to clinicals problems. **Behavioral approaches therapy**. Morristown General Learning Press, pp.,227—259, 1976,

MEUTIA; ISMAIL, T. The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia. International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (Icibssos 2012) **Book Series: Procedia Social and Behavioral Sciences**. V.65, p.46-51, 2012.

MISES, L. V. **As seis lições**/Ludwig von Mises: tradução de Maria Luiza Borges – 7ª edição. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2009.

MOURÃO, M. **Quem se importa**. 2012 (45m55s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=DOFfDM_B-Aw. Acesso em: 02/10/2018.

MOURÃO, M. **Empreendedorismo Social: o que é isso?** | Mara Mourão | TEDx Dante Alighieri School. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=w7v41GIFSvo&t=21s>. Acesso em: 02/10/2018.

NGA, J. K. H.; SHAMUGANATHAN, G. 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.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford University Press. 1995.

NOVAES, M. B. C.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.1, p.134-160, 2009.

OLIVEIRA, E. Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, 2004.

OWEN-SMITH, J., & POWELL, W. W. Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the Boston bio technology community. **Organization Science**, 15(1), p. 5-21, 2004.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 464-480, 2010.

PAIVA JÚNIOR, F.; ALMEIDA, S.; GUERRA, J. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme “Beleza Americana”. **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**, v.9, n.8, 2008.

PENTTILA, T.; KAIRISTO-MERTANEN, L. Learning Innovation Competences Through Boundary Crossing In A Social Learning Environment. **Conference: 4th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN)** Location: Barcelona. Edulearn12: 4th International Conference On Education And New Learning Technologies Book Series: Edulearn Proceedings. p.4677-4684, 2012.

PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v.40, n.3, p.428-461, 2015.

PHUA, F. T. T. The antecedents of co-operative behaviour among project team members: an alternative perspective on an old issue. **Construction Management and Economics**, v. 22, n. 10, p. 1033-1045, 2004.

PORTELLI, A. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. Projeto História: **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 15, 1997.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **The Journal of Economic Perspectives**, 9(4), 97-118, 1995.

POSSAS, M. D. C.; ABRAHÃO, R. D. S.; SOUSA, E. G. D. Institucionalização das manifestações da sociedade civil: das tipologias aos conceitos. **Dimensión Empresarial**, v.11, n.2, p.17-25, 2013.

QURESHI, I.; KISTRUCK, G. M.; BHATT, B. The Enabling and Constraining Effects of Social Ties in the Process of Institutional Entrepreneurship. **Organization Studies**, v.37, n.3, p.425-447, 2016.

ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning, and human resource management: The meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 95–104, 2005.

RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competências na França. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R. O Terceiro Setor e o Empreendedorismo Social: Explorando as Particularidades da Atividade Empreendedora com Finalidade Social no Brasil. **EnANPAD**, Salvador, 2006.

RUYSSCHER, C.; CLAES, C.; LEE, T. et al. A Systems Approach to Social Entrepreneurship. **Voluntas**, v. 28, n. 6, p.2530-2545, 2017

SACHS, I. **A Terceira Margem: em busca do ecodesenvolvimento**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

SACHS, I. **Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o papel da política**. In: ABRAMOVAY, R. et al. (Orgs.). Razões e ficções do desenvolvimento. São Paulo: Editora Unesp/Edusp, 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, J. **O fim da pobreza, como consegui-lo na nossa geração**. Tradução de Paulo Tiago Bento, 1ª edição, Lisboa, Casa das Letras, 2006

SAENZ BILBAO, N.; LOPEZ VELEZ, A. L. social entrepreneurship competences, coems: overview through university educational programs in latin america and spain. **Revesco - Revista de Estudios Cooperativos**. issue: 119, p.159-182, 2015.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Educating for Competence in Professional Practice. **Netherlands, Instructional Science** 24, p. 411-437, 1996.

SANT'ANNA, A.; MORAES, L.; KILIMNIK, Z. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas FGV – RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2005.

SANTOS, M. B., LOPES, C. P., DOS SANTOS CLARO, J. C. Processo de inovação e empreendedorismo no brasil: o caso Mauá. **Revista de administração e inovação**, v.1., n6, p. 66-82, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Fundo de Cultura, 1961.

SCOTT, W. R. The Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, 32(4): 493-511, 1987.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, v.48, p.241-246. Kelley School of Business. Indiana University, 2005.

SELEME, A.; ANDRADE, A. L. Campos de Aprendizagem: Otimizando a Mudança Organizacional. **Anais ENANPAP**. Foz do Iguaçu: 23o Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 1999.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 4, p. 222-237, 2011.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIGALA, M. Learning with the market a market approach and framework for developing social entrepreneurship in tourism and hospitality. **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, v.28, n.6, p.1245-1286, 2016.

SILVA, F. et al. Social Innovation: A Social Shared Competence. **Education In The Knowledge Society**, V.19, Issue: 2, p.47-62, 2018.

SILVA, M. F., MOURA, L. R., & JUNQUEIRA, L. A. P. (2015). As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, 17(42), 121-130. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L.

SILVA, J.; TEIXEIRA, R. Aprendizagem Empreendedora: Um Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais de Aracaju – Sergipe. **XVI SEMEAD**, 2013.

SILVA, F. Potencial em Potência. Grupo de Cidadania Empresarial. Disponível em: <http://cidadania.fcl.com.br/potencial-em-potencia> , Acesso em: 31/10/2018.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. Brasília: Ed. UnB/FUNBEC, (1953), 1970.

SLOAN, P.; LEGRAND, W.; SIMONS-KAUFMANN, C. A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies. A new business approach for industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 6, n. 1, p. 51–61, 2014.

SMITH, B. R.; CRONLEY, M. L.; BARR, T. F. Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior. **Journal of Public Policy & Marketing**. V.31, issue:1, p.142-157, 2012.

SOARES, G. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? **Revista de Administração Eletrônica (RAE)**, v.3, n.2, Art.23, 2004.

SQUAZZONI, F. Social Entrepreneurship and Economic Development in Silicon Valley A Case Study on The Joint Venture: Silicon Valley Network. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, v.38, n.5, p.869-883, 2009.

STERNBERG, R. J. Successful Intelligence as a basic for entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 2004.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, Special Issue, p. 17-27, 1990.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Artmed, 2008.

STUDDARD, N.; DARBY, R. From social capital to human resource development: a cross cultural study of the role of HRM in innovation and entrepreneurship in high technology organizations. **European Journal Of International Management**, v.2, n.3, p.333-355, 2008.

TAMERA. **Ecovillage**. Blog. Portugal (2016). Disponível em: <http://www.tamera.org/index.html>. Acesso em: 20/07/2018.

TEIXEIRA, G. A. **A questão do método na investigação científica**. São Paulo, FEA/USP, 2007.

TEODÓSIO, A. S. S.; ALVES, M. A.; ARRUDA, M. C. C. Parcerias tri-setoriais em políticas públicas: possibilidades e armadilhas em três experiências brasileiras. In: **XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração**, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

TYSZLER, M. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. **Revista de Administração Pública**, v.41, n.6, p.1017-1034, 2007.

VASCONCELOS, A. M. D.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, v.46, n.4, p.1037-1058, 2012.

THOMPSON, J. L. The World of the Social Entrepreneur. **The International Journal of Public Sector**. Mariana de Queiroz Brunelli ISSN 2318-9231 CGE * v .6 * n.1 * Jan-Abr 2018 * 01-1414 Management, v. 15, n. 5, p. 412–431, 2002.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social Entrepreneurship – A New Look at the People and Potential. **Management Decision**, v. n. 5, p. 328–338,

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VECCHIATTI, K. Três fases rumo ao desenvolvimento sustentável: do reducionismo à valorização da cultura. **São Paulo em Perspectiva**, jul./set. 2004, v.18, n.3, p.90-95.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 63-84, 1998.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração e Pesquisa - EnANPAD.**, 30. 2006, Salvador: Anais. Salvador/Ba: ANPAD. 2006.

WAHBA, J.; ZENOU, Y. Out of sight, out of mind: Migration, entrepreneurship and social capital out of sight, out of mind: Migration, entrepreneurship and social capital. **Regional Science and Urban Economics**, v.42, n.5, p.1203-1213, 2011.

WANG, Y.; CHENEY, G.; ROPER, J. Virtue Ethics and the Practice-Institution Schema: An Ethical Case of Excellent Business Practices. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 1, p. 67-77, 2016.

YETIM, N. Social Capital in Female Entrepreneurship. **International Sociology**, v.23, n.6, p.864-885, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo, Saraiva, 2009.

YUNUS, M. Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. New York: **Public Affairs**, 2007.

ZAIA, S. Favela da Paz: Modelo de Projetos Sustentáveis na Construção de um Caminho para a Paz em São Paulo. **Rio On Watch**. Rio de Janeiro.dez.2016 Disponível em: <http://rioonwatch.org.br/?p=24078>. Acesso em: 31/10/2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOUAIN, D. M.; TORRES, L. S. A suposta modernização das relações de trabalho nas incubadoras de empreendimentos. **Cadernos EBAPE.BR**, v.3, p.01-07, 2005.

ANEXO

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA PESQUISA

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é compreender como empreendedorismo social contribui para promover a emancipação por meio da formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais de comunidades de baixa renda.

A coleta de dados para a pesquisa ocorrerá por meio de entrevistas apreciativas por meio de perguntas não estruturadas. A entrevista será gravada (apenas em áudio), sendo as respostas posteriormente analisadas pelo pesquisador por meio da busca por relações dos aspectos teóricos já pesquisados na fase inicial do estudo.

A sua participação é de extrema importância, pois este estudo poderá trazer importantes contribuições para o campo da Administração. Todas as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins científicos.

Sempre que julgar necessário, você poderá solicitar ao pesquisador esclarecimentos Adicionais sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como ter acesso livre aos dados coletados durante as suas entrevistas. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar da pesquisa. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

O autor da Dissertação é o aluno Joanilson Rodrigues da Silva, estudante do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, localizada no Campus Indianópolis, em São Paulo. O trabalho está sob a orientação do Professor Doutor Roberto Bazanini.

E-mail do pesquisador Joanilson Rodrigues da Silva: joanilsonmkt@yahoo.com.br. E-mail do prof. Dr. Roberto Bazanini: roberto.bazanini@docente.unip.br

APÊNDICE

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

	Empreendedorismo social		
Conceito	O empreendedorismo social como uma nova forma de postura no enfrentamento da pobreza, da desigualdade e da exclusão social, em consonância com os desafios da economia globalizada na qual os grupos sociais devem buscar sua própria emancipação com base em ações concretas e coletivas no campo social.		
Referências	Dees (1998), Oliveira (2003, 2004); Novaes, Gil (2009), Wang, Cheney, Roper (2016), Gibbon e Hazy (2017).		
	Capital social		
Conceito	O capital social como sendo constituído pelo conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento que oferece a possibilidade de facilitar a ação de diferentes tipos de atores sociais		
	Bourdieu (1980), Coleman (1990), Putnam (2000), Putnam, Goss, 2002,		
	Gestão do conhecimento		
Conceito	A gestão do conhecimento pode ser definida como um processo estratégico contínuo e dinâmico que tem como objetivo a gestão do capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a conversão do conhecimento. Deve conter no seu ciclo as três etapas: geração, codificação e transferência de conhecimento.		
Referências	Nonaka e Takeuchi (1997), Devenport e Prusak (1998), Para Rossato (2002). Durst & Edvardsson, 2012; Liao et al., 2011; Argote et al., 2003; Cormican & O'Sullivan, 2003).		
Entrevistas realizadas			
Número da pergunta	DIRETOR IFP	REPRESENTANTE DA ECOVILA TAMERA	MEMBROS DO IFP
APRESENTAÇÃO	Por favor, diga em linhas gerais o que é o Instituto Favela da Paz.	Antes da entrevista, gostaria de um breve histórico sobre o Instituto também era quando e onde surgiu, as razões da criação, as principais parcerias e os países onde atua.	Qual o seu nome completo?
PERGUNTAS			
1	Vocês têm lideranças?	Atualmente qual é o foco central do Instituto Tamera?	Há quanto tempo você está no Instituto Favela da Paz? Como conheceu aqui e começou a participar?
2	Vocês têm projetos ambientais?	O foco é institucional ou também empresarial?	De quais projetos do Instituto Favela da Paz você já participou?
3	Há algum projeto específico para crianças e adolescentes?	Como se dá a sustentabilidade financeira do Instituto? Quem o mantém? Governo, empresas	O que é necessário para desenvolver satisfatoriamente o projeto que você já participou?

		privadas, comunidades particulares?	
4	Como é a interação cultural com a comunidade ao redor? Ela acontece fora do estúdio também?	O que o Instituto Tamera compartilha com outras comunidades ou pessoas?	Você se inspira em alguém para desenvolver seus projetos? Em quem?
5	Como é a interação cultural com a comunidade musical? Vocês têm estúdio também?	Qual o critério para escolher a comunidade ou pessoa a ser ajudada?	Quais os direitos e deveres dos participantes desses projetos? Todos têm os mesmos direitos e deveres?
6	E há um projeto também para as mães, não é?	A ajuda que o Tamera oferece se dá por quais meios e formas? Doação de bens ou dinheiro; ministração de cursos ou formação; pagamento de passagens; empréstimo; Outros. Explique, por favor.	Que tipo de conhecimento e postura são necessários para se alcançar sucesso nesse empreendimento?
7	Além de sambas cantados, vocês também fazem trabalho com música instrumental. Como é isso?	Quando se deu o primeiro contato com Instituto favela da Paz do Brasil?	De quem você recebeu o conhecimento usado nos projetos que trabalhou no Favela da Paz? (pessoas e/ou Instituições) e quais habilidades você desenvolveu a partir desse conhecimento recebido?
8	Pessoas do exterior, principalmente da Europa, estão constantemente visitando vocês. Como é essa interação na prática?	Como e por que se estabeleceu uma parceria do Tamera com o Favela da Paz?	Qual a maior dificuldade encontrada nos relacionamentos com os demais parceiros?
9	A gravação do DVD da banda de vocês, o Poesia Samba Soul, é um evento grande e com muitos convidados. Como é isso?	As instituições ou pessoas ajudadas pelo Tamera precisam apresentar algum relatório para comprovar o recebimento de cursos ou benefícios?	Como são tomadas as decisões para a escolha dos projetos que serão executados?
10	Como começou o trabalho de vocês?	As entidades ou pessoas apoiadas precisam oferecer alguma contrapartida para o Tamera?	Que tipo de comportamento você teve que mudar para se adaptar à comunidade?
11	Como começou surgiu nome Favela da Paz ?	Qual a importância de compartilhar saberes, conhecimento e	Que tipos de riscos que se não forem eliminados, podem

		técnicas diversas como a construção do biodigestor, alimentação vegetariana, técnicas de edição de fotografia, áudio e vídeo?	comprometer o projeto do Instituto Favela da Paz?
12	Então o Poesia Samba Soul deixou de existir?	Ao entrevistar o presidente do Instituto favela da Paz, ele afirmou que aprendeu no Tamera uma técnica chamada “roda de escuta” e que isso atenuou em muito os conflitos internos que eles tinham. De onde vem a filosofia inspiradora do Tamera? Fora do Instituto, quem são suas maiores referências em termos de teórico ou personalidades?	Qual a sua experiência com Instituições estrangeiras ou pessoas do exterior (estrangeiros) que trabalharam ou ajudaram o Instituto Favela da Paz de alguma forma? (Instituições e/ou pessoas).
13	Como foi essa “epifania” do nome Favela da Paz ?	O Tamera tem trabalhos em outros países também. Quais as principais ações do Instituto fora do país?	Você tem alguma religião ou crença? Como é isso no seu dia a dia e no contexto do IFP?
14	Vocês são uma organização formal com CNPJ (<i>*Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica</i>) e registro oficial?	O Tamera recebe algum tipo de ajuda governamental ou empresarial?	
15	Como é a estrutura organizacional? Há uma hierarquia, cargos e salários no Instituto?	Em caso afirmativo: de quem é como se dá a contrapartida?	
16	Não há conflitos entre vocês?	John Elkington é o autor do Triple Bottom Line ou o tripé da sustentabilidade que se baseia no aspecto ambiental, social e econômico. As informações que temos do Tamera é de que se trata de uma comunidade que busca a autossustentabilidade. Existe alguma crença de uma futura hecatombe ou algo semelhante a um	

		desastre que impulsione vocês nesse sentido?	
17	Vocês têm alguém que faça investigações e estude como que vocês conseguem se manter após tanto tempo? Porque não é algo comum ou algo fácil, então queria saber se alguma vez alguém já tentou mapear o funcionamento do Instituto para que ele continue a se manter.		
18	E quanto à parte financeira, como vocês controlam a parte do que entra e sai e também saber onde tem que investir este dinheiro?		
19	E fora estes projetos que pertencem ao Instituto Favela da Paz, existe alguma outra iniciativa que vocês tenham, ou não?		
20	Tirando as pessoas que vivem aí, vocês têm algum funcionário? Alguém que faça trabalho periódicos dentro desses projetos com ou para vocês? E como funciona a divisão de pagamento, como saber quem fica com quanto?		
21	Perfeito, e na divisão de cargos, por mais simples que você tenha dito que é, eu queria saber se as pessoas conseguem enxergar alguma hierarquia dentro da sua organização e também como funciona a tomada as decisões para manter o instituto.		
22	Esses contatos com organizações internacionais, como que isso aconteceu? Quem deu o primeiro passo para isso?		
23	E quem apresentou essas organizações para você? Como as encontrou e como conseguiu fazer este		

	intercâmbio funcionar?		
24	E em média, assim, quantas viagens vocês fizeram?		
25	E quem são os principais patrocinadores dessa viagem? São vocês mesmos que pagam para ir a estes lugares, ou tem alguma organização que ajuda vocês, como é que funciona esta relação?		
26	E para Portugal, quantas vezes vocês foram visitar lá?		
27	E eles vindo para o Brasil? Será que se lembra quantas vezes este encontro de seu aqui no Instituto Favela da Paz? E essas pessoas que vieram visitar, quantas eram e de onde elas eram também?		
28	Qual é a ligação que vocês têm com essas organizações? Vocês enxergam isso como relações profissionais, administrativas, ou nenhuma dessas? Como vocês veem essas ligações?		
29	E essas pessoas acabam sendo financiadores dos projetos também?		