

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO

**COMPETÊNCIAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS: análise de narrativas das
experiências de um grupo de empreendedores do Estado de Alagoas**

São Paulo – SP

2016

IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO

**COMPETÊNCIAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS: análise de narrativas das
experiências de um grupo de empreendedores do Estado de Alagoas**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para
obtenção do título de Doutor em Administração
de Empresas.**

Orientadora: Professora Dra. Janette Brunstein

São Paulo – SP

2016

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa em Administração de Empresas
Professor Dr. Walter Bataglia

IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO

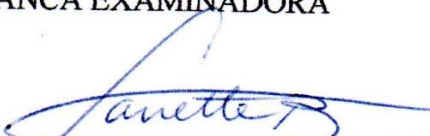
COMPETÊNCIAS EM NEGÓCIOS SOCIAIS: análise de narrativas das experiências
de um grupo de empreendedores do Estado de Alagoas.

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em
Administrações de Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie, como requisito parcial à obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Janette Brunstein

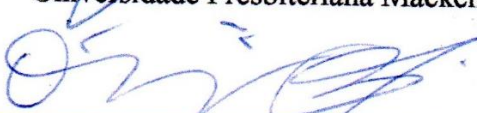
Aprovado em: 05/05/2016

BANCA EXAMINADORA



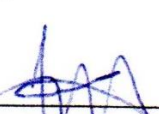
Prof.^a Dr.^a Janette Brunstein

Universidade Presbiteriana Mackenzie



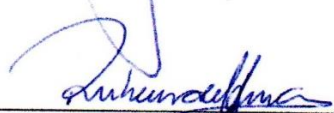
Prof. Dr. Diogenes de Souza Bido

Universidade Presbiteriana Mackenzie



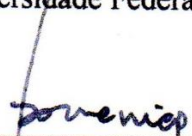
Prof. Dr.^a Graziella Maria Comini

Universidade de São Paulo – USP



Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES



Prof.^a Dr.^a Silvia Russi de Domenico

Universidade Presbiteriana Mackenzie

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

À minha família.

À minha orientadora, Professora Dra. Janette Brunstein, que possibilitou e despertou o interesse pela pesquisa. Espero um dia poder retribuir tudo o que me tem proporcionado, pelo que não tenho como agradecer em palavras.

Aos Professores da linha de pesquisa Gestão Humana e Social nas Organizações: Dr. Diogenes de Souza Bido, Dra. Arilda S. Godoy, Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Dra. Maria Luisa Mendes Teixeira e Dra. Silvia Márcia Russi Domenico, do programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, além de Dr. Silvio Popadiuk, Dr. Walter Bataglia e Dr. Ricardo Quadros Gouvea, que compartilharam seus conhecimentos.

Aos amigos David e Sadi Carvalho, que ajudaram na minha hospedagem nos seus apartamentos em São Paulo.

Aos amigos inseparáveis, Carlos Antonio Sobrinho, Renato Neder e Paulo Henrique, que compartilharam angústias nas disciplinas, e a José Carlos, Adriana Caparróz, Silvania Onça, Rosana Teixeira e Regis Lucci.

Às pessoas que direta ou indiretamente ajudaram, incentivaram e colaboraram com meu trabalho.

Ao Magnífico Reitor da Universidade Federal de Alagoas, o Prof. Dr. Eurico de Barros Lôbo Filho.

Aos coordenadores do Curso de Administração da UFAL, Prof. José Avelino, Adjardo Pereira e Nilson Leão.

Ao ex-diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da UFAL, Prof. Luiz Antônio Palmeira Cabral.

Aos Professores da Banca de qualificação e defesa da tese, Dr. Diogenes de Souza Bido, Dra. Graziella Maria Comini, Dra. Silvia Márcia Russi Domenico e Dr. Rubens de Araújo Amaro.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo apoio com bolsa integral das mensalidades.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro.

Obstáculos são aqueles perigos que você vê quando tira os olhos de seu objetivo.

Henry Ford

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa ancorada na abordagem interpretativista dos estudos em competências que se propôs a estudar o fenômeno do desenvolvimento da competência de empreendedores sociais enquanto um processo de “vir a ser” (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006; SANDBERG; PINNINGTON, 2009). Para tanto, analisam-se as trajetórias de um grupo de empreendedores de quatro empresas que vem conseguindo resultados reconhecidos publicamente no Estado de Alagoas, destacando as experiências vivenciadas no percurso, desde a constituição do negócio à sua consolidação. Uma questão central norteou a tese: considerando as experiências de um grupo de empreendedores sociais, o que se pode apreender sobre o processo de desenvolvimento de suas competências que permitiram alcançar impacto social e sustentabilidade financeira? A análise de narrativas foi definida como proposta de investigação. As entrevistas narrativas foram a principal estratégia de construção dos dados, seguida de análise documental. Os dados construídos foram interpretados a partir da proposta de análise temática de narrativa de Riessman (2008). Tomaram-se como objeto de estudo as experiências de 13 sócios fundadores de negócios sociais do estado de Alagoas, dois de base tecnológica e dois da área da saúde. Como resultado, as experiências dos empreendedores apontaram o fluxo com que os aspectos constituintes da competência foram mobilizados no contexto e ressignificaram as ações, num processo de virem a ser empreendedores sociais. Cinco elementos centrais se revelaram nas narrativas construídas pelos sócios proprietários, ao contar a história da construção e consolidação do negócio, e como desenvolveram competências que os levaram ao reconhecimento público e à autossustentabilidade financeira, são eles: o contato direto dos sócios-proprietários com os problemas da realidade social; as condições materiais e humanas criadas por eles; o processo de se verem como empreendedores sociais; o compartilhamento de significados e o desenvolvimento de competências. Do ponto de vista das implicações teóricas, o que esses elementos constitutivos das narrativas mostraram é que, embora as empresas de base tecnológica e de serviços de saúde sejam muito diferentes, elas revelaram um fluxo muito semelhante no processo de virem a ser competentes. A forma como esses empreendedores contaram suas histórias e explicaram o desenvolvimento da competência individual e coletiva reflete, acima de tudo, a construção e consolidação de sua identidade como empreendedores sociais. Do ponto de vista das implicações práticas, o fluxo identificado com os elementos centrais pode servir de parâmetros de referência para as empresas nascentes e em desenvolvimento autoanalisarem sua própria trajetória, identificando os avanços na construção de uma identidade de negócio social, coletivamente, que fortaleça a competência do negócio. Do ponto de vista metodológico, destaca-se a utilização da pesquisa narrativa como proposta metodológica. Tal opção mostrou-se rica e interessante para compreender qualitativamente o fenômeno do desenvolvimento da competência em negócio social, permitindo revelar processos subjacentes à materialização das competências.

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

ABSTRACT

This is a research anchored in interpretative approach to the competence studies that set out to study the phenomenon of development competence of social entrepreneurs as Ways of Being (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006; SANDBERG; PINNINGTON, 2009). Therefore, we analyze the trajectories of a group of four companies entrepreneurs who has managed publicly recognized results in the state of Alagoas, highlighting the experiences along the way, since the establishment of business to its consolidation. A central question guided the thesis: considering the experiences of a group of social entrepreneurs, what can you learn about the process of developing their competence that allowed achieve social impact and financial sustainability? The narrative analysis was defined as research proposal. The narrative interviews were the primary data building strategy, followed by document analysis. The data were interpreted built from the proposed thematic analysis narrative Riessman (2008). Was taken as an object of study, the experiences of 13 social business founders of the state of Alagoas, two technology-based and two health. As a result, the experiences of entrepreneurs pointed to the flow that the constituent aspects of competence were mobilized in the context and changed their actions in a process as ways of being social entrepreneurs. Five core elements revealed in narratives constructed by the owners partners in telling the story of the construction and consolidation of the business, and how to develop competence that led to the public recognition and self financial sustainability, they are: direct contact owners partners with problems of social reality; the material and human conditions created by them; the process of seeing themselves as social entrepreneurs; the sharing of meanings and competence development. From the point of view of theoretical implications, which the constituents of the narratives show is that while the technology-based companies and health services are very different, they revealed a very similar flow in the process as ways of being competent. The way these entrepreneurs told their stories and explained the development of individual and collective competence reflects, above all, the construction and consolidation of their identity as social entrepreneurs. From the point of view of the practical implications, the flow identified with the core elements can serve as benchmarks for start-ups and developing self analyze their own trajectory, identifying advances in building a social business identity, collectively, to strengthen the competence of the business. From a methodological point of view, there is the use of narrative research as a methodological proposal. This option proved to be rich and interesting to qualitatively understand the phenomenon of the development of social competence in business, allowing reveal processes underlying the materialization of competences.

Keywords: Competence in social business; social business; social entrepreneurs; Competence as ways of being social entrepreneur; narratives.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 01 – Número de associações criadas em cidades brasileiras (1930-1990) | 43 |
| Tabela 02 – Tendência do IDH do Brasil | 49 |
| Tabela 03 – Publicação dos autores x nacionalidade | 80 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 01 – modelo de duplo propósito de empresas sociais | 33 |
| Figura 02 – Distribuição Geográfica dos Negócios Sociais no Brasil | 47 |
| Figura 03 – Distribuição Amostral por Estado | 47 |
| Figura 04 – Processo de desenvolvimento da competência coletiva | 76 |
| Figura 05 – Modelo <i>business-in-society competence</i> (BISC) | 86 |
| Figura 06 – Modelo de Competência de Moreau e Mertens | 89 |
| Figura 07 – Fluxo dos elementos centrais de análise: MeuTutor e Hand Talk | 141 |
| Figura 08 - Ciclo de competências | 160 |
| Figura 09 – Modelo operacional do negócio da Clínica Osório Cardoso | 181 |
| Figura 10 – Fluxo dos elementos centrais de análise: Osório Cardoso e AAPPE | 203 |

LISTA DE IMAGENS

| | |
|---|-----|
| Imagem 01 – Antigo organograma do MeuTutor | 107 |
| Imagem 02 – Nova estrutura organizacional do MeuTutor | 107 |
| Imagem 03 – Fases do processo de incubação | 149 |
| Imagem 04 – Fluxo de processo das aceleradoras | 150 |
| Imagem 05 – Competências x produtos finais MeuTutor | 163 |
| Imagem 06 – Competências x produtos finais – Hand Talk | 163 |
| Imagem 07 – Impacto da Clínica Osório Cardoso | 170 |
| Imagem 08 – Rede de contatos da Dra. Maria José | 174 |
| Imagem 09 – Antigo fluxo de processos da Clínica Osório Cardoso..... | 179 |
| Imagem 10 – Novo fluxo de processos da Clínica Osório Cardoso | 180 |
| Imagem 11 – Impacto das unidades da AAPPE | 201 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 01 – Negócios Sociais do Grupo <i>Grameen Bank</i> | 39 |
| Quadro 02 – Definições sobre negócios sociais de algumas organizações | 40 |
| Quadro 03 – Resumo das perspectivas de negócios sociais | 41 |
| Quadro 04 – Negócios Tradicionais x negócios sociais | 44 |
| Quadro 05 – Modelos de Impacto em Negócios Sociais | 45 |
| Quadro 06 – Marcos legais para Negócios Sociais na Europa | 53 |
| Quadro 07 – Diferenças de atividades entre gerentes e empreendedores | 59 |
| Quadro 08 – Características mais frequentes atribuídas pelos comportamentalistas aos empreendedores | 60 |
| Quadro 09 – Empreendedorismo Clássico x Empreendedorismo Social | 63 |
| Quadro 10 – Diferença entre Empreendedorismo Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Social | 65 |
| Quadro 11 – Elementos constitutivos das Competências Coletivas | 77 |
| Quadro 12 – Artigos incluídos que abordam competências em negócios sociais | 81 |
| Quadro 13 – Lista de Competências dos Empreendedores Sociais | 84 |
| Quadro 14 – Competência como atributo social | 88 |
| Quadro 15 – Resumo dos artigos incluídos no levantamento | 91 |
| Quadro 16 – Quadro geral das entrevistas narrativas | 96 |
| Quadro 17 – Perfil dos empreendedores entrevistados | 96 |
| Quadro 18 – Projetos de Pesquisa aprovados | 120 |
| Quadro 19 – Projetos de Pesquisa de Apoio a Empresa aprovados | 120 |
| Quadro 20 - Produtos/Serviços da Hand Talk | 138 |
| Quadro 21 - Conhecimentos e aprendizagens que deram suporte ao desenvolvimento de competências do MeuTutor | 147 |
| Quadro 22 - Conhecimentos e aprendizagens que deram suporte ao desenvolvimento de competências do Hand Talk | 148 |
| Quadro 23 – Serviços oferecidos pela AAPPE | 189 |
| Quadro 24 – Unidades da AAPPE | 196 |
| Quadro 25 – Qualificações e Certificações | 197 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 26 – Competências e habilidades técnicas desenvolvidas nas Clínica Osório Cardoso e AAPPE..... | 207 |
| Quadro 27 – Estrutura dos setores organizacionais da Clínica Osório Cardoso | 215 |
| Quadro 28 – Estrutura administrativa organizacional da AAPPE | 216 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 01 – Distribuição dos Negócios Sociais por setor de atuação | 48 |
| Gráfico 02 – Evolução das pesquisas de competências em negócios sociais..... | 78 |
| Gráfico 03 – Distribuição das publicações por continente | 79 |
| Gráfico 04 – Fontes de Recursos | 197 |
| Gráfico 05 – Áreas de Atendimento | 198 |
| Gráfico 06 – Atendimentos realizados | 198 |
| Gráfico 07 – Manutenção e investimento dos recursos | 199 |

LISTA DE SIGLAS

- AAPPE** – Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais
- AIED** – *International Conference on Artificial Intelligence in Education*
- ALI** – Agente Local de Inovação
- AME** – Grupo Amor Maior pela Eucaristia
- ANPAD** – Associação nacional de pós-graduação em administração
- ANDE** - *Aspen Network of Development Entrepreneurs*
- APAE** – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
- APALCA** – Academia Palmeirense de Letras, Ciências e Artes
- ARAVIND** – *Aravind Eye Care System*
- ASEMBIS** – *Asociación de Servicios Médicos para el Bien Social*
- B-Corporation** – *Benefit Corporation* (Empresa B)
- BID** - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BISC** – *Business-in-Society Competence*
- BPC** – Benefício de Prestação Continuada
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCSE** – *Canadian Center Social Entrepreneurship*
- CEIE** – Comissão Especial de Informática na Educação
- CESMAC** – Centro Universitário de Maceió
- CHA** – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
- CIPD** – Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento
- CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- Cnumad** – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
- CoalTI** – Congresso Alagoano de Tecnologia da Informação
- CNI** – Confederação Nacional da Indústria
- CVC** – Criação de Valor Compartilhado
- DBIS** – Departamento de Inovação e Habilidades em Negócios do governo do Reino Unido
- EMES** – *The Emergence of Enterprise Social na Europa*
- ENEM** – Exame Nacional do Ensino Médio
- EUA** - Estados Unidos da America
- FAPEAL** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas

FEAC – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FIEA/IEL – Federação das Indústrias do Estado de Alagoas / Instituto Euvaldo Lodi
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
FNS – Fundo Nacional de Saúde
FUNDEPES – Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa
FGV – Fundação Getúlio Vargas
GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
GroW – Grupo de Otimização da Web
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE – *International Development Enterprises*
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM – Índices de Desenvolvimento Humano Municipal
IFAL – Instituto Federal de Alagoas
IMIC – Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IRES – Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez
ISA – *Institute for Social Entrepreneurs*
ISE – *The Institute Social Entrepreneurs*
JCR – *Journal Citation Reports*
LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais
L3C – *Low-Profit Limited Liability Company*
MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDS – Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEC – Ministério da Educação
MEG – Modelo de Excelência na Gestão
MIT – Instituto de Tecnologia de Massachusetts
NEES – Núcleo de Excelência em Tecnologias Sociais
NIT – Núcleo de Inovação Tecnológica
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE – *Organisation for economic Co-operation and development*
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG – Organizações não governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC – Organizações da Sociedade Civil

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios

PIB – Produto Interno Bruto

PISA – *Programme for International Student Assessment*

PNH – Política Nacional de Humanização

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP - *Purchasing Power Parity*

RHAE – Recursos Humanos em Áreas Estratégicas

RNB – Renda Nacional Bruta

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoios às Micro e Pequenas Empresas

SEC – *Social Enterprise Coalition*

SECTI – Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Informação

SEKN – *Social Enterprise Knowledge Network*

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SEPLANDE – Secretaria do Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico

SSE – *School Social Entrepreneurship*

SUS – Sistema Único de Saúde

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UBS – Unidade Básica de Saúde

UFAL – Universidade Federal de Alagoas

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

UIT – União Internacional de Telecomunicações

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

URSS – União da República Socialista Soviética

USP – Universidade de São Paulo

WISE – *Work Integration Social Enterprise*

WSA - *World Summit Award Mobile*

W3C – *World Wide Web Consortium*

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1. Introdução | 21 |
| 2. Negócios Sociais: aspectos históricos, conceituais e indicadores | 29 |
| 2.1. Negócios sociais no mundo: um olhar para a literatura internacional e para os dados de mercado | 29 |
| 2.1.1. Perspectiva Europeia | 30 |
| 2.1.2. Perspectiva Norte-americana | 33 |
| 2.1.3. Perspectiva dos países em desenvolvimento/emergentes | 37 |
| 2.2. Negócios sociais no Brasil: breve panorama das pesquisas neste campo e dos indicadores nacionais | 42 |
| 2.3. Desafios e Tendências locais e globais | 52 |
| 2.3.1. Criação e desenvolvimento de um ecossistema para negócios sociais | 52 |
| 2.3.2. Criação de instrumentos legais para o desenvolvimento de negócios sociais | 53 |
| 2.3.3. Tendências de Negócios Sociais | 55 |
| 3. A emergência dos empreendedores sociais e seu papel | 57 |
| 3.1 A origem do termo empreendedor | 57 |
| 3.2 As origens do empreendedorismo social | 61 |
| 3.3. Configuração do empreendedorismo social | 63 |
| 3.4. Quem são e onde atuam os empreendedores sociais | 66 |
| 3.5 O papel dos empreendedores sociais e os indicadores sociais | 69 |
| 4. Competências para negócios | 72 |
| 4.1. Competências na ótica interpretativista: competência como vir a ser | 72 |
| 4.2. A discussão das competências em negócios sociais na literatura | 78 |
| 5. Procedimentos Metodológicos | 92 |
| 5.1. A natureza interpretativa e descritiva da pesquisa | 92 |
| 5.2. Narrativas como estratégia de pesquisa | 93 |
| 5.3. A construção das narrativas | 94 |
| 5.4. A análise das narrativas | 97 |
| 6. Descrição e análise das narrativas | 100 |
| 6.1. Empresas de Base Tecnológica | 100 |
| 6.1.1. MeuTutor Soluções Educacionais LTDA | 100 |
| 6.1.1.1. A origem da preocupação social: melhorar a educação do Brasil | 101 |
| 6.1.1.2. A origem do negócio: impactar na qualidade da educação do Brasil | 104 |
| 6.1.1.3. Desenvolvimento da visão social a partir das experiências dos empreendedores..... | 109 |
| 6.1.1.3.1. Da preocupação individual a coletiva | 109 |
| 6.1.1.3.2. O contato com outros empreendedores sociais e espaços de formação | 112 |
| 6.1.1.3.3. Se vendo como empreendedores sociais | 115 |
| 6.1.1.4. O reconhecimento público do valor social e a captação de recursos: a materialização da competência | 119 |
| 6.1.1.5. A expansão do público-alvo: do ENEM para Prova Brasil | 121 |
| 6.1.2. HAND TALK | 125 |
| 6.1.2.1. A origem da preocupação social: tradução automática de textos para surdos | 125 |

| | |
|---|------------|
| 6.1.2.2. A origem do negócio: mudar a forma como as pessoas se comunicam com os surdos | 127 |
| 6.1.2.3. Desenvolvimento da visão social a partir das experiências dos empreendedores | 129 |
| 6.1.2.3.1. Da preocupação social para uma questão legal | 129 |
| 6.1.2.3.2. O contato com outros empreendedores sociais e espaços de formação | 131 |
| 6.1.2.3.3. Se vendo como empreendedores sociais | 134 |
| 6.1.2.4. O reconhecimento público do valor social e a captação de recursos: a materialização da competência | 135 |
| 6.1.2.5. A expansão do público-alvo: do Brasil para o mundo | 139 |
| 6.1.3. Análise das narrativas das Empresas de Base Tecnológica: MeuTutor e Hand Talk | 141 |
| 6.2. Empresas de Serviços em Saúde | 165 |
| 6.2.1. Clínica Oftalmológica Osório Cardoso..... | 165 |
| 6.2.1.1. A origem da preocupação social: a ausência de um centro de referência médica no interior | 165 |
| 6.2.1.2. O início do negócio: da necessidade social a um centro de referência medica . | 167 |
| 6.2.1.3. Desenvolvimento da visão social: uma experiência ao longo da vida | 171 |
| 6.2.1.3.1. A preocupação com o coletivo e as pessoas carentes | 171 |
| 6.2.1.3.2. A formação de uma rede com outros profissionais | 173 |
| 6.2.1.4. Reconhecimento público das ações sociais no interior do Estado de Alagoas . | 177 |
| 6.2.1.5. A expansão do público-alvo: a implantação de fluxo de processos no atendimento | 178 |
| 6.2.2. Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE) | 184 |
| 6.2.2.1. A origem da ideia: assistência sem assistencialismo a pessoa com deficiência . | 184 |
| 6.2.2.2. A origem do negócio: transformar uma entidade de assistência social em negócio social | 187 |
| 6.2.2.3. Desenvolvimento da visão social a partir das experiências de ser empreendedora | 189 |
| 6.2.2.3.1. A preocupação com o coletivo por excelência | 190 |
| 6.2.2.3.2. O contato com outros empreendedores sociais | 191 |
| 6.2.2.3.3. Se vendo como empreendedora social | 193 |
| 6.2.2.4. O reconhecimento público e a captação de recursos | 195 |
| 6.2.2.5. A expansão do público-alvo: Instituto de Qualificação e Referência em Surdez | 200 |
| 6.2.3. Análise das narrativas das Empresas de Serviços em Saúde: Clínica Osório Cardoso e AAPPE | 203 |
| 7. Conclusão | 218 |
| 8. Referências | 223 |
| Apêndice A | 238 |
| Apêndice B | 239 |
| Apêndice C | 241 |

INTRODUÇÃO

A proposta desta tese dá-se no contexto de fortalecimento da discussão acerca da cultura empreendedora no Brasil e no mundo (CAMPELLI, 2011). Seu foco de interesse está em um tipo particular de empreendedorismo, o social, que vem ganhando força e relevância nos últimos anos (OLIVEIRA, 2004b; BOSE, 2013), como uma configuração de negócios que busca soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, ao tempo que persegue objetivos lucrativos. O desenvolvimento de competências dos empreendedores para atuar em organizações com esta característica é o tema condutor da presente investigação.

A preocupação em promover uma discussão sobre negócios sociais sob a lente dos estudos em competências justifica-se por algumas razões. Primeiro, porque ao traçar metas e propósitos que até então não faziam parte do *core business* do mundo corporativo, estas empresas demandam uma outra configuração de negócios, bem como incorporam indicadores de avaliação qualitativos, que vão além do resultado matemático-financeiro (PARRISH, 2010), o que demanda novas competências de seus dirigentes. E não se trata aqui de uma preocupação em saber que outras competências além das tradicionais devem ser desenvolvidas, mas como serão desenvolvidas as competências (RUTH, 2006). Isto é, as competências precisam ser pensadas num contexto de desafios socioambientais em que o mundo corporativo está sendo chamado a produzir respostas (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2010; GITSHAM, 2012).

Em segundo lugar, o estudo se justifica pelo potencial do empreendedorismo social no Brasil. Silva et al. (2009b) analisaram a distribuição de organizações sociais no Brasil e a correlacionaram com dados socioeconômicos. Embora não pudessem afirmar que existe uma relação direta entre os níveis elevados de organização social e melhores índices socioeconômicos, há sinais positivos que apontam para essa direção. Existe, portanto, todo um potencial de negócios sociais que precisa ser explorado em relação à sua capacidade de apresentar resultados. Desse modo, a literatura em competências tem uma contribuição a dar no aprofundamento do conhecimento sobre o desenvolvimento desses negócios sociais e, por consequência, dos empreendedores sociais.

Outra justificativa é que, a despeito do avanço das experiências de empreendedores sociais mundo afora, as pesquisas na área ainda podem ser consideradas incipientes (TISCOSKI et al., 2013), embora estes autores assinalem um significativo

aumento da produção acadêmica internacional nos últimos 15 anos. No entanto, no Brasil, apenas um artigo foi encontrado nas bases de dados, intitulado: “Três perspectivas para negócios sociais: uma análise multicaseos brasileiros”, de autoria de Comini, Barki e Aguiar (2012), que também aponta uma lacuna teórica em estudos na área no país.

Não poderia ser outro o resultado no que se refere à busca de pesquisas, especificamente, sobre negócios sociais e competências. Empreendeu-se um esforço a fim de fazer este levantamento, seguindo as orientações de Kitchenham (2004), para quem uma revisão sistemática é composta por três fases (planejamento, condução e elaboração de relatórios), dividida em várias etapas, a saber: 1) Planejamento da revisão (identificação da necessidade de uma revisão sistemática; desenvolvimento de uma revisão), 2) Realização da revisão (identificação da investigação; seleção dos estudos, avaliação de estudo de qualidade; extração e monitoramento de dados, análise de dados, síntese dos dados), 3) Relato da revisão (elaboração de relatórios).

Constituem os objetivos da revisão sistemática: i) Objetivo geral: identificar tendências e crescimento do conhecimento na área de negócios sociais e competências para negócios sociais; ii) Objetivos específicos: classificar o impacto das publicações da área; identificar as revistas de maior publicação da área; identificar autores e instituições mais produtivos; identificar os paradigmas predominantes na área e as competências que estão sendo desenvolvidas junto aos empreendedores de negócios sociais.

O primeiro passo foi definir os critérios de seleção da pesquisa. Devido à diversidade de fontes, dois tipos de busca de estratégias foram considerados de acordo com os estudos de Beecham (2007). A pesquisa automática foi feita de acordo com a especificação dos termos de busca, ou seja, a partir dos construtos negócios sociais e competências. Embora a pesquisa automática abranja uma grande variedade de artigos relevantes, é também importante pesquisar em fontes específicas e especializadas para melhorar a cobertura. Por esta razão, a busca manual em alguns dos mais importantes periódicos da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo mostrou-se necessária para um mapeamento geral da temática estudada.

Abaixo, os construtos e os sinônimos utilizados em Inglês, Português e em Espanhol, para realizar a busca:

Negócios Sociais = (*Social business, non-governmental organizations, non-profit organizations, inclusive business, social enterprise*); (*negocio social, ONG, organizaiones sin fines de lucro, negócios inclusivos, empresas sociais*) e (*negócio social,*

negócios sociais, ONG, organizações não governamentais, organizações do terceiro setor, negócios inclusivos, empresa social).

Competências = (*Social Competence, Skills Development, skills, knowledge, abilities, attitudes*); (*habilidades sociais, desarrollo de habilidades, habilidade, conocimiento*) e (competências sociais, desenvolvimento de competências, habilidade, conhecimentos).

As bases de dados utilizadas foram as com maior impacto e relevância na comunidade científica mundial, tais como: EBSCO, ISI, Scopus, Scielo, Proquest, Academy of Management e Taylor e Francis. Após a definição dos construtos relevantes, foi montada uma sequência de busca automática nas bases de dados mencionadas. A busca com os construtos foi construída da seguinte forma:

((*“Social business” or “non-governmental organizations” or “non-profit organizations” or “inclusive business” or “social enterprise”*) or (*“negócio social” or “ONG” or “organizaiones sin fines de lucro” or “negócios inclusivos” or “empresas sociais”*)) or (*“negócio social” or “negócios sociais” or “ONG” or “organizações não governamentais” or “organizações do terceiro setor” or “negócios inclusivos” or “empresa social”*))

and

((*“Social Competence” or “Skills Development” or “skills” or “knowledge” or “abilities” or “attitudes”*) or (*“habilidades sociais” or “desarrollo de habilidades” or “habilidad” or “conocimiento”*)) or (*“competências sociais” or “desenvolvimento de competências” or “habilidade” or “conhecimentos”*))

Ao construir a sequência de busca, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão para identificar os estudos primários que fornecem evidência direta sobre as questões de pesquisa e também para reduzir a probabilidade de viés. No que diz respeito aos critérios de inclusão, os artigos escritos nos últimos dez anos, relacionados com qualquer uma das perguntas da pesquisa, foram considerados.

Os critérios de inclusão envolveram:

- Estudos que forneceram respostas para as perguntas de pesquisa
- Estudos publicados a partir de junho de 2004
- Estudos publicados até de julho de 2014 (atualizada em março de 2016)
- Artigos científicos
- Textos completos
- Jornais acadêmicos
- Avaliado por pares *“Peer reviewed”*
- Escritos em Inglês, Português e Espanhol

Após a definição da pesquisa e os processos de seleção com base nos critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados nas bases de dados, a extração dos dados foi

realizada inicialmente por meio da leitura do resumo, introdução e conclusão, a fim de identificar quais deles respondiam à pergunta de pesquisa. Em seguida, foi feita a seleção e leitura do texto completo de cada um dos trabalhos selecionados.

Para orientar a extração de dados, a coleta de dados foi feita a partir das concepções de Biolchini et al. (2005), como descrito abaixo:

- **Informações importantes do artigo:** título do artigo; fonte; título da fonte (nome do periódico); ano de publicação; tipo da fonte; filiação dos autores; país dos autores; *Journal Citation Reports* (JCR) e *Google Scholar Citation*
- **Contexto inserido:** Indústria ou Academia
- **Tipo de abordagem:** quantitativo; qualitativo; misto
- **Tipo de Pesquisa:** empírica; teórica
- **Ferramenta de coleta de dados:** entrevista; entrevistas semiestruturadas; questionários; observação; observação participante; grupo focal
- **Tipos de competências**
- **Área de domínio**
- **Resultados subjetivos da extração**

Com este levantamento ficou evidente que existe um aumento considerável na área, envolvendo cada construto separadamente; no entanto, a junção dos dois termos apresenta-se como grande lacuna teórica. Os resultados mostram majoritariamente que os artigos abordam a temática educação e formação em empreendedorismo social (BURGETE et al., 2012; KICKUL et al., 2012; KWONG et al., 2012; MILLER et al., 2012; BAXTER et al., 2014; SILVA; AMORIM; DIAS, 2015). Outros estudos discutem modelos desenvolvidos para competências (PLESS; MAAK, 2008; NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; ORHEI, BIBU; VINKE, 2012; MOREAU; MERTENS, 2013).

Não só o tema é pouco estudado ainda, como há uma predominância de um olhar bastante racionalista nos trabalhos já publicados, o que, a despeito de toda a sua contribuição para o campo, deixa em aberto aspectos subjetivos da competência que precisam ser apreendidos e analisados. Isso porque pouco se sabe como as competências em negócios sociais vêm sendo desenvolvidas pelos empreendedores sociais, bem como que natureza de significados e ações tem sido desencadeada por aqueles que comandam estes negócios.

O olhar interpretativista para competências, cuja base é fenomenológica, coloca atenção na experiência humana, vivida, sentida, percebida, significada, criada e recriada continuamente no trabalho (SANDBERG, 2000). Entende-se, assim, que os atributos de

competência, os conhecimentos, habilidades e atitudes, são mobilizados pelos sujeitos na experiência em acordo com suas concepções sobre o que é o trabalho. E, especialmente, intenta compreender o processo como as pessoas se tornam e “vêm a ser” competentes, ao experienciarem e significarem o seu trabalho (SANDBERG; DALL’ALBA, 2006). Ou seja, a competência é constituída na ação, e não *a priori*. É um se tornar, um vir a ser, mais do que a assimilação de determinados conteúdos, ou mesmo a posse de determinadas características pessoais (AMARO; BRUNSTEIN, 2013).

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

O objetivo foi descrever e analisar a trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de compreender, mediante as narrativas dos sócios proprietários, os elementos subjacentes ao processo de virem a ser empreendedores sociais. A intenção foi colocar em debate o desenvolvimento de competências para negócios sociais.

Constam como objetivos específicos:

- descrever a atuação dos negócios sociais objeto de estudo, identificando como geram impacto social e lucro;
- descrever e analisar a trajetória dos negócios a partir das narrativas dos sócios proprietários;
- identificar e analisar, à luz das experiências narradas por um grupo de sócios proprietários, o processo de desenvolvimento de suas competências, do nascimento da ideia do empreendimento à sua consolidação;
- apresentar um conjunto de reflexões teóricas que permitam discutir o desenvolvimento de competências para negócios sociais.

No que se refere à terminologia de empreendedorismo social, é importante esclarecer que, enquanto a produção internacional utiliza diferentes rótulos: negócios com a base da pirâmide; negócios com a base da pirâmide 1.0 e 2.0, modelo 2.5; empresas de

valor compartilhado, dentre outros (PRAHALAD; HART, 2002; HART; SIMANIS, 2008; PRAHALAD, 2010; PORTER; KRAMER, 2011), no Brasil, o termo mais utilizado é “negócio social” (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Além disso, é possível observar que algumas organizações e acadêmicos utilizam o termo “negócios inclusivos” ou “negócios que geram impacto social”, intercambiavelmente (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Já Teodósio e Comini (2012) fazem um recorte e diferenciam os dois termos, considerando negócios inclusivos como sendo uma subcategoria de negócios sociais. Isto porque negócios inclusivos visam, sobretudo, incluir as pessoas e dar acesso a produtos e serviços que possibilitem a melhoria na qualidade de vida, enquanto negócios sociais, além de incluir, desenvolvem modelos de negócios que possibilitam as pessoas saírem da extrema pobreza. Isto é, envolvem toda a capacidade das pessoas ou comunidades na criação de novos negócios que gerem impacto social. É por isso que esta tese utilizará o termo negócios social.

Embora existam vários tipos de empreendedores sociais, para efeito deste estudo se tomará como empreendedor social aquele que desenvolve negócios sociais. Isto é, que pensa em negócios sustentáveis financeiramente para gerar alto impacto social. Adota-se também a perspectiva de negócios sociais dos países emergentes, de Fischer e Comini (2012) e Teodosio e Comini (2012), na visão latino-americana. Assim, enfatizam-se iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e que transformam as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos.

Em relação à metodologia, decidiu-se pela estratégia dos estudos de narrativas como proposta de investigação. As entrevistas narrativas foram a principal estratégia de construção dos dados, seguida de análise documental. Para analisar os dados coletados, optou-se por utilizar a análise temática de narrativa, proposta por Riessman (2008), pois a intenção foi preservar as características sequenciais e estruturais das narrativas. Trabalha-se com o que foi dito (*told*), e não com a maneira de dizer (*telling*). Considerou-se também que, para Riessman (2008), a teoria previamente desenvolvida guia a análise, bem como busca novos *insights* teóricos a partir das narrativas.

Definiu-se como objeto de estudo desta pesquisa a experiência de 13 sócios fundadores de quatro negócios sociais do estado de Alagoas. Para chegar a esses empreendedores foi feita uma consulta nos seguintes bancos de dados: SEBRAE, da aceleradora de negócios sociais Artemisia, das incubadoras da Universidade Federal de

Alagoas (UFAL) e do Centro Universitário de Maceió (CESMAC), além dos eventos *Startup weekend*, *Demo Day Alagoas* e *Demo Day Brasil*. Após a identificação, foi realizada a seleção dos negócios MeuTutor, Hand Talk, Clínica Osório Cardoso e Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE), utilizando-se os seguintes critérios com base no Projeto Brasil 27 (SERCONEK; VITORIANO, 2015):

- i) não se trata de iniciativas de responsabilidade social corporativa;
- ii) o objetivo principal da empresa deve ser de natureza socioambiental e sua atividade principal deve buscar tal objetivo;
- iii) negócios com objetivo puramente ambiental não serão elegíveis;
- iv) a empresa deve ter pelo menos um ano de operação formal;
- v) pessoa de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade social deve fazer parte da cadeia de valor ou ser cliente dela;
- vi) ao menos 50% da receita da empresa deve advir da comercialização de produtos/serviços;
- vii) o negócio deve ter a perspectiva de operar indeterminadamente sem a necessidade de doações.

No Brasil, e principalmente em Alagoas, muitos negócios sociais surgiram recentemente com o objetivo de resolver problemas sociais não atendidos totalmente pelos governos. Esse movimento vem apresentando resultados em nível nacional e internacional de empresas que vêm recebendo prêmios e reconhecimento profissional e financeiro nos últimos anos, aumentando fortemente as iniciativas de negócios sociais. Daí a opção por analisar empresas que desenvolvem negócios sociais no estado de Alagoas.

Este trabalho pretende dar as seguintes contribuições: a) do ponto de vista teórico, explicitar um conjunto de reflexões que permitam discutir o desenvolvimento de competências para negócios sociais; b) do ponto de vista prático, revelar trajetórias de empreendedores sociais que possam servir de referência para o desenvolvimento da competência em negócios sociais; e c) do ponto de vista metodológico, apresentar uma pesquisa narrativa, como uma proposta interpretativa para o estudo de competências em negócios sociais.

Esta tese está estruturada da seguinte forma: introdução e mais seis seções. **Na introdução**, apresenta-se a proposta da pesquisa; na **segunda seção**, são abordados os

aspectos históricos, conceituais e alguns indicadores para negócios sociais no mundo. Apresentam-se as três principais perspectivas: europeia, norte-americana e a dos países em desenvolvimento/emergentes, e um panorama das pesquisas e indicadores para negócios sociais no Brasil. A **terceira seção** apresenta as origens do termo empreendedor sob os distintos pontos de vista dos economistas Jean Baptiste Say e Schumpeter, e dos comportamentalistas a partir da teoria de David McClelland e Dees. Na **quarta seção**, discutem-se competências na ótica interpretativista e explicita-se uma revisão sistemática da literatura de competências em negócios sociais dos últimos dez anos. A **quinta seção** é dedicada aos procedimentos metodológicos, tendo o uso da pesquisa narrativa como estratégia de investigação. A **sexta seção** descreve a trajetória de cada negócio social a partir das narrativas dos sócios proprietários, sendo analisadas de forma separada as duas empresas de base tecnológica – MeuTutor e Hand Talk – e, em seguida, as empresas que prestam serviços de saúde – Clínica Osório Cardoso e Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE). **Por último**, expõem-se as conclusões do trabalho.

2. NEGÓCIOS SOCIAIS: ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEITUAIS E INDICADORES

Esta seção foi dividida em três partes. Na primeira, são abordados os aspectos históricos, conceituais e alguns indicadores para negócios sociais no mundo. Apresenta-se a revisão da literatura em três principais perspectivas teóricas. Na segunda, traça-se um panorama das pesquisas e indicadores para negócios sociais no Brasil. Na terceira, apresentam-se as tendências dos jovens empreendedores que estão surgindo e que disseminam a cultura de lucro com impacto social. A seção é finalizada com a apresentação de dois desafios macros que a literatura aponta: (i) a criação e o desenvolvimento de um ecossistema para negócios sociais; e (ii) a criação de instrumentos legais para o desenvolvimento de negócios sociais. Discute-se como a criação do ecossistema e a criação de instrumentos legais para negócios sociais podem disseminar e desenvolver os negócios com a inserção de mais investimento de capital.

2.1 Negócios sociais no mundo: um olhar para a literatura internacional e para os dados de mercado

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

Para Comini et al. (2012), são três as perspectivas que definem negócios sociais: a europeia, a norte-americana e a dos países emergentes. Se a europeia nasce na tradição da economia social, a perspectiva norte-americana deriva das organizações privadas com lógica de mercado para solução de problemas sociais. Diversamente, a perspectiva dos países em desenvolvimento destaca negócios sociais como iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e à transformação das condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. A seguir, detalha-se cada uma delas.

2.1.1 Perspectiva europeia

No final da década de 1970 e início de 1980, o desemprego em muitos países europeus persistia; com isso, havia a necessidade de reduzir e controlar os gastos públicos. Isso só aumentava as dificuldades do Estado para criar políticas sociais. Surge então a necessidade de criar uma integração com o terceiro setor para enfrentar o desafio de altas taxas de desemprego na Europa.

Neste contexto, fortalece-se a figura das organizações sem fins lucrativos enquanto prestadoras de serviços sociais. As ações dessas organizações culminaram no surgimento do termo “empresa social”, que foi usado pela primeira vez na década de 1980 para identificar iniciativas inovadoras privadas, de forma voluntária, por cidadãos na Itália, com o objetivo de prestar serviços sociais e gerenciar atividades econômicas projetadas para ajudar a integrar pessoas desfavorecidas (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

Na mesma época, muitas organizações que tinham objetivos em comum estavam se desenvolvendo em outros países da Europa. As iniciativas configuraram-se como organizações sem fins lucrativos, com base no sistema jurídico de seus países, caracterizando-se inicialmente como associações, fundações ou na forma de cooperativas. Na época, essa foi a forma que de que os empresários dispunham para conciliar atividades empresariais com objetivos sociais.

O resultado dessa iniciativa dos empresários de conciliar sua atividade-fim com objetivos sociais levou a ações em outros países europeus, como França e Bélgica, que adotaram formas associativas para poder conciliar suas atividades com objetivos sociais. Mas foi na Itália que se instituiu a forma de cooperativa, dando origem às cooperativas sociais na Europa (BORZAGA; DEPEDRI; GALERA, 2012).

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

Essas empresas, na maioria das vezes, são financiadas com recursos públicos, o que não as impede de manter suas atividades-fim. Travaglini, Bandin e Mancinone (2009)

utilizam o termo empresas sociais de forma mais ampla, para definir as atividades econômicas voltadas à consecução dos objetivos sociais e coletivos, por meio de uma estrutura organizacional e empresarial. As empresas sociais são formalmente constituídas pelo mesmo sistema jurídico utilizado pelo setor privado e também são altamente envolvidas na prestação de serviços para a Administração Pública, principalmente no domínio da integração de pessoas desfavorecidas. Assim, pode-se dizer que as empresas sociais são organizações privadas que administram serviços públicos sociais de forma empreendedora, respondendo às necessidades coletivas de forma, muitas vezes, mais eficiente que o serviço público.

Para Borzaga e Defourny (2001), o termo na Europa passou a abranger vários tipos de organizações, incluindo abrigos, serviços de cuidados infantis, cooperativas sociais, serviços para pessoas com deficiência, as atividades de proteção ambiental, serviços de integração de trabalho, associações de habitação.

Já Travaglini, Bandin e Mancinone (2009) agrupam todas essas modalidades em três categorias de atuação: (i) empresas de integração no trabalho, também conhecidas como *work integration social enterprise* (WISE); (ii) empresas que têm o objetivo social de produzir produtos e serviços com impacto social ou de interesse coletivo; e (iii) empresas que favorecem o desenvolvimento social e econômico local, envolvendo a sociedade e o governo local nas atividades desenvolvidas.

Com isso, a perspectiva europeia nasce da tradição de economia social, por meio das associações e cooperativas, com ênfase no papel das organizações da sociedade civil com funções públicas. Esta compreensão de negócios sociais vem sendo desenvolvida por pesquisadores da União Europeia que vêm envidando esforços para a realização de pesquisas com o projeto *The Emergence of Enterprise Social na Europa* (EMES)¹.

As pesquisas apontam o tipo de empresa social que se aproximaria de um modelo ideal, com as seguintes características:

1. Atividade contínua de produção de bens e/ou venda de serviços;
2. alto grau de autonomia;
3. nível significativo de risco econômico;
4. quantidade mínima de trabalho remunerado;
5. objetivo explícito em benefício da comunidade;

¹ A EMES (*The Emergence of Enterprise Social na Europa*) Projeto, iniciada em 1996, realiza pesquisas sobre empresa social nos países da União Europeia, com fundos da Comissão Europeia. É a base da Rede EMES Europeia que mantém anualmente conferências internacionais sobre as empresas sociais em Trento, Itália.

6. iniciativa lançada por um grupo de cidadãos;
7. poder de tomada de decisão não baseada na propriedade de capital;
8. natureza participativa, que envolve as pessoas afetadas pela atividade;
9. distribuição de lucros limitados.

Ou seja, as empresas sociais são organizações com o objetivo claro de beneficiar a sociedade, geralmente iniciadas por um grupo de cidadãos, juntamente com investidores que são sujeitos a limites. Assim, valoriza-se a independência da organização, ao mesmo tempo que se aceita o risco econômico relacionado à atividade socioeconômica.

Outra forma de compreender as empresas sociais é olhar para as definições das próprias entidades sociais que são apresentadas por três organizações da União Europeia: (i) a *Organisation for economic Co-operation and development* (OCDE, 2003), que define empresas sociais como organizações que buscam metas sociais e econômicas com espírito empreendedor e têm como propósito principal não apenas a maximização do lucro; (ii) *Social Enterprise Coalition* (SEC), que as define como negócios comerciais com propósitos sociais e ambientais como sua atividade principal, devendo os lucros ser reinvestidos no apoio à consecução de sua missão; e (iii) a definição do Departamento de Inovação e Habilidades em Negócios do governo do Reino Unido (DBIS), que considera empresas sociais como negócios com objetivos sociais primordiais, nos quais a receita gerada é reinvestida sobretudo para os propósitos do negócio ou na comunidade, em vez de serem destinados à maximização de lucros dos acionistas e proprietários.

Divergindo um pouco das outras definições apresentadas para negócios sociais, Travaglini, Bandin e Mancinone (2009) esclarecem que pode haver distribuição de lucros para alguns atores envolvidos no negócio, como os empregados, usuários, clientes, grupos de comunidades locais e investidores sociais; no entanto, eles reforçam que isto ocorre apenas com o propósito de inclusão social.

Duas questões são bastante peculiares das empresas sociais europeias: (i) o modelo de governança que decorre das tradições do associativismo, que recorre a um modelo de gestão participativa e transparente; e (ii) os negócios voltam sempre suas atenções à promoção de serviços sociais e de integração para o trabalho de grupos desfavorecidos e comunidades, em áreas urbanas ou rurais, com foco de atenção voltado às áreas educacional, cultural e ambiental.

Observa-se com isso que os negócios sociais na Europa priorizam a tomada de decisão coletiva que envolve distintos atores sociais no negócio, mediante um modelo aberto, transparente e participativo de gestão com propósitos sociais.

2.1.2 Perspectiva norte-americana

Negócios sociais na perspectiva norte-americana vêm ganhando força nas últimas décadas; o movimento teve início em ações dos empreendedores sociais nos Estados Unidos. Estas ações envolviam geração de renda em organizações da sociedade civil, a partir de uma complexidade e uma variedade de atores envolvidos, como corporações, Organizações não Governamentais (ONG), governos, consumidores, investidores, entre outros (YOUNG, 2008). Esse movimento fez com que as ONGs começassem a expandir suas atividades comerciais, surgindo assim a empresa social no final da década de 1970 (KERLIN, 2006).

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

Na figura 1 pode-se observar como Kerlin definiu esse modelo de duplo propósito:

Figura 1 – Modelo de duplo propósito de empresas sociais



Fonte: desenvolvido pelo autor

No modelo proposto por Kerlin (2006), a empresa social nasce das concepções dos dois tipos de negócios: as ONGs, de um lado, com o foco no social, e do outro, as empresas com fins lucrativos.

Já para Young (2009) é possível sistematizar seis modelos de empresas sociais e/ou negócios sociais nos Estados Unidos: (i) filantropia corporativa, na qual uma empresa maximizadora de lucros destina partes dos lucros para utilização em programas e ações sociais, com o objetivo de criar uma estratégia mais competitiva no mercado; (ii)

empresas com objetivos sociais, em que uma organização não governamental e sem fins lucrativos comercializa bens e serviços mediante estratégias de mercado, com o objetivo de atingir sua missão social de maneira eficaz; (iii) modelo híbrido de organização, com duplo objetivo: alcançar os fins sociais estabelecidos e gerar lucros para os acionistas; (iv) organizações não governamentais sem fins lucrativos, que realizam atividades comerciais com o objetivo de captar recursos para financiar atividades voltadas ao impacto social; (v) projetos com objetivos sociais, como uma atividade destinada exclusivamente a cumprir uma missão determinada; e (vi) projeto híbrido – atividade destinada tanto à geração de receita quanto ao cumprimento de uma missão ou objetivos sociais preestabelecidos.

Nesta diversidade, o conceito de empresa social tem sido cada vez mais usado para qualificar as iniciativas empresariais em diferentes setores de interesse a partir dos anos de 1990 (DEES, 1998a; BORZAGA; DEFOURNY, 2001). Nesse mesmo período de 1990 e início dos anos 2000, duas discussões emergem acerca do conceito de negócios sociais no meio acadêmico das universidades norte-americanas. A primeira discussão refere-se ao mundo corporativo, ou seja, de empreendedores com objetivos ou missões sociais; e a segunda, às organizações sem fins lucrativos, conhecidas como empreendimentos sociais. A primeira discussão surge com magnatas industriais do século XIX como Carnegie e Rockefeller, que utilizaram suas fortunas para resolver problemas sociais nos Estados Unidos; e a segunda, a partir das organizações sem fins lucrativos que desenvolviam atividades comerciais. A diferença entre as duas é que a primeira, de grandes filantropos, denomina-se negócios inclusivos; já a segunda, das organizações sem fins lucrativos, é denominada negócios sociais.

Uma das primeiras iniciativas de empresa social durante esse período foi levantada pela *Harvard Business School* em 1993.

Para Reficco et al. (2013), várias denominações surgiram para definir o conceito de empresa social, como: negócios com fins sociais, empresa cívica, empresa social, empreendimento social, empresa de riqueza comunitária, negócio comunitário. Apesar de tantos nomes atribuídos a negócios sociais ou empresa social, há uma coisa em comum: os objetivos sociais.

As instituições e centros de pesquisa também vêm discutindo o termo. Segundo Defourny e Nyssens (2010), pesquisas internacionais, como a da EMES na Europa, reúnem desde 1996 centros de pesquisa na maior parte dos países integrantes da

comunidade europeia, visando à disseminação dos negócios sociais. Outro centro de pesquisa que desenvolve ações e suporte de gestão para empresas sociais é o *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), fundado em 2001 por escolas de negócios ibero-americanas e pela *Harvard Business School*, que definem empresas sociais como organizações ou empresas que geram a mudança social por meio de atividades de mercado. Isso inclui ONG e organizações sem fins lucrativos ou do setor privado, envolvidas em atividades empresariais típicas do setor público, geração de produtos e serviços de valor significativo. Assim, devem ser negócios autossustentáveis e que pretendam desenvolver ações para transformar o padrão de vida das pessoas mais pobres.

Comini, Barkie e Aguiar (2012) consideram a definição de negócios sociais da SEKN bem abrangente, por incluir muitas iniciativas que vão desde ONGs e empresas privadas com ações sociais até o setor público. Embora haja algumas definições para o termo na literatura, é geralmente aceito que negócios sociais são organizações que combinam elementos de uma empresa lucrativa e de uma agência de caridade sem fins lucrativos (ALTER, 2007; BARRAKET; COLLYER, 2009). O referido termo é usado para descrever uma grande variedade de organizações sem fins lucrativos, negócios híbridos, cooperativas, instituições de caridade, empresas orientadas para o social e as empresas multinacionais com responsabilidade social corporativa (ALTER, 2007; BARRAKET; COLLYER, 2009; HOXHA; RULI, 2001; SUSTAINABILITY, 2003).

Outra abordagem surge no início dos anos 2000, voltada para o estudo de empresas multinacionais, com a discussão de modelos de negócios para atender os mais pobres e marginalizados. São os negócios na base da pirâmide, conceito proposto por Prahalad e Hart (2002); Hart e Simanis (2008); e Porter e Kramer (2011), os quais apresentam o conceito de empresas de valor compartilhado a partir de questões sociais que envolvem as empresas.

Para negócios na base da pirâmide, Prahalad e Hart (2002); Hart e Simanis (2008); e Prahalad (2010) afirmam que ao invés de enxergar o segmento mais pobre da população como vítimas ou como um peso para a sociedade, é preciso reconhecê-lo como potenciais empreendedores criativos e dedicados, e como consumidores conscientes.

As pessoas que estão na base da pirâmide devem se tornar consumidores ativos, informados e participativos. Para diminuir as desigualdades sociais e reduzir a pobreza é preciso a criação conjunta de um mercado centrado nas necessidades das pessoas que se acham na base da pirâmide. O processo precisa começar pelo respeito e reconhecimento

dos consumidores, que devem ser considerados também como solucionadores de problemas.

Prahalad e Hart (2002) já alertavam, no início dos anos 2000, sobre o potencial de negócios na base da pirâmide da economia mundial que tem um contingente de aproximadamente 4 bilhões de pessoas vivendo com menos de U\$ 2,50 dólares por dia. Isso representa quase metade da população do mundo vivendo em condições sub-humanas (WORLD BANK DEVELOPMENT, 2010).

Prahalad (2010) defende que é preciso mobilizar a capacidade de investimento das grandes empresas com o conhecimento e comprometimento das ONGs e ajudar as comunidades para que estas possam criar, em conjunto, soluções diferentes para as pessoas da base da pirâmide.

Uma visão similar é apresentada por Porter e Kramer (2011) ao defenderem a ideia da Criação de Valor Compartilhado (CVC), que vai além da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), resultando numa sinergia por meio da inovação e colaboração entre vários atores sociais, tais como: empresas, governo, sociedade civil e ONGs, como condição fundamental para o valor compartilhado. Afirmam estes autores que a base estratégica das companhias deve ser redefinida para CVC, e não somente para o lucro em si.

Corroborando essa visão, Morais Neto, Pereira e Moritz (2011) afirmam que isto pode remodelar a forma como as pessoas veem as empresas e sua relação com a sociedade. Comini (2011) afirma que as ações de RSE e CVC são limitadas e, em alguns casos, ineficazes para contribuir com a melhoria das condições de vida de pessoas marginalizadas; acrescenta que a principal contribuição das empresas multinacionais seria oferecer serviços e produtos inovadores, que atendam a uma demanda bem diferente.

Diante disso, as multinacionais vêm adquirindo proeminência firme com uma dinâmica global, graças à sua capacidade de lidar de forma inovadora com alguns dos problemas e desafios das sociedades contemporâneas (GALERA; BORZAGA, 2009; BORZAGA et al., 2012; HERRERA, 2013).

Observa-se que na perspectiva norte-americana não existe um consenso quanto à definição exata para negócios sociais. O termo é utilizado para empresas que tenham objetivos sociais independentemente de se referir a um departamento ou unidade de negócio inserida em uma empresa tradicional, ou para organizações sem fins lucrativos que utilizam as estratégias de mercado a fim de comercializar produtos e serviços.

2.1.3 Perspectiva dos países em desenvolvimento/emergentes

Países em desenvolvimento e/ou emergentes são termos geralmente usados para descrever nações que possuem um padrão de vida de baixo a mediano, apresentando um setor industrial ainda em crescimento e um índice de desenvolvimento humano que também varia de baixo a mediano, segundo relatório de desenvolvimento humano de 2013 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2013).

Definido o conceito de países em desenvolvimento e/ou emergentes, apresenta-se a perspectiva desses países para o conceito de negócios sociais observado sob duas visões diferentes. Uma latino-americana, que utiliza o termo negócios inclusivos, e a outra, a visão asiática de Yunus (1999, 2008, 2010), que utiliza o termo negócio social.

Para a rede de pesquisadores SEKN, os termos são considerados sinônimos, não havendo distinção entre eles. No entanto, Comini (2011) e Herrera (2013) asseveram que negócios sociais e negócios inclusivos não são sinônimos. Destaca-se que os termos utilizados por ambas as visões não são sinônimos, porém apresentam elementos comuns visando à redução e ao combate à pobreza, geração de impacto social de forma eficaz, considerando-se sempre o longo prazo.

Fischer e Comini (2012) e Teodosio e Comini (2012), ao tratarem da perspectiva para negócios sociais dos países em desenvolvimento, enfatizam iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza e capazes de transformar as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos. No estudo realizado pelos pesquisadores, foram identificados os dois autores que mais vêm publicando na área de negócios sociais no mundo: Cameron Donaldson e Muhammad Yunus. Ambos trabalham no *Yunus Centre for Social Business and Health*, na Universidade de Glasgow, Reino Unido, referência em pesquisas sobre negócios sociais e precursores do termo *social business*.

A ideia foi inicialmente proposta pelo professor indiano de economia e ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus, que ficou mundialmente conhecido com a criação do *Grameen Bank*, uma iniciativa que difundiu o conceito de microcrédito para pessoas de baixa renda em Bangladesh, seu país de origem. Após trinta anos de sua fundação e a disseminação do microcrédito em Bangladesh, já emprestou mais de 6 bilhões de dólares a mais de 8 milhões de pessoas; 97% desses empréstimos foram concedidos a mulheres, das quais 58% conseguiram sair da condição de pobreza extrema.

Para Yunus, o empréstimo às mulheres era uma forma de protesto contra a prática dos bancos convencionais, que se recusavam a emprestar dinheiro a este público, mesmo que fizessem parte de uma faixa social e econômica mais alta da sociedade. Yunus usa a metáfora das árvores bonsai para discutir o problema da pobreza:

Quando você planta a melhor semente da árvore mais alta num vaso pequeno, obtém uma réplica da árvore mais alta, só que com apenas alguns centímetros de altura. Não há nada de errado com a semente plantada; o único problema é que a base, o solo que você deu a ela, foi insuficiente. As pessoas pobres são pessoas bonsai. Não há nada de errado com suas sementes, mas a sociedade nunca lhes deu a base adequada a partir da qual pudessem crescer. Tudo que se requer para tirar as pessoas pobres da pobreza é que se crie um ambiente propício para elas. Uma vez que o pobre possa liberar sua energia e criatividade, a pobreza desaparecerá muito rapidamente (YUNUS, 2010, p. 7).

O fato de a pobreza não ser criada pelas pessoas pobres, mas pelas circunstâncias que as envolvem, revela algo importante sobre o potencial dos próprios seres humanos: as pessoas nascem com todos os pré-requisitos a fim de poderem contribuir para o seu bem-estar e o dos outros que estão próximos, no entanto, nem todos têm oportunidade de desenvolver seu potencial, competências e habilidades para que possam sair da pobreza; muitas até morrem e não conseguem mostrar o que sabem, simplesmente porque não lhes é dada oportunidade.

Yunus, por acreditar no potencial dessas pessoas, começou a oferecer microcrédito para que elas pudessem desenvolver suas habilidades. Um dado que desperta atenção é que o *Grameen Bank* tem uma inadimplência de 98%, ou seja, apenas 2% não conseguem saldar seus empréstimos (YUNUS, 2010).

Para Yunus (1999, 2008, 2010), existem dois tipos de negócios sociais: tipo 1, os compostos por empresas cujo foco consiste em criar benefícios sociais e não maximizar lucros para seus donos; e tipo 2, negócios sociais cujo objetivo é maximizar lucros para seus donos em estado de pobreza, isto é, formas associativas e cooperativas de empresas que contribuem para que seus membros consigam, juntos, sair dessa condição.

A criação de negócios sociais do tipo 1 e 2 requer algumas condições, como: acesso à tecnologia e infraestrutura, geração de emprego e renda, produção e acesso aos mercados, disseminação do empreendedorismo, segurança, saúde etc.

No quadro 1 listam-se alguns exemplos de negócios sociais ligados ao *Grameen Bank*.

Quadro 1 – Negócios Sociais do Grupo *Grameen Bank*

| Negócio Social | Produto/Serviço | Impacto Social |
|-----------------------|--|--|
| Grameen Danone | Iogurte enriquecido com nutrientes | Resolver o problema da subdesnutrição |
| Grameen Veolia Water | Água potável | Evita a contaminação da água por arsênico |
| Basf Grameen | Mosquiteiros | Evita a propagação de doenças |
| Intel Grameen | Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) | Ajuda a resolver problemas dos pobres rurais |
| Adidas Grameen | Sapatos | Evita doenças transmitidas por parasitas |
| Grameen Healthcare | Serviços de Saúde | Oferece prevenção, diagnósticos, <i>check-up</i> , seguro saúde, educação etc. |

Fonte: Adaptado de YUNUS, 1999, 2008, 2010.

Outros exemplos de negócios sociais que estão em fase de planejamento do *Grameen Bank* são: Fábrica têxtil *Otto Grameen Trust*; *Grameen Phone* para uso da telefonia móvel; no setor de energia, o *Grameen Shakti*; Faculdades de Enfermagem; e universidade de ciência e tecnologia da saúde (YUNUS, 2010).

Yunus ressalta a importância da criação de novos negócios sociais envolvendo áreas da saúde, como: nutrição, água, seguro saúde, educação e formação para a saúde, saúde ocular, cuidados materno-infantis e serviços de diagnósticos. Para isso é preciso desenvolver alguns modelos bem-sucedidos e disseminá-los para outras localidades.

Uma indicação de que esses novos modelos de negócios sociais estão surgindo e se acham em fase de expansão é o fato de que, além de Yunus, cresce o número de pesquisadores e de estudos em publicações internacionais com alto fator de impacto sobre o tema. De acordo com o estudo bibliométrico realizado por Tiscoski et al. (2013), sobre a produção nacional e internacional no tocante a empreendedorismo social e negócios sociais, verifica-se um aumento significativo da produção acadêmica internacional nos últimos 15 anos. Esse aumento evidencia-se nos novos termos que vários pesquisadores vêm dando para negócios sociais: negócios com a base da pirâmide, negócios com a base da pirâmide 1.0 e 2.0, modelo 2.5, empresas de valor compartilhado, entre outros.

Muitas organizações vêm colaborando para o crescimento de negócios sociais no mundo. No Brasil, trabalham e disseminam negócios sociais as agências Ashoka, Avina, Artemisia e Potencia Ventures².

² A Potencia Ventures oferece capital financeiro e intelectual para o desenvolvimento de ecossistemas de negócios em mercados emergentes, cujos produtos e serviços contribuam para reduzir a pobreza no mundo. A Potencia foi o primeiro investidor e principal parceiro estratégico na criação de diversas iniciativas-chave no campo dos negócios que servem a base da pirâmide no Brasil. Disponível em: <<http://www.potenciaventures.net/>>

Potencia Ventures (2011), uma catalisadora de oportunidades de pessoas da base da pirâmide, define negócios sociais como aqueles que têm o objetivo de melhorar a vida de pessoas que se acham na base da pirâmide, ou seja, negócios que geram impacto social. Essa visão de negócios de impacto social da Potencia Venture permite a distribuição de lucros aos acionistas; já os parceiros estão abertos a qualquer estrutura acionária e governança que vise maximizar o impacto social positivo, contrariando o modelo disseminado por Yunus, que foi apresentado na perspectiva dos países em desenvolvimento.

No quadro 2, podem-se observar várias definições de algumas organizações.

Quadro 2 – Definições sobre negócios sociais de algumas organizações

| Nomenclatura | Instituição/Organização | Definição |
|--|--|---|
| Negócios Sociais | Artemisia ³ | Iniciativas economicamente rentáveis que através da sua atividade principal têm soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado |
| Negócios Sociais | Ashoka ⁴ | Negócios que utilizam mecanismos de mercado para maiores benefícios a setores da sociedade que hoje estão excluídos |
| Negócios Sociais | <i>Grameen Bank</i> | Visam à solução de um problema social, capazes de gerar receita para cobrir 100% de seus custos, e que não permitem a distribuição de lucros para seus investidores |
| Negócios Inclusivos | Avina ⁵ | Iniciativas economicamente rentáveis que usam mecanismos de mercado para melhorar a qualidade de vida de pessoas de baixa renda, ao permitir sua participação na cadeia de valor ou seu acesso a serviços básicos essenciais de melhor qualidade ou a menor preço |
| Negócios Inclusivos | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) | Negócios que envolvem os pobres no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócio. |
| <i>For-benefit Organizations</i> | <i>Fourth Sector</i> | Integram impacto social e ambiental e estratégias de negócio e vão além, incluindo elementos de governança inclusiva, transparência na prestação de contas, compensações justas, responsabilidade ambiental, serviços comunitários e lucros destinados ao bem comum |
| <i>Majority Markets / Oportunidades para a maioria</i> | Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) | Iniciativas que promovem o envolvimento de comunidades de baixa renda e do setor privado na criação de empregos, no desenvolvimento e no fornecimento de produtos e serviços de qualidade e na tomada de medidas destinadas a inserir a maioria dos cidadãos no circuito econômico do setor produtivo, de modo a serem beneficiados por este e contribuir para o crescimento. |

Fonte: Adaptado de Naeigeborin (2010)

³ ARTEMISIA – organização sem fins lucrativos, dissemina e fomenta negócios de impacto social no Brasil. Sua missão é inspirar, capacitar e potencializar talentos e empreendedores para criar uma nova geração de negócios. Disponível em: <http://artemisia.org.br/conteudo/artemisia/quem-somos.aspx>

⁴ Ashoka – organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores. Disponível em: <http://www.ashoka.org.br/sobre-a-ashoka/quem-somos>

⁵ A Avina gera e apoia processos colaborativos que melhoram a qualidade dos vínculos entre empreendedores, empresas, organizações da sociedade civil, academia e instituições governamentais. – Disponível em: <http://www.avina.net/por/sobre-avina/que-hacemos/#sthash.jTqSbL80.dpuf>

Apesar das definições apresentadas, sob o ponto de vista de várias organizações que trabalham com negócios sociais terem nomenclaturas diferentes, e de algumas permitirem a distribuição de dividendos, o foco de todas é gerar impacto social para as pessoas que estão na base da pirâmide.

No Brasil, o termo mais utilizado é “negócio social”; no entanto, algumas organizações e acadêmicos utilizam o termo “negócios inclusivos” ou “negócios que geram impacto social”, a exemplo de Ashoka, Avina e Artemisia.

Já Teodósio e Comini (2012) fazem um recorte e diferenciam os dois termos, considerando negócios inclusivos como uma subcategoria de negócios sociais, porque negócios inclusivos tentam apenas incluir as pessoas e dar acesso a produtos e serviços que possibilitem a melhoria na qualidade de vida; já negócios sociais, além de incluir, desenvolvem modelos que possibilitam às pessoas sair da extrema pobreza, mediante a criação de novos negócios que gerem impacto social.

Apresentam-se no quadro 3 as perspectivas para negócios sociais encontrados na literatura nacional e internacional.

Quadro 3 – Resumo das perspectivas de negócios sociais

| Perspectiva | Termo | Definição | Origem | Autores |
|-------------------|------------------|--|--|--|
| Europeia | Empresa Social | Organizações privadas que administram serviços públicos sociais de forma empreendedora, respondendo às necessidades coletivas, muitas vezes mais eficientes que o serviço público | Economia Social | Travaglini et al. (2009); Borzaga et al. (2012) |
| Norte-americana | Empresa Social | Empresas de duplo propósito que ajustam metas de lucro com objetivos sociais (híbridas), ou organizações sem fins lucrativos empenhadas em desenvolver atividades comerciais que ofereçam suporte a execução de sua missão (organizações com fins sociais) | Organizações Privadas | Dees (1998a), Kerlin (2006), Reficco et al. (2013), Young (2008) |
| Países Emergentes | Negócios Sociais | Visão Latino-americana – enfatizam iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza, transformando as condições sociais dos indivíduos marginalizados ou excluídos | Iniciativas de mercado que visam à redução da pobreza | Fischer e Comini (2012); e Teodosio e Comini (2012) |
| | Negócios Sociais | Visão Asiática – existem dois tipos de negócios sociais: tipo 1, os compostos por empresas cujo foco consiste em criar benefícios sociais e não maximizar lucros para seus donos; e tipo 2, negócios sociais cujo objetivo é maximizar lucros para seus donos em estado de pobreza | <i>Grameen Bank</i> (microcrédito para pessoas de baixa renda) | Yunus (1999) |

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Ainda não existe um consenso sobre a definição do termo “negócios sociais”; muitas organizações, pesquisadores, acadêmicos e o governo divergem sobre qual a terminologia mais adequada.

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

2.2. Negócios sociais no Brasil: breve panorama das pesquisas neste campo e dos indicadores nacionais

O surgimento de negócios sociais ou negócios inclusivos no Brasil remonta às Organizações da Sociedade Civil (OSC) que atuam no setor social nas esferas não governamentais. Segundo Santos (1999), as OSCs referem-se a organizações e iniciativas de entidades sem fins lucrativos que visam ao fornecimento de bens e serviços para atender às necessidades coletivas, com ênfase na participação voluntária.

De acordo com o levantamento da Ashoka (2006), as OSCs e o setor social de forma organizada surgem no Brasil como ações de filantropia desde o século XVI, com as Santas Casas de Misericórdia voltadas para o atendimento de pessoas carentes; eram sustentadas por ricos filantropos, com base na lógica assistencialista e da caridade cristã da Igreja Católica. No século XIX foi intensificada a atenção do Estado para a área social, organizando e direcionando as instituições de caridade e as Santas Casas de Misericórdia a partir da criação da Lei nº 148, de 6 de abril de 1839, que permitia a criação de um hospital de caridade em cada uma das cidades e vilas da Província onde ainda não existia, com as condições e prerrogativas nelas declaradas.

No século XX a sociedade brasileira passou a sofrer com a forte industrialização e a crescente demanda de trabalhadores que migravam do interior dos estados. De acordo com Avritzer (2012), o Estado interferiu nos processos societários mais básicos ao mover a população pobre do campo para as cidades.

O país sofreu um dos processos de urbanização mais rápidos da história. De um país majoritariamente rural na década de 1940, passou a ter mais de 80% de sua população vivendo em cidades no final do século XX (SANTOS, 1987).

No processo de migração do campo para a cidade, as pessoas mais pobres ficaram desprovidas de serviços básicos. Isso aumentou os problemas sociais e o número de organizações sem fins lucrativos que estavam vinculadas ao estado para propor soluções que diminuíssem a pobreza e a exclusão social nos grandes centros. Com esse aumento surgem os sindicatos, as associações de profissionais, as federações e confederações ligadas ao setor privado.

Na tabela 1, verifica-se esse aumento no número de associações:

Tabela 1 – Número de associações criadas em cidades brasileiras (1930-1990)

| Cidades | 1941-1950 | 1951-1060 | 1961-1970 | 1971-1980 | 1981-1990 | TOTAL |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| São Paulo | 288 | 464 | 996 | 1871 | 2553 | 6172 |
| Rio de Janeiro | 188 | 743 | 1093 | 1233 | 2498 | 5755 |
| Belo Horizonte | 120 | 204 | 459 | 584 | 1597 | 2964 |
| TOTAL | 596 | 1411 | 2548 | 3688 | 6648 | 14891 |

Fonte: Adaptado de Avritzer (2012)

Essas organizações passaram a depender cada vez mais do Estado, e para isso tinham de seguir as orientações administrativas e normativas previstas na legislação (GÓES de PAULA; ROHDEN, 1996).

Com a forte dependência econômica do Estado as OSCs começaram a mudar o seu perfil na década de 1970, com um novo conceito institucional em contraposição ao controle do Estado: surgem as organizações não governamentais.

Na década de 1980 as ONGs começam a passar por dificuldades financeiras e tiveram de reduzir suas ações. Já na década de 1990 amplia-se o envolvimento das empresas privadas com questões sociais e estas passam a financiar algumas instituições. Adquirida a *expertise* na área, começaram a fundar suas próprias agências, fundações e alguns institutos, tornando o financiamento de causas sociais algo mais estratégico para o negócio.

Nas últimas décadas, de acordo com Ashoka (2006), há uma nova fase das OSCs direcionadas para negócios sociais e/ou negócios com impacto social, como alternativa de combate à pobreza, mas com sustentabilidade econômica.

No Brasil, o termo é novo, no entanto, o conceito vem sendo disseminado por agências de fomento e órgãos públicos. Entretanto, acadêmicos como Comini et al. (2012) identificaram apenas um único trabalho publicado entre 2005 a 2012 que discute negócios sociais, o que reforça a importância de mais pesquisas sobre o tema.

De acordo com os dados apresentados no evento realizado no Rio de Janeiro em 2012, *The Social Enterprise World Forum* (2012), negócios sociais são concebidos para promover um propósito social de forma financeiramente sustentável. São empreendimentos como quaisquer outros, que devem pensar em sustentabilidade financeira, ser guiados por bons planos de negócios e buscar o lucro de forma coordenada com o impacto social. No Fórum na Sala Temática Oportunidade Econômica foram explorados o potencial e a força dos negócios sociais como catalisadores de justiça econômica e social, melhorando condições de vida, criando oportunidades econômicas para comunidades marginalizadas na base da pirâmide e viabilizando os direitos humanos de grupos excluídos da sociedade.

De acordo com as diretrizes estratégicas para o Mercado de Negócios Sociais no Brasil, do SEBRAE (2013), os negócios sociais buscam impacto socioambiental positivo gerado por meio do próprio *core business* do empreendimento, ou seja, a atividade principal deve beneficiar diretamente pessoas com faixa de renda mais baixas, as chamadas classes C, D e E.

Ainda para o SEBRAE (2013), negócios sociais são como iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas por pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuem para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentar o desenvolvimento da economia nacional.

Para se compreender melhor a importância dos negócios sociais para o Brasil e a geração de impacto social para a sociedade, apresenta-se o quadro 4, no qual se pode verificar a diferença entre negócios tradicionais e negócios com impacto social.

Quadro 4 – Negócios Tradicionais x negócios sociais

| | Negócios Tradicionais | Negócios Sociais |
|------------------------|--|---|
| Os impactos | Partem do conceito do economista Milton Friedman, segundo o qual a única função social da empresa é gerar lucro para seus acionistas | Empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para a redução da pobreza |
| Os investidores | Não levam em conta o impacto social. O foco é o modelo de negócio que maximize a sua rentabilidade | O impacto social é importante na hora de escolher o projeto a ser financiado |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| O público-alvo | Classes A, B, C. Nos últimos anos, a classe C tem sido um grande filão de mercado, por conta do número de pessoas e do poder de consumo. | As faixas de renda mais baixas, também chamadas de base da pirâmide. Além da classe C, as classes D e E |
| As áreas de atuação | As <i>startups</i> brasileiras, em sua grande maioria, estão voltadas para produtos e serviços na área de tecnologia | São poucos negócios sociais atuando no Brasil com tecnologias e comunicação. |

Fonte: Adaptado das diretrizes estratégicas para o Mercado de Negócios Sociais no Brasil, do SEBRAE (2013)

A diferença entre os dois modelos de negócios é visível, tanto na perspectiva dos investidores, do público-alvo, das áreas de atuação, como nos impactos que cada um desses modelos provoca.

Os modelos tradicionais visam apenas o lucro para os acionistas e/ou proprietários das empresas; já nos negócios sociais, o lucro não é o único objetivo, tão só um dos objetivos.

Os negócios sociais, além de buscar o lucro para a sua própria sobrevivência financeira, geram impacto para as pessoas e a sociedade. A geração desse impacto depende muito do foco e do escopo de atuação do negócio social.

No quadro 5, podem-se verificar diferentes modelos que geram impacto social no Brasil.

Quadro 5 – Modelos de Impacto em Negócios Sociais

| Tipos de Modelo | O que é | Para quem é | Para onde vai o lucro? |
|--|--|--|--|
| Valor Compartilhado | Empresa privada que não enxerga o lucro como único valor a ser gerado | Empreendedores capazes de criar uma operação que, em cada passo, ajude a reverter problemas sociais e ambientais | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas |
| Negócio Inclusivo | Empresa focada em criar produtos e serviços para promover a inclusão social de pessoas de baixa renda ou com deficiência | Empresários que se identificam com a causa da inclusão social | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas |
| Negócios Sociais SEM Distribuição de Lucros | Empresa que tem como prioridade resolver um problema social ou ambiental urgente | Para quem é engajado em causas sociais e está disposto a usar o lucro para resolver problemas socioambientais | Dividendos 100% reinvestidos no negócio. |
| Negócios Sociais COM Distribuição de Lucros | Empresa com o objetivo de resolver problemas sociais ou ambientais | Pessoas engajadas na resolução de problemas socioambientais, mas que querem causar impacto maior, e em menor tempo | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas |
| Empresa B | Empresa que recebe o selo da certificadora latino-americana do Sistema B por ter bom desempenho | Negócios que causem impacto socioambiental e estejam comprometidos com a melhora contínua de seu desempenho | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas |
| ONG | Organização que beneficia a sociedade | Modelo indicado para quem quer resolver problemas sociais e ambientais e não se vê como empresário de um negócio com fins lucrativos | Não tem fins lucrativos |

| | | | |
|-------------------------|---|---|--|
| Responsabilidade Social | Prática que pode ser adotada por qualquer empresa privada, em prol da sociedade e do ambiente | Empresas que buscam apoiar causas socioambientais | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas |
|-------------------------|---|---|--|

Fonte: Adaptado PEGN (2013)

Verifica-se ainda que os sete modelos de impacto em negócios sociais estão focados em garantir serviços e/ou produtos de qualidade para pessoas e populações menos favorecidas financeiramente.

No Brasil surgiram vários negócios que geram impacto social nos últimos anos. De acordo com o mapeamento realizado pelo Plano CDE⁶ e coordenado pela Avina, Potencia Ventures e pela *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE)⁷, que pesquisou 50 negócios sociais no Brasil; 50% desses negócios estão concentrados no Sudeste do país e 26% no Nordeste. Já a região Sul aparece com 14% do total dos negócios pesquisados; o Norte e o Centro-Oeste acham-se com 6% e 4%, respectivamente.

Na figura 2, pode-se verificar a distribuição geográfica em números relativos desses negócios sociais no Brasil:

⁶ Especializada no universo das classes C, D e E, o Plano CDE é uma consultoria que auxilia empresas de quaisquer segmentos para o desenvolvimento de novas atividades e negócios inclusivos envolvendo os públicos da base da pirâmide. Suas atribuições contemplam ainda a idealização de pesquisas qualitativas e quantitativas para melhor responder às questões das empresas e treinamentos de executivos para atuar junto às classes C, D e E e mercados emergentes. Disponível em: <<http://www.planocde.com.br>>

⁷ A ANDE é uma rede internacional de organizações que apoia pequenas empresas em crescimento em 150 mercados emergentes. O ANDE Polo Brasil articula as organizações-membro no país, para gerar e disseminar conhecimento sobre negócios sociais e negócios inclusivos, oferecer espaços de *networking* e troca com outros atores do ecossistema de empreendedorismo, e criar uma ponte com o setor internacional. Disponível em: <<http://www.andepolobrasil.org>>

Figura 2 – Distribuição Geográfica dos Negócios Sociais no Brasil



Fonte: Parkinson (2011)

Outro dado importante é a distribuição amostral por estado dos negócios sociais no Brasil, conforme a figura 3:

Figura 3 – Distribuição Amostral por Estado

| N | | NE | | CO | | SE | | S | |
|----------|---|-----------|---|----------|---|-----------|----|----------|---|
| AM | 1 | BA | 4 | DF | 2 | SP | 21 | RS | 2 |
| PA | 2 | PE | 5 | Total: 2 | | RJ | 1 | SC | 2 |
| Total: 3 | | CE | 2 | | | MG | 3 | PR | 3 |
| | | SE | 1 | | | Total: 25 | | Total: 7 | |
| | | PB | 1 | | | | | | |
| | | Total: 13 | | | | | | | |

Fonte: Parkinson (2011)

Dos dados apresentados pela pesquisa, 50% dos negócios sociais estão concentrados na região Sudeste, com 25 negócios. Desses 25 negócios, 21 estão no estado de São Paulo. No Nordeste, Pernambuco e Bahia possuem o maior número de negócios.

Dos negócios sociais no país, 96% apresentam como característica que os empreendedores tinham a intenção de causar impacto social ao abrirem o negócio, no entanto, apenas 4% dos empreendedores não tinham a intenção de empreender.

A autossuficiência financeira de empresas sempre foi um problema comum em todos os segmentos de negócios, independentemente de terem foco no impacto social e/ou na maximização de lucros.

Dos negócios existentes no Brasil, 64% são negócios comerciais convencionais, que não dependem de doações; já 36% dependem parcialmente destas, mas pretendem tornar-se independentes e operar com recursos próprios.

No país, são muitos os problemas sociais que precisam ser erradicados. Um segmento da sociedade vem despertando a atenção dos empreendedores sociais: o setor da educação, que aponta um crescimento, nos últimos anos, bem expressivo para suprir essa demanda da sociedade.

No gráfico 1, podem-se verificar os segmentos com maior destaque da economia brasileira em termos de negócios sociais:

Gráfico 1 – Distribuição dos Negócios Sociais por setor de atuação



Fonte: Parkinson (2011)

Percebe-se que além do setor de educação, que aparece com 34% de negócios, também de forma bem expressiva, com 24% de negócios abertos, figuram os serviços financeiros, com o empréstimo de microcrédito, e os serviços ligados à cultura.

Para reduzir os inúmeros problemas sociais que há no Brasil, um modelo viável são as organizações híbridas, que geram tanto valor social quanto econômico. Para Alter (2007) e Jappe (2013), organizações híbridas podem ser quaisquer negócios que tenham o objetivo de resolver algum problema social e/ou de mercado e gerar valor social, que utilizam ferramentas de mercado e colocam o propósito social e o lucro de forma compartilhada. Ainda é um grande desafio para os empreendedores conciliar essas duas atividades, isso porque não existe no Brasil uma legislação específica voltada para negócios sociais e/ou negócios que geram impacto social.

As pesquisas de Silva et al. (2009b) analisaram a distribuição espacial das organizações sociais no Brasil e correlacionaram os resultados com dados socioeconômicos, identificando tipos de correspondência entre os indicadores do potencial de organização social e os dados de desequilíbrios econômicos e desigualdades sociais. A questão básica proposta era se haveria uma relação entre padrões mais elevados de organização social com desequilíbrios econômicos menos expressivos e com bons indicadores sociais.

No estudo, não foi possível afirmar que há uma relação determinística entre níveis elevados de organização social e melhores indicadores socioeconômicos em todo o Brasil, mas há sinais positivos que apontam para essa direção. Existe, portanto, um potencial de análises e reflexões que merece ser explorado, a fim de aprofundar o conhecimento sobre a relação entre organização social e desenvolvimento econômico-social no Brasil.

Nas últimas décadas o IDH do Brasil melhorou consideravelmente, saindo de quase baixo para alto desenvolvimento humano e colocando o Brasil na posição 79 entre os 187 países que foram analisados. Entre 1980 e 2013 o IDH teve um aumento de 36,4%, passando de 0,545 para 0,744, o que representa um aumento anual médio de 0,95%.

Na tabela 2 pode-se verificar o aumento dos indicadores do IDH entre 1980 e 2013, quando a expectativa de vida ao nascer aumentou 11,2 anos. A média de estudo aumentou 4,6 anos e a expectativas de anos de escolaridade está em 5,3 anos de estudo. Já a Renda Nacional Bruta *per capita* (RNB) do Brasil aumentou 55,9%.

Tabela 2 – Tendência do IDH do Brasil

| ANO | Expectativa de vida ao nascer | Expectativa de anos de estudo | Média de anos de estudo | RNB <i>per capita</i> (2011 PPP US\$) | IDH |
|------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------|
| 1980 | 62,7 | 9,9 | 2,6 | 9,154 | 0,545 |
| 1985 | 64,5 | 11,1 | 3,2 | 8,409 | 0,575 |
| 1990 | 66,5 | 12,2 | 3,8 | 9,74 | 0,612 |
| 1995 | 68,5 | 13,3 | 4,6 | 10,602 | 0,650 |
| 2000 | 70,3 | 14,3 | 5,6 | 10,722 | 0,682 |
| 2005 | 71,7 | 14,2 | 6,6 | 11,517 | 0,705 |
| 2010 | 73,1 | 15,2 | 7,2 | 13,794 | 0,739 |
| 2011 | 73,4 | 15,2 | 7,2 | 14,031 | 0,740 |
| 2012 | 73,7 | 15,2 | 7,2 | 14,081 | 0,742 |
| 2013 | 73,9 | 15,2 | 7,2 | 14,275 | 0,744 |

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano PNUD – 2014 (2014)

Os esforços do governo brasileiro para reduzir as desigualdades, promover redistribuição de renda, acesso à educação, saúde, abastecimento de água e serviços de saneamento, e combater a desnutrição infantil melhoraram. Embora se verifiquem ganhos gerais do desenvolvimento humano, o progresso em alguns estados brasileiros desacelerou, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2014 da PNUD/ONU (2014).

Apesar da melhora desses índices, há nítidas diferenças regionais, especialmente em relação ao nível de renda, porque o IDH aponta um valor médio das conquistas básicas de desenvolvimento humano, no entanto, como todas as médias, o IDH mascara a desigualdade na distribuição do desenvolvimento humano pela população em nível nacional.

O Brasil é um país formado por 26 Estados, mais o Distrito Federal; nas duas últimas décadas, o IDH cresceu 47,5%, de acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil 2013, mas, ao se fazer uma análise mais detalhada, percebe-se que o aumento não foi significativo em todos os Estados. Ainda existe um país com muita discrepância social.

Segundo o IBGE (2013), o estado com menor incidência de pobreza extrema é Santa Catarina, com apenas 1,7% da população vivendo abaixo da linha da pobreza. Em contrapartida, o Estado de Alagoas tem 20,5% da população, aproximadamente 700 mil pessoas, vivendo com uma renda de R\$ 70,00 reais *per capita* ao mês. Isso representa menos de R\$ 2,50 reais por dia.

Ainda na contramão dos números positivos que o Brasil apresenta, Alagoas tem uma das piores expectativas de vida, além de possuir uma baixa expectativa em relação aos estudos. Apresenta-se com a maior taxa de analfabetos e analfabetos funcionais, com aproximadamente 63% da população com 15 anos ou mais de idade. Tem a maior taxa de mortalidade infantil e o pior IDH do país.

Na lista dos piores Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do Brasil, estão cinco municípios alagoanos. São eles: Inhapi, com 0,484, seguido por Olivença, com 0,493, Olho d'Água Grande, com 0,503, Mata Grande, com 0,504, e Roteiro, com 0,505.

Percebe-se uma inércia do governo para resolver problemas básicos da população. Os problemas se agravam a cada ano. O fato é que a pobreza não é criada pelas pessoas pobres, mas pelas circunstâncias que as envolvem; a falta de ação do governo para suprir as necessidades básicas da população agrava ainda mais a situação.

Algumas instituições tentam minimizar os impactos da inércia dos governos há décadas. As ONGs fazem alguns trabalhos, no entanto, o modelo é ineficiente, porque depende de doações, caridade, ajuda dos governos e de empresas privadas, e de filantropia para que o negócio possa gerar impacto social. O problema é que não existe uma estrutura administrativa que vise à sustentabilidade econômica e financeira como mola propulsora para gerar mais impacto social.

A existência de negócios sociais significa que as empresas, a sociedade civil e os indivíduos teriam acesso a um formato de negócios para o enfrentamento dos sérios problemas sociais. O negócio social serve como força econômica; as pessoas não teriam de esperar até que o governo se encarregasse de questões como pobreza, fome, desabrigo e doenças.

No Brasil e, principalmente em Alagoas, muitos negócios sociais surgiram nos últimos anos, com o objetivo de resolver problemas sociais não contemplados em sua integralidade pelos governos. Esse movimento vem apresentando resultados em nível nacional e internacional de empresas que têm recebido prêmios e reconhecimento profissional e financeiro.

Com esta tese pretende-se analisar as experiências de um conjunto de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, cujas empresas são reconhecidas por sua atuação nas áreas em que operam.

2.3. Desafios e tendências locais e globais

A partir da discussão histórica e conceitual, pode-se entender que negócios sociais intentam melhorar as condições de vida das pessoas que estão na base da pirâmide, combater a pobreza e gerar alto impacto social. No entanto, para que haja modelos sólidos é preciso levar em consideração alguns desafios no tocante à consolidação de experiências significativas. Segundo Brito (2011), os desafios aparecem já na dificuldade de encontrar publicações que tragam experiências de gestão em negócios sociais e inclusivos, em parte por ser uma área nova, em parte pela falta de pesquisas acadêmicas voltadas à temática. Recorre-se então a experiências sistematizadas de outros setores.

Diante disso, existem alguns desafios de natureza macro para serem discutidos por acadêmicos e empreendedores, a fim de que possam gerar oportunidades e tendências de negócios sociais. Segundo Naigeborin (2010), são quatro os grandes desafios para o desenvolvimento do modelo de negócios sociais: (i) criação de um ecossistema favorável ao desenvolvimento de negócios sociais; (ii) desenvolvimento de instrumentos jurídicos que amparem este novo modelo de empresa social; (iii) maior engajamento do governo para a promoção e desenvolvimento do campo de negócios sociais; e (iv) novos modelos de investimento e de cultura de relacionamento com investidores.

Tomando como base as discussões iniciadas por Naigeborin (2010) no artigo “Introdução ao universo de negócios sociais”, apresentam-se algumas considerações acerca dos grandes desafios para os negócios sociais. São dois grandes desafios que se apresentam para o crescimento e o desenvolvimento de negócios sociais no Brasil e no mundo: (i) criação e desenvolvimento de um ecossistema para negócios sociais e (ii) criação de instrumentos legais para o desenvolvimento de negócios sociais.

A seguir, discutem-se apenas os dois primeiros grandes desafios supracitados, por se entender que os outros desafios já estariam incorporados.

2.3.1. Criação e desenvolvimento de um ecossistema para negócios sociais

Para se compreender o primeiro desafio, considera-se o conceito de Moore (1993) de que ecossistemas de negócios são formados por fornecedores, clientes, concorrentes e líderes. No entanto, os ecossistemas não se limitam apenas a esses atores apontados por

Moore. Existem outros, a depender do universo em que o negócio social se acha inserido. Segundo Silva (2013), há uma abrangência e diversidade muito grande de ecossistemas, que podem ser de alcance mundial, nacional e local, mas todos exibem características de interação entre empresas e *stakeholders*.

O ecossistema deve ser formado por profissionais e empresas de diversas áreas cujo objetivo são os negócios que geram impacto social. Também precisa ser pensado por advogados, contadores, administradores de fundos de investimentos, incubadoras de negócios (públicas e privadas), aceleradoras, por centro de formação e treinamento para profissionais que atuam na área e por universidade com formação voltada também para negócios sociais, além do desenvolvimento e da inovação tecnológica para o setor de negócios sociais.

2.3.2. Criação de instrumentos legais para o desenvolvimento de negócios sociais

O segundo desafio é a criação de instrumentos que deem subsídio para que empreendedores possam atuar no campo dos negócios sociais. No Brasil isso ainda não existe, mas já há movimentação nesse sentido em alguns países do continente europeu e nos Estados Unidos da América; estes já iniciaram seu processo de regulamentação de negócios sociais.

No quadro 6 pode-se verificar um resumo das primeiras formas legais para negócios sociais na Europa:

Quadro 6 – Marcos legais para negócios sociais na Europa

| País | Formas Legais | Distribuição de Lucros | Governança | Modelo de Negócio | Objetivos Sociais |
|---------|---|--|------------------------|-----------------------|---|
| Bélgica | Companhia limitada; responsabilidade limitada de cooperativas; sociedade de responsabilidade limitada | Permitida, mas limitada | Natureza participativa | Coletivo e individual | Atividades que visam a uma finalidade social |
| Itália | Associações; fundações; cooperativas e empresas com fins lucrativos | Não é permitida distribuição direta ou indiretamente | Natureza participativa | Coletivo | Serviços de assistência social, saúde, educação, formação, meio ambiente, turismo social, serviços culturais, inserção, independentemente da área de atividade da empresa |

| | | | | | |
|-------------------|---|---------------------------------|------------------------|-----------------------|---|
| Finlândia | Todas as empresas, independentemente da sua forma e estrutura legal | Permitidos sem restrições | Não participativo | Não relevante | Empregar pelo menos 30% das pessoas com deficiência e desempregados |
| Reino Unido | Empresas reguladas por comunidades de interesse | Distribuição parcial dos lucros | Natureza participativa | Coletivo e individual | Atividades de interesse das comunidades |
| Definição da EMES | Todas as formas legais são permitidas | Distribuição parcial dos lucros | Natureza participativa | Coletivo | Atividades com objetivos sociais explícitos |

Fonte: Adaptado de Galera e Borzaga (2009)

Observa-se que existem várias formas legais para os negócios sociais na Europa, desde os países que permitem a atuação de alguns tipos de organizações até aqueles que permitem toda e qualquer forma de organização e empresa. Já em relação à distribuição ou não de lucros, essa é uma questão que divide as opiniões.

Nos EUA a legislação está em fase inicial e tem como objetivo facilitar os investimentos filantrópicos e o investimento de capital privado em organizações híbridas, que combinem valor econômico e valor social. O modelo que vem sendo adotado em alguns estados norte-americanos é o *Low-Profit Limited Liability Company* (L3C). Segundo Bishop (2014), são organizações que têm cotas limitadas e podem receber incentivos fiscais desde que se comprometam, nos seus atos constitutivos, a realizar e gerar benefícios sociais, ou seja, são entidades maximizadoras de lucros, mas que possuem objetivos sociais como foco do negócio.

Oliveira e Vasconcelos (2011) e Comini, Barki e Aguiar (2012), as L3C focam a geração de benefícios sociais e consideram o lucro como fator menos importante para o negócio. Com isso, essa organização não é tida como sem fins lucrativos e torna-se uma opção bastante atraente para investidores que queiram ter retorno do capital investido, desde que gere impacto social.

É importante ressaltar que apesar de essas empresas receberem recursos da iniciativa privada, de investidores individuais e de fundações, são tributadas como toda empresa limitada comum. Destaca-se que algumas cidades já começaram a extinguir oficialmente a L3C. É o caso de Carolina do Norte, que fica no estado da Flórida. É o que mostra Field (2014) no seu artigo *North Carolina Officially Abolishes The L3C*, publicado em janeiro de 2014 na revista Forbes.

No Brasil não existe uma regulamentação específica para negócios sociais, e isso não dificulta a capacidade de atuação desses negócios. Como não existe uma legislação

específica, muitos desses negócios têm de se enquadrar nas estruturas jurídicas já existentes, como: ONGs, OSCIPs, organizações sem fins lucrativos, associações, cooperativas, fundações etc.

A falta de regulamentação específica não limita o poder de atuação dos negócios sociais no Brasil. Com a criação do marco legal será possível a implementação de políticas que possibilitem às empresas gerar impacto social. Atualmente os negócios sociais são taxados e tributados da mesma forma que uma empresa maximizadora de lucros; não existe nenhum tipo de benefício e/ou vantagem competitiva. É preciso um regimento jurídico específico que possibilite o aumento do impacto dos negócios sociais no país.

2.3.3. Tendências de negócios sociais

O cenário global faz com que se repensem muitas práticas de gerir negócios que antes eram absolutamente normais e que, atualmente, são vistas de forma diferente por jovens que buscam empreender e gerar impacto social.

Uma maior preocupação com matas, rios, mares, energia e com as questões sociais (bem-estar, segurança, educação, saúde, emprego, renda) é constatada em muitos dos empreendedores sociais.

Junto a essas questões, cresce o movimento de empreendedores que lideram negócios sociais no Brasil e no mundo. Uma tendência é que universitários e a comunidade em geral repensem muitos modelos de negócios direcionados aos problemas ambientais e sociais. Muitos empreendedores começam a trabalhar com negócios sociais e querem gerar alto impacto na sociedade.

Para Cordeiro (2011, p. 12):

Nestes novos cenários práticos e conceituais, vários são os desafios e as oportunidades e os ressignificados inerentes a esta nova abordagem de apoio direto às juventudes. O fenômeno dos negócios sociais e inclusivos liderados por jovens via ONGs ou empresas juvenis é um tema desafiador, que requer uma compreensão histórica, não apenas da diversidade dos jovens e das jovens nos seus meios de origem, como também igual compreensão histórica sobre os processos de associativismo e de empreendedorismo juvenil. Novas formas de apoio se fazem necessárias. Apoio a fundo perdido e apoio consignado via microcrédito não são caminhos opostos e antagônicos. Ao contrário, juntos eles se potencializam como duas ferramentas de apoio à juventude em busca

de resultados mais efetivos e concretos, na busca da construção de um novo mundo, mais justo e mais solidário.

O fato é que muitos empreendedores estão trabalhando em parcerias com investidores que estão procurando: (i) investidores responsáveis; (ii) meio eficiente de atingir metas; (iii) negócios financeiramente mais atraentes; (iv) se existe demanda; (v) exposição em países emergentes; (vi) diversificar o portfólio. Cresce com uma nova geração de empreendedores que lucra fazendo o bem, ou seja, que quer gerar um alto impacto social.

Muitos empreendedores estão buscando um modelo de negócio sustentável que não comprometa o futuro das próximas gerações. Nesse sentido é preciso estimular a formação em negócios sociais, na universidade e no ensino médio; adotar práticas sociais na gestão pública, nas esferas municipal, estadual e federal; conscientizar as entidades de classe e conselho profissionais; criar espaços de apoio e incentivo, pesquisa e disseminação de negócios sociais no Brasil; e potencializar programas e projetos de extensão universitária.

3. A EMERGÊNCIA DOS EMPREENDEDORES E SEU PAPEL

Esta seção foi dividida em cinco partes. Na primeira, apresentam-se as origens do termo empreendedor do ponto de vista dos economistas Jean Baptiste Say e Schumpeter e dos comportamentalistas com a teoria de David McClelland. Na segunda, as origens do empreendedorismo social no mundo, com base na perspectiva de Dees (1998a). Na terceira parte, a atual configuração do empreendedorismo social e as definições de empreendedorismo empresarial, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social são discutidas. A quarta parte explica quem são e onde atuam os empreendedores sociais. Já na quinta, o foco se dá no papel que os empreendedores desempenham em face dos indicadores sociais.

3.1 A origem do termo empreendedor

Para que se possa compreender o que é ser empreendedor social, é preciso antes entender o que é o empreendedor clássico e empreendedorismo, para posteriormente definir o termo em questão. Precisa-se ir à base de todo o movimento empreendedor no mundo, a fim de poder compreender o seu significado.

Segundo Dees (1998a), ser empreendedor está associado a começar um negócio; no entanto, ele afirma que o termo é muito mais abrangente. Os franceses usaram, por volta do século XVII, o termo “*entrepreneur*” representando alguém que empreende um projeto ou uma atividade significativa. De acordo com Trevisan, Amorim e Morgado (2011), o significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época.

Para Amaro (2012), o termo foi mudando de significado: inicialmente, era utilizado para se referir aos antigos comerciantes aventureiros que assinavam contratos de risco para vender mercadorias de pessoas de recursos e que estabeleceram as famosas rotas comerciais para o Extremo Oriente. O termo passou a ser usado para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso econômico, ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as transações (DEES, 1998b).

Atribui-se o significado do termo empreendedor ao economista Jean Baptiste Say, que, no século XIX, conceituava o empreendedor como uma pessoa que movimenta recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior

produtividade e rendimento, ou seja, o empreendedor cria e agrega valor a um produto ou serviço.

Filion (1999) afirma que na literatura existe certo nível de confusão sobre a definição do termo empreendedor. Em seu artigo “Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios”, faz uma distinção entre os termos. Mostra que existem pesquisadores, como: (i) os economistas, que associam o empreendedor com inovação, e (ii) os psicólogos, psicanalistas e sociólogos, que se concentram nos aspectos mais criativos e intuitivos.

Filion (1999) apresenta a visão de Cantilon e Say, dois economistas que consideravam os empreendedores como pessoas que correm riscos, basicamente porque investem seu próprio dinheiro, ou seja, empreendedores são pessoas que aproveitam as oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes a tal atividade. Os economistas estavam interessados na compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico. Com isso, viam esses profissionais como detectores de oportunidade de negócios e criadores de empreendimento que correm riscos.

Schumpeter (1959) associou claramente o empreendedor à inovação, afirmando que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. Antes dele, Clark (1899) havia feito a associação do empreendedorismo com a inovação. Schumpeter afirmava que era preciso aproveitar as oportunidades para fazer negócios, saindo do tradicionalismo e fazendo novas combinações e dotando os negócios de novas configurações. Destaca-se ainda que Schumpeter não só associou os empreendedores à inovação, mas também mostrou a importância dos empreendedores no desenvolvimento econômico. Os economistas viam os empreendedores como preceptores de oportunidade de novos negócios, criando novos empreendimentos, o que sempre envolve riscos.

Do ponto de vista dos comportamentalistas, Filion (1999) define os pesquisadores e especialistas do comportamento humano como: psicólogos, psicanalistas, sociólogos, dentre outros. Um dos pioneiros foi o sociólogo alemão Max Weber, que identificou o sistema de valores como elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Para ele, os empreendedores são pessoas independentes e inovadoras, que exercem um papel de líder nos negócios.

Segundo Filion (1999), o autor que realmente iniciou os estudos do comportamento humano para o empreendedorismo foi David McClelland, psicólogo norte-americano. Em 1961 lançou o livro “*The Achieving Society*”, que explicitava sua preocupação quanto à ascensão da União da República Socialista Soviética (URSS). Isso porque nos anos de 1950 existia muito interesse na ascensão da URSS, e as pessoas começaram a perguntar se um dia o *Homo sovieticus* substituiria o *Homo americanus* (FILION, 1999).

McClelland (1961) estudou a história em busca de explicações para a existência de grandes civilizações. Nos estudos, identificou a presença de heróis na literatura que seriam “modelos” a ser imitados pelas gerações futuras; fez então a analogia do herói ao papel do empreendedor. Para os heróis e os empreendedores, não existem obstáculos que não possam ser vencidos ou superados, nem limites e impossibilidades. Para McClelland (1961), o povo treinado sob tal influência desenvolvia grande necessidade de realização e associava tal necessidade aos empreendedores. Sua definição de empreendedor é a de alguém que exerce controle sobre uma produção que não se destine apenas ao seu consumo pessoal. Assim, um executivo de uma unidade produtora de aço na antiga URSS seria um exemplo de empreendedor, pois se aproximava mais das características de gerentes de grandes organizações do que de pessoas que iniciavam um negócio.

Segundo Filion (1999), ao longo do tempo o termo gerente foi confundido com empreendedor, porque ambos desempenhavam a mesma função.

No quadro 7, pode-se verificar a diferença entre gerentes e empreendedores.

Quadro 7 – Diferenças de atividades entre gerentes e empreendedores

| GERENTES | EMPREENDEDORES |
|--|---|
| Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos | Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade |
| A chave é adaptar-se às mudanças | A chave é iniciar as mudanças |
| O padrão de trabalho implica análise racional | O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade |
| Operam dentro da estrutura de trabalho existente | Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho |
| Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve | Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio |

Fonte: Filion (2000)

Segundo Filion (1999, 2000), existe uma divisória entre os dois termos: enquanto os gerentes estariam voltados para a utilização eficiente dos recursos, preocupados com a estrutura organizacional formal e os processos, os empreendedores estariam mais

voltados aos objetivos organizacionais. Ou seja, os gerentes estão preocupados em se adaptar às mudanças, e os empreendedores estão voltados a iniciar as mudanças.

Depois de McClelland, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por vinte anos, até o início dos anos 1980 (FILLON, 1999). Autores como Timmons (1978), Hornaday (1982) e Meredith, Nelson e Neck (1982) tinham como objetivo definir quais eram as características dos empreendedores. Tentavam traçar o perfil psicológico do empreendedor, e como resultado produziram uma lista de características dos empreendedores, conforme se verifica no quadro 8:

Quadro 8 – Características mais frequentes atribuídas pelos comportamentalistas aos empreendedores

| CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| Agressividade | Flexibilidade | Orientação para resultados |
| Autoconsciência | Habilidade na utilização de recursos | Originalidade |
| Autoconfiança | Habilidade para conduzir situações | Otimismo |
| Capacidade de aprendizagem | Independência | Riscos moderados |
| Criatividade | Iniciativa | Sensibilidade a outros |
| Dinheiro como medida de desempenho | Inovação | Tenacidade |
| Energia | Liderança | Tendência a confiar nas pessoas |
| Envolvimento a longo prazo | Necessidade de realização | Tolerância à incerteza |

Fonte: Timmons (1978), Hornaday (1982) e Meredith, Nelson e Neck (1982)

Para Fillion (1999), as pesquisas dos comportamentalistas produziram resultados bem variados e muitas vezes contraditórios, ainda que obtidos por metodologias consideradas rigorosas. No entanto, ainda não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Uma das considerações que podem ser tiradas das características dos empreendedores é que eles podem ser fruto do meio social em que vivem, isto é, os empreendedores refletem as características do período e do lugar em que vivem.

Para Dees (1998a), o conceito de empreendedorismo pode ser aplicado tanto na área dos negócios como na área social. O autor combina os conceitos sobre geração de valor (Say), inovação e agentes de mudança (Schumpeter), busca da oportunidade (Drucker) e utilização máxima dos valores (Stevenson), para definir o empreendedor social que será melhor detalhado na próxima seção.

3.2. As origens do empreendedorismo social

A ideia de empreendedorismo social é uma adaptação dos tempos modernos que, segundo Dees (1998a), combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, inovação e determinação, muitas vezes associada às empresas de alta tecnologia do *Silicon Valley*.

O termo empreendedorismo social é relativamente novo em sua atual configuração, mas na sua essência já existe há muito tempo (OLIVEIRA, 2004b). É datado do século XVIII, e tinha como um dos pioneiros Jim McClurg, que comercializava nos mosteiros produtos à base de vinho e queijo com missionários, trabalhando no mercado para sustentar-se, de acordo com o relatório do *Institute for Social Entrepreneurs* – ISA (2008).

Tem-se no século XIX Andrew Carnegie, fundador da Universidade Carnegie Mellon, que pregava a filantropia: primeiro, deve-se fazer fortuna, e em seguida, entregá-la – ou seja, ajudar os mais necessitados. Para Oliveira (2004a), Luther King e Gandhi são considerados empreendedores sociais, devido às suas capacidades de liderança e inovação quanto às mudanças em larga escala.

Nessa mesma perspectiva, ainda no século XIX, destacam-se duas grandes pioneiras: (i) Florence Nightingale, uma enfermeira que fundou a escola de enfermagem no Hospital St. Thomas e ficou conhecida por ajudar os feridos durante a noite na guerra da Crimeia, estabelecendo as diretrizes e os caminhos para a enfermagem moderna; e (ii) Maria Montessori, que ficou conhecida por destacar a importância da liberdade das atividades e do estímulo para o desenvolvimento físico e mental das crianças, criando o método Montessori de aprendizagem.

No início do século XX, Julius Resenwald desenvolveu comunidades agrícolas com mercados de longo prazo; já William Norris tinha a concepção de que era preciso enfrentar as principais necessidades não satisfeitas da sociedade, a fim de gerar oportunidades de negócios rentáveis. Entre suas ações destacam-se: o desenvolvimento de um conjunto de programas de aprendizagem mediado por computador, a revitalização de bairros e comunidades rurais, e a utilização de vans médicas móveis em uma reserva indígena americana.

Em 1973, Milton Davis, James Fletcher, Ronald Grzywinski e Mary Houghton fundaram o ShoreBank, que tinha como lema “*Let’s change the world*” (“vamos mudar o

mundo”). O banco acreditava que poderia restaurar as economias de alguns bairros americanos dominados pelo racismo.

Em 1976, o professor de economia Muhammad Yunus fundou o *Grameen Bank*, o primeiro banco de microcrédito do mundo, considerado a grande fonte de inspiração e um dos pioneiros na disseminação do conceito e da prática de negócios sociais no mundo. Yunus foi, com o *Grameen Bank*, o ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006.

No século XXI, constituem exemplos da província de Buenos Aires na Argentina, o *Catering Integral*, que oferece refeições gratuitas a comunidades de baixa renda, e *El Arca*, que permite a integração entre pequenos produtores locais e consumidores responsáveis, com base nos princípios de comércio justo.

Na Costa Rica, a *Asociación de Servicios Médicos para el Bien Social* (ASEMBIS)⁸, uma rede de oito clínicas de serviços e produtos médicos de baixo custo, atendimento ágil e alta qualidade.

Na Índia, outro exemplo na área da saúde mundialmente conhecido é o *Aravind Eye Care System* (ARAVIND)⁹, considerado o maior centro de tratamento oftalmológico do mundo. O Aurolab¹⁰ faz parte do grupo ARAVIND e fabrica os produtos oftalmológicos de alta qualidade, como lentes intraoculares, suturas cirúrgicas, produtos farmacêuticos, lâminas cirúrgicas e equipamentos.

Na África e Ásia, desde 1981 existe o *International Development Enterprises* (IDE), que oferece produtos manufaturados de tecnologia simplificada, capazes de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida de trabalhadores rurais de baixa renda.

Desde o século XVIII até os dias atuais, o empreendedorismo social vem sendo adaptado de acordo com o pensamento dos empreendedores, e configurado sempre que necessário, com o objetivo de gerar mais impacto social.

⁸ *Asociación de Servicios Médicos para el Bien Social* (ASEMBIS) Disponível em: <http://www.asembis.org/?page_id=2>. Acesso em 20 de maio de 2014.

⁹ *Aravind Eye Care System* (ARAVIND). Disponível em: <<http://www.aravind.org/>>. Acesso em 20 de maio de 2014.

¹⁰ Aurolab. Disponível em: <<http://www.aurolab.com/aboutus.asp>>. Acesso em 20 de maio de 2014.

3.3. Configuração do empreendedorismo social

O empreendedorismo social pode ser entendido de forma muito abrangente, mas para fins desta pesquisa é considerado como um conjunto de ações empreendedoras que visam à melhoria da sociedade, agregando a busca pelo lucro e o alcance de objetivos sociais. Essa definição corrobora os estudos de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012), para quem, numa concepção mais ampla, empreendedorismo social se refere a uma atividade inovadora com um objetivo social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas. Ou seja, difere do empreendedorismo “clássico” porque tem como objetivo pensar soluções que melhoram a sociedade, e não soluções que resultam apenas em lucro para o empreendedor.

No quadro 9 pode-se verificar a diferença entre empreendedorismo e empreendedorismo social:

Quadro 9 – Empreendedorismo Clássico x Empreendedorismo Social

| Empreendedorismo Clássico | Empreendedorismo Social |
|---|---|
| É individual | É coletivo |
| Produz bens e serviços para o mercado | Produz bens e serviços para a comunidade |
| Tem o foco no mercado | Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais |
| Sua medida de desempenho é o lucro | Sua medida de desempenho é o impacto social |
| Satisfaz necessidades dos clientes e amplia as potencialidades do negócio | Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las |

Fonte: Melo Neto e Froes (2002)

Os empreendedores sociais e clássicos, segundo Oliveira (2004a; 2004b), têm pontos de vista em comum, uma vez que ambos criam demanda, obtêm recursos e convertem ideias em produtos e serviços; ademais, são orientados à ação e focados na realidade. Só que os empreendedores sociais priorizam as ações de coletividade, enquanto os empreendedores clássicos estão voltados exclusivamente para o desempenho do lucro das empresas. Ou seja, os empreendedores em geral mudam e dão uma nova cara aos negócios; já os empreendedores sociais atuam na mudança e melhoria da sociedade, aproveitando as oportunidades que muitos não veem como possibilidades de negócios. Desse modo, melhoram sistemas, criam novas metodologias e abordagens de trabalho e propõem novas soluções, estabelecendo medidas e estratégias que gerem lucro e retorno social.

Oliveira (2004a), ao analisar essas especificidades na sua tese de doutorado “Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias”, apresenta algumas definições sobre empreendedorismo social de organizações que têm influenciado a disseminação do conceito e da prática do empreendedorismo social: (i) A *School Social Entrepreneurship* (SSE) do Reino Unido define os empreendedores sociais como alguém que trabalha de um maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, não priorizando o lucro; (ii) o *Canadian Cente Social Entrepreneurship* (CCSE), no Canadá, entende-os como pessoas oriundas de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e que priorizam a inovação social; (iii) o *Foud Schwab* na Suíça define-os como agentes de intercâmbio da sociedade, por meio de uma proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais; (iv) *The Institute Social Entrepreneurs* (ISE)¹¹ considera os empreendedores sociais como executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado, sem perder de vista sua missão social; (v) *The Northland Institute*¹² leva em conta que o empreendedorismo social necessariamente envolve um empreendimento, no sentido de alguma forma de geração de receita de risco, com o foco não no lucro, mas nos benefícios sociais. Nesta categoria, empresas sem fins lucrativos são geralmente denominadas de “híbridas”, porquanto combinam características de organizações com e sem fins de lucro; (vi) Ashoka¹³ define-os como indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade.

O empreendedorismo social no Brasil ainda está dando seus primeiros passos para poder consolidar-se. Segundo Bastos Junior et al. (2004), que publicaram o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) sobre empreendedorismo no Brasil, apenas em 2004 foram apresentadas informações sobre empreendedorismo social no país. Dos 34 países pesquisados, tão só o Reino Unido havia pesquisado sobre o tema, seguido do Brasil.

Segundo Ferreira (2005), o conceito *social entrepreneur* foi ignorado até o início dos anos de 1980 pelo setor não lucrativo. Este conceito surgiu quando houve o desenvolvimento das atividades comerciais por parte das organizações não lucrativas,

¹¹ (iv) *The Institute Social Entrepreneurs* (ISE) – localizado nos Estados Unidos.

¹² (v) *The Northland Institute* – localizado nos Estados Unidos.

¹³ (vi) Ashoka – localizada nos Estados Unidos.

devido às dificuldades financeiras e à diminuição do financiamento público. Nesta época começaram a ocorrer discussões em torno da capacidade de gestão dos dirigentes dessas instituições (que eram geralmente artistas, assistentes sociais, médicos, enfermeiras, professores e outros), que acabavam por assumir também as tarefas administrativas da organização. Faz-se necessário complementar essa discussão explicando o que não é empreendedorismo social.

No quadro 10 pode-se verificar a diferença entre empreendedorismo empresarial, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social.

Quadro 10 – Diferença entre Empreendedorismo Empresarial, Responsabilidade Social Empresarial e Empreendedorismo Social

| EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL | RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL | EMPREENDEDORISMO SOCIAL |
|---|--|--|
| É individual | É individual, com possíveis parcerias | 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 o foco no mercado | Tem o foco no mercado e atende à comunidade conforme sua missão | Tem o foco na busca de soluções aos problemas sociais e às necessidades da comunidade |
| Sua medida de desempenho é o lucro | Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo (<i>stakeholders</i>) | Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social |
| Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio | Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores | Visa a resgatar pessoas da situação de risco social, a promovê-las e a gerar capital social, inclusão e emancipação social |

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2002) e Oliveira (2004b)

O empreendedorismo social não é responsabilidade social empresarial, pois esta, segundo Oliveira (2004b), supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas, e uma definição centrada na missão e atividade da empresa, diante das necessidades da comunidade. Muitas empresas utilizam a RSE de forma estratégica para que a imagem possa estar associada a ações sociais e ou ambientais.

Para Rico (2004), a responsabilidade social nas organizações surgiu uma crise mundial de confiança das empresas. Para tanto, as organizações empresariais começaram a promover um discurso politicamente correto, pautado na ética, efetivando ações sociais que podem significar ganhos em condições de qualidade de vida e trabalho para a classe trabalhadora ou, simplesmente, podem se tornar um mero discurso de *marketing* empresarial desvinculado de uma prática socialmente responsável. Muitas empresas tentam passar uma imagem positiva investindo em ações sociais com o objetivo de terem reconhecimento institucional (interno) e da sociedade (externo). No entanto, é

preciso avaliar até que ponto as práticas de responsabilidade social são percebidas pelos clientes das empresas.

O empreendedorismo social, diferentemente de empreendedorismo empresarial e da responsabilidade social empresarial, baseia-se na coletividade e integração, produzindo bens e serviços que atendem tanto às comunidades locais como às demandas globais, com foco na solução de problemas sociais e nas necessidades das comunidades. Tem como medida de desempenho o impacto e a transformação social, visando tirar as pessoas que estão em situação de risco social, incluindo-as e gerando capital social para essas pessoas.

Destaca-se que apesar de o empreendedorismo social ter avançado muito nos últimos anos, ainda é preciso enfrentar muitas barreiras para que ele se consolide. Faz-se necessária a inclusão do empreendedorismo social na formação profissional e universitária, assim como já ocorre com o empreendedorismo empresarial nas universidades. É preciso fomentar o empreendedorismo social no campo da gestão pública em toda esfera federal, estadual e municipal, e nos conselhos de categorias profissionais, visando à criação de espaços de apoio e disseminação do empreendedorismo social com o objetivo de visibilizar e potencializar as ações.

A Organização das Nações Unidas (ONU) ressalta que o empreendedorismo social é uma das saídas para acabar com a miséria no mundo. Portanto, é importante entender quem são, onde atuam e o que fazem para ser diferentes de outros empreendedores, e quais impactos estão sendo gerados por suas ações.

3.4. Quem são e onde atuam os empreendedores sociais

O empreendedor social é uma pessoa que promove um conjunto de ações empreendedoras que visam à melhoria da sociedade e geram impacto social. Busca um modelo sustentável que não comprometa o futuro das próximas gerações; desse modo, implanta medidas sustentáveis que conciliam avanços tecnológicos e o meio ambiente, possibilitando boas condições de vida para a sociedade.

Melo Neto e Froes (2002) afirmam que não é qualquer pessoa que pode ser empreendedor social, mas tão só aquela que desenvolve atividades voltadas ao desenvolvimento social e à inclusão social, sobretudo das pessoas de baixa renda.

Nos últimos anos, uma nova geração de empreendedores que, insatisfeitos com as limitações dos modelos tradicionais de negócio, sabem “fazer o bem” e “ganhar dinheiro”, criaram modelos híbridos, integrando a geração de lucro com benefício social, rompendo assim com as tradicionais fronteiras entre os setores social e privado.

Com o empreendedorismo social existe uma quebra de paradigma; o objetivo principal agora não é mais o negócio em si, mas o impacto que pode gerar. Trata-se do negócio social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado a sua estratégia.

Diante disso, a nova geração de empreendedores sociais utiliza estratégias e ferramentas de mercado para aumentar a produtividade, alcançar os objetivos, reduzir os desperdícios de forma racional e gerar o maior impacto social possível para a sociedade. No entanto, para Elkington e Hartigan (2008), não existe uma definição clara do que é ser um empreendedor social, embora considerem que há um consenso sobre o que eles fazem. O consenso de que, por meio da exploração de novas ideias, o empreendedor social cria novos empreendimentos que proporcionam produtos e serviços não oferecidos atualmente no campo social (SILVA, 2009a).

Teóricos como Dees (1998a), Melo Neto e Froes (2002), Oliveira (2004a; 2004b), Elkington e Hartigan (2008), e Silva (2009b) destacam ainda que eles possuem as mesmas características dos empreendedores empresariais: inovação e despojamento; objetividade; pragmatismo e senso de oportunidade.

Dees (1998a) destaca que os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, pois: (i) Adaptam uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado); (ii) reconhecem e procuram obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão; (iii) empenham-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; (iv) agem com ousadia, sem estar limitados pelos recursos disponíveis no momento; e (v) prestam contas com transparência às clientelas a que servem e em relação aos resultados obtidos. Na verdade, Dees está propondo uma definição ideal de empreendedor, que seria o empreendedor social: uma pessoa com missão social, que pensa em mudanças fundamentais para o setor social.

São pessoas que vão direto à resolução dos problemas porque sabem defender muito bem suas causas sociais; que procuram implementar modelos de negócios duradouros, sustentáveis e geradores de impacto social. Adotam uma missão para criar e

manter valor social. A preocupação maior é a criação de valor, e sua medida de desempenho é o impacto social. Procuram o retorno social de longo prazo.

Para Oliveira (2004a), os empreendedores sociais criam ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas, conhecimentos e inovação, resultando assim em novos procedimentos, produtos e serviços; criam parcerias e formas ou meios de sustentabilidade financeira dos projetos; transformam comunidades inteiras com o apoio de associações estratégicas; utilizam estratégias de mercado para resolver os problemas sociais e identificam novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social.

Outra definição de empreendedor social é apresentada por Elkington e Hartigan (2008), ao afirmarem que os empreendedores sociais não medem esforços para captar os recursos necessários para realizar mudanças sociais. Esses autores destacam que os empreendedores sociais: (i) direcionam esforços e não ficam acomodados ao identificarem problemas não solucionados; (ii) são pessoas muito ambiciosas, potencialmente transformadoras; (iii) ficam indignados com os problemas sociais que encontram e transformam isso em desafio para transformar a realidade; (iv) pensam sempre a longo prazo e são confiantes nas suas ideias sociais; e (v) procuram desenvolver atividades em áreas que tenham problemas sociais parciais ou totais.

Em relação ao perfil do empreendedor social, Rossoni et al. (2006) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de explorar a atividade no Brasil, mediante o cruzamento de dados demográficos. Identificaram que a atividade do empreendedor social varia diante de algumas questões como gênero, grau de instrução e renda familiar. A pesquisa verificou que o empreendedor social tem renda familiar alta e alto grau de instrução escolar, com pessoas predominantemente do sexo masculino.

Diante das definições apresentadas, entende-se nesta tese o empreendedor social como um agente de mudança com missão social, conforme proposto por Dees (1998a), um agente que busca novas oportunidades e ideias que possam ser duradouras e sustentáveis social, ambiental e economicamente, e que visem a um alto impacto social.

3.5 O papel dos empreendedores sociais e os indicadores sociais

As ações diárias dos seres humanos, das comunidades, da sociedade e dos países estão inter-relacionadas e mudam de acordo com o crescimento populacional, com os sistemas e níveis do uso de recursos naturais, com o meio ambiente e o desenvolvimento econômico social. Existe um consenso de que a pobreza persiste e leva a graves injustiças sociais, influenciando alguns parâmetros, como índices de crescimento populacional, estrutura e distribuição da população, e IDH. Por outro lado, existe uma parte da população que consome de forma desenfreada os recursos naturais, degradando o meio ambiente, levando ao aumento das injustiças sociais e da pobreza. São décadas de discussões sobre o crescimento da população mundial, do crescimento econômico e do desenvolvimento sustentável.

Ressaltam-se a conferência de Estocolmo em 1972, para organizar as relações do homem com o meio ambiente, o protocolo de Montreal em 1987, voltado às substâncias que atingiam a camada de ozônio, e o relatório de Brundtland de 1987, conhecido como Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), que tinha como foco o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Essas iniciativas culminaram em propostas para a Agenda 21, que foi um dos principais resultados da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cnumad), realizada em junho de 1992, no Rio de Janeiro, e que ficou conhecida como Eco-92, Rio-92 ou Cúpula da Terra.

Em 1994, 179 países se reuniram na cidade de Cairo, na Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento (CIPD) das Nações Unidas, para discutir todos os aspectos da vida humana, abordados de forma abrangente. Na conferência, os chefes de Estado concordaram que todos os seres humanos têm direito a uma vida digna, saudável, produtiva e livre de qualquer discriminação de raça, religião e/ou etnia, e que os direitos individuais são a base para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável.

O resultado da conferência culminou com um programa de ação para os vinte anos seguintes, reconhecendo todos os direitos mencionados. É um processo que envolve todos os governos, comunidades, instituições internacionais e setores da sociedade civil.

De acordo com o Relatório das Nações Unidas da CIPD (1994 e 1995), a compilação de ideais universais foi um marco e delineou um compromisso comum para

o alcance do desenvolvimento sustentável, com equidade para todos, por meio da promoção dos direitos humanos e da dignidade, apoio ao planejamento familiar, saúde sexual, reprodutiva, e direitos, promoção da igualdade de gênero, promoção da igualdade de acesso à educação para as meninas e eliminação da violência contra as mulheres, entre outros.

Desde 1972, na Conferência de Estocolmo, até 1992, na Eco-92, houve pouco avanço no tocante à melhoria da relação do homem com o meio ambiente. E de 1994, na CIPD, até 2014, muito do que foi discutido não foi cumprido, sobretudo no que se refere à extensão dos direitos universais para todo ser humano.

O Tratado de Kyoto foi assinado em 1997, com o compromisso de reduzir a emissão de gases que agravam o efeito estufa, considerado pela comunidade científica como uma das causas do aquecimento global.

São mais de quarenta anos de espera por melhorias. O que esperar de governos e governantes que não cumprem o que assinaram nos acordos internacionais? De acordo com o relatório da população mundial das Nações Unidas (2013), já são mais de 7 bilhões de pessoas no mundo, e as estimativas da ONU apontam que a população mundial aumentará em 2,3 bilhões de pessoas até 2050, passando para aproximadamente 9 bilhões de pessoas. Esse crescimento deve ser absorvido nos centros urbanos, devido à migração de pessoas que vivem nas zonas rurais.

Segundo o último Relatório Mundial das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento dos Recursos Hídricos, divulgado pela ONU-Água, os representantes de 28 organizações das Nações Unidas que integram o órgão alertaram que entre 3 bilhões e 4 bilhões de pessoas ainda não têm água encanada de qualidade confiável em seus lares. São aproximadamente 2 milhões de jovens entre 15 e 24 anos que morrem todo ano por enfermidades que poderiam ter sido prevenidas. Quase 2 bilhões de pessoas não possuem eletricidade, e 5,5 bilhões não têm acesso à internet. Só na América Latina e Caribe, vivem 581 milhões de pessoas, e metade está concentrada no Brasil, com 203 milhões, e no México, com 120 milhões; ademais, 30% dos 581 milhões ainda vive em situação de pobreza ou extrema pobreza. No mundo, são quase 3 bilhões de pessoas que vivem com menos de dois dólares por dia, ou seja, com menos de três reais.

Para Naigeborin (2010), os sinais de desequilíbrio são visíveis e deixam claro que se precisa urgentemente buscar novos rumos. Para construir uma sociedade, de fato,

desenvolvida, é necessário criar modelos capazes de beneficiar mais pessoas, garantindo a todas elas o acesso a uma vida digna e sustentável.

Diante desse contexto, os empreendedores sociais surgem como possibilidade para desenvolver modelos de negócios sustentáveis social, ambiental e financeiramente, assumindo o papel de agentes de mudança social, desenvolvendo soluções de mercado e agregando-as aos negócios que geram impacto social, contribuindo assim para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais que o mundo enfrenta.

O lucro não é o único objetivo a ser alcançado pelos sócios, mas uma condição necessária para soluções que possam ajudar a reduzir a pobreza no mundo, a desigualdade social e a degradação ambiental, a fim de que todos os seres humanos venham a ter direitos iguais.

A seguir são apresentadas as competências para negócios sociais, na ótica interpretativista.

4. COMPETÊNCIAS PARA NEGÓCIOS SOCIAIS

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira, discutem-se competências na ótica interpretativista, enquanto um processo de vir a ser. Na segunda, analisa-se a produção de competências em negócios sociais na literatura.

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

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

O paradigma interpretativista parte do princípio de que a realidade social não existe em termos concretos, e sim como um produto das experiências intersubjetivas das pessoas. Ou seja, as pessoas é que constroem e definem simbolicamente a realidade. Sandberg e Targama (2007) trabalham com a categoria filosófica do mundo da vida, desenvolvida pelo fenomenólogo Edmund Gustav Albrecht Husserl.

Nessa perspectiva, o sujeito e o mundo fazem parte da mesma unidade de análise. Assim, para os interpretativistas, o mundo em que se vive nunca é um mundo em si mesmo; o mundo só é mundo se for experienciado. Sendo assim, não é possível tratar sujeito e objeto como duas unidades de análise separadas. Sob este olhar, trabalho e trabalhador formam uma única unidade por meio da experiência no ambiente de trabalho. Já a competência é compreendida como constituída pelo significado que o trabalhador atribui ao seu trabalho, em sua experiência (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006).

Uma abordagem relacional e interpretativa para o estudo de competências é defendida por Sandberg e Targama (2007) com base em três argumentos: (i) a indissociabilidade do sujeito e o mundo experienciado. O sujeito vive e age dentro de sua compreensão do mundo, não sobre ou fora dele, e as experiências vividas e compartilhadas constroem-se intersubjetivamente; (ii) o sujeito constrói o conhecimento a partir da sua própria realidade. No convívio humano, conceitos e ideias vão sendo estabelecidos ao longo de sua vida, e o sujeito tende a acreditar que estes são verdadeiros

e evidentes. No entanto, os significados atribuídos a eles são resultado de um entendimento de comunidades específicas que compartilharam suas experiências e compreensões por meio da comunicação e interação; (iii) as pessoas agem de acordo com sua compreensão do mundo. Sua ação não é considerada como uma variável dependente de um contexto, ou seja, não é determinada somente pela situação que enfrenta; ao contrário, as pessoas agem a partir da sua interpretação e compreensão da situação. Essa compreensão envolve fatos, sentimentos e valores.

Diante dessa perspectiva, a forma como a experiência e como o sujeito compreende seu ambiente de trabalho é mais importante para a sua competência do que o são seus atributos (SANDBERG, 2000). Ressalta-se que para os estudos de competências é preciso, principalmente, apreender a compreensão dos sujeitos e descrever o significado que as pessoas têm sobre seu trabalho.

Se competência é fruto do significado que se constrói sobre o trabalho, seu desenvolvimento deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, a partir da análise das experiências e vivências intersubjetivas. Mais especificamente, destaca-se que o desenvolvimento de competências envolve o refinamento ou a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006). Compreendidas desta forma, nesta pesquisa, as competências dos empreendedores sociais estão associadas à sua compreensão ou à forma como estes enxergam e vivenciam os negócios sociais, e vão refinando antigas formas de pensar e agir, ou rompendo com elas.

Os processos reflexivos sobre seu trabalho fazem com que os sujeitos possam refinar ou alterar suas concepções e acionar outros atributos e outras competências (SANDBERG, 2000). Mas esta concepção, este entendimento, forma-se a partir das ações realizadas pelo indivíduo no contexto social no qual está inserido (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006). Assim, o desenvolvimento da competência pode ocorrer muito mais por uma sequência de pequenas mudanças nas concepções e nas ações no dia a dia de trabalho do que devido a uma grande mudança repentina. Daí a relevância que Sandberg e Dall'Alba (2006) dão aos diálogos reflexivos como forma de desenvolver competências no trabalho.

Isso significa que a concepção tradicional de desenvolvimento de competências, baseada na aquisição de conhecimentos e habilidades, parte do pressuposto de que é aditivo e linear, pois são as reflexões que potencializam um refinamento contínuo da concepção do trabalho, sugerindo que este se dá num movimento mais circular do que

linear. Ou seja, a cada reencontro com o trabalho, o trabalhador reflexivo o vai revendo de forma distinta ou mais aprimorada de como o via antes. Nesse caso, a competência é reproduzida e, ao mesmo tempo, é gradativamente refinada a cada novo encontro.

Segundo Sandberg e Pinnington (2009), compreender o desenvolvimento da competência como circular implica pensar o desenvolvimento da compreensão do trabalho não como uma adição de novas partes, mas sim como uma mudança de concepção, com novos significados atribuídos ao seu trabalho; é a compreensão do todo, e não de partes. Nesse sentido, a competência não é vista como algo que nasce com o trabalhador, mas como um vir a ser contínuo. Em vez de atributos definidos, a competência é entendida como um processo de se tornar, por meio da experiência e da vivência no seu trabalho.

Para Schön (2000), a competência vai além de atributos prévios dos trabalhadores. De acordo com esse autor, os profissionais não utilizam soluções padronizadas quando aplicam o conhecimento disponível. Ao invés disso, dialogam de forma contínua com seu trabalho, problematizando situações reais. As reflexões que o trabalhador faz o levam a intervenções baseadas em um conhecimento que é criado na ação. Ou seja, a competência é criada na ação e dela faz parte: é o vir a ser, é o tornar-se competente (SANDBERG; PINNINGTON 2009). Nesse sentido, a competência vem do significado que o trabalhador dá ao trabalho, num processo de vir a ser. E é quando esses processos e significados se coletivizam que resultam em ações competentes coletivamente.

No que se refere às competências coletivas, segundo Klein e Bittencourt (2012), é preciso desenvolvê-las a partir da interação estabelecida entre diferentes grupos de trabalho de forma congruente. Para isso acontecer, é preciso unir aprendizagem coletiva, cooperação, comunicação e compartilhamento de saberes, experiências e sentidos criados. Só assim se obterá uma dinâmica e um resultado em equipe.

Uma das maneiras de se estimular o desenvolvimento da competência coletiva é por meio de reuniões de projeto, que servem como arena para os processos de *sensemaking* e coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos em função de um objetivo comum (KLEIN; BITTENCOURT, 2012, p. 603).

A competência coletiva é uma competência de rede. A articulação das competências individuais promove a sinergia e interdependência entre os atores, os

recursos envolvidos e suas bases de conhecimentos específicos (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Klein e Bitencourt (2012), são duas perspectivas distintas de competência coletiva, identificadas à luz da literatura: a funcional e a social. Destaca-se como funcional um conjunto de recursos funcionais que complementam e reforçam o conceito de competências organizacionais. Em uma visão mais ampla, considera-se como as funções necessárias para realizar as atividades básicas da organização; é coletiva porque o agrupamento das atividades organizacionais possibilita a sobrevivência e competitividade das organizações.

Já na perspectiva social, considera-se a competência a partir do significado criado pelo conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que fazem parte da organização, e que alcançam um entendimento compartilhado a partir do contato com os problemas e demandas da realidade social.

Para este trabalho, o foco refere-se à perspectiva social da competência coletiva. Sendo assim, recorre-se, principalmente, aos autores Sandberg (1991), Sandberg e Dall'Alba (2006), Sandberg e Targama (2007), e Klein e Bittencourt (2012), para compreender o significado das competências coletivas que os empreendedores sociais desenvolvem durante o processo de empreender um negócio social.

Para Sandberg e Targama (2007), a competência coletiva significa que um grupo de trabalhadores interage para o desempenho de uma tarefa específica que é impossível de ser realizada por um único trabalhador. Quando realizam uma determinada tarefa em conjunto, cada um contribui com uma competência específica. No entanto, é apenas quando interagem que uma competência coletiva é desenvolvida e estabelecida. Isso só é possível se os trabalhadores, de forma coletiva, tiverem um entendimento comum do seu trabalho. Assim, a competência coletiva caracteriza-se pela interação de vários trabalhadores na realização de tarefas específicas.

Ainda segundo Sandberg e Targama (2007), sem uma compreensão compartilhada, nenhuma interação significativa surgirá e nenhuma competência coletiva será desenvolvida a partir do trabalho. Portanto, se o fundamento da competência de um indivíduo é a sua compreensão específica do trabalho, a base para a competência coletiva é o entendimento comum de um grupo de empreendedores em relação ao seu negócio.

Para que os empreendedores tenham um entendimento compartilhado do seu trabalho, devem levar em consideração o contexto de mundo em que nasceram e em que

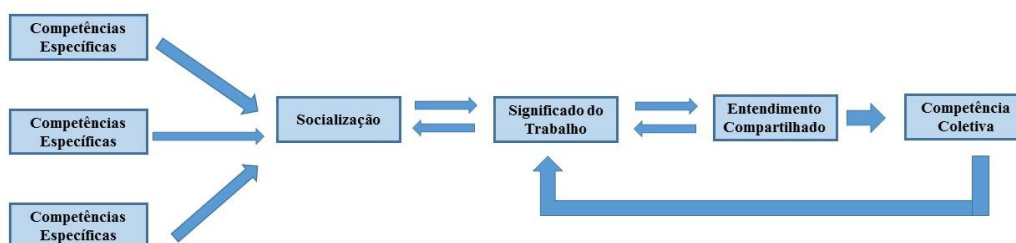
foram socializados através da criação, educação, trabalho e lazer. Através da socialização desenvolvem sua compreensão do mundo. Este entendimento se torna a estrutura básica para o empreendedor dar sentido às ações e atividades nos negócios. Por isso, a compreensão da realidade se dá a partir das diversas práticas sociais que o empreendedor constitui ao longo da vida.

De acordo com os estudos de Tonet e Paz (2006), ao longo da vida as pessoas criam e desenvolvem conhecimento tácito: na família, no trabalho, em atividades voluntárias, na prática de esportes, nos estudos e quando assumem papéis sociais. As soluções que encontram para resolver os problemas que vivenciam ficam arquivadas na mente humana, e muitas podem ser transpostas de uma situação para outra, às vezes com apenas pequenos ajustes. O mesmo ocorre nas organizações: muitas das soluções encontradas para vários problemas surgem de um conhecimento já dominado do trabalhador, e que ele aplica no contexto organizacional, a partir do significado que tem do seu trabalho. Com isso mobiliza todo o conhecimento para a solução dos problemas; entretanto, esse conhecimento é apenas do trabalhador, sendo de difícil acesso. A partir da socialização é possível desenvolver um entendimento conjunto do trabalho, no qual ocorre um compartilhamento de significados das atividades (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Neste contexto, o processo que constitui o entendimento compartilhado torna-se crucial para o desenvolvimento e a manutenção da competência coletiva.

Na figura 4, tem-se o fluxo do processo de desenvolvimento da competência coletiva no processo de socialização de informações no ambiente organizacional.

Figura 4 – Processo de desenvolvimento da competência coletiva



Fonte: Adaptado de Sandberg e Targama (2007), e Klein e Bitencourt (2012)

É no interior da compreensão coletiva que cada trabalhador entende a sua parte do trabalho coletivo de uma forma particular. O entendimento construído forma a base para

a competência coletiva; portanto, é algo que é cultivado, refinado e mantido pelos trabalhadores na produção de sentido do trabalho.

Para se compreender as competências coletivas no contexto dos grupos de trabalho, é preciso analisar os elementos constitutivos, conforme o quadro 11:

Quadro 11 – Elementos Constitutivos das Competências Coletivas

| Elementos Constitutivos | Elementos Envolvidos | Definição |
|--------------------------------|--|--|
| <i>Sensemaking</i> | Contexto | Significado da estrutura organizacional do negócio |
| | Papéis | Significado das diferentes atividades das equipes de trabalho |
| | Comunicação | Significado das diferentes formas de comunicação |
| Entendimento compartilhado | Interação | Espaço compartilhado em que ocorre a reflexão coletiva e as trocas de experiência |
| | Coordenação dos conhecimentos dos grupos | Coordenação de diferentes bases de conhecimento em função da missão do negócio |
| | Espírito coletivo | Entendimento das ações conectadas entre si e relacionadas ao sistema, gerando um senso de interdependência e visão de processo |
| Ação | Reflexiva | Reflexão sobre a ação |
| | Não reflexiva | Ação baseada em processos |
| Abrangência | Tempo | Experiência |
| | Espaço | Campo de atuação e local em que a interação acontece |

Fonte: Adaptado de Klein e Bitencourt (2012)

Com base nos elementos constitutivos, é possível compreender o significado das competências coletivas a partir do entendimento compartilhado e do sentido que os sujeitos dão ao trabalho. Em outras palavras, a forma como o sujeito percebe que a sua ação pode contribuir e influenciar na ação do outro. Os grupos podem detectar mudanças no ambiente, aprender sobre os requisitos dos clientes, melhorar o entendimento coletivo de situações e descobrir consequências inesperadas de ações anteriores.

No caso desta pesquisa, pretende-se apreender o desenvolvimento de suas competências em negócios sociais com base nas narrativas dos empreendedores sociais. Desse modo, a pesquisa não se concentrará exclusivamente nos atributos que alimentam a competência (CHA), mas, sobretudo, nos significados revelados pelas histórias desses empreendedores, compartilhados por eles na organização.

4.2 A discussão das competências em negócios sociais na literatura

A literatura sobre negócios sociais e competências não aborda direta e explicitamente a relação entre competências em negócios sociais, apenas faz menção ao termo competências e/ou negócios sociais isoladamente. Diante disso, iniciou-se uma revisão sistemática na literatura, a fim de identificar possíveis lacunas teóricas existentes, utilizando os dois construtos e seus sinônimos. Essa fase se traduziu em um processo repetitivo e formal para documentar artigos relevantes sobre competências em negócios sociais.

Com o levantamento ficou evidente que existe um aumento considerável na área envolvendo cada construto separadamente, no entanto a junção dos dois apresenta-se como uma grande lacuna teórica. Utilizaram-se para análise os artigos dos últimos dez anos, compreendendo o período de janeiro de 2004 a dezembro de 2014; logo em seguida, foi feita uma atualização até março de 2016.

No gráfico 2 pode-se verificar que o ano de 2006 foi o que apresentou o primeiro aumento no número de artigos publicados; a partir de 2011 os números não pararam de crescer. Ressalta-se que foi justamente em 2006 que um dos disseminadores de negócios sociais no mundo, Muhammad Yunus, ganhou o Prêmio Nobel da Paz; no entanto, não se pode afirmar que existe uma relação direta desse fato com o aumento do número de artigos publicados.

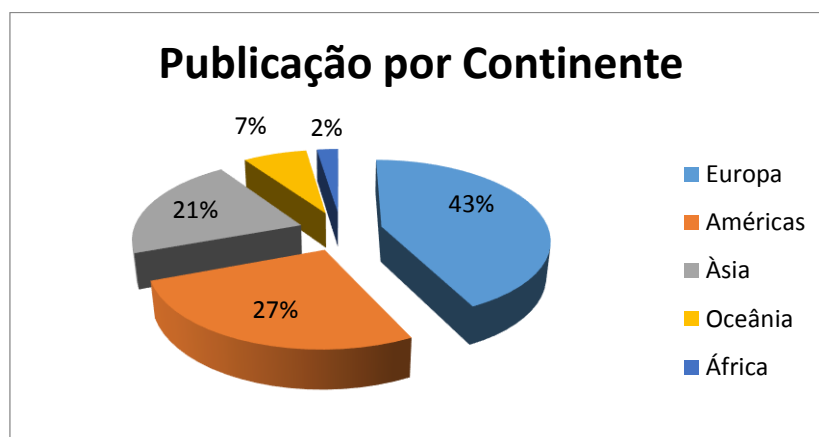
Gráfico 2 – Evolução das pesquisas de competências em negócios sociais



Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir das bases de dados Ebsco, Scielo, Scopus, ISI, Proquest

O levantamento tem contribuições de 37 países, localizados em todos os continentes. Todos os continentes estão representados nos artigos que foram incluídos no levantamento, porém existe uma maior concentração na Europa (43%) e nas Américas (27%), conforme se pode verificar no gráfico 3:

Gráfico 3 – Distribuição das publicações por continente



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Na Tabela 3 apresentam-se as publicações distribuídas nos 37 países identificados no levantamento. Destaca-se a quantidade de trabalhos publicados nos Estados Unidos da América, seguido da Austrália. Já o Brasil possui apenas o artigo de Arruda e Granado (2013), que apresenta contribuições relacionadas a questões sociais; no entanto, seu foco principal reside na responsabilidade social corporativa. Ressalta-se ainda que o periódico que teve o maior número de publicações na área foi o *Journal of Business Ethics*.

Tabela 3 – Publicação dos autores x nacionalidade

| Países | Trabalhos | Total (%) |
|-----------------------------|------------------|------------------|
| USA | 26 | 20,97 |
| Austrália | 9 | 7,26 |
| Espanha | 8 | 6,45 |
| Índia | 8 | 6,45 |
| Inglaterra | 7 | 5,65 |
| França | 5 | 4,03 |
| Irlanda | 5 | 4,03 |
| China | 4 | 3,23 |
| Taiwan | 4 | 3,23 |
| Itália | 3 | 2,42 |
| Canadá | 3 | 2,42 |
| Lituânia | 3 | 2,42 |
| Finlândia | 3 | 2,42 |
| Alemanha | 3 | 2,42 |
| Malásia | 3 | 2,42 |
| Polónia | 3 | 2,42 |
| Outros (apenas 2 trabalhos) | 12 | 9,68 |
| Outros (apenas 1 trabalho) | 15 | 12,10 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Após o levantamento dos artigos na literatura envolvendo os dois construtos, foram identificados quais respondiam à seguinte pergunta: o que se entende por competências em negócios sociais, quais são elas e como se desenvolvem? Essa questão forneceu um ponto de partida para entender quais as competências necessárias que um empreendedor social deve desenvolver. A resposta para esta questão é importante para entender quais as competências necessárias ao sucesso desses empreendedores.

Analisando os artigos, pode-se observar que muitos estudos fazem referência a negócios sociais, sem que na verdade trabalhem conceitos como vantagem competitiva, gestão estratégica e responsabilidade social corporativa. Antúnez de Mayolo e Ferré (2010), por exemplo, relatam a importância que as empresas devem dar às pessoas que vivem na base da pirâmide, e que desenvolver competências para atuar com esse público específico pode ser uma grande oportunidade de negócio. Pesquisas semelhantes são as de Bonazzi e Islam (2007) e de Moore e Ven (2007), que reforçam a importância de trabalhar com negócios sociais, mas numa perspectiva estratégica para organização com foco na responsabilidade social corporativa. O trabalho de Jain (2012) descreve a

importância da filantropia e a necessidade de ajuda governamental para a viabilidade dos negócios sociais, uma prática muito utilizada até os dias atuais. Todas essas investigações fazem referência às competências, mas não especificamente ao modelo de negócios sociais.

Identificaram-se dez artigos que trabalham competências em negócios sociais e/ou que respondem às questões supracitadas, o que representa aproximadamente 10% do número total de artigos identificados no levantamento.

No quadro 12 expõe-se a relação dos artigos incluídos:

Quadro 12 – Artigos incluídos que abordam competências em negócios sociais

| Autores | Título |
|-----------------------------|---|
| Pless e Maak (2008) | <i>Business-in-Society Competence for Leading Responsibly in a Global Environment</i> |
| Nga e Shamuganathan (2010) | <i>The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions</i> |
| Burgete et al. (2012) | <i>Entrepreneurship education in humanities and social sciences: are students qualified to start a business?</i> |
| Kickul (2012) | <i>Social Business Education: An interview with Nobel Laureate Muhammad Yunus</i> |
| Kwong et al. (2012) | <i>The Effectiveness of Social Business Plan Competitions in Developing Social and Civic Awareness and Participation</i> |
| Miller et al. (2012) | <i>Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies</i> |
| Orhei et al. (2012) | <i>The competence of social entrepreneurship in Romania. A profile From experts in the field</i> |
| Moreau e Mertens (2013) | <i>Managers' competences in social enterprises: which specificities?</i> |
| Baxter et al. (2014) | <i>Youth Entrepreneurship Education and Training for Poverty Alleviation: A Review of International Literature and Local Experiences.</i> |
| Silva; Amorim e Dias (2015) | <i>Education and training needs of social entrepreneurs.</i> |

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Parte dos estudos de competências em negócios sociais identificados, mais do que tudo, trata do tema sob a perspectiva do desenvolvimento de competências no ensino superior. Embora não seja o foco desta tese, é importante mencioná-los, porque eles dão indícios sobre a natureza das competências voltadas ao empreendedorismo e ao negócio social que está em debate na literatura.

Burgete et al. (2012) apresentam um modelo de educação para o empreendedorismo, baseado no quadro das competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida. Para esses autores, é preciso incentivar o ensino de empreendedorismo nos países da União Europeia e desenvolver a cultura empreendedora para fomentar a criação de novos negócios como fonte de competitividade sustentável economicamente e contínua. Partem do ponto de vista de que o empreendedorismo social é reconhecido a

partir de atos como uma fonte de autorrealização pessoal e profissional, cidadania ativa e inclusão social para os indivíduos. Defendem a tese de que as competências empresariais devem ser desenvolvidas até o final da escolaridade ou da formação, como uma base contínua para se aprender ao longo da vida.

O que se destaca nesta perspectiva é a necessidade de repensar a formação ao longo da vida, e não apenas desenvolver competências empresariais. Alerta-se para a importância de se ver a competência como um catalisador para a geração de impacto social, e não apenas para gerir empresas que sejam sustentáveis financeiramente. Para os autores, a competência é a combinação de atributos que permitem um desempenho competente no trabalho, como o resultado de um processo educacional.

Kickul et al. (2012) discutem sobre o desenvolvimento e a evolução de negócios sociais, bem como sobre o papel de professores e o envolvimento das comunidades e estudantes a fim de cultivar a educação para negócios sociais. Para os autores, cada professor na sua área específica pode contribuir com conteúdo que seja redirecionado ao campo de negócios sociais. Ressaltam que é preciso formar pessoas com o perfil de líderes, incluir a criatividade do empreendedor, a capacidade de ver as necessidades e oportunidades e de apreendê-las. Valorizam a necessidade de o aluno aprender a criar uma rede de relacionamentos, de serem criativos e mostrar forte iniciativa em reunir diferentes grupos de estudantes com uma variedade de interesses, a fim de trabalhar em conjunto sobre o mesmo objetivo. Destacam, enfim, a necessidade de avanços no conceito de negócios sociais por meio do desenvolvimento de novos currículos e oportunidades de pesquisa, a criação de fundos sociais e a organização de competição de planos de negócios sociais entre universidades.

De acordo com Kwong et al. (2012), muitas universidades estão reformulando seus currículos para desenvolver a consciência social nos alunos. O estudo explora duas abordagens: a eficácia da inserção da disciplina empreendedorismo social na grade curricular e o desenvolvimento do plano de ensino voltado para negócios sociais com o objetivo de induzir a consciência social e cívica e a intencionalidade entre os alunos das escolas de negócios. As duas abordagens podem ser bem-sucedidas na sensibilização e melhora das atitudes dos alunos participantes, aumentando a probabilidade de que eles venham a apoiar iniciativas de cunho social imediatamente ou no futuro (BURGETE et al., 2012).

Miller et al. (2012) investigam até que ponto os cursos de empreendedorismo social alinham a forma como os profissionais priorizam as competências que levam ao sucesso no negócio social, e discutem as implicações para o desenvolvimento dos cursos de empreendedorismo social. Os autores relatam o surgimento e o crescimento do empreendedorismo no currículo universitário em todo o mundo. O crescimento vem sendo impulsionado por vários fatores, incluindo um aumento da procura por empreendedores sociais que buscam as competências empresariais, com foco maior nas questões sociais dentro das organizações, e também o desejo dos alunos de uma educação mais significativa. Além disso, há uma demanda crescente para que as universidades assumam o papel mais forte em proporcionar aos alunos experiências práticas e diretas com os negócios sociais. No entanto, pouco se sabe sobre as competências ensinadas em sala de aula para atender às necessidades e especificidades dos negócios sociais.

A pesquisa foi dividida em duas partes: i) descobrir quais são as competências necessárias para um empreendedor social ter sucesso; e ii) identificar quais competências são ministradas em cursos de empreendedorismo social. No primeiro estudo foi feito um levantamento para obter informações sobre a percepção dos *stakeholders*, utilizando dados primários da pesquisa com gestores que estavam no topo da hierarquia de organizações, fundadores e financiadores de negócios sociais. Utilizou-se uma escala tipo *Likert* de sete pontos para identificar quais as competências necessárias a um empreendedor social para obter sucesso em seu negócio social. O sujeito deveria dizer qual a competência mais importante e a menos importante, além de listar as dez mais importantes entre as que se achavam no questionário. Foi dada a oportunidade de o sujeito escrever qual competência não estava no estudo e que ele considerava importante.

Para identificar as competências foi feita uma revisão da literatura, a fim de definir e conceituar competência, e uma revisão sistemática da literatura de competências específicas nas áreas de gestão, empreendedorismo e gestão sem fins lucrativos, bem como um levantamento com especialistas para criar uma lista de competências, identificando as 35 competências essenciais.

No quadro 13, listam-se essas 35 competências e as “top 10”, na perspectiva das empresas com fins lucrativos, híbridas e ONG, empreendedores sociais e investidores de capital de risco, e as competências ensinadas em sala de aula.

Quadro 13 – Lista de Competências dos Empreendedores Sociais

| | Competência | Classificação | Com fins lucrativos | Híbrida | ONG | Empreendedores/ Investidores | Sala de aula |
|----|--|---------------|---------------------|---------|-----|------------------------------|--------------|
| 1 | Capacidade de resolver problemas | X | X | X | X | X | X |
| 2 | Construir equipes eficazes | X | X | X | X | X | X |
| 3 | Gestão do capital financeiro | X | X | X | X | X | X |
| 4 | Capacidade de liderar | X | | X | X | | |
| 5 | Capacidade de comunicar com os clientes, fornecedores e outras partes interessadas | X | X | | X | X | |
| 6 | Habilidades de comunicação interpessoal | X | X | | X | X | |
| 7 | Possibilidade de vender e/ou comercializar | X | X | X | X | X | |
| 8 | Gerenciar o desenvolvimento da estratégia | X | X | X | X | | X |
| 9 | Capacidade para medir resultados | X | | | X | | X |
| 10 | Capacidade para desenvolver relação de colaboração | X | X | X | X | | X |
| 11 | O uso criativo de recursos mínimos | | X | | | | |
| 12 | Capacidade para tomar decisões com base em informação relevante | | | X | | | |
| 13 | Sentido imperativo moral/ético | | X | | | X | |
| 14 | Inovação e a criatividade | | | | | X | X |
| 15 | Criar/avaliar a viabilidade e implementar um plano de negócios | | | | | | X |
| 16 | Identificação, avaliação e exploração de oportunidades | | | | | | X |
| 17 | Habilidades sociais | | | | | X | |
| 18 | Desejo e capacidade de criar um significativo impacto social | | | X | | | X |
| 19 | Capacidade para obter o apoio da comunidade | | | | | | |
| 20 | Capacidade para desafiar formas tradicionais de pensamento | | | | | X | |
| 21 | Confiança para ter sucesso em tarefas desafiadoras | | | | | | |
| 22 | Otimismo | | | X | | | |
| 23 | Disposição para assumir riscos | | | | | | |
| 24 | Habilidades de resolução de conflitos | | | | | | |
| 25 | Gestão de funcionários | | | | | | |
| 26 | Habilidade de comprometer-se a um propósito coletivo | | | | | | |
| 27 | Compromisso em ajudar as pessoas | | | | | | |
| 28 | Consciência cultural | | | | | | |
| 29 | Capacidade e vontade de crescer com a organização | | | | | | |
| 30 | Gestão de logística e tecnologia | | | | | | |
| 31 | Gestão do trabalho administrativo | | | | | | |
| 32 | Empatia ou compaixão | | | | | | |
| 33 | Habilidade de identificar problemas sociais | | | | | | X |
| 34 | Desenvolver o apoio de voluntários | | | | | | |
| 35 | Valor do impacto social mais do que do aspecto financeiro | | | | | | |

Fonte: Miller et al. (2012)

Interessante observar que, mesmo que se possa colocar em dúvida se otimismo, empatia e compaixão podem ser considerados como competências, tal como fazem os

autores, há elementos que envolvem sentimentos e que potencializam as ações desses empreendedores que estão sendo retratados na literatura como fundamentais.

No segundo estudo, os autores utilizaram análise de conteúdo após realizar uma pesquisa identificando setenta instrutores em 52 universidades de 12 disciplinas que trabalham empreendedorismo social. O levantamento foi realizado em universidades da América do Norte, Europa, Ásia e Austrália, incluindo escolas de negócios, de administração pública e políticas públicas. Concluem que o currículo não possibilita uma aprendizagem direcionada para negócios sociais. Falta direcionamento de instrutores e docentes, que ministram cursos de acordo com sua formação, experiência e entendimento da área. Isso significa que competências importantes não estão sendo desenvolvidas nas novas gerações na universidade, e que não se preparam profissionais o campo dos negócios sociais, o que tem evidentes consequências. É sobretudo no ambiente de trabalho, envolvendo a prática diária, que empreendedores desenvolvem suas competências.

Já os estudos de Baxter et al. (2014) fazem uma crítica ao modelo de educação empreendedora que está sendo cada vez mais generalizado por governos e instituições não governamentais. No entanto, consideram que existe um consenso quanto à importância de disseminar a cultura do empreendedorismo social entre os jovens, para que sejam capazes de reconhecer, compreender e lidar com vários contextos que afetam o meio de subsistência da sociedade. Destacam que as iniciativas de formação em empreendedorismo social devem responder às realidades contextuais para aumentar a eficácia potencial de formação como uma estratégia de redução da pobreza. Mas alguns fatores devem ser levados em consideração na formação de jovens, como: idade, sexo e envolvimento da família, que podem influenciar os jovens em querer empreender ou não.

Os autores argumentam que em jovens que vivem na pobreza extrema e com insegurança econômica, a resiliência é uma habilidade que deve ser desenvolvida para a vida; no entanto, ainda permanecem dúvidas sobre como ensiná-la ou desenvolvê-la. Desse modo, torna-se necessário disponibilizar um modelo de educação empreendedora específico para os jovens, mas antes é importante trabalhar algumas questões relacionadas às emoções e às relações familiares, voltadas a uma formação ao longo da vida.

Os autores Pless e Maak (2008) e Miller et al. (2012) também chamam atenção para a importância das emoções no desenvolvimento da competência em negócios sociais. No entanto, desenvolver essas capacidades nos jovens não implica que terão sucesso nos

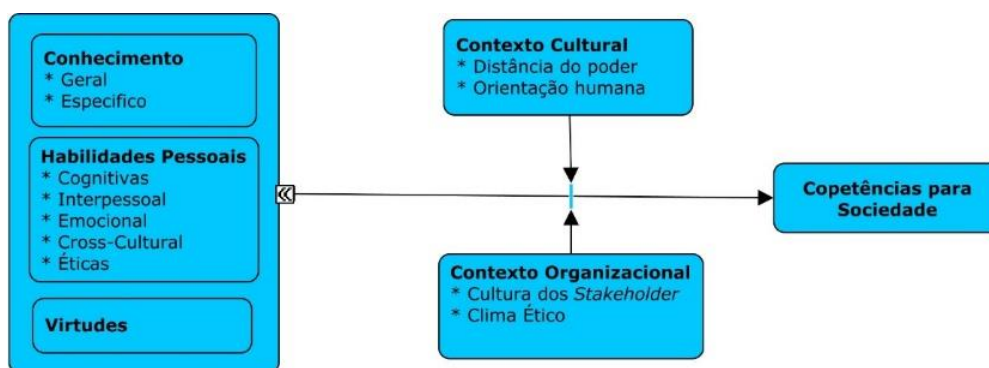
negócios sociais. Não existe um consenso entre profissionais e pesquisadores se o desenvolvimento de habilidades por meio de programas de empreendedorismo social pode melhorar a condição dos jovens economicamente vulneráveis.

Silva, Amorim e Dias (2015) fornecem uma visão sobre as necessidades de educação e formação em empreendedorismo social, apontando suas características especiais. O empreendedorismo social atualmente atrai indivíduos com perfis acadêmicos muito diferentes, e muitos empreendedores sociais estão surgindo entre os cidadãos. Mas, frequentemente, eles não têm nenhum conhecimento de gestão; o desenvolvimento dessa competência é uma questão-chave que deve ser levada em consideração nos programas de formação. Entre outras competências desenvolvidas, os autores identificaram: capacidade de envolver comunidades locais, medição de impacto social e desenvolvimento de recursos humanos.

No que se refere aos estudos de competências em negócios sociais identificados na literatura e que não focam o universo da educação, especificamente, eles tentam apresentar modelos e apontar algumas tendências em negócios sociais, como se verá a seguir.

Pless e Maak (2008), por exemplo, discutem o conceito de *business-in-society competence* (BISC). Fazem uma abordagem direcionada às qualidades que os líderes devem ter para agir de forma responsável e eficaz, e como suas competências podem ser desenvolvidas. Apresentam um modelo de competência com foco na compreensão das qualidades e competências necessárias para atuar com temas como: sustentabilidade, cidadania, ética e diversidade, conforme a figura 5.

Figura 5 – Modelo *business-in-society competence* (BISC)



Fonte: Pless e Maak (2008)

Verifica-se que no modelo os líderes precisam ter habilidades cognitivas e éticas para tomar decisões eticamente aceitáveis e lidar de forma madura com problemas e dilemas complexos. Para os autores, os líderes precisam desenvolver habilidades emocionais, interculturais e interpessoais a fim de interagir de forma eficaz e responsável em diferentes situações. São levadas em consideração, assim, virtudes morais como integridade, respeito, coragem e humildade. No modelo, a liderança responsável implica saber o que é a coisa certa (conhecimentos); fazer a coisa certa e conseguir que os outros façam a coisa certa (habilidades); e entender por que é a coisa certa a se fazer (virtudes).

O estudo leva em consideração grandes áreas temáticas, como sustentabilidade, cidadania, ética e diversidade, as quais são foco de interesse dos empreendedores de negócios sociais. Mas os autores não fazem uma análise detalhada do impacto que pode ser gerado nas áreas mencionadas. Não há uma discussão acerca da mudança social desejável e de como construir caminhos para alcançá-la. Trata-se de um olhar mais funcional para competências. No entanto, sobressai no estudo que o desafio é a falta de um conceito para entender o desenvolvimento de competências em ambientes complexos, com múltiplos atores e várias partes interessadas.

Na mesma direção de Pless e Maak (2008), Nga e Shamuganathan (2010) assinalam que os traços de personalidade, como afabilidade, franqueza, compreensão, generosidade e consciência, têm geralmente uma influência positiva sobre as ações dos empreendedores sociais. Apontam que, em particular, o entusiasmo foi identificado numa relação positiva em todas as dimensões do empreendedorismo social investigadas no estudo, ou seja, visão social, inovação, sustentabilidade, redes sociais e retorno financeiro.

O estudo propõe induzir ações voltadas às questões sociais entre os estudantes de negócios, para promover um maior espírito empreendedor social por meio do engajamento, da consciência da responsabilidade social, da criatividade e da aprendizagem reflexiva, possibilitando aos jovens tornar-se catalisadores de mudança social, criando e desenvolvendo negócios e produtos que gerem tanto valor econômico quanto social e ambiental. Para os autores, as competências são desenvolvidas ao longo da vida, e o estímulo e a promoção de ações voltadas para negócios sociais são fundamentais.

Já Orhei, Bibu e Vinke (2012) mencionam as competências necessárias a um empreendedor social. Tratam a competência como um conjunto de atributos sociais.

No quadro 14 são listadas as competências como atributo social.

Quadro 14 – Competência como atributo social

| Competência | Atributo Social |
|--------------------|--|
| Conhecimento | Problemas sociais, área social, identificação de uma necessidade social |
| Habilidades | Combinar a finalidade social e financeira, identificar as necessidades sociais, compreender as necessidades sociais |
| Atitudes | Tenacidade, perseverança e determinação |
| Motivação | Motivações externas: responder às necessidades sociais, pensar nos outros, partilha Motivações internas: fazer direito o que os outros estão fazendo errado |

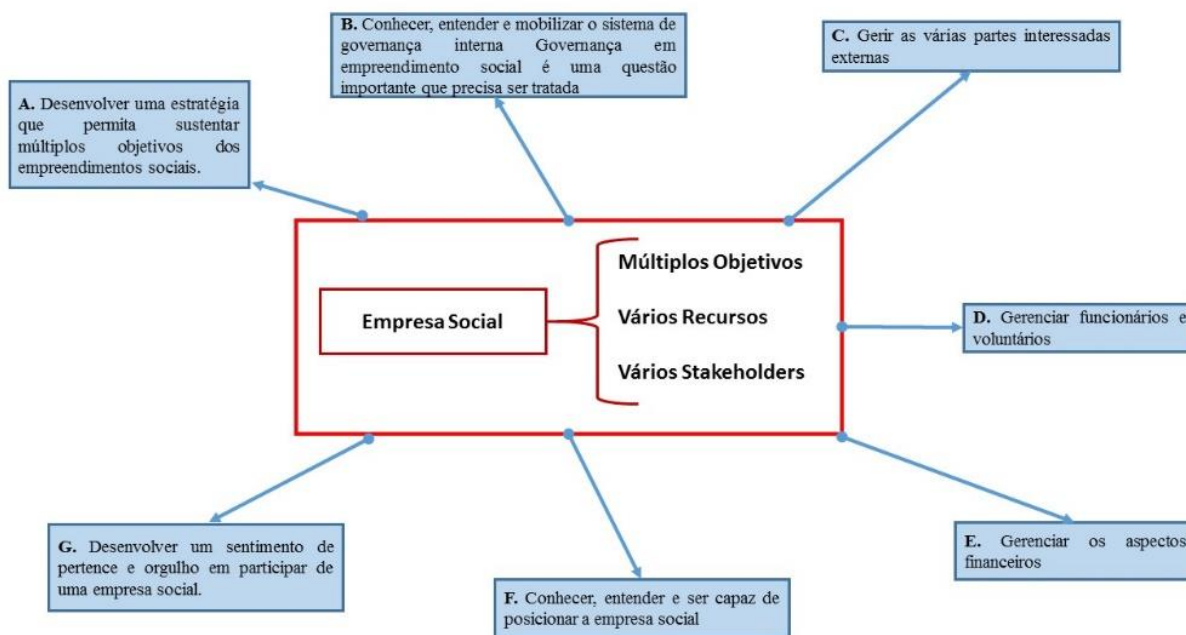
Fonte: Adaptado de Orhei, Bibu e Vinke (2012)

Os autores buscam compreender as competências necessárias à luz das experiências de especialistas da área. Apesar de apontarem limitações no estudo quanto à forma como selecionaram os especialistas e a pequena amostra, demonstram que desenvolver competências direcionadas para negócios sociais não se circunscreve apenas a desenvolver competências de negócios. Isso porque o desenho organizacional de um negócio social, sua lógica e contextos são diferentes; por isso, as competências não podem ser idênticas às dos empreendedores tradicionais.

Moreau e Mertens (2013) realizaram um estudo exploratório em seis países da Europa e desenvolveram um modelo baseado em sete competências para o contexto das empresas sociais, a partir do conhecimento, *know-how* e atitudes. Entende-se por conhecimento a capacidade de gerenciar um negócio social ou o resultado da assimilação de informações por meio da aprendizagem; *know-how* são as habilidades para aplicar os conhecimentos e poder concluir as atividades com o objetivo de solucionar ou minimizar os problemas; e, por fim, atitudes resultam na capacidade de se comportar de forma adequada na organização e nas relações interpessoais.

Na figura 6, apresenta-se o modelo proposto pelos autores do estudo:

Figura 6 – Modelo de Competência de Moreau e Mertens



Fonte: Moreau e Mertens (2013)

Para os autores, as competências principais são desenvolvidas para atender aos múltiplos objetivos, a partir de vários recursos existentes e *stakeholders* da empresa social. Detalha-se, abaixo, cada uma das sete competências referidas pelos autores:

a) desenvolver uma estratégia que permita sustentar múltiplos objetivos: relaciona-se à capacidade da gestão de analisar, compreender e até mesmo antecipar as necessidades sociais expressas dos consumidores, beneficiários, o Estado etc. É preciso ser capaz de traduzir a missão e os objetivos de forma concreta, definindo indicadores de desempenho organizacional. Para isso fazem-se necessárias atitudes como proatividade e capacidade de comunicar-se com diferentes atores de organizações da sociedade civil e do governo.

b) conhecer, entender e mobilizar o sistema de governança interna: a governança é uma questão importante que precisa ser tratada porque a tomada de decisão se dá de forma participativa e democrática. A relação dos *stakeholders* internos como gestores, funcionários e voluntários; estes devem ter cargos e funções bem definidos e com objetivos específicos, combinando as metas sociais, políticas e econômicas com o processo de avaliação de todos os envolvidos na organização.

c) gerir as várias partes externas interessadas: a relação entre empresas sociais e seu meio ambiente externo é muito importante, e as relações devem ser muito bem

geridas. Para isso é preciso desenvolver competências empresariais como *networking*, a fim de identificar as partes externas interessadas e determinar seus respectivos graus de implicação, a fim de colaborar eficientemente com a empresa. Esses parceiros externos podem, diretamente ou indiretamente, ter influência na governança das empresas sociais.

d) gerenciar funcionários e voluntários: é preciso desenvolver a gestão de Recursos Humanos, considerada pelos autores como uma competência empresarial que requer o desenvolvimento de habilidades interpessoais. É preciso controlar as tensões que existem entre os funcionários pagos e voluntários; para isso, é importante reter jovens funcionários e voluntários engajados e envolvê-los.

e) gerenciar os aspectos financeiros: saber captar recursos de diversas fontes, tais como: governo, fundações de amparo à pesquisa, empresas privadas, patrocínios etc. Gerenciar os aspectos financeiros de uma empresa social é, portanto, um importante dever da gestão, o que corresponde às habilidades de negócios. É preciso planejar vários cenários de acordo com os recursos existentes. Portanto, os gestores devem ser capazes de identificar, analisar e interpretar os recursos disponíveis, tendo em mente a prioridade dos objetivos sociais, visando desenvolver uma abordagem proativa para o risco e a rentabilidade dos meios de financiamento, de acordo com as necessidades e a realidade da empresa social.

f) conhecer, entender e ser capaz de posicionar a empresa social: capacidade para conhecer, entender e posicionar a empresa social dentro de seu contexto geral (por exemplo, em relação ao mercado, ao setor público, aos possíveis concorrentes etc.). A compreensão do sistema econômico em sua totalidade e do modelo de economia social é crucial. Aprender vários conceitos relacionados às empresas sociais sem fins lucrativos, da economia social, empresas sociais, terceiro setor etc. Conhecer a história e as evoluções recentes do setor e compreender o ambiente jurídico em torno das empresas sociais.

g) desenvolver um sentimento de pertencimento e orgulho em participar de uma empresa social: isso faz parte do envolvimento dos funcionários e voluntários a fim de sentirem parte da organização, bem como da autorrealização pessoal e profissional de trabalhar na empresa social.

Reforça-se que é preciso definir a função de cada pessoa na organização, dividindo as tarefas com base no modelo proposto, com o objetivo de reduzir as possíveis

tensões entre os *stakeholders* internos e externos da organização. A competência se revela, sobretudo, nesta capacidade.

No quadro 15 apresenta-se uma síntese dos aspectos centrais levantados nos artigos identificados.

Quadro 15 – Síntese dos aspectos centrais do levantamento

| Autores | Foco do estudo |
|-----------------------------|--|
| Pless e Maak (2008) | Discutem o modelo <i>business-in-society competence</i> e as qualidades que um líder deve ter, com foco nas áreas temáticas (visão social, inovação, sustentabilidade, redes sociais e retorno financeiro) |
| Nga e Shamuganathan (2010) | Relação dos traços de personalidade <i>versus</i> intenção para empreender |
| Burgete et al. (2012) | Educação e formação em empreendedorismo social |
| Kickul et al. (2012) | Educação e formação em empreendedorismo social |
| Kwong et al. (2012) | Educação e formação em empreendedorismo social |
| Miller et al. (2012) | Educação e formação em empreendedorismo social |
| Orhei, Bibu e Vinke (2012) | Desenvolvimento de atributos sociais |
| Moreau e Mertens (2013) | Modelo de sete competências para o contexto das empresas sociais |
| Baxter et al. (2014) | Educação e formação em empreendedorismo social |
| Silva, Amorim e Dias (2015) | Educação e formação em empreendedorismo social |

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O que estes estudos mostram, enfim, é que o foco de atenção está sobretudo na formação de competências no universo das instituições de ensino. Além disso, muitas vezes a literatura identifica as competências básicas, mas não consegue identificar as competências específicas em negócios sociais. Mais do que tudo, há um peso forte para as emoções, o otimismo, a sensibilidade social, que têm uma influência significativa sobre as competências.

De toda forma, estes aspectos que tratam da empatia dos empreendedores com os problemas e questões sociais, mesmo considerados de extrema importância, ainda carecem de ganhar a profundidade necessária nos debates sobre o desenvolvimento de competências. Não existe uma definição clara sobre competências em negócios sociais; cabe à literatura mapear o perfil desejável dos empreendedores sociais e seu potencial de impacto para a sociedade.

Tecidas essas considerações sobre a literatura pertinente, a seguir detalham-se os procedimentos metodológicos que definiram a pesquisa.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é dedicada ao delineamento da pesquisa e foi dividida em quatro etapas. Na primeira, apresenta-se o caráter interpretativo e descritivo da pesquisa qualitativa. Na segunda, apresentam-se narrativas como estratégia de pesquisa considerando a perspectiva de análise temática de Riesman (2008). Na terceira, detalha-se a construção das narrativas. Em seguida, a análise das narrativas.

5.1 – A natureza interpretativa e descritiva da pesquisa

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

Para Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativo considera a dinâmica do mundo social, seu movimento contínuo, criado e recriado pelos indivíduos envolvidos nesse processo. A realidade social não possui nenhuma existência fora da consciência do sujeito, e é constituída pelos valores compartilhados intersubjetivamente. Ou seja, o mundo social é entendido como um processo criado pelos próprios sujeitos, integrado e ordenado pelas suas ações.

Tal caráter qualitativo e interpretativo deste estudo, também o situa no contexto das pesquisas descritivas. Segundo Neuman (1997), estudos descritivos se iniciam com o assunto central, descrevendo o fenômeno de maneira acurada e profunda. Procura-se apresentar uma análise de pessoas ou grupos sociais, fatos e situações em detalhe. A intenção é documentar e compreender o que está acontecendo, como está acontecendo, se desenvolvendo. Como determinados eventos se deram, decisões tomadas, processos

vivenciados, implementados. Enfim, detalha-se ‘o quê’ e ‘como’ da situação social circunscrita, do fenômeno. Nas pesquisas descritivas apresentam-se informações sobre objetos pouco estudados que gerem base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação de teoria (GODOY, 1995).

É a partir desta definição ontológica e epistemológica que se pretendeu descrever e interpretar as experiências dos empreendedores sociais de Alagoas objeto desta pesquisa.

5.2 – Narrativas como estratégia de pesquisa

Coerente com o olhar interpretativista em competências que busca sentidos e significados que levam à ação competente no processo de vir a ser empreendedor, opta-se pela narrativa como forma de apreender e compreender a trajetória de proprietários de quatro empreendimentos sociais, da ideia inicial do negócio ao reconhecimento público e auto sustentação financeira.

De acordo com Flick (2002), Riessman (2008) e Schütze (2014), a pesquisa narrativa permite a compreensão do fenômeno estudado de forma interpretativa. Segundo Barthles (1993, p.251):

A narrativa está presente no mito, lenda, fábula conto, novela, epopeia, história, tragédia, drama, comédia, mimica, pintura, virais de janelas, cinema, histórias em quadrinhos, notícias, conversação. Ainda está, nas mais infinitas diversidades de formas, a narrativa está presente em cada idade, em cada lugar, em cada sociedade; ela começa com a própria história da humanidade e nunca existiu, em lugar e em tempo nenhum, um povo sem narrativas. Não se importando com boa ou má literatura, a narrativa é internacional, trans-histórica, transcultural: ela é simplesmente ali, como a própria vida.

Narrar histórias é uma das formas fundamentais com que as pessoas organizam sua compreensão do mundo. As narrativas podem ser encontradas em qualquer lugar e espaço e em infinita variedade. Pode ser contada e recontada por diversos olhares. Possibilitam às pessoas lembrarem o que aconteceu e relatar o fato e/ou experiência de forma sequenciada ou fragmentada. Segundo Bauer e Gaskell (2013), o ato de contar histórias é relativamente simples. Coloca-se um número de ações e experiências em sequências, no entanto, os autores chamam a atenção para o fato de que contar histórias implica em duas dimensões: i) dimensão cronológica, refere-se a narrativa como uma

sequência de episódios e ii) a dimensão não-cronológica, que implica na configuração de um enredo.

A continuidade de uma estrutura narrativa só é possível por meio do enredo, que se desenvolve a partir de pequenas histórias contadas dentro em uma trama maior. É o enredo que dá coerência e sentido à narrativa. Para Bauer e Gaskell (2013), narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los, tanto no tempo quanto no sentido. Assim, compreender uma narrativa não é apenas seguir a sequência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo contador de histórias, mas reconhecer sua dimensão não cronológica, expressa pelos sentidos do enredo. Esta organização dos acontecimentos faz com que a história adquira sentido, como fornece o contexto em que os elementos da narrativa – acontecimentos, atores, intenções, conceitos, lições e relações – são compreendidos (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Além disso, de acordo com Schütze (2014), a narração de histórias vivenciadas pessoalmente leva não somente à informação das ações em si, mas também às consequências do que ocorreu na forma de novas ações.

Ao dar centralidade à narrativa dos empreendedores o que se espera é que emergjam elementos importantes de serem revelados e lições que ajudem a compreender o processo de vir à ser competente enquanto um fenômeno social.

5.3 - A construção das narrativas

A construção dos dados foi realizada em duas etapas. Na primeira, levantou-se e analisou-se toda parte de documentos disponibilizado pelas empresas e, na segunda foram realizadas entrevistas em profundidade com todos sócios proprietários.

De acordo com Merriam (1998), os documentos podem ser classificados em três tipos a saber: registros públicos, documentos pessoais e materiais físicos como: jornais, revistas, vídeo ou áudio, ou seja, qualquer material que não tenha recebido um tratamento analítico das informações. No caso desta pesquisa, foram utilizados os documentos disponibilizados pelas empresas, tais como: material de marketing e divulgação, vídeos institucionais, pesquisas de satisfação realizadas com clientes, resultados de editais de pesquisa e de agências de fomento, materiais de premiação e relatório de gestão. Esses documentos serviram de base para construção da trajetória dos empreendedores sociais

objeto deste estudo, como: identificação do tamanho e porte da empresa, quantidade de atendimento, número de funcionários, avaliação do impacto social, faturamento real e previsto, missão, visão e valores organizacionais.

No que se refere às entrevistas, estas foram realizadas em profundidade, com roteiro semiestruturado (ver apêndice A). Não foi utilizado o esquema de pergunta-resposta como na maioria das entrevistas (BAUER; GASKELL, 2013). Os dados foram coletados utilizando o método da entrevista episódica proposta por Flick (2002), que combina elementos específicos das entrevistas narrativas e das semiestruturadas, com o objetivo de facilitar o acesso às experiências vividas pelo sujeito em um determinado domínio e que se mostram na forma tanto de conhecimento episódico, quanto semântico.

O conhecimento episódico, acessado por meio das narrativas, é aquele relativo à organização da experiência advinda de circunstâncias concretas e contextuais – tempo, espaço, pessoas, acontecimentos e situações. O conhecimento semântico, refere-se aos conceitos e suas relações que são abstraídos e generalizados pelo sujeito a partir das situações vividas, os quais se tornam explícitos por meio de questões concretas dirigidas (FLICK, 2002; 2004). Pretendeu-se com isso encorajar e estimular o entrevistado a contar sua história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social.

Segundo Riesmann e Schütze (1991), é preciso reconstruir os acontecimentos sociais a partir da perspectiva dos entrevistados, da forma mais direta possível. Espera-se que o entrevistado conte sua história usando sua própria linguagem de forma espontânea na narração dos acontecimentos. A entrevista narrativa não tem uma estrutura formal, no entanto, algumas regras devem ser seguidas segundo Bauer e Gaskell (2013), como: ativar o esquema da história, provocar as narrações e, iniciada uma narrativa, conservar a narração por meio da mobilização do esquema autogerador, ou seja, sempre dando seguimento ao fluxo da narração.

O esquema autogerador tem três características: i) textura detalhada – a necessidade de dar informações detalhadas para dar conta entre a passagem de um acontecimento a outro; ii) fixação da relevância – o entrevistado narra a história a partir dos aspectos que são relevantes para os acontecimentos, de acordo com sua visão de mundo e iii) fechamento de Gestalt – o acontecimento central narrado em sua totalidade, tem que ter início, meio e fim.

Cada uma das fases foi importante para guiar e direcionar as entrevistas narrativas durante o processo de construção de dados, o que possibilitou uma narração rica sobre o tópico de interesse.

Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas com utilização de dois recursos de captação de áudio, depois transcritas na íntegra pelo próprio pesquisador. Foram 17 horas e 34 minutos de entrevistas gravadas sem realizar os cortes, interrupções e as pausas que foram dadas durante as entrevistas, isso gerou 184 páginas transcritas, conforme quadro 16:

Quadro 16 – Quadro geral das entrevistas narrativas

| Código | Nome | Entrevista | Transcrição | Empresa |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| 1 Clip som 24 | Olavo Holanda | 47 min | 10 páginas | Meu Tutor |
| 2 Clip som 25 | Endhe Elias | 1 h e 17 min | 20 páginas | Meu Tutor |
| 3 Clip som 26 | Seiji Isotani | 1 h e 5 min | 13 páginas | Meu Tutor |
| 4 Clip som 27 | Alan Pedro | 1 h e 17 min | 13 páginas | Meu Tutor |
| 5 Clip som 28 | Ig Ibert | 1 h e 35 min | 11 páginas | Meu Tutor |
| 6 Clip som 29 | Wilkson Eldon | 57 min | 13 páginas | Meu Tutor |
| 7 Clip som 30 | Thyago Tenório | 1 h e 15 min | 16 páginas | Meu Tutor |
| 8 Clip RR | Rodrigo Rodrigues | 45 min | 14 páginas | Meu Tutor |
| 9 Clip Ronaldo | Ronaldo | 1 h e 39 min | 14 páginas | Hand Talk |
| 10 Clipe Wanderlan | Carlos Wanderlan | 1 h e 32 min | 18 páginas | Hand Talk |
| 11 Clip Tadeu | Tadeu Luz | 1 h e 59 min | 16 páginas | Hand Talk |
| 12 Clip Iraê Cardoso | Iraê Cardoso | 1 h e 37 min | 14 páginas | AAPPE |
| 13 Clip Maria Jose | Maria José Cardoso Ferro | 1 h e 47 min | 12 páginas | Clínica Osório Cardoso |
| TOTAL | | 17 h e 34 min | 184 páginas | - |

Fonte: desenvolvido pelo autor

As entrevistas só foram iniciadas com autorização dos entrevistados após assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) de acordo com a Resolução número 196/96-IV, do Conselho nacional de Saúde. Logo em seguida, era explicado os objetivos e finalidade da pesquisa (ver apêndice B).

No quadro 17 pode-se verificar perfil dos empreendedores entrevistados:

Quadro 17 – Perfil dos empreendedores entrevistados

| Código | Nome | Formação | Idade | Tempo de Empresa | Posição que ocupa | Empresa |
|----------------------|--------------------|-------------------|---------|------------------|-----------------------------|------------------------|
| 1 Clip som 24 | Olavo Holanda | MESTRE | 25 anos | 4 anos | CTO/Diretor de Tecnologia | Meu Tutor |
| 2 Clip som 25 | Endhe Elias | MESTRE | 25 anos | 4 anos | CEO/Diretor Executivo | Meu Tutor |
| 3 Clip som 26 | Seiji Isotani | PHD - Bolsista PQ | 34 anos | 4 anos | Researcher/Pesquisador | Meu Tutor |
| 4 Clip som 27 | Alan Pedro | DOUTOR | 34 anos | 4 anos | Researcher/Pesquisador | Meu Tutor |
| 5 Clip som 28 | Ig Ibert | PHD - Bolsista PQ | 34 anos | 4 anos | Researcher/Pesquisador | Meu Tutor |
| 6 Clip som 29 | Wilkson Eldon | MESTRANDO | 26anos | 3 anos | COO/Diretor de Operações | Meu Tutor |
| 7 Clip som 30 | Thyago Tenório | MESTRE | 25 anos | 4 anos | CIO/Diretor de Tec. Interna | Meu Tutor |
| 8 Clip RR | Rodrigo Rodrigues | ESPECIALISTA | 28 anos | 3 anos | CCO/Diretor de Criação | Meu Tutor |
| 9 Clip Ronaldo | Ronaldo | ESPECIALISTA | 30 anos | 4 anos | Diretor Executivo | Hand Talk |
| 10 Clipe Wanderlan | Carlos Wanderlan | ESPECIALISTA | 32 anos | 4 anos | Diretor Técnico | Hand Talk |
| 11 Clip Tadeu | Tadeu Luz | ESPECIALISTA | 31 anos | 4 anos | Diretor de Operações | Hand Talk |
| 12 Clip Iraê Cardoso | Iraê Cardoso | MESTRE | 62 anos | 30 anos | Superintendente | AAPPE |
| 13 Clip Maria Jose | Maria José Cardoso | ESPECIALISTA | 65 anos | 35 anos | Diretora Geral | Clínica Osório Cardoso |

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Se compararmos os sócios-proprietários das quatro empresas, percebe-se que nas empresas de base tecnológica, a média de idade é muito baixa, isso é uma característica das *startups* brasileiras (SPINA, 2010). No entanto, destaca-se a grande diferença entre os empreendedores da área de TI enquanto formação acadêmica, o MeuTutor em nível de mestrado e doutorado e com dois sócios proprietários com bolsas de produtividade do CNPq decorrentes de duas pesquisas na empresa e Hand Talk apenas com especialistas nas suas áreas de formação. Já as duas empreendedoras da área de saúde, tem idade muito maior do que as empresas de TI, no entanto, quando iniciaram seus negócios também tinham a mesma idade dos empreendedores de TI. E se comparar as duas empresas de saúde percebe-se que a formação acadêmica é bem parecida, uma com mestrado e a outra com especialização (residência médica).

5. 4 – A análise das narrativas

Riessman (2008) propõe três tipos de análise de narrativas: temática, estrutural e dialógica ou de *performance*. No caso desta pesquisa, os dados construídos durante as entrevistas com os empreendedores foram analisados por meio da análise temática de narrativas. Sendo assim, o foco da análise era o que estava sendo dito e experienciado pelo narrador. Neste caso relatos amplos foram preservados e tratados de forma analítica enquanto unidades, ao invés de transformá-los em fragmentos por meio da categorização temática. Trabalhou-se com o que foi dito (*told*) e não com a maneira de dizer (*telling*) e a teoria guiou a análise, ao mesmo tempo em que buscou novos *insights* teóricos a partir dos dados.

Pela linha da análise temática, o conteúdo da narrativa *o que foi dito* pelos sujeitos sobre um evento ou experiência, ganha relevância em relação aos demais elementos da narrativa, tais como o modo pelo qual a história é narrada, a estrutura do discurso escolhida pelo sujeito e a audiência considerada pelo narrador. Nessa linha, a análise temática de narrativas baseia-se na tradição da pesquisa qualitativa de promover teorizações baseadas em casos, a partir da identificação de elementos temáticos comuns aos sujeitos da pesquisa, aos eventos reportados e às representações e ações deles decorrentes (RIESSMAN, 2008).

Com base na revisão de estudos que tomaram o método da análise temática de narrativas, Riessman (2008) aponta as premissas a serem consideradas em sua aplicação. Primeiro, a pesquisa narrativa é guiada por alguma teoria prévia sobre o fenômeno investigado, ao mesmo tempo em que se busca a elaboração de novos elementos teóricos a partir dos dados. Em segundo lugar, em vez de fragmentar a narrativa em categorias, é importante manter a unidade de sequências mais ou menos longas de narrativas, como forma de se preservar os elementos essenciais da história e seus detalhes, para fins de interpretação pelo pesquisador. Terceiro, por meio da análise narrativa busca-se manter a centralidade da história, o que significa levar em conta que a história narrada é situada e pouco apropriada para suportar explicações genéricas.

Assim, após a transcrição integral e literal das entrevistas, foram adotados os seguintes procedimentos para a análise dos dados da pesquisa, os quais foram elaborados a partir das abordagens de análise temática de narrativas apontadas por Riessman (2008) e dos procedimentos de codificação temática propostos por Flick (2004):

- a) identificação dos elementos da trajetória profissional dos empreendedores, para gerar uma breve descrição cronológica do seu crescimento no negócio social;
- b) identificação e ordenação cronológica dos acontecimentos relativos as experiências relatadas pelos empreendedores;
- c) geração de uma breve descrição do surgimento da ideia, incluindo um enunciado que seja representativo ao desenvolvimento do negócio;
- d) identificação dos elementos centrais da narrativa relativos aos acontecimentos que envolvem o fenômeno investigado e às interpretações e significados atribuídos à experiência, bem como às definições, conceitos, imagens e argumentações formuladas pelos empreendedores;
- e) após a análise da primeira narrativa, analisou-se as demais de acordo com a estrutura temática inicialmente formulada, a qual foi continuamente avaliada à medida que os demais casos foram analisados;
- f) após a análise de todas as narrativas, identificou-se os elementos centrais essenciais relativos ao fenômeno investigado e procurou se contrastá-los. Esses elementos centrais são: contato direto com os problemas da realidade social; condições materiais e humanas; ver-se como empreendedor social; compartilhamento de significados coletivos e desenvolvimento de competências.

No processo de análise das narrativas, foi realizada a reprodução de excertos das narrativas feitas pelos sujeitos, como meio de fundamentar as interpretações e formulações teóricas feitas pelo pesquisador, bem como as referências à teoria prévia (RIESSMAN, 2008).

Os resultados são apresentados e analisados em dois momentos neste trabalho. Em um primeiro momento, foram construídas as narrativas do desenvolvimento dos negócios sociais, constituídas a partir da análise e interpretação dos extratos das entrevistas narrativas e em documentos. Em um segundo momento, apresenta-se a discussão e articulação dos dois grandes fluxos identificados a partir das narrativas e ligados às competências que foram desenvolvidas das experiências dos empreendedores sociais.

Detalhada a metodologia que deu suporte ao estudo, passa-se agora à apresentação e análise dos resultados. (ver apêndice C).

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS NARRATIVAS

Quatro histórias serão contadas a partir da narrativa dos sócios e fundadores, duas referem-se às empresas de base tecnológica e duas que prestam serviços de saúde. A construção das competências dos sócios proprietários, serão descritas e analisadas separadamente, porque a natureza dos empreendimentos (TI e Saúde) e suas trajetórias explicam o sucesso das iniciativas de forma distinta.

Após a descrição das empresas de TI se seguirá uma análise à luz das teorias de empreendedorismo social e competências. O mesmo em relação às empresas de saúde. Por fim, se culminará numa análise conjunta das quatro empresas.

6.1. Empresas de Base Tecnológica

Nessa seção serão descritas as narrativas das empresas das empresas de Base tecnológica MeuTutor e Hand Talk à luz das entrevistas em profundidade realizadas com os sócios fundadores das duas empresas e em seguida será feita a análise das narrativas à luz da teoria de empreendedorismo social e negócios sociais e de competência na ótica interpretativista.

6.1.1. MeuTutor Soluções Educacionais LTDA

Essa subseção foi dividida em cinco partes: Na primeira e segunda são abordadas a origem da preocupação social e da ideia do negócio que parte de um incomodo e uma preocupação social em querer melhorar a educação. Na terceira parte explora-se desenvolvimento o da visão social dos empreendedores a partir das suas experiências. Na quarta parte o reconhecimento público do valor social e a captação de recursos: a materialização da competência. Na última parte apresenta-se a expansão do público-alvo: do ENEM para Prova Brasil.

6.1.1.1. A origem da preocupação social: melhorar a educação do Brasil

No ano de 2007, na cidade de Los Angeles nos Estados Unidos da América Ig Ibert que fazia doutorado em Ciência da Computação na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e Seiji Isotani doutorando em Engenharia da informação e comunicação na Universidade de Osaka no Japão, encontraram-se no *International conference on artificial intelligence in education* (AIED), maior evento de inteligência artificial aplicada em educação do mundo, e no evento ficaram discutindo:

[...] A gente começou a discutir... era, éramos os únicos brasileiros da conferência, e... era a principal conferência do mundo e... como é que só poderia está a gente ali? E a gente começou a discutir sobre isso: a necessidade de trabalhar mais fortemente a pesquisa nacional. E a gente viu que muita coisa de proposta de mudança da educação brasileira estava alinhada aos nossos pensamentos. E aí foi quando a gente decidiu... depois daquele evento começar a trabalhar junto. [...] (PROFESSOR IG IBERT).

Esse momento foi narrado pelos doutorandos como ponto crucial para o surgimento da ideia de querer impactar na educação no Brasil. No ano de 2009 ambos terminaram seus doutorados e decidiram, juntamente com Alan Pedro, que estava finalizando seu doutorado na UFCG a darem continuidade ao projeto de querer inovar, empreender, mudar e impactar positivamente na educação brasileira. Ao mesmo tempo que queriam gerar esse impacto, precisavam dar continuidade às suas pesquisas, foi então que os três decidiram prestar concurso público para universidade. O primeiro a passar no concurso foi Alan Pedro no Instituto Federal de Alagoas (IFAL) onde ficou lecionando por três anos e depois foi para Universidade Federal de Alagoas (UFAL), em seguida Ig Ibert também passou na UFAL e Seiji Isotani para a Universidade de São Paulo (USP).

Com isso, a ideia foi sendo moldada a partir de pesquisas desenvolvidas nas Universidades que tinham estudantes envolvidos dentro dos laboratórios, diante disso, os então doutorandos e agora professores universitários, identificaram três estudantes de graduação que tinham potencial e capacidade de trabalhar em grupo: Olavo Holanda, Endhe Elias e Thyago Tenório.

Os estudantes na época integravam a equipe do Grupo de Otimização da Web (GroW), grupo esse devidamente cadastrado e regularizado junto ao CNPq. Com o passar dos anos e amadurecimento dos pesquisadores, o grupo passou a ter uma característica mais específica e direcionou o foco para pesquisas ligadas à informática na educação, criando o Núcleo de Excelência em Tecnologias Sociais (NEES).

Os estudantes relatam que já ficavam no laboratório muitas vezes se perguntando porque tantas pesquisas desenvolvidas na universidade não chegavam efetivamente à sociedade. A partir disso passaram a pensar como aplicar os produtos desenvolvidos no mercado e esse pensamento ficou alinhado com o dos professores que os orientavam.

A ideia surgiu enquanto estudante no laboratório de pesquisa GroW trabalhando na Tese de Doutorado do Professor Alan Pedro. Ao finalizar a pesquisa da tese resolvemos encarar como um desafio, montar um negócio, criando um sistema educacional e colocar no mercado, isso porque tínhamos nos perguntado do porquê de não levar as pesquisas desenvolvidas da Universidade para o mercado. Então resolvemos abrir uma empresa e gerar impacto social direto para crianças que não tinham acesso a uma educação de qualidade (ESTUDANTE OLAVO HOLANDA).

Com a ideia de desenvolver uma solução educacional e colocar disponível no mercado, os estudantes e professores resolveram testar a solução com usuários finais. Nesse caso, com estudantes do ensino médio que estavam se preparando para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). A fase de validação foi realizada no cursinho preparatório que a Universidade Federal de Alagoas disponibilizava para alunos de escolas públicas que se chamava Conexões de Saberes, para poderem se preparar melhor para o ENEM. Essa fase foi um projeto piloto para obter feedback dos usuários. No decorrer desse período muitos alunos que estavam acessando a solução desenvolvida pelos estudantes do laboratório, ficavam perguntando quando poderiam baixar o aplicativo ou acessar o site, isso porque nessa fase de validação da pesquisa teve uma boa aceitação. Foi então que para Endhe Elias a ideia começou a ganhar consistência:

A ideia do negócio foi quando a gente estava aplicando alguns projetos pilotos (conexão dos saberes), validando a pesquisa. A gente fez uma pesquisa com sistema tutor inteligente, para matemática com uma aplicação para o conexão dos saberes, que é o cursinho da UFAL. E a gente viu que o pessoal estava gostando bastante e o feedback estava sendo positivo. Então os próprios usuários que ficavam perguntando quando estaria disponível, para acessar online, como é o nome do projeto, foi aí que a gente vislumbro a ficar MEUTUTOR, nesse momento que a gente faria a empresa, e começou um foco para o ENEM, sendo o nosso primeiro produto.

As experiências que os estudantes do laboratório de pesquisa tiveram validando a solução educacional, proporcionou um amadurecimento da ideia do negócio, no sentido de querer impactar na educação do Estado de Alagoas.

[...] No caso do MeuTutor antes era pesquisa, a gente queria sempre melhorar a qualidade da educação pelo menos na parte acadêmica. E aí a gente pensou: e porque não tentar melhorar agora a educação como um todo? A educação no

país em geral. Aí começou: vamos criar um produto? O que é que a gente precisa fazer para melhorar a qualidade da educação? E aí a gente começou a pensar: precisamos abrir uma empresa, lançar um produto e entrar no mercado aí para concorrer (ALUNO THYAGO TENÓRIO).

O fato de muitos alunos de escolas públicas quererem estudar e se dedicar para conseguir uma boa pontuação no ENEM, serviu como vetor para o desenvolvimento e crescimento da visão social dos ainda estudantes empreendedores. Com isso o propósito dos professores que estavam orientando as pesquisas começa a ser alinhado com o interesse de seus orientandos em querer desenvolver projetos de impacto social.

Para os professores Alan, Seiji e Ig as pesquisas que tinham desenvolvido durante o doutorado poderiam impactar e melhorar diretamente a educação brasileira e principalmente o Estado de Alagoas, que tem o pior índice de educação no Brasil (CENSO IBGE, 2010).

Não só as experiências dos estudantes do laboratório de pesquisa, mas a experiência dos professores em lecionar no Estado de Alagoas fez com que refletissem sobre o seu papel de pesquisador e sob como poderiam atuar para melhorar o cenário da educação no estado.

Na verdade, o MeuTutor surgiu de uma necessidade MINHA de trabalhar com EDUCAÇÃO e eu decidi fundar a empresa, então acho que minha necessidade surgiu quando estava na UFAL e eu via que tinha muitos alunos, MUITO MESMO, muito inteligentes com potencial altíssimo, mas que tinham poucas oportunidades de estudar, então aquilo me sensibilizou. Então eu imaginava que poderia e deveria fazer alguma coisa para mudar um pouco isso. Por outro lado, eu estava num grupo de pesquisa que trabalhava com um formato de educação que se alinhou com minhas ideias. A minha vontade, outras pessoas do grupo tinham também uma impressão parecida com a minha e aí a gente decidiu montar a empresa (PROFESSOR ALAN PEDRO).

Para o professor Seiji Isotani que tinha uma larga experiência internacional, estudando em universidades do Japão e EUA, que usavam de tecnologias educacionais, não restava dúvida que precisava criar uma empresa para poder aplicar o que vinha sendo desenvolvido no laboratório diretamente na sociedade.

O objetivo geral do MeuTutor foi idealizado exatamente para poder atacar um dos grandes problemas sociais, e um dos grandes vilões que é a Educação Brasileira, porque a forma como a educação brasileira acontece em todos os estados [...] Como a gente sempre trabalhou na área de tecnologias educacionais inteligentes, a gente queria atacar esse problema utilizando a tecnologia para apoiar a aprendizagem para que ela ocorra de maneira mais efetiva. E a empresa surgiu nessa direção, então a gente queria pegar essa tecnologia, essa inovação que estava sendo criada com as pesquisas com bons

casos de sucesso no exterior e TRAZÊ-LA PARA O BRASIL. Então essa foi a ideia, o que a gente pensou, e foi bem realista e acontece, é o que, em termos DE PESQUISA, a gente consegue fazer bastante coisa, MAS SE A GENTE ESTÁ PENSANDO EM QUERER TRAZER ESSE IMPACTO DE PESQUISA PARA SOCIEDADE: não tem jeito, a não ser criar uma *startup*, ou seja, uma empresa nascente com BASE tecnológica que POSSA transformar realmente essa tecnologia em produto pra atingir a população, então foi assim que surgiu a ideia do MeuTutor (PROFESSOR SEIJI ISOTANI).

Com essas experiências e o avanço das pesquisas não restava dúvida para os professores e estudantes que era preciso romper os muros da Universidade e levar a solução desenvolvida para a sociedade. Começa então nesse momento se erguer os pilares para a criação da empresa.

6.1.1.2. A origem do negócio: impactar na qualidade da educação do Brasil

Os professores, juntamente com os estudantes do laboratório, resolveram submeter uma proposta para incubação da ideia no dia 02 de março de 2011, para participarem do Edital 02/2011 – chamada interna: seleção de projetos para empreendimentos pré-incubados, incubados e associados da Pró-reitora de pesquisa e pós-graduação da coordenadoria de programas especiais, do programa de empreendedorismo da UFAL vinculado ao Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT/UFAL).¹⁴ A proposta foi aprovada, no entanto, quando estavam na fase de elaboração, já se depararam com um problema: todos os integrantes da equipe eram da área de tecnologia da informação, e isso dificultou na hora que precisaram estruturar e formatar um plano de negócio que continha plano de marketing, estratégico, recursos humanos, financeiros e projeção de expansão para os próximos anos. Nesse momento já se depararam com um problema que teriam no futuro, foi então que pediram ajuda a dois professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC/UFAL), para elaborarem a proposta do plano de negócios. Afinal de contas o plano de negócios precisou ser validado por uma comissão que incluía: o NIT/UFAL, SEBRAE e FIEA/IEL.

Com a proposta aprovada, foi necessário que o NIT/UFAL realizasse várias capacitações e assessorias para os integrantes poderem adquirir conhecimento e

¹⁴ Programa de Empreendedorismo da UFAL é apoiado pela FIEA/IEL, SEBRAE-AL, FINEP, FUNDEPES, FAPEAL e SECTI

maturidade de negócios. Após o período de pré-incubação e incubação do negócio, em outubro de 2012 o grupo decidiu que era a hora de constituir a empresa legalmente.

Com a abertura da empresa era preciso se sustentar financeiramente para poder gerar o impacto esperado para a sociedade e começaram a fase de fechar parcerias com o objetivo de colocar o produto/solução no mercado, mas essa fase não foi tão fácil para os recém empreendedores sociais. Foi um momento de muitas incertezas e dúvidas sobre o que fazer, isso porque todos os sócios, por serem da área de TI, não tinham muito conhecimento sobre relacionamento com o cliente, fornecedores e parceiros comerciais, não sabiam quem eram seus *stakeholders*, apesar de terem tido capacitações. A vivência e a experiência do dia-a-dia é muito mais dinâmica, e complexa, do que as capacitações, segundo Olavo Holanda:

Diria que foram os ERROS que levaram a gente entender isso. Nós ÉRAMOS MUITO INGÊNUOS, sobre como a empresa ia suceder, como ela ia ganhar dinheiro. Pensamos: vamos criar uma plataforma online, vamos para o ENEM, porque, o ENEM está bombando e aí vai ser tranquilo e vai bombar e a gente vai ganhar muito dinheiro. E NÃO É ASSIM QUE FUNCIONA. Não é assim que funciona mesmo. A gente errou muito nesse quesito, mudou o modelo de negócio, mudou a estrutura organizacional da empresa.

No início, acreditavam que a plataforma iria ser muito bem aceita e que as pessoas iriam utilizá-las. Olavo um dos sócios dizia: “*vamos criar uma plataforma online, vamos para o ENEM porque está bombando e vai ser tranquilo e vai bombar e a gente vai ganhar muito dinheiro*”.

Os sócios acreditavam que deveriam focar na divulgação da plataforma, utilizando o Facebook, por estarem atendendo um público jovem, no entanto observavam que esse tipo de divulgação não era tão eficaz como se imaginam. Focaram em um modelo de assinatura para adolescentes do ensino médio.

Essa questão do ENEM. A gente insistiu muito e o marketing que a gente usou foi o marketing do Facebook. Que é um marketing interessante, mas quando você coloca um capital muito grande, então não adianta e a gente ficava colocando R\$: 500,00 e R\$: 100,00 e de 100, 500, 100 e 200 você começa a gastar e você faz isso toda semana e de três em três dias você começa a gastar e você vai sempre atingindo o mesmo público e na verdade você teria que atingir públicos diferentes (ENDHE ELIAS).

Por falta de experiência e maturidade, ficaram tentando um modelo de negócio baseado em assinaturas, sem saber se iria ser aceito pelos estudantes. Não foi realizada

nenhuma pesquisa de mercado para saber o que interessava ao público-alvo que o MeuTutor queria atingir.

No começo a gente pensava mais em um modelo de assinatura, que era fazer os alunos pagarem para usar. Só que a gente percebeu que não era aquilo que realmente dava certo. Os alunos do ENEM são adolescentes, que já não querem estudar, imagine pagar para estudar. Nesse caso teria que convencer o pai a pagar para ele estudar, no entanto era algo muito difícil no mundo da internet. Então a gente começou a pensar mais em um modelo de colégio. Ou seja, o colégio pagar para aluno poder melhorar a nota no ENEM. E achávamos que isso ia dar certo. E PASSOU SEIS MESES injetando capital, para dar certo um modelo de assinaturas. No MERCADO apenas uma empresa tinha sucesso nesse modelo de assinaturas. Então eu acho que se a gente tivesse maturidade naquele momento, não se tinha gastado tanto TEMPO, recurso, energia para ter um resultado que não fosse rentável (ENDHE ELIAS).

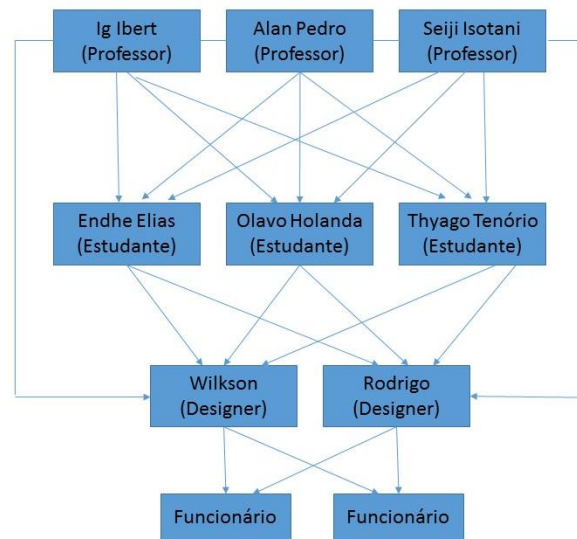
Ao viverem a experiência de ter que lidar com outras pessoas e de áreas totalmente diferentes, perceberam que a falta de experiência e conhecimento de mercado dificultou bastante a validação do modelo de negócio pensado pelo grupo. Diante disso foi preciso rever todo modelo de negócio baseado em pesquisas acadêmicas e da estrutura organizacional centralizadora. Na narrativa de Olavo Holanda percebe-se como foi difícil quebrar algumas barreiras internas e adquirir mais experiências que proporcionasse amadurecimento do negócio.

[...] Uma das maiores experiências da gente foi o seguinte: a empresa foi criada entre estudantes e professores da universidade, e os professores apesar de serem mais experientes, eles não poderiam se dedicar à empresa integralmente. Na verdade, eles não podem se dedicar a empresa em qualquer nível de tempo, porque eles são concursados em regime de dedicação exclusiva. Então na verdade os professores são pesquisadores da empresa, e trabalham apenas com a parte da pesquisa. Ou seja, como as pesquisas deles podem voltar para a empresa, essa separação deles como pesquisadores e nos (Endhe, Thyago e EU) como os verdadeiros tocadores da empresa, que estão em tempo integral, e que botam a empresa para frente, os que vão trabalhar, DEMOROU MUITO PARA ACONTECER

[...] Existiam vários momentos que alguns parceiros queriam fazer reuniões e os professores não poderiam ir, então tinham que remarcar. Esses tipos de erro, as vezes a gente quando realmente começou a tocar a empresa ficou sem identidade, e aí a pouco tempo quando a gente começou a organizar tudo, o Ig, Alan e o Seiji começaram a deixar mais, agora eles fazem mais os contatos, mas a partir daí quem toca a bola é a gente. E isso foi um dos erros iniciais da gente, mas que era tanto por inexperiência da gente como estudantes, quanto dos professores que nunca tinham aberto uma empresa.

Os erros levaram o MeuTutor a uma estrutura organizacional que centralizava todas as ações estratégicas nos professores, e isso impedia o crescimento e desenvolvimento do negócio. Na imagem 1, pode-se verificar como era o organograma da empresa:

Imagem 1 – Antigo organograma do MeuTutor

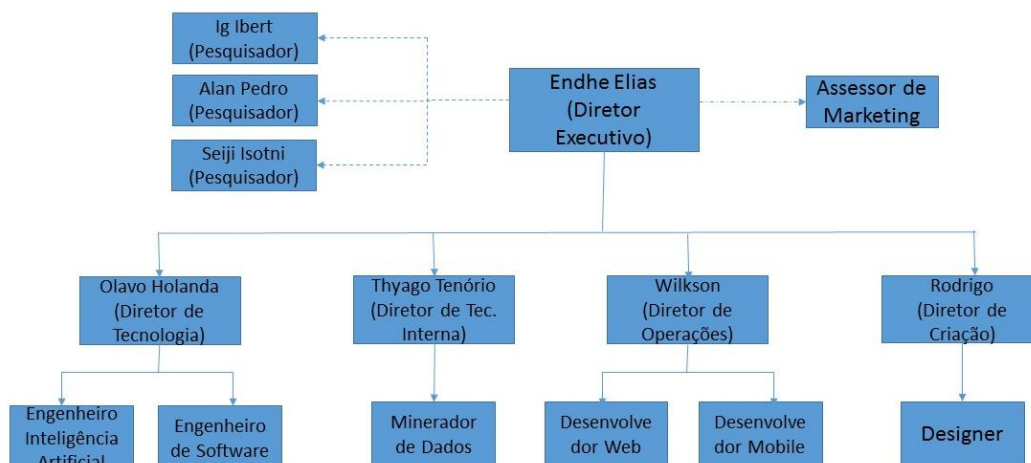


Fonte: desenvolvido pelo autor de acordo com as narrativas

A empresa apresentava uma estrutura organizacional que a impedia de crescer como os sócios estavam imaginando, foi preciso ao longo do tempo modificá-la, descentralizando as ações que ficavam a cargo dos professores.

Diante disso, foi preciso organizar todo processo de tomada de decisão da empresa, para que fosse possível crescer. Era preciso o reordenamento para uma estrutura mais enxuta e direcionada com cargos e funções definidas para alcançar os objetivos e o propósito do negócio. Na imagem 2 pode-se verificar como ficou a nova e atual estrutura organizacional:

Imagem 2 – Nova estrutura organizacional do MeuTutor



Fonte: desenvolvido pelo autor de acordo com as narrativas

MeuTutor se tornou uma empresa enxuta e organizada do ponto de vista estrutural e funcional, isso possibilitou o alinhamento das missão e visão do negócio com os objetivos dos sócios. Diante disso foi possível estruturar e alinhar as ações para criação de novos produtos/serviços, além da mudança e reestruturação do modelo de negócio.

A nova estrutura organizacional possibilitou mais autonomia para os estudantes que agora se consideravam sócios, e começaram a tocar o negócio sem a interferência diária dos professores, que a partir desse momento atuavam apenas como orientadores, pesquisadores e consultores do negócio.

Diante de uma nova estrutura organizacional, a tomada de decisão ficou mais clara para todos os sócios, porque o processo de organização também é um processo decisório. Essa divisão de cargos possibilitou o crescimento e maturidade enquanto grupo, desenvolveram assim a capacidade de trabalhar em equipe, de confiar mais no outro, e passou a existir maior integração enquanto grupo, ou seja, toda discussão inicial de atuação dos professores e o rompimento dessa barreira possibilitou o crescimento e fortalecimento dos sócios enquanto equipe que tem os mesmos objetivos.

A partir desse crescimento surge O MEUTUTOR, uma empresa de tecnologias que produz plataformas educacionais adaptativas focadas na qualidade do ensino e no desempenho dos alunos, são produtos e serviços desenvolvidos com base em premiadas teses de doutorado nas áreas de aprendizagem personalizada e colaborativa por meio da junção de pessoas com expertise em gestão, educação, design, tecnologias e pesquisa, ou seja, uma equipe diversificada com o objetivo de criar produtos inovadores e de fácil utilização para os alunos.

A missão do negócio MEUTUTOR foi definida como “potencializar o acesso universal do cidadão brasileiro ao conhecimento com vistas a reduzir a discrepância entre o ensino público e privado, com base em pesquisas científicas desenvolvendo ferramentas, métodos, materiais e padrões para melhorar a qualidade da aprendizagem mediada pela tecnologia, e disseminar o uso das ferramentas educacionais inteligentes que facilitam a aprendizagem”. Dessa forma, é transferindo os resultados de pesquisa, desenvolvimento e inovação na área de educação por meio da fusão entre as missões comercial, social e científica é que se busca otimizar o processo de ensino e aprendizagem de forma a aumentar a motivação e o rendimento dos alunos, e consequentemente, melhorar índices escolares em avaliações nacionais e internacionais.

6.1.1.3. Desenvolvimento da visão social a partir das experiências dos empreendedores

Três aspectos centrais descrevem as experiências subjetivas para o desenvolvimento da visão social dos empreendedores: a) a preocupação da visão individual para coletiva; b) o contato com outros empreendedores e espaços de formação e c) se vendo como empreendedores sociais.

6.1.1.3.1. Da preocupação individual à coletiva

As experiências no decorrer da vida, seja como estudante ou como profissional, para o Professor Alan Pedro, um dos sócios fundadores, marcaram muito sua vida, como o fato de lecionar durante três anos no interior do Estado de Alagoas, e explicam seu interesse no negócio social.

Eu tinha muitos alunos que as vezes andavam 12 quilômetros, dos sítios para o IFAL 12, 13 eram vários alunos que andavam a pé e tinham um foco de motivação altíssimo. As vezes não tinham dinheiro para lanchar mas iam ao IFAL todos os dias para estudar, então aquilo me surpreendeu. Surpreendeu muito a força de vontade que os alunos tinham, então a partir disso foi que começou a fomentar a ideia na minha cabeça para, CAUSAR UM GRANDE IMPACTO para pessoas que queriam, que tinham vontade, garra, eram inteligentes, mas tinham dificuldades financeiras com pais analfabetos, semianalfabetos e não conseguiam fornecer uma boa instrução (PROFESSOR ALAN PEDRO).

O professor relata neste contato com a realidade, o fato de que muitos alunos que se dedicavam ao extremo tinham dificuldades de comprar um livro, lanchar e até mesmo para coisas básicas, o estimulou para querer mudar essa situação. Isso pode estar relacionado à sua própria experiência de vida por ter vindo de uma família muito pobre do interior do estado e que não pôde ajudar muito.

Explica Alan Pedro que o fato de ter convivido enquanto professor com alunos que não tinham muitas condições financeiras, potencializou um “sonho antigo” de possibilitar uma vida melhor para as pessoas, por meio de um ensino de qualidade.

Eu acho que está muito relacionado que primeiro a gente tem um sonho, e aos poucos vem completando esse sonho, mas a partir do momento que você vai vivendo e vivenciado e tentando botar em prática, é o dia-a-dia que lhe diz quais são as necessidades que são inerentes para se montar um negócio, e

sobretudo um negócio social. O meu é de causar, sobretudo, UM IMPACTO NO BRASIL, é fazer algo diferente, grandioso que a gente possa ficar orgulhoso de ver um Brasil. E a educação brasileira diferente, MENOS DESIGUAL, dando mais oportunidades as pessoas e de certa forma mostrando para os jovens que é possível fazer diferente. Eu acho que isso é um legado importante que a gente quer deixar para as próximas gerações.

Na narrativa, percebe-se que existe uma entonação na fala do professor quando externaliza que seu sonho, sobretudo, é o de gerar um impacto no Brasil. Esta enunciação possui uma enorme carga avaliativa. Primeiro porque apresenta um aumento de voz ao falar a frase, que de acordo com Labov (1972), a partir dos pressupostos da teoria narrativa, esse aumento de voz pode ser entendido como uma avaliação encaixada. Já que houve um aumento na entonação da voz, esta serve como elemento de análise. Neste momento que o professor Alan Pedro faz uma afirmação do seu sonho, ele está legitimando o que realmente pretendeu fazer. É uma visão de coletividade com foco no impacto social.

Nesse caso o empreendedor precisa articular suas decisões e ações para atingir os objetivos pretendidos numa perspectiva realista. Para isso os empreendedores sociais precisam desenvolver uma ampla visão conceitual e alinhar sua capacidade de pensar estrategicamente com a de outros empreendedores que têm a mesma capacidade e objetivos.

Os empreendedores sociais, muitas vezes, são reconhecidos pela sociedade como transformadores da realidade social, porque buscam soluções para problemas sociais que sejam viáveis financeiramente, economicamente e socialmente. O foco sempre está direcionado para o coletivo e não para o nível individual, ou seja, todas as suas ações são direcionadas com o objetivo de atingir a maior quantidade possível de pessoas, o foco é no impacto na região ou comunidade.

Segundo Nga e Shamuganathan (2010), uma característica em comum dos empreendedores sociais é de pensar de forma coletiva e o professor Ig Ibert deixa claro que é preciso pensar mais coletivamente do que individualmente. Ou seja, à medida que os sócios que eram antes estudantes de graduação estavam sendo orientados, ia se formando e desenvolvendo o espírito de consciência coletiva. A narrativa do Professor Ig Ibert expressa sua visão social acerca dos problemas globais:

Hoje a gente vive num contexto nacional e global, mas no contexto nacional está mais evidente a corrupção que a gente vê nesse país. Tem-se um nível de pouca consciência coletiva. São coisas que precisam ser trabalhadas desde a infância. Não somente pelo trabalho da educação familiar, mas a educação

como um todo, com formação continuada. Então como é que a gente combate a corrupção e aumenta a consciência coletiva? Hoje é com os meios legais, e amanhã? A gente não pode só trabalhar de forma reativa. Então a forma da gente precisa ser proativo e desenvolver as competências desde a base, para que a gente tenha menos corrupção e mais consciência coletiva no país. Consequentemente ter uma sociedade mais justa (PROFESSOR IG IBERT).

Percebe-se na narrativa de Thyago Tenório que à medida que ia sendo orientado e adquirindo mais conhecimento, começava a ter mais segurança e já repensava a forma de como poderia gerar impacto. Essa mudança pode estar relacionada ao nível de conhecimento que estava sendo adquirido pelo Thyago que estava sendo orientado em um programa de pós-graduação *stricto sensu* em modelagem computacional do conhecimento.

Porque a gente sempre tem medo, medo de agir e tem o – “ah não sei, não conheço, não tenho esse conhecimento, não sei como posso ajudar, não sei como vou fazer as coisas” - e aí quando a gente vai evoluindo, vai crescendo, a gente começa a aprender e a ver – “ah é assim que se faz, é assim que a gente consegue. E aí você começa a – ah, agora o objetivo não é mais só melhorar um grupo de alunos, e sim vamos tentar melhorar pelo menos o Estado, o país” - e você começa a aumentar seus objetivos, digamos assim: você começa a pensar mais alto pelo fato de que você vai perdendo aquele medo, aquele receio que você tinha e começa a pensar muito mais alto, de resolver e ter objetivos mais complexos, quem sabe sair do país no futuro (THYAGO TENÓRIO).

Para Thyago Tenório o negócio também ajudou a evoluir e desenvolver as habilidades técnicas, mas o principal ganho foi pessoal, melhorar seu comportamento, sua forma de pensar e de agir em sociedade.

Digamos que do ponto de vista tecnológico a gente evoluiu muito, a gente não tinha nada, digamos assim, nada de conhecimento e a gente passou a ter um bom conhecimento tecnológico, mas aí do ponto de vista pessoal, pelo menos como eu era antes e como sou hoje mudou muito, ou seja, passei a ser, digamos assim: mais persistente para tentar resolver as coisas, mais responsável, mas muito mais mesmo... então são características mais pessoais que evoluiu, né? Evolução pessoal mesmo[...]

Essas narrativas que revelam um discurso cuja tônica é pensar em necessidades coletivas, vão sendo encontradas também na fala de outros sócios. Wilkson, um profissional que se define como introspectivo, começou a repensar a forma como poderia “aprender mais e ajudar as pessoas” se parasse de pensar apenas em si.

ENTÃO, uma coisa que eu consegui aprender muito com esse negócio foi o lado social, eu era muito “burro” para essa parte, só focava no código e só focava naquela parte de trás da plataforma, nunca vi, eu nunca tinha pensado em fazer algo social antes que o pessoal me chamasse. Eu acho que isso melhorou muito em mim, ME TORNOU UMA PESSOA MAIS SENSÍVEL.

EU NÃO PENSAVA EM AJUDAR. Tipo, ajudar? Eu só pensava em fazer as coisas para eu mesmo. Depois que eu comecei a trabalhar no MeuTutor, poxa: é legal fazer as coisas pensando também em fazer os outros ganharem e não só eu ganhar conhecimento, e fazer os outros também ganharem conhecimento por que eu trabalhava para eu melhorar a minha habilidade nunca pensava em fazer os outros melhorarem as habilidades.

Percebe-se nas narrativas não só dos professores, mas dos outros sócios que o pensamento com enfoque nas necessidades coletivas vai sendo refinado à medida que o negócio cresce. Em um negócio social o nível de consciência coletiva precisa ser trabalhando entre os *stakeholders* do negócio, reforçando a importância de formar redes colaborativas para gerar impacto social. Como o objetivo é gerar impacto para sociedade, então é preciso que várias pessoas se juntem por meio de várias ações, e dessas possam surgir um produto/serviço novo pensando na coletividade. Segundo Yunus (2008) é preciso criar modelos, validar e replicá-los infinitamente para gerar impacto para melhorar a qualidade de vida das pessoas, melhorias na saúde, educação, segurança pública, meio ambiente etc.

Diante disso, uma rede que discutisse e criasse modelos de negócios que pensem no coletivo e não apenas no enriquecimento dos acionistas seria fundamental. Para isso, é muito importante que vários empreendedores sociais de diferentes áreas possam discutir modelos viáveis de negócios sociais e que esses possam ser replicados. Este e outros aspectos que vão se destacando nos discursos e que remete a outro eixo central da construção da competência desses empreendedores.

6.1.1.3.2. O contato com outros empreendedores sociais e espaços de formação

Até mesmo para os sócios mais técnicos como Endhe Elias, Thyago Tenório e Wilkson Eldon que se dedicavam à parte de desenvolvimento da plataforma, a mudança na forma de pensar e fazer o negócio veio com o tempo, a partir das suas experiências. Para Endhe, hoje diretor executivo da empresa, foi preciso conhecer o mercado e o segmento de negócios de alto impacto social, e conversar com empreendedores sociais mais experientes para poder compreender o que mais era possível fazer.

Adquiri visão de mercado quando eu comecei a abrir a cabeça e SAIR DA PARTE DO DESENVOLVIMENTO EM SI. Eu gosto de desenvolver e

discuto bastante com o pessoal, sob a questão de algoritmo, arquitetura, é algo... é a nossa formação e A GENTE NÃO LARGA TOTALMENTE. Mas foi quando eu comecei a VER REALMENTE o que as outras empresas estavam fazendo, principalmente o que os concorrentes estavam fazendo, no nosso caso, a gente se enxergava muito sozinho no mercado e de repente surgiram várias e várias empresas. Inclusive empresas muito maiores que a gente financeiramente, maturidade de negócio diferente. E começar a andar nos eventos da Endeavor foi um grande PULO. Participar de eventos e conversa com outros empreendedores mais velhos e principalmente muito mais experientes (ENDHE ELIAS).

O contato com outros empreendedores sociais foi crucial para o amadurecimento dos sócios. O desenvolvimento da visão de mercado foi importante para que os empreendedores pudessem compreender o negócio de forma mais macro, possibilitando enxergar um pouco mais longe.

No entanto, um detalhe que chama a atenção no grupo de empreendedores do MeuTutor é que todos os sócios são da área de TI, e o Endhe Elias, atual diretor executivo, tinha o perfil de liderança desse grupo. Em uma das narrativas, a experiência de trabalhar no negócio com o seu pai enquanto adolescente pode ter ajudado. Isso também aparece na narrativa do Professor Alan Pedro.

Eu tinha muita vontade de empreender. Vontade de ter negócio, vontade de gerir. Então eu SEMPRE OBSERVEI MUITO O MEU PAI NA ÉPOCA QUE ELE TINHA OFICINA MECÂNICA, na época ele tinha loja de autopeças. Então eu via muito como ele lidava com fornecedor, com funcionário, com gente que estava devendo, gente que ele tinha que pagar, ENTÃO EU SEMPRE VIVIA MUITO ESSE AMBIENTE, que era como ele lidava com algumas coisas que eu tento trazer para o MeuTutor (ENDHE ELIAS).

Eu tinha visão corporativa razoável, eu particularmente trabalho desde os meus 15 anos em uma organização. É uma empresa do meu pai, então cheguei a gerenciar durante um ano uma fábrica de portas, então eu tinha uma visão organizacional relativamente interessante meu currículo, para mim foi importante. Eu sabia do meu desafio que era montar a empresa, acho que já tinha essa segurança por ter vivido muito novo na organização que era muito grande na época. [...] já tinha uma vivência boa e desde muito novo já tinha essa visão. Digamos assim, com pé no chão do que é realmente um negócio (PROFESSOR ALAN PEDRO).

Endhe Elias já tinha contato com outros empresários desde o seu período de escola. Ao conviver o dia-a-dia da empresa com o pai, foi possível acompanhar processos, como lidar com fornecedores, clientes, devedores, fazer pagamentos etc. Isso na época poderia até parecer sem sentido para o próprio Endhe. Atualmente ele percebe o quanto foi importante a experiência de conviver com o pai nos negócios, isso pode ter influenciado quando estava na universidade de querer montar um negócio.

Quando eu entrei no curso de computação eu já queria trabalhar com empresa, e não sabia qual era a empresa, e também não sabia o que era a ideia de um negócio social, de uma *startup* e tal. Então quando as coisas foram muito acontecendo eu fui enxergando e me posicionando para entender do que é um negócio social. Passei em Programas de Mestrado como UNICAMP, UFCG e UFAL. E resolvi optar por ficar em Maceió na UFAL para dar continuidade ao projeto que tinham iniciado do MeuTutor. Apesar de no contrato social estar como diretor, no entanto, o meu papel principal era de desenvolvedor porque EU NÃO TINHA AINDA UMA VISÃO DE MERCADO. Porque quando a gente estava desenvolvendo a gente ficava muito aqui na UFAL e fica muito limitado a um projeto piloto em pequena escala, então a gente ainda não tinha essa visão de mercado. Então já que em 2014 eu assumi o papel que estava no contrato social que era de diretor executivo. E foi o grande pulo QUANDO ENTREI NA ENDEAVOR, quando comecei a pegar uma rede de contatos interessantes, participar de eventos ajudou bastante para PODER ABRIR A MENTE (ENDHE ELIAS).

A visão enquanto empreendedor vai ficando mais refinada, e como o próprio Endhe narrou, a Endeavor deu uma amplitude maior nessa visão de mercado, inclusive com a formação de redes de contato e de parceiros comerciais.

Teve o CURSO da Endeavor, obviamente ajudou, apesar de ser um curso mais conceitual. Mas o principal ponto que eu aprendi realmente era quando você tinha um curso na plataforma online. Lá você tinha os conceitos: plano de negócio, conceito de inovação, produto enfim, uma serie de conceitos que eram INTERESSANTES SIM, mas o principal ponto da Endeavor era quando ela colocar a gente junto com outros empreendedores de diversas áreas. As mentorias que eles chamavam. Então a parte de mentorias que eles colocavam com outros empreendedores sociais. Tinha gente que era diretor de empresa nacional, diretor de empresa internacional, a gente conversou com caras de investimento de Banco, do Banco Itaú, do BID. Então uma conversa de uma hora e duas horas que o cara vai falando você já vai deslumbrando as coisas.

Olha, eu vejo muito o site da Endeavor, acesso muito os e-mails da Endeavor, eu vejo muito questões de feira de educação, vejo muito o que pessoal está fazendo e o que não está, vejo muitos sites de notícias só online, vejo muitos meus concorrentes, isso quase todos os dias, para saber o que eles estão fazendo e o que e onde eles estão vendendo. Então baseado nisso mais ou menos eu vou vislumbrando, e vendo, e encaixando MEUTUTOR de maneira diferenciada. Eu acho que o momento do MeuTutor não é estar buscando bater de frente com ninguém. É garantir os mercados e garantir os espaços e graças a Deus o Brasil é grande, tem espaço.

O Professor Igibert também foi fazer alguns cursos como o Empretec do Sebrae e de educação empreendedora da Endeavor, para poder ampliar sua visão de mercado e ter contato com outros empreendedores sociais.

Eu fiz vários cursos relacionados a negócios de alto impacto, como de entidades como SEBRAE, eu fiz o EMPRETEC. O EMPRETEC foi fundamental. É: eu participei do evento de educação empreendedora da Endeavor, fiz outros cursos de inovação pelo período da própria incubadora. Então esses cursos ajudaram bastante a desenvolver competências. Mas o que mais ajudou a desenvolver foi o dia a dia. (PROFESSOR IG IBERT)

O contato com outros empreendedores sociais e a participação de cursos e palestra na Endeavor, Sebrae, roda de conversas e negócios, além da aproximação com a aceleradora de Negócios sociais Artemisia e a Fundação Estudar (que trabalha disseminando o conceito de negócios sociais no Brasil) possibilitou que os sócios do MeuTutor, enxergassem mais o mercado e como poderiam resolver seus problemas para poder gerar o impacto desejado e manter o negócio lucrativo.

6.1.1.3.3. Se vendo como empreendedores sociais

Todo este movimento dos sócios fundadores vai culminando num processo reflexivo e de autoconhecimento em que esses atores começam a se perceber como empreendedores sociais. O vir-a-ser empreendedor social, é o que vai definindo suas competências construídas na trajetória de criação da empresa (SANDBERG e DALL'ALBA, 2006).

A partir do momento que os então empreendedores do MeuTutor tiveram contato com os outros empreendedores sociais, foi possível enxergar e refinar melhor o papel de cada um na empresa e das suas ações enquanto empreendedores.

Para Thyago Tenório o fato de ter tido contato com outros empreendedores sociais, possibilitou enxergar mais adiante. O conhecimento que acumulou na faculdade e no mestrado poderia ser revertido para sociedade, isso fez com que ele se enxergasse como empreendedor social, como alguém que poderia fazer a diferença aplicando o conhecimento que adquiriu.

No meu caso, no começo eu não me enxergava como empreendedor social. Eu, hoje quando vejo um problema eu me sinto obrigado a resolver. Estou no MeuTutor porque tenho conhecimento suficiente e capacidade para ao menos tentar ajudar a educação e da sociedade em geral.

A vontade de Thyago Tenório também é observada na fala dos Professor Alan Pedro e Seiji Isotani. As narrativas externalizam a ideia da satisfação que sentem fazendo a diferença.

Comecei a ter mais brilho nos olhos para mudar a situação que se encontra. quero mudar a educação do brasil e, tenho vontade de fazer isso em larga escala e não tenho medo de bater cabeça. Então, você ter esse brilho nos olhos e você gerar um produto que possa realmente fazer esse impacto. ENTÃO, EU ME SINTO UM EMPREENDEDOR SOCIAL. E esperamos que daqui à dez anos a gente realmente veja, por exemplo, o IDH de Alagoas SUBIR uns 0.5 que seja, mas vai subir (PROFESSOR ALAN PEDRO).

Depois vem o resto que é... que o suor é muito grande, o esforço e o suor é muito grande, por que muitos negócios mais convencionais, ainda tendem a gerar mais lucro, então se você não tiver muito bem, acho que a palavra é muito bem resolvido pela causa que você quer trabalhar, acima de tudo, o resto fica, o esforço de montar o negócios, planejar e executar, fica muito mais fácil e prazeroso inclusive (PROFESSOR SEIJI ISOTANI).

Perceberam, assim, que podiam fazer a diferença se conseguissem desenvolver as competências necessárias para a auto sustentação do negócio. Para Endhe Elias isso está muito claro:

Penso que não adianta impactar socialmente e não conseguir sustentar a empresa por um bom tempo para poder gerar o impacto esperado para sociedade. E também não adianta ficar no foco do dinheiro e perder a real utilidade da plataforma que é gerar o impacto social.

Para o professor Ig Ibert ter contato com outros empreendedores sociais só aumentou sua visão social. Fez com que potencializasse sua visão sobre seu papel enquanto pesquisador. Percebeu que para impactar nos índices de educação do Brasil teria que desenvolver novas habilidades que não fossem apenas técnicas, mas voltadas para gestão estratégica do negócio e aprimorar as existentes, nesse caso as habilidades técnicas que já tinham *know how*.

A gente primeiro tinha desenvolvido competências relacionadas ao próprio desenvolvimento da tecnologia em si, e isso foi trabalhado ao longo de pesquisas, porém as principais competências que a gente teve que adquirir para que hoje o MeuTutor pudesse se tornar autossustentável, começar a trabalhar, foram competências de venda e de venda/negociação e de gestão de processos.

No MEUTUTOR trabalha-se o nível técnico e individual dos sócios e funcionários. Existe um ganho individual quanto ao desenvolvimento das habilidades

técnicas do negócio, mas o ganho real se dá a partir da junção de todas as habilidades técnicas desenvolvidas.

No entanto, muitas das habilidades técnicas são trabalhadas exaustivamente, com o objetivo de tentar melhorá-las, e isso muitas vezes geram alguns conflitos internos e divergências técnico-conceitual. A discussão não perpassa pelos objetivos organizacionais ou missão e visão social. Na fala do sócio fundador Alan Pedro, é nítida a percepção e congruência do grupo quanto aos valores, missão e objetivos sociais do grupo.

A gente tem uma causa maior, acho que quando todos absorveram isso fica muito melhor. No início foi muito difícil, mas a partir do momento que se consolidou a visão e missão da empresa, e que isso ficou colocado como algo superior a qualquer outro tipo de atividade, então toda ênfase é voltada para isso. O fato de termos divergências técnicas, porque esse é nosso dia-a-dia, nossa visão e missão social está muito bem consolidada na cabeça de cada um dos sócios. Então ninguém discute ideologia e missão da empresa, porque isso está muito enraizado entre todos, e eu acho que tem que primeiro fazer o dever de casa ser cumprido e a partir daí a gente consegue seguir com muita harmonia no grupo (PROFESSOR ALAN PEDRO).

Na narrativa acima, percebe-se que existe uma coerência do grupo em relação aos pilares que sustentam o MEUTUTOR. Mas isso nem sempre foi assim, os sócios sempre foram criticados por consultores, investidores, parceiros, fornecedores e por muitos clientes no início do negócio. Porque a empresa é composta por oito sócios, e nos padrões normais de composição societária, de empresas de pequeno e médio porte, isso muitas vezes não é recomendado.

O nosso grupo é muito grande e a gente vê a cada dia, um descobrindo como o outro trabalha melhor, e a gente tinha um desafio no início do nosso projeto que incrivelmente foi superado. Porque tínhamos o desafio de montar uma empresa com outros sócios, então todos que faziam leitura disso, desse fato, se questionavam e achavam... digamos que todos aqueles que se colocavam como experientes nos questionavam porque tínhamos oito sócios. Mas em função da missão e visão da empresa, isso não se tornou um entrave, muito pelo contrário: a gente aprendeu a superar essas divergências que naturalmente existem, nos superarmos porque existe um ideal maior que supera essas divergências e a gente entende exatamente como cada um pode render melhor na empresa (PROFESSOR ALAN PEDRO).

Percebe-se na narrativa acima que a explicação para a superação das dificuldades está no fato que existe algo muito maior do que simplesmente o ganho financeiro e econômico para os acionistas. Parte da necessidade enquanto grupo de querer atingir sua missão social.

Diante disso, as dificuldades foram superadas, gerando ganho e aprendizado e o aumento da visão social não só individual de cada empreendedor, mas principalmente o desenvolvimento de uma consciência social coletiva. Essa visão coletiva leva os empreendedores do MeuTutor acreditarem que estão no caminho certo e se identificam com o que estão fazendo. E é justamente nesse ponto de identificação que se enxergam como empreendedores sociais. Os empreendedores relatam o sentimento de serem empreendedores sociais.

Empreendedor social busca criar negócios que visam ter um impacto social e gerar lucro, eu acho que muitos negócios ou viram uma ONG onde você gerar o impacto social OU faz um negócio que vai dar dinheiro. Mas a ideia do empreendedor social e do negócio social é justamente a união dos dois. Porque não gerar o impacto social e ainda assim ter o retorno financeiro disso, eu acho que isso caracteriza o empreendedor social e é isso que caracterizar o MeuTutor como um negócio social, a gente gerar um impacto social e mudar a forma de se aprender, mudar a educação do país e ainda assim comercializar com isso (OLAVO HOLANDA).

Significa não se acomodar com o estado que se encontra nossa sociedade. Não somente o Estado de Alagoas, mas o Brasil como um todo, mas a gente olha aqui em Alagoas, e, empreender socialmente aqui é buscar melhorar, os índices sociais do estado, então se a gente conseguir afetar, uma pessoa, ou um milhão de pessoas eu acredito que a gente está sendo bem-sucedido (PROFESSOR IG IBERT).

Eu tento utilizar meu conhecimento, utilizar minhas habilidades, utilizar tudo que você tem para pelo menos tentar melhorar de alguma forma algum problema que a sociedade tem em geral. O empreendedor social é aquela pessoa que tem o objetivo ou que visa melhorar algum problema da sociedade. Essa é pelo menos a minha visão de ser empreendedor (THYAGO TENÓRIO).

As narrativas apresentam um amadurecimento pessoal e profissional dos empreendedores se comparado no início do negócio. Toda experiência de vir-a-ser empreendedor social levou a uma mudança de pensamento voltado mais para o coletivo do que para o individual após o contato com a realidade social e dos problemas que o MeuTutor procura solucionar.

Diante disso, resolver problemas tanto de ordem técnica-tecnológica como social, passa a ser a tônica discursiva. Toda competência se constrói neste movimento de manter a empresa lucrativa e, ao mesmo, tempo se “sentir” se “enxergar” empreendedor social, ampliando a capacidade de impacto do negócio, de regional a internacional.

6.1.1.4. O reconhecimento público do valor social e a captação de recursos: a materialização da competência

Com mais experiência, o MEUTUTOR e os sócios começaram a ganhar expressão e visibilidade em Alagoas, no Brasil e no cenário internacional. O reconhecimento foi a partir de premiações, aprovação em editais de financiamento e publicações internacionais em revistas científicas.

No dia 22 de agosto de 2013 o MEUTUTOR foi finalista do Demo DAY AL 2013, ficando em 3º lugar no evento realizado pela Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Informação (SECTI).

Em 26 de março de 2014, venceu o 1º Prêmio Alagoano Empreendedor de Inovação e recebeu um cheque no valor de R\$: 40.000,00 (quarenta mil reais) pelo 1º lugar como empresa mais inovadora do Estado de Alagoas. O prêmio, é uma realização da Secretaria do Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (SEPLANDE), tem como objetivo estimular, reconhecer e prestigiar projetos inovadores no âmbito da gestão pública do estado de Alagoas. Para participar da premiação, era necessário ser uma empresa incubada, ou pré-incubada. Nesse mesmo período participaram do Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE, recebendo consultoria de marketing e mídia para a marca e construção do plano de ações baseado em critérios do Modelo de Excelência na Gestão (MEG) que teve como objetivo organizar internamente a empresa, que resultou em toda reestrutura organizacional já vista anteriormente.

No dia 19 de maio de 2014, recebeu em São Paulo o 1º Lugar na Olimpíada de Inovação da USP, na categoria empresa nascente, passando por três etapas durante a competição que levava em consideração o potencial de mercado, viabilidade técnica, inovação, clareza e caráter inédito.

Em 17 de setembro de 2014 na cidade do Rio de Janeiro, concorrendo com 20 empresas do Brasil, foi contemplada na categoria educação com 1º Lugar na RIO INFOR, maior evento de tecnologia da informação do Brasil que está na sua 12ª edição e reuniu mais de 120 empresas de 16 estados brasileiros e de 8 países.

Além dos prêmios recebidos, o que chama atenção no MEUTUTOR é o nível de excelência em captar recursos a partir de editais de agências de fomento e empresas

privadas. No quadro 18, apresenta-se alguns editais de pesquisa para desenvolvimento aprovados pelos professores sócios da empresa:

Quadro 18 – Projetos de Pesquisa aprovados

| Ano | Nome do Projeto de Pesquisa | Valor R\$: |
|--------------|--|------------------------|
| 2012-atual | CP-W3CBR - Plataforma para o desenvolvimento ágil e eficiente de aplicações semânticas | R\$: 120.000,00 |
| 2013-atual | MEC/MCTI/CAPES/CNPQ/FAPS-PVE - Uso de Ontologias e Gamificação para Formação Espontânea de grupos de Aprendizagem | R\$: 400.000,00 |
| 2014-atual | MEC/MCTI/CAPES/CNPq/FAPS/PVE - Apoio à Extração de Boas Práticas Pedagógicas para a Gestão Inteligente de Aprendizagem utilizando Mineração de Dados e Gamificação | R\$: 400.000,00 |
| 2015-atual | Santander Universities Brazil Partnership Fund - Education for all: Sustainable Personalized Inclusive Distance Learning | R\$: 40.000,00 |
| TOTAL | | R\$: 960.000,00 |

Fonte: Cnpq (2015); CAPES (2015)

Desde a fundação da empresa em 2012, o grupo vem aprovando e captando recursos de pesquisa e desenvolvimento. Devido à expertise do grupo, souberam aproveitar os inúmeros editais de fomento e apoio à pesquisa científica em empresa, como o Programa de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAE), conforme quadro 19:

Quadro 19 – Projetos de Pesquisa de Apoio a Empresa aprovados

| Ano | Nome do Projeto de Apoio a Empresa | Valor R\$: |
|--------------|---|------------------------|
| 2012-2014 | MCTI/SETEC/CNPq/RHAE (Faixa A) - Sistema de Recomendação usando Mineração de Dados Educacionais aplicada à Gestão Inteligente da Aprendizagem. | R\$: 190.000,00 |
| 2013-atual | MCTI/SETEC/CNPq/RHAE (Faixa B) - Um Ambiente Educacional Inteligente Gamificado para Viabilizar a Aprendizagem Personalizada em Larga Escala. | R\$: 300.000,00 |
| 2014-atual | FINEP/FAPEAL/SECTI/FIEA/IEL/TECNOVA - Desenvolvimento e Comercialização de uma Plataforma Educacional Inteligente para Personalizar a Aprendizagem e Auxiliar na Tomada de Decisões Estratégicas. | R\$: 500.000,00 |
| TOTAL | | R\$: 990.000,00 |

Fonte: Cnpq (2015); CAPES (2015); FAPEAL (2015)

O MEUTUTOR, conseguiu captar desde 2012 R\$: 1.950.000,00 (Um milhão e novecentos e cinquenta reais) em recursos para serem investidos na empresa. O nível e o grau de inovação que levou a empresa a um nível de excelência em captação de recursos de fomento às empresas. Salienta-se ainda que, com o impacto das pesquisas, os professores fundadores se tornaram membros efetivos da Comissão Especial de Informática na Educação (CEIE) e um deles o Professor Ig Ibert, é o atual presidente da comissão e membro da comissão do Ministério da Educação (MEC) do programa de estímulo à criatividade na escola, que tem como objetivo criar as bases para uma política

de fomento à inovação e criatividade na educação brasileira. E ainda, dois dos três professores fundadores Ig Ibert e Seiji Isotani se tornaram bolsistas de produtividade e Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq – Em Programas de Tecnologias Educacionais e sociais. E Alan Pedro, Diretor do Núcleo de Tecnologia da UFAL e membros da Empresa que controla a internet no mundo a W3C.

Uma vez que o reconhecimento da competência, se manifestou na forma de prêmios, publicações e recursos, a expansão do negócio e ampliação da ação social passaram a ser meta, como se verá no próximo item.

6.1.1.5. A expansão do público-alvo: do ENEM para Prova Brasil

O MeuTutor foi criado com o propósito de desenvolver soluções educacionais, mediado por tecnologia.

Após sucessivos erros, resolveram mudar o foco e o público alvo. Porque se queriam melhorar os índices da educação no Estado de Alagoas, teriam que redirecionar o público alvo e começar a trabalhar com alunos da educação básica. Decidiram então utilizar a plataforma para a Prova Brasil.

Olha a MISSÃO. Vem sendo no processo de construção e evolução, eu acho que hoje a gente está caminhando mais para missão do MeuTutor, porque eu acho que hoje a gente está indo aonde mais PRECISA. Porque o ENEM é mais pulverizado então a gente atingia gente que precisava, mas também atingia gente que estava em cursinho, gente que estava com poder aquisitivo alto, e a gente atingia de tudo e hoje a gente está indo onde mais precisava e está concentrada para atingir o maior impacto social. Que é na Prova Brasil. Que é nas classes “C”, “D” e “E” REALMENTE onde está e que estão os municípios do interior e que a renda basicamente não passa nem para “C” são raras as exceções que passam, mas na grande maioria é baixa (ENDHE ELIAS).

Ao mudar o público alvo, os sócios do MeuTutor puderam perceber que o impacto foi maior se comparado quando focavam apenas nos alunos do ENEM. Ao direcionar os esforços para trabalhar com a Prova Brasil, identificaram que os alunos eram mais vulneráveis financeiramente, porque estavam focando nas classes “C”, “D” e “E”.

Os colégios estão bem receptivos e estão no período mais de testes da plataforma, mas em números ainda reduzidos, não são colégios grandes, são de pequeno e médio porte. No entanto as prefeituras estão tendo uma maior receptividade por conta da plataforma da prova Brasil. A Prova Brasil impacta no IDEB do município. Só que a gente tem um problema maior nas prefeituras que é a burocracia e de todo o processo licitatório que as vezes demora 6, 8 e

até 10 meses. E para uma empresa de tecnologia e startup é MUITO COMPLICADO de você esperar, mas em enfim a gente vai trabalhando com o que dá.

Quando iniciaram a fase de implantação do MeuTutor nas escolas públicas se depararam com um problema comum, muitos empreendedores não têm o conhecimento de processos licitatórios, tiveram que estudar a legislação para poder vender para o governo. No entanto, na visão de Endhe Elias, o que fez os sócios enxergarem o potencial foi ver o negócio não mais como um projeto de pesquisa e sim um negócio que estava impactando diretamente na vida das pessoas.

Eu acho que pode parecer meio obvio. Mas eu acho que a competência que o pessoal teve foi visar o NEGÓCIO COMO UM NEGÓCIO e não mais como um projeto, ou que algo que só vale impactar socialmente. No começo era muito isso de impacto social e de impactar socialmente. ISSO É VERDADE. Hoje o pessoal enxerga isso como realmente colocar a mão na massa e fazer um modelo de negócio, ou seja, fazer ganhando dinheiro, porque não adianta a empresa não ter sustentação financeira. Então eu acho que isso o grupo tem como habilidade adquirida.

Atualmente o MEUTUTOR está presente em várias escolas no Estado de Alagoas, além de poder ser acessado de qualquer dispositivo que tenha acesso a internet no mundo, mas só em português. Apresenta vídeo-aulas e soluções de questões, simulando um jogo com direito a desafios e níveis a cada etapa concluída. Toda metodologia adotada na plataforma é chamada de gamificação de ambientes de aprendizagem, e o objetivo é justamente fazer com que o aluno se interesse mais pelos estudos em um modelo de ensino que rompe os moldes tradicionais da escola, levando a um aprendizado mais lúdico, personalizado e adaptativo.

O MEUTUTOR, na concepção dos sócios veio para ficar e impactar na vida das pessoas por muitos anos. Na narrativa do Professor Ig Ibert, um dos fundadores, ele relata justamente a importância que a empresa irá fazer na vida das pessoas:

[...] o MeuTutor é uma empresa de cem anos, é uma empresa centenária, porque? Por que eu acredito que o MeuTutor ele tem que ser uma empresa que acompanhe a vida das pessoas. Então eu vejo o MeuTutor como um empreendimento que vai tá participando do dia a dia do desenvolvimento humano e desenvolvimento social, e as competências exigidas hoje pelos parâmetros curriculares para uma formação de alto nível. Então eu acredito que o MeuTutor será uma empresa de cem anos, onde tem a missão de trabalhar de estar no dia a dia na vida das pessoas, especialmente daquelas crianças, e que isso vá ao longo de toda sua vida, toda sua carreira. E... Obviamente isso daí se convertendo em uma sociedade mais justa e melhor (PROFESSOR IG IBERT).

Fica claro na fala do professor Ig Ibert que o objetivo de tornar a empresa centenária, é de poder contribuir para formação e desenvolvimento do ser humano, numa perspectiva de formar uma sociedade mais igualitária e justa para todos. No entanto, para poder gerar tal impacto é preciso potencializar as ações do MEUTUTOR e poder agregar mais valor ao serviço prestado para sociedade.

Pode-se perceber claramente na narrativa dos sócios Alan Pedro e Thyago Tenório a vontade de querer expandir o MEUTUTOR para todo estado o de Alagoas e Brasil.

Inicialmente Alagoas, mas a gente tem projeto bem ambicioso de levar para o Brasil todo. É porque não é fácil implantar alta tecnologia, é que exige um grande esforço e dedicação e focar para pessoas de baixa renda. Não é fácil, o negócio é difícil, então acredito que a primeira grande ambição é superar esse desafio, e ambição está no sentido amplo de levar o resultado para o maior número de alunos possíveis, milhares e milhões de alunos, então isso é uma missão e é um desafio muito difícil, mas, que a gente vem trabalhando.

Eu vejo que a gente vai estar em uma grande quantidade de cidades no Brasil, eu vejo a gente ajudando muitas pessoas no Brasil a fora, ajudando as pessoas a mudarem a realidade SUAS E DE SUAS FAMILIAS, eu vejo uma empresa competitiva e reconhecida internacionalmente. Por que além de nossa FUNDAMENTAÇÃO DE MUDAR A EDUCAÇÃO a gente tem a fundamentação de trabalhar com alta tecnologia, então a gente não abre mão dessas duas, dessas duas direções que nos move.

A visão dos sócios em querer impactar na educação de Alagoas e do Brasil, perpassa pela necessidade extrema de querer melhorar os índices de educação tais como: PISA¹⁵, IDEB e IDH. Para o sócio Thyago Tenório, não é possível pensar em uma plataforma educacional se não estiver pensando em melhorar os índices da educação no país.

Sempre quando a gente pensa no futuro, a gente começa a ter aqueles sonhos, aquelas visões, mas pelo menos num futuro próximo, digamos 1 (um) ano, 2 (dois) anos, 3 (três) anos no máximo, eu vejo o nosso produto sendo bem utilizado, digamos assim, pelos alunos em geral e vejo que pelo menos uma melhora leve no começo nesses últimos índices da educação. E vejo que, realmente a gente consegue garantir a qualidade do produto e em um futuro um pouco mais de longo prazo, eu vejo basicamente todos os alunos utilizando a plataforma ambiente para que consiga, em geral, aumentar esses índices de educação. Eu vejo o produto, digamos assim, sendo essencial para o crescimento do estado e conseqüentemente do país.

¹⁵ O *Programme for International Student Assessment* (Pisa) - Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - é uma iniciativa de avaliação comparada, aplicada a estudantes na faixa dos 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países. O programa é desenvolvido e coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Em cada país participante há uma coordenação nacional. No Brasil, o Pisa é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/pisa-programa-internacional-de-avaliacao-de-alunos> Acesso em 10 Jun. 2015.

Ainda não é o foco do MeuTutor, mas umas das possibilidades que os sócios estudam, seria com cursos online voltados para concursos públicos, prova da OAB e ANPAD. Não como objetivo principal, mas como uma forma de monetizar a empresa, para aumentar o capital e poder impactar a educação básica, sem necessidade de capital externo.

6.1.2. HAND TALK

Essa subseção foi dividida em cinco partes: Na primeira e segunda partes são abordadas a origem da preocupação social e da ideia de usar tecnologia para realizar tradução automática de textos para surdos, bem como a origem do negócio de mudar a forma como as pessoas se comunicam com os surdos. Na terceira parte explora-se o desenvolvimento da visão social dos sócios a partir das experiências dos empreendedores, levando em consideração as questões legais, o contato com outros empreendedores sociais e quando passam a se ver como empreendedores sociais. Na quarta parte o reconhecimento público do valor social e a captação de recursos, indicando a materialização da competência. A última parte é apresentada a expansão do público-alvo, do Brasil para o mundo.

6.1.2.1. A origem da preocupação social: tradução automática de textos para surdos

Em 2006, Ronaldo Tenório, passou no vestibular para cursar Ciência da Computação na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) no Campus A. C. Simões na cidade de Maceió. Após cursar várias disciplinas uma dúvida sempre pairava no ar para Ronaldo: “será que realmente é isso que eu quero para minha vida?” E os anos foram se passando, até que no ano de 2008 quando estava cursando o 3º ano, restando apenas um ano para concluir seu curso superior, novamente Ronaldo se perguntava: “será que realmente é isso que eu quero para minha vida?”

Então, certo dia, assistindo mais uma aula do curso de Ciência da Computação, resolveu sair no meio da aula, com todos os colegas olhando e perguntando: vai para onde Ronaldo? E ele não falava absolutamente nada, apenas saiu da aula e nunca mais voltou. Foi nesse mesmo dia que Ronaldo precisou comunicar a família o que tinha decidido fazer da sua vida.

Daí eu disse para o meu pai que tinha largado o curso de Ciência da Computação e que não iria mais voltar para UFAL.

Foi aí que meu PAI disse: mas você vai perder três anos da sua vida meu filho?

Aí eu disse: NÃO PAI, eu vou deixar de perder o primeiro ano se eu sair agora.
(RONALDO TENÓRIO)

No mesmo dia que Ronaldo decidiu abandonar o curso de ciência da computação, resolveu ligar para várias faculdades que tinham curso na área de publicidade e propaganda, foi então que as faculdades respondiam que o prazo para inscrições no vestibular já tinha se encerrado e que para aceitar aluno de transferência e/ou equivalência de cursos, apenas no semestre subsequente. No entanto, Ronaldo, como não desiste fácil, inclusive uma de suas características e de muitos empreendedores sociais segundo Oliveira (2004a), resolveu persistir e ir pessoalmente em uma dessas faculdades, que disseram não poder mais aceitar sua transferência. Foi então que em uma manhã ao chegar na faculdade depois de muita persistência, a secretaria informou: olha, o coordenador disse que iria dar continuidade com o seu processo de transferência da UFAL, e se você quiser tem uma aula iniciando agora mesmo. Ronaldo não pensou duas vezes e subiu para assistir a aula mesmo sem ainda estar matriculado no curso.

Se eu não tivesse insistido em sair do curso de ciência da computação da UFAL e iniciar na metade do segundo semestre o curso de publicidade e propaganda, o Hand Talk provavelmente não teria surgido. Uma decisão que mudou a minha vida, porque eu não queria ficar mais trabalhando em algo que eu não gostasse. Eu sempre gostei de marketing, propaganda e publicidade, na verdade eu já trabalhava até na área (RONALDO TENÓRIO).

Então, assistindo uma aula, no primeiro dia o professor pediu para que os alunos desenvolvessem um produto. Foi então que Ronaldo desenvolveu a ideia, como se pode verificar na narrativa abaixo:

Foi uma ideia que eu tive em 2008 na faculdade, na época que eu estava cursando faculdade, e foi em um trabalho acadêmico, para desenvolver algum produto e tal, uma coisa bem conceitual e eu sempre tive essa sensibilidade de querer ajudar o próximo. Participei já de alguns movimentos para ajudar crianças carentes e percebi que eu podia fazer algo para pessoas com deficiência, foi então, que eu comecei a pesquisar. E aí surgiu a ideia de desenvolver algo que pudesse traduzir automaticamente algo para os surdos, um conteúdo para os surdos. Percebi que existia uma barreira gigantesca de comunicação entre os surdos e os ouvintes. São dois públicos que moram no mesmo país e falam através de línguas diferentes e aí os caras tinham muita dificuldade de se relacionar, ainda hoje tem muita dificuldade, é como se fossem estrangeiros vivendo dentro do próprio país, e todos os dias da sua vida. (RONALDO TENÓNIO)

Foi então que Ronaldo resgatou do seu *know how* na área de tecnologia, durante os três anos que cursou ciência da computação.

Então teve uma ideia inicial, que não era Hand Talk ainda, era uma ideia para utilizar o computador para fazer as traduções para os surdos e tal, mas que foi o embrião da Hand Talk e, porque eu tinha muita sensibilidade com causas

sociais, apesar de não ter nenhum caso de surdez na minha família eu resolvi tocar a ideia para frente. (RONALDO TENÓRIO)

Ronaldo atribui este lado voltado para as questões sociais da educação que teve dos seus pais, que sempre frequentavam a igreja dos capuchinhos no bairro do farol em Maceió, na companhia dos filhos para realizar ações sociais.

A ideia era desenvolver um produto: um software para computador desktop que funcionasse sem internet e tivesse uma câmera virada para o outro lado que possibilitasse filmar a pessoa sinalizando, e traduzindo para LIBRAS. Tudo que fosse falado o computador iria fazer a tradução e também ao contrário, com um avatar que pudesse sinalizar tudo, de forma bidirecional e off-line. Ronaldo então apresentou o projeto na faculdade e ficou sempre pensando quando iria colocar em prática.

6.1.2.2. A origem do negócio: mudar a forma como as pessoas se comunicam com os surdos

O tempo foi passando e Ronaldo fazendo outras atividades na agência onde trabalhava. Foi então que certo dia, Carlos Wanderlan, que já era parceiro comercial de Ronaldo ligou e disse:

Acabei de fazer um curso de desenvolvimento de aplicativos para Iphone e Ipad em Belo Horizonte e disse: “cara, vamos fazer uns aplicativos para os seus clientes e tal”. Diga aí uma ideia de um aplicativo boa que você tem.

Foi então a oportunidade de colocar em prática sua ideia.

Aí na hora surgiu, na hora eu pensei naquela ideia de quatro anos atrás que, pô... eu: “Carlos, dê um pulinho aqui na agência que eu quero conversar com você. Tenho uma ideia que eu sempre quis colocar em prática, mas eu acho que chegou o momento.” Porque na época que eu tive a ideia, nem aplicativo existia, e depois eu acreditei que poderia se encaixar e resolver um grande problema, aí que ainda não existia nada nesse sentido, E AÍ foi o que deu início a Hand Talk (RONALDO).

Ronaldo foi ao encontro do amigo, conversaram por algumas horas e depois de quatro dias o Carlos apareceu na agência de Ronaldo com um protótipo, sem personagens com animação 3D, mas com as funções que tinham imaginado, como gravar voz e transformar textos em linguagem de sinais. No entanto, o protótipo ainda aparentava ser

um pouco limitado e precisava fazer ficar mais interessante para o usuário, foi então que os dois pensaram: precisamos de animação 3D e de alguém que tenha essa expertise.

Nesse momento para poderem colocar a ideia em prática, perceberam que não conseguiriam fazer sem uma terceira pessoa que trabalhasse com esse tipo de animação 3D, foi aí que Carlos Wanderlan ligou para o Tadeu Luz e o chamou para almoçar.

Tadeu Luz na época trabalhava na secretaria de saúde do estado de Alagoas, desenvolvendo o sistema dos sites do governo. Carlos mostrou o projeto para ele e desenhou em uma folha de papel um organograma explicando como funcionaria o aplicativo e as requisições do servidor do sistema. Então Tadeu levou esse para casa e ficou pensando no que acabara de ouvir na explicação de Carlos, e nisso enxergou a viabilidade e começou a fazer os *rafs*¹⁶ dos conceitos para o HUGO, nome do personagem que faz as traduções para Libras. Foi justamente com a união de Ronaldo, Carlos e Tadeu que surge o Hand Talk. Inicialmente era para ser um software para computador e terminou evoluindo para um aplicativo com várias funcionalidades e que qualquer pessoa pode estar levando na palma da mão para qualquer lugar, se comunicando com linguagem de sinais. Depois disso os três pensaram: “precisamos validar a ideia e saber o que a galera achava disso que acabáramos de desenvolver”.

No dia 3 de agosto de 2012 a Hand Talk venceu o desafio Demo Day AL¹⁷, e foi fundada no mesmo ano, porque receberam aporte de investidores anjos¹⁸. Após ser fundada em 2012, a Hand Talk realiza tradução digital e automática para Língua de Sinais, utilizada pela comunidade surda.

Foi assim que a história começou, inicialmente era para ser um aplicativo. Então a Hand Talk foi montada depois do aplicativo, e a gente queria validar a ideia e a importância do que a gente estava desenvolvendo, foi quando participamos pela primeira vez publicamente no Demo Day Alagoas em 2012. Ganhamos como a melhor *startup* do Estado de Alagoas. Naquela época a gente não sabia nem o que era *Startup*, investimento anjo nada disso, e naquele evento a gente conseguiu um interesse de um grupo de investidores tanto daqui como de fora, que montaram esse grupo de investimento e abraçaram a ideia e a causa com a gente. Fizemos um planejamento de um ano para desenvolver aquilo que ainda estava em protótipo e um aplicativo de verdade para botar nas lojas. Entregamos com 11 meses, foi quando a história da Hand Talk realmente nasceu, quando esse aplicativo finalmente foi publicado nas lojas. (CARLOS WANDERLAN)

¹⁶ *Rafs* – São rabiscos transformados em desenhos para chegar a um logotipo e fazer um layout.

¹⁷ Consiste em um processo de seleção de projetos para empreendedores exclusivamente de Alagoas, que desejam desenvolver suas ideias e lançar produtos comercialmente viáveis.

¹⁸ O Investimento-Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as *startups*). (SPINA, 2012).

A solução oferece ferramentas complementares ao trabalho do intérprete para auxiliar a comunicação entre surdos e ouvintes, é comandada por um intérprete virtual, o Hugo, personagem 3D que torna a comunicação interativa e de fácil compreensão.

6.1.2.3. Desenvolvimento da visão social a partir das experiências dos empreendedores

Muitos negócios sociais surgem com um propósito inicial e depois são modelados com o passar dos anos. Com a Hand Talk, a ideia de querer dar acessibilidade às pessoas com deficiência auditiva sempre foi a mesma. Mudou apenas as aplicações e as interfaces, que inicialmente era utilizar um computador tipo desktop, e agora utiliza-se os aplicativos para dispositivos móveis.

Mas a grande questão é o impacto social que os empreendedores da Hand Talk vêm causando, não só pelas premiações que receberam em menos de três anos de fundação, mas principalmente o retorno dos usuários e o reconhecimento público.

6.1.2.3.1. Da preocupação social para uma questão legal

São mais de 300 milhões de deficientes auditivos no mundo e no Brasil segundo o Censo do IBGE (2010) são mais de 9,7 milhões de brasileiros com algum tipo de deficiência auditiva o que representa 5,1% da população brasileira. Deste total cerca de 2 milhões possuem a deficiência auditiva severa (1,7 milhões têm grande dificuldade para ouvir e 344,2 mil são surdos), e 7,5 milhões apresentam alguma dificuldade auditiva. No que se refere à idade, cerca de 1 milhão de deficientes auditivos são crianças e jovens até 19 anos. O censo também revelou que o maior número de deficientes auditivos, cerca de 6,7 milhões, estão concentrados nas áreas urbanas.

As pesquisas também apontam que o número de deficientes auditivos no Brasil deve somente crescer, pois, além do aumento da população idosa no país, que saltou de 2,7% para 7,4% da população apontado pelo censo do IBGE (2010).

Diante disso, os sócios ficaram muito preocupados, porque são muitos surdos no Brasil e a tendência é de crescimento com o aumento da população idosa. E sabem que

têm um produto inovador e que ninguém no Brasil tinha até então, e que poderiam causar um impacto muito grande na sociedade.

Hoje a gente está com mil e quinhentos sites acessíveis com a Hand Talk criamos um movimento “amigo do surdo”, é um movimento que faz as empresas QUEREREM fazer parte disso, dessa causa, porque um ponto extremamente importante que POUCA gente sabe, é que os surdos não compreendem o português. A maioria deles, cerca de 70% dos surdos não compreende o português, então eles precisam de libras para se comunicar. Então no site, e praticamente a internet está off-line para o surdo, porque ele não compreende o que aquilo está dizendo, já quando o site tem acessibilidade em libras ele passa a receber aquela informação ao mesmo tempo que um ouvinte está recebendo, se você vai num portal de notícia, está tudo lá, tem a notícia, o surdo é o último a saber porque ele só sabe depois que algum interprete traduz. (RONALDO TENÓRIO)

De acordo com a Lei 10.436 de 2008 no Art. 4 - Parágrafo único. A Língua Brasileira de Sinais (Libras) não poderá substituir a modalidade escrita da língua portuguesa. Os sócios então perceberam que a diferença de trabalhar em negócios tradicionais era muito diferente de trabalhar com negócios sociais.

Entre ganhar dinheiro e mudar o mundo eu prefiro os dois, que é balancear bem o benefício para sociedade com o retorno financeiro. Então isso a gente vem aprendendo com o tempo e, todo dia a gente aprende uma coisa nova né, porque ainda é um conceito muito novo. (RONALDO TENÓRIO)

A receita vamos dizer assim, a Hand Talk é movida tanto financeiramente quanto pelo impacto social que temos causado, e muitas vezes esse impacto social tem mais peso para a gente aqui dentro do que o dinheiro, em várias parcerias, em várias causas que a gente abdica do monetário para poder fazer acontecer o impacto. (CARLOS WANDERLAN)

Com a visão do negócio, os sócios ganham maturidade e profissionalismo, desenvolvendo suas competências para conseguirem alinhar os objetivos sociais com a sustentabilidade financeira. Definem como um processo de aprendizagem entenderem que para causarem o impacto esperado na sociedade é preciso lucrar. E o lucro é o meio de gerar o impacto social.

Com isso, começaram a pesquisar na legislação brasileira sobre pessoas com deficiência, para entender ainda mais o problema, e descobriram que a legislação é bem clara quanto à acessibilidade das pessoas com problemas auditivos aos espaços públicos e privados. O acesso não estava sendo dado até então. De acordo com a Lei 10.436 de 2008:

Art. 2º Deve ser garantido, por parte do poder público em geral e empresas concessionárias de serviços públicos, formas institucionalizadas de apoiar o uso e difusão da Língua Brasileira de Sinais (Libras) como meio de

comunicação objetiva e de utilização corrente das comunidades surdas do Brasil.

Art. 3º As instituições públicas e empresas concessionárias de serviços públicos de assistência à saúde devem garantir atendimento e tratamento adequado aos portadores de deficiência auditiva, de acordo com as normas legais em vigor.

A própria legislação é clara ao mencionar a importância de dar acesso às pessoas com deficiência auditiva. Basta uma busca rápida e/ou simples nos portais dos governos: municipal, estadual e federal, para poder verificar o quanto está sendo descumprida a lei. O acesso deve ser dado, através de qualquer veículo de comunicação de acordo com o Decreto No 186 de 9 de julho de 2008:

Art. 9. Acessibilidade nos incisos:

b) informações, comunicações e outros serviços, inclusive serviços eletrônicos e serviços de emergência;

g) promover o acesso de pessoas com deficiência a novos sistemas e tecnologias da informação e comunicação, inclusive à internet;

Já o Art. 21 Liberdade de expressão e de opinião e acesso à informação

c) urgir as entidades privadas que oferecem serviços ao público em geral, inclusive por meio da internet, a fornecer informações e serviços em formatos acessíveis, que possam ser usados por pessoas com deficiência;

d) incentivar a mídia, inclusive os provedores de informação pela internet, a tornar seus serviços acessíveis a pessoas com deficiência;

e) reconhecer e promover o uso de línguas de sinais.

Os sócios do Hand Talk, sabem que se a legislação for cumprida da forma como deve ser, serão várias as possibilidades de implementação do Hand Talk em todas as instâncias e autarquias do governo. Essa ação poderia impactar diretamente quase 10 milhões de deficientes auditivos, e torna-se um negócio altamente lucrativo.

6.1.2.3.2. O contato com outros empreendedores sociais e espaços de formação

As experiências no dia-a-dia possibilitaram aos empreendedores mais conhecimento e maturidade de negócios sociais, em decorrência da vivência e

aprendizado junto a outros empreendedores, seja em eventos, rede de conversas e/ou reuniões.

A gente sabia que estava criando algo que ia causar impacto, com retorno positivo na vida das pessoas, ao mesmo tempo tinha a possibilidade de ser rentável, mas não tínhamos muito isso em mente. A Artemisia aceleradora de impacto social de São Paulo, nos procurou para fazer parte da turma de aceleração deles. Então passamos seis meses indo pra São Paulo. E com essa mentoria, passando por esse processo de aceleração. Lá que a gente disse “eu tenho um negócio social e eu estou causando impacto social”. Então percebemos o que estávamos fazendo. E foi um trabalho espetacular que eles fizeram, conhecemos outras pessoas de negócios sociais e eu acho que é isso que faz o nosso negócio se fortalecer, as parcerias com outros negócios sociais, porque a gente tende a se ajudar e não competir, então é o que fez a gente conhecer de fato, se aprofundar, ter muito mais essa linguagem de impacto social, uma linguagem muito mais específica de negócios sociais (RONALDO TENÓRIO).

O fato de terem sido acelerados por uma organização especializada em negócios sociais, fez com que os empreendedores repensassem seu papel perante à sociedade. O Ronaldo já tinha uma certa experiência e vivência maior em trabalhar com causas sociais no passado, quando acompanhava crianças carentes na igreja que os pais frequentavam, já tinha uma percepção de que poderia ajudar. No entanto, quando se faz uma análise dos sócios mais técnicos do negócio, Carlos Wanderlan e Tadeu Luz, percebe-se que as experiências em desenvolver um negócio social possibilitaram o desenvolvimento da visão social compartilhada.

Eu gosto sempre de dizer que tudo que eu fiz na minha vida de alguma forma era da parte técnica, nesse momento da Hand Talk todas essas competências se cruzaram. Então tudo isso se juntou na Hand Talk, hoje todas essas competências de alguma forma eu uso aqui dentro, até então eu não tinha a mínima noção, eu era como um cidadão comum, que se demonstra muitas vezes ativista das causas sociais, mas apenas nas mídias sociais. No dia-a-dia os olhos não estão abertos para essas causas, e com isso a minha percepção até como pessoa mudou muito, a maneira como observo as coisas, até pela convivência com a comunidade surda, a luta que eles têm, então esses três anos me mudaram como pessoa da água para o vinho, onde a gente começou a pesquisar mais o que é negócio social, o que é empreendedorismo social, o impacto que a gente pode causar e vem causando no Brasil (CARLOS WANDERLAN).

A narrativa revela uma mudança de visão quanto ao empreendedorismo social, é justamente nesse momento em que os empreendedores percebem o quanto é importante o trabalho que estão desenvolvendo e a partir disso, começam a se interessar mais e iniciam pesquisas para se aprofundar mais na temática.

Eu sempre tive vontade de criar alguma coisa que fosse interessante, eu sempre quis construir uma coisa que tivesse alguma relevância. Eu já tinha trabalhado muito tempo na parte técnica com uso de imagens 3D. Foi quando, o Carlos e Ronaldo, que eu não conhecia na época, mandaram um e-mail perguntando se eu estava a fim de participar do projeto eu topei. No decorrer do desenvolvimento, ficava bem claro para mim que era um desafio técnico, mas a pergunta que fazia todos os dias não era se eu deveria fazer aquilo, mas se aquilo era importante. Pensava: será que eu conseguia fazer aquilo? E uma vez que a gente começou a ter resultados a coisa foi mudando, e DEIXOU DE SER UM DESAFIO SOMENTE TÉCNICO, MAS UM DESAFIO SOCIAL. Percebi que o produto era muito útil na vida das pessoas, algo que não existia na época. Então ouvindo alguns relatos de pessoas que começaram a entrar em contato e eu fui percebendo a importância do que eu estava fazendo. Era muito mais social do que tecnológico. Então essa minha percepção veio com o tempo, durante todo o processo. Foi devagar, não foi do dia para noite. Mas eu vi que o problema técnico estava minimizando um problema muito maior, não era só um aplicativo que estávamos criando, mas algo que realmente fazia diferença na vida das pessoas que precisavam (TADEU LUZ).

A partir do momento que decidiram trabalhar com Hand Talk, Carlos Wanderlan e Tadeu Luz começaram a estabelecer uma proximidade com a comunidade surda, durante o processo de desenvolvimento do aplicativo. Precisaram trabalhar com pessoas surdas para poderem validar a ideia, no dia-a-dia presenciaram a dificuldade que as pessoas surdas tinham em se comunicar com a população em geral. Essa experiência fez toda diferença, e relatam que sempre se colocam no lugar do outro antes de fazer alguma coisa.

Então perceberam que tinham um produto que poderia ser aplicado de diversas maneiras, podendo fazer a diferença para milhares de pessoas não apenas no Estado de Alagoas, mas no Brasil e no mundo. São duas pessoas qualificadas tecnicamente, mas que tiveram a capacidade de enxergar que poderiam gerar impacto social se utilizassem suas competências técnicas no negócio. A questão era: como desenvolver uma solução para comunidade surda sem antes validar a aplicação? Para responder a essa questão, contrataram pessoas com deficiência auditiva e tradutores de libras e conviveram lado a lado, todos os dias, durante o desenvolvimento e melhoramento da aplicação. Essa experiência fez com que os sócios desenvolvessem um conhecimento profundo sobre a problemática do surdo.

6.1.2.3.3. Se vendo como empreendedores sociais

O contato com outros empreendedores sociais e o desenvolvimento da visão social, possibilitou os empreendedores do Hand Talk ficarem mais atentos aos problemas sociais. Após três anos os fundadores sentem que é preciso fazer mais, que ainda é muito pouco o impacto que estão causando na vida das pessoas. A narrativa revela a crença dos sócios-proprietários no potencial do empreendedorismo social no país. Começam a se darem conta também do potencial de negócios que o país tem nesse campo.

Às vezes me sinto um pouco incapaz, porque a gente podia fazer mais e não consegue, então muitas viagens que a gente faz de ecossistema empreendedor eu sempre digo: o Brasil na minha opinião é um celeiro de potência astronômica comparada a outros países com relação a empreendedorismo social. Por que você só consegue criar soluções para esses problemas onde existem problemas e eu não conheço hoje nenhum país que tenha tanto problema com relação a infraestrutura, saúde, educação e saneamento básico, qualidade de vida do que o Brasil, mas infelizmente essa é a realidade, e poucas pessoas estão explorando esses problemas para criar soluções de competência e qualidade de vida nessas partes (CARLOS WANDERLAN).

Para Carlos Wanderlan é importante as pessoas pensarem em buscar soluções viáveis para problemas reais. Vários empreendedores sociais têm surgido no Brasil e em Alagoas nos últimos anos, mas ainda é muito pouco se comparado aos demais empreendedores tradicionais que surgem todos os dias.

Acho que ainda falta bastante apesar das mudanças, o que a gente tem lutado com a Hand Talk e com o ecossistema o Sururu Valley¹⁹, tudo isso é a gente fazer esse papel de mudança, ser realmente agentes de mudanças com relação aos problemas sociais que a gente tem no estado. Então hoje eu vivo e respiro isso, tenho meu bloco de anotações de ideias que eu venho anotando de coisas que eu pretendo botar mais para frente, a partir do momento que a gente tiver uma certa folga com relação a Hand Talk. Porque eu acho que a grande diferença do Brasil nos próximos anos é o empreendedorismo social, eu não acredito que o governo consiga mudar a curto prazo, mas os empreendedores que focam em questões sociais estão vislumbrando modelos de negócios de mercado que ninguém nunca viu antes e conseguem fazer grandes fortunas e grandes projetos com relação a isso, então hoje eu me sinto assim um agente pequenininho acho que estou na fase de engatinhar.

Nos últimos anos um grupo de empreendedores, empresários, investidores, pesquisadores e atores do poder público tem atuado para propor soluções para o Estado de Alagoas de acordo com o movimento do vale do sururu. A Hand Talk e seus

¹⁹ Analogia feita ao Vale do Silício nos EUA. Sururu Valley é um movimento que criou o ecossistema alagoano integrado, focado no fomento da Ciência, Tecnologia, Empreendedorismo e Inovação no Estado de Alagoas. Disponível em: <http://www.sururuvalley.com/manifesto> Acesso em 10 Set. 2015.

fundadores são parceiros desse movimento, que busca disseminar a cultura empreendedora e unir forças para propor soluções reais de problemas reais para a sociedade. Nas narrativas abaixo, os três empreendedores da Hand Talk, relatam o porquê de empreender gerando impacto social.

Eu acho que é um grande desafio, porque se empreender no Brasil já é difícil, imagine ser empreendedor social. Mas é muito gratificante, a gente sempre fala: temos uma moeda que a gente recebe que não é monetária, mas que estimula a gente a trabalhar mais, que são os feedbacks que recebemos das pessoas. É o que faz a gente se estimular mesmo, pô a gente está mudando a vida de um cara no interior de Rio Grande do Sul que a gente nunca vai ver, mas estamos fazendo diferença na vida desse cara (RONALDO TENÓRIO)

É a realização tanto pessoal quanto profissional, em causar impacto na vida das pessoas, essa realização não tem nada ver somente com o dinheiro, se a gente tem oportunidade de mudar o mundo e ganhar dinheiro, a gente escolheu ficar com os dois, ou seja, a receita é muito importante para se tornar autossustentável e conseguir ampliar o impacto em tempo muito menor e muito mais rápido. (CARLOS WANDERLAN)

Ser um empreendedor social na verdade, é que o sucesso está intrinsecamente ligado ao impacto social que causa então, ser um empreendedor social é você tentar ganhar sua vida, fazer do seu “ganha pão” e gerar impacto na vida das pessoas. É impossível imaginar Hand Talk que tem o sucesso que alcançou os objetivos financeiros e de impacto social sem mudar a vida das pessoas. Então eu me vejo basicamente dessa forma como uma pessoa que está tentando resolver os problemas, não pelo ganho material ou pela realização profissional, mas por que existe o objetivo de causar impacto na vida das pessoas e deixar de alguma forma a vida delas mais fácil e mais. (TADEU LUZ)

O foco do negócio tem sido o impacto social, no entanto, os empreendedores não deixam de pensar no retorno financeiro que o negócio precisa ter, para poder alcançar os objetivos sociais e até mesmo pela própria sobrevivência pessoal e profissional.

Fica claro na narrativa a alusão aos momentos em que percebem ou se dão conta de que o que fazem é empreendedorismo social e enxergam um potencial no negócio.

6.1.2.4. O reconhecimento público do valor social e a captação de recursos: a materialização da competência

Os três sócios fundadores Ronaldo Tenório, Carlos Wanderlan e Tadeu Luz, se viram sendo reconhecidos e premiados por empresas, agências de governo e entidades internacionais.

Em setembro de 2012, foram premiados no salão de inovação do Rio Info 2012, entre 600 projetos finalistas nacionais e internacionais. Destaque também no CoalTI e no LatinoWare. Em dezembro de 2012 receberam a notícia de que estavam participando do WSA-MOBILE, e dos mais de 15 mil projetos, apenas 40 foram selecionados, dentre os quais apenas dois eram brasileiros. E em fevereiro de 2013, foi eleito como o melhor aplicativo social do mundo pela Organização das Nações Unidas (ONU), na categoria inclusão social no evento WSA - World Summit Award Mobile, em Abu Dhabi no Emirados Árabes. Todos esses prêmios em menos de 3 meses de fundação da empresa.

Em 30 de julho de 2014, a Hand Talk recebeu um aporte de R\$: 414.444,00 (quatrocentos e quatorze mil, quatrocentos e quarenta e quatro reais) do programa Tecnova Subvenção economia a inovação²⁰. A empresa participou do edital com a proposta de reformular toda a plataforma do aplicativo, com o objetivo de aperfeiçoar o serviço. O projeto está sendo desenvolvido com um trabalho intenso de pesquisa, com capacitações, consultorias e contratação de profissionais. Todo o recurso está sendo investido no desenvolvimento da pesquisa para o aperfeiçoamento da plataforma.

Uma outra conquista foi publicada no Diário Oficial da União no dia 10 de dezembro de 2014, onde o aplicativo aparece como vencedor do edital do Ministério da Educação (MEC) para cessão gratuita nos *tablets* distribuídos para alunos e professores da rede pública de ensino de todo o País, durante o período de 5 anos²¹.

O ano de 2014 foi de muitos prêmios e reconhecimentos: eleita a startup mais inovadora da América Latina pela Qprize Qualcomm Ventures²², recebendo um prêmio de 100 mil dólares. Foi eleita pela W3C²³ um dos 3 melhores projetos de acessibilidade

²⁰ EDITAL FAPEAL No 06/2013 - Programa TECNOVA AL FAPEAL/SECTI/FIEA/IEL seleção publica de propostas para apoio a inovação tecnológica em microempresas e empresas de pequeno porte – TECNOVA subvenção econômica a inovação. Disponível em: <http://www.radaroficial.com.br/d/4859615250481152> Acesso em: 10 ago. 2015.

²¹ Termo de Cessão de Direitos nº 03/2014 - ESPÉCIE: Termo de Cessão de Direitos nº 03/2014. CESSIONÁRIA: Secretaria de Educação Básica - SEB - CNPJ nº 00.394.445/0124-52. Disponível em: http://download.inep.gov.br/outras_acoes/celpe_bras/legislacao/2015/edital_n2_10032015_celpe-bras_primeira_edicao_2015.pdf Acesso em 10 Ago. 2015.

²² Qualcomm Ventures é o braço de investimentos da Qualcomm Inc. (NASDAQ: QCOM), uma empresa Fortune 500 com operações em todo o globo, líder global em tecnologia sem fio. A Qualcomm que também já foi uma Startup em San Diego nos EUA, sem dinheiro e sem muitas oportunidades no início de suas operações. Disponível em: <https://qualcommventures.com/qprize/winners-finalists-2014/latin-america/> Acesso em 10 Ago. 2015.

²³ O **World Wide Web Consortium (W3C)** é a principal organização de padronização da *World Wide Web*. Consiste em um consórcio internacional com quase 400 membros, agrega empresas, órgãos

na Web no Prêmio Nacional de Acessibilidade na Web (Todos@Web); eleita pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) uma das 15 startups mas inovadoras da América Latina na *Demand Soutions ideas for improving quality of life* e foram apresentar a Hand talk e o Hugo em Washington D.C. No final de 2014 foi reconhecida pela Folha de São Paulo como os empreendedores sociais do futuro no ano, uma outra grande conquista que os colocou dentro de uma das maiores redes de empreendedores sociais do país.

Nos dias 13 e 14 de maio de 2015, entre diversas startups de todo Brasil, apenas três foram selecionadas pelo SEBRAE Nacional participar do 6º Congresso Brasileiro de Inovação da Indústria promovido pelo SEBRAE Nacional e a Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Em 27 de agosto de 2015, participaram do Desafio SETup²⁴, maior evento de negócios e de tecnologia para broadcast e novas mídias da América Latina, na Expo Center Norte. A Hand Talk foi a campeã do Desafio, sendo selecionada pelo SIZ, *SET Innovation Zone*, novo comitê da SET especializado em pesquisa, inovação, empreendedorismo e novos negócios recebendo uma premiação de 120 mil dólares em produtos e serviços da Microsoft BizSpark Plus.

No dia 5 de novembro de 2015, o App da Hand Talk foi eleito em Medellín na Colômbia o melhor aplicativo de acessibilidade da América Latina e Caribe no #AméricaAccesible, promovido pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), a ONU e Samsung.

Já no dia 17 de novembro de 2015, o Governo do Estado de São Paulo realizou o Petch Gov SP que buscava atrair soluções inovadoras para os desafios da administração pública, e selecionou a Hand Talk como uma das 15 empresas dentre as 304 soluções apresentadas.

Em 19 de novembro de 2015, no Rio de Janeiro na conferência EmTech Brasil²⁵ foi anunciado Ronaldo Tenório, CEO da Hand Talk como um dos vencedores do Prêmio

governamentais e organizações independentes com a finalidade de estabelecer padrões para a criação e a interpretação de conteúdos para a Web. Disponível em: <http://www.w3.org/> Acesso em 10 Ago. 2015.

²⁴ Disponível em: <http://www.setexpo.com.br/2015/noticias/desafio-setup-escolhe-dois-vencedores-e-oferece-us-240-mil-em-produtos-para-start-ups/> Acesso em 10 Ago. 2015.

²⁵ EmTech é o acrônimo das palavras *emerging technologies*, uma referência para os especialistas do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. A edição americana da MIT Technology Review publica um relatório anual em que mostra as dez tecnologias emergentes mais potentes do mundo, aquelas que serão capazes de mudar nossas vidas na próxima década. São apresentadas em Cambridge (Massachusetts)

Inovadores com menos de 35 anos. O reconhecimento é feito pela MIT Technology Review, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). O prêmio é considerado a maior referência mundial na descoberta de talentos e projetos que usam a tecnologia para resolver os grandes problemas da sociedade.

Em 18 de dezembro de 2015, o Programa Google Developers Launchpad Accelerator²⁶ selecionou a Hand Talk para serem alavancadas. E em 18 de janeiro de 2016 parte da equipe de desenvolvimento da plataforma viajou para sede do Google, na California, em Mountain View.

Desde 2012 a Hand Talk segue crescendo, com aportes recebidos, investidores Anjos que entraram no negócio e suporte da Aceleradora de Negócio Sociais Artemisia, dando consultoria e prestação de serviços, bem como possibilitando a interação com diversos empreendedores sociais do Brasil. Com o crescimento exponencial e todo suporte dado a Hand Talk, a maturidade empresarial apareceu muito rápido.

A Empresa já conta com um portfólio de serviços que atende a milhares de usuários todos os dias no país. No quadro 20, pode-se verificar os produtos/serviços da Hand Talk.

Quadro 20 - Produtos/Serviços da Hand Talk

| Produto/Serviço | Descrição |
|------------------------|---|
| Aplicativo | Com o aplicativo Hand Talk você traduz automaticamente texto e áudio para Língua de Sinais, de graça! |
| Sites Acessíveis | Site acessível em língua de sinais automaticamente |
| Software para totens | é possível oferecer um canal de comunicação interativa através de totens acessíveis em Libras para instruir e levar informação acessível, seja em shoppings, espaços públicos, hotéis, lojas ou eventos, por exemplo. |
| Monitores Acessíveis | a comunicação torna-se acessível para milhares de surdos de forma inovadora e integrada com seu sistema, replicando o conteúdo exibido para Língua Brasileira de Sinais. |
| Tradução de Vídeos | Produção de vídeos com tradução integrada e sincronizada em formato acessível |

Fonte: Hand Talk (2015)

A Hand Talk usa em todos os seus produtos uma interface gráfica 3D com um boneco chamado Hugo, esse é o nome do boneco de aparência simpática que é o interlocutor entre o Hand Talk e os deficientes auditivos usuários da tecnologia. Os idealizadores realizaram estudos de linguagem corporal e tiveram o cuidado de garantir

EmTech, um evento em que os pesquisadores que as desenvolveram encontram com empresários, empreendedores e investidores interessados em conhecer o futuro. Disponível em: http://www.emtechbrasil.com/sites/default/files/emtech_brasil_anuncia_vencedores_do_premio_inovador_es.pdf Acesso em 30 nov. 2015.

²⁶ Disponível em: <http://googledevelopers.blogspot.com.br/2015/12/google-announces-new-accelerator-for.html> Acesso em 20 dez. 2015.

que Hugo fosse um personagem atrativo. Utilizaram tecnologia 3D, onde chegaram à conclusão que Hugo deveria ser magro, com uma cabeça grande e dedos finos para facilitar na gesticulação.

6.1.2.5. A expansão do público-alvo: do Brasil para o mundo

A empresa já conta com mais de 500 mil downloads do aplicativo, mais de 80 milhões de traduções realizadas, são 1.500 sites acessíveis para libras. Estima-se que a Hand Talk já impactou mais de 3 milhões de pessoas.

A intenção dos empreendedores é que em dois ou três anos estejam em pelo menos em cinco países. Essa é a etapa de internacionalização que se quer alcançar. Outras aplicações para impactar milhares de pessoas estão sendo desenvolvidas e outras em fase de teste.

Eu espero que futuramente a Hand Talk esteja nas tv's, traduzindo novela, um filme, nos cinemas, traduzindo um filme, e esteja presente, por exemplo, no Youtube, nos vídeos no Youtube, a gente tá lançando agora um produto que são os QR Codes acessíveis que você pode gerar o seu cadastro do seu texto, o que você quer que ele traduza, que o Hugo fala... Cadastra o texto, gera o QR Code, cola o QR Code em qualquer lugar. (CARLOS WANDERLAN)

Claramente se percebe a intenção dos empreendedores em querer possibilitar acessibilidades para pessoas surdas em qualquer tipo de mídia, lugar e tempo. Essas novas perspectivas permitem à pessoa com surdez acesso a mais conhecimento.

Para os fundadores do Hand Talk, não existe a mínima possibilidade de desacelerar o ritmo de crescimento e de novos produtos desenvolvidos, porque ao receberem relatos de crianças, pais, educadores e pessoas da sociedade em geral de como a empresa está mudando a vida delas, não param de pensar como expandir o negócio. Abaixo as narrativas de Carlos Wanderlan, Ronaldo Tenório e Tadeu Luz ao receberem relatos de usuários ou de pessoas que presenciam o dia-a-dia da pessoa com deficiência auditiva.

[...] E aí uma pessoa me mandou e-mail perguntando qual era o aparelho mais em conta que suportasse a Hand Talk, eu fiz a pesquisa e enviei, mas fiquei na curiosidade, aí eu perguntei: mas você poderia me dizer o porquê? E ela me respondeu que ia comprar seis ou sete aparelhos, porque a filha era surda e nas reuniões de família ninguém conversava com ela, então ia comprar os aparelhos para que o tio, avô, avó ou primo pudesse partilhar daquele momento e conversar com a filha dela (RONALDO TENÓRIO).

Tem o Rodrigo de Adamantina do interior de São Paulo, que lá não existe uma associação de surdo, não existe curso de LIBRAS, ele é surdo, e teve acesso a Hand Talk e ele expandiu o vocabulário dele de língua de sinais de uma maneira impressionante, Rodrigo agradece praticamente toda semana, ele sempre está conversando, mandando alguma coisa, sempre está divulgando a Hand Talk (CARLOS WANDERLAN).

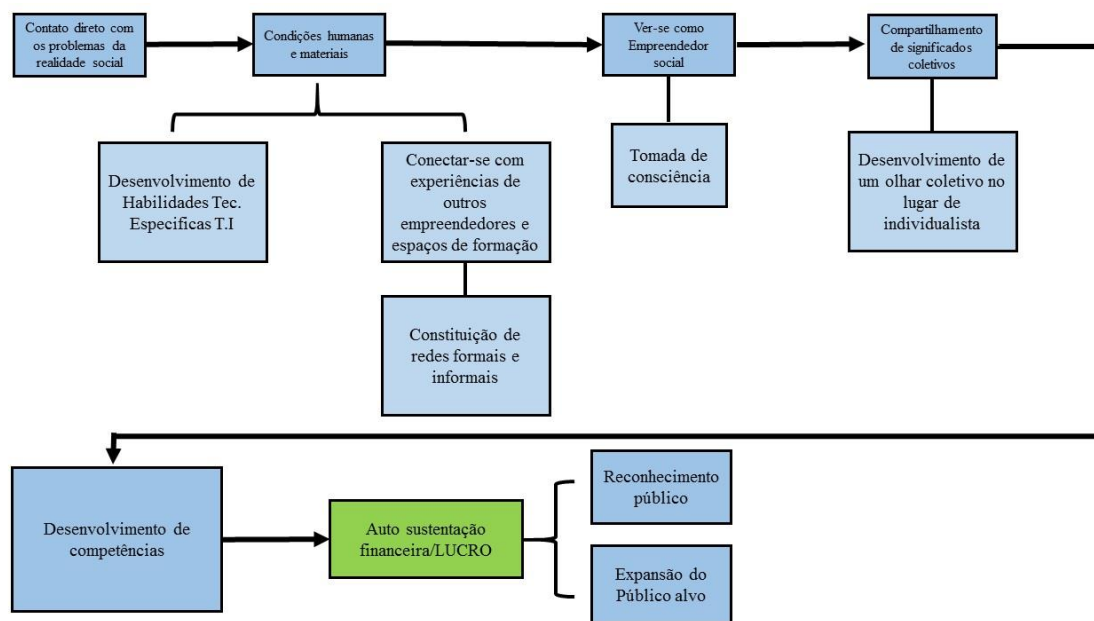
Existem professores de turma infantil, onde a criança era surda então ela ficava quietinha lá na cadeira, por que os amigos não conversavam com ele, não tinha comunicação. O professor não sabia como passar a informação, as notas dessa criança eram baixas, sempre vinham notas vermelhas, e quando ela apresentou a Hand Talk na sala de aula para os amigos, para que os amigos baixassem para brincar com o Hugo A qualidade e evolução educacional desse menino foi surpreendente. Ele não saia para o intervalo, para o recreio, para brincar, hoje ele já sai, já brinca, os meninos conversam com eles, e as crianças brincando com o Hugo, é elas têm o poder de aprendizado muito forte para o que é digital também, isso é um relato do próprio professor, as notas dessa criança melhorou muito, a criança como pessoa só vivia deprimida, então isso motiva a gente. A Hand Talk não pode se permitir, se dar o direito de parar ou diminuir a velocidade de alguma forma, a gente não tem esse direito de fazer isso com essas pessoas que a gente ajuda (TADEU LUZ).

A visão dos empreendedores em querer desenvolver novas soluções e que possam ser aplicadas para possibilitar maior acessibilidade, perpassa para o nível da coletividade, não é apenas impactar em Alagoas, Brasil e sim no mundo com as mais de 200 línguas de sinais que existem no mundo e que ainda não tem solução para tradução. A seguir detalhasse a análise das narrativas das duas empresas MeuTutor e Hand Talk à luz da teoria de competências.

6.1.3. Análise das narrativas das Empresas de Base Tecnológica: MeuTutor e Hand Talk

Nessa subseção serão analisadas as narrativas a partir de uma discussão teórica interpretavista de competências na ótica de Sandberg (1996). Nesse caso, cinco elementos centrais se revelam nas narrativas construídas pelos sócios proprietários, ao contar a história da construção do seu empreendimento e como desenvolveram competências que os levaram ao reconhecimento público na academia e no mercado, bem como a autossuficiência financeira. Na figura 7 tem-se o fluxo dos elementos centrais de análise que segue uma sequência a partir das experiências dos empreendedores.

Figura 7 – fluxo dos elementos centrais de análise: MeuTutor e Hand Talk



Fonte: desenvolvido pelo autor

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

Contato direto com os problemas da realidade social

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

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

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

Segundo Da Silva et al. (2015), a análise dos problemas sociais exige esforços para a busca de soluções para intervenção na realidade social. No entanto, não é simplesmente olhar para o problema, é preciso compreendê-lo adequadamente por meio de pesquisas com base em dados e fontes seguras e não apenas com opiniões pessoais e achismos (CARDOSO, 2015).

De acordo com os estudos de Miller et al. (2012) é preciso ter a habilidade de resolver problemas sociais para conseguir melhorar a realidade social encontrada pelos empreendedores. Os autores identificaram as dez competências que deveriam ser desenvolvidas por empreendedores sociais. Considerando este estudo, durante o processo de vir a empreender observado por esta pesquisa, destaca-se que os empreendedores das duas empresas desenvolveram a capacidade de resolver problemas; construir equipes

eficazes; gestão do capital financeiro; capacidade de liderança; capacidade de comunicar-se com clientes, fornecedores e outras partes interessadas relacionando habilidades de comunicação interpessoal.

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

Em países em desenvolvimento como o Brasil, esforços na busca de soluções são ainda maiores, e exigem a elaboração de propostas inovadoras dada à multiplicidade e a extensão dos problemas sociais. Da Silva et al. (2015) destacam que a busca pela mudança social tem no empreendedorismo social, nos negócios sociais e nas redes sociais a possibilidade de gerar ações inovadoras por organizações que atuam tanto no setor público como privado, com o objetivo de promover a transformação social.

A mudança nesse caso é vista como um processo social emergente e contínuo, criado pelos empreendedores envolvidos. A realidade social, por sua vez, é construída e desenvolvida a partir de valores compartilhados e entendida como um processo criado pelos próprios empreendedores ordenado pelas suas ações. Segundo Sandberg e Targana (2007), o mundo em que vivemos nunca é um mundo em si mesmo, o mundo só é mundo se for experienciado.

A experiência do professor Alan Pedro ao ter contato direto com a realidade social e com os problemas enfrentados por muitos alunos no interior do estado de Alagoas, o fez pensar que poderia e deveria fazer alguma coisa. *“Começa então a fomentar a ideia de causar um grande impacto para as pessoas que realmente tinham vontade de estudar e crescer e não tinham oportunidade”*. Segundo Miller et al. (2012), isso é o desejo e a capacidade de criar um significativo impacto social e o compromisso de ajudar as pessoas, ou seja, o professor começa a desenvolver essas capacidades quando presencia o problema.

Já para o empreendedor da Hand Talk, Tadeu Luz, o contato direto trabalhando com pessoas surdas durante o processo de desenvolvimento da ferramenta, foi importante para compreender parte do problema que estavam querendo resolver. *“Uma das coisas mais importantes foi justamente ter contratado no começo pessoas que são surdas para que fizessem parte do nosso time”*. Para Miller et al. (2012), desenvolver a capacidade de

construir equipes eficazes torna-se um diferencial para conseguir alcançar os objetivos da empresa.

A experiência de conviver diretamente com pessoas e com o problema que queriam resolver, possibilitou um entendimento muito maior da realidade social das pessoas surdas. *“Aprendendo isso você começa a entender um pouco mais como elas enxergam o mundo que é significativamente diferente da maneira como a gente ouve e vê”*.

Com o contato direto com os problemas sociais e a realidade social, os empreendedores das duas empresas compreenderam seu público-alvo e percebem o quanto é difícil para essas pessoas conviverem com os problemas que têm. Começam a desenvolver uma empatia social, ou seja, têm a capacidade de sentir como se sentiria uma outra pessoa se estivesse com o mesmo problema, consiste basicamente em tentar compreender os sentimentos e emoções dos outros.

Van Lange et al. (1997) utilizam o termo orientação de valor social ao invés de empatia social, e define o conceito em três orientações diferentes: (i) pró-social – pessoas tendem a maximizar os resultados para eles e para os outros e para minimizar as diferenças entre eles; (ii) individualista – maximizam seus resultados sem levar em conta os dos outros; e (iii) competitiva – maximizam os próprios resultados relativamente aos dos outros, querendo vantagem sobre eles.

Já para Iwai (2011), são quatro as classes de orientação de valor social: (i) altruístas – indivíduos que atribuem maior valor para a maximização do resultado dos outros; (ii) cooperativos – tendem a maximizar tanto seus resultados como o dos outros; (iii) individualistas – maximizam apenas seus resultados; e, (iv) competitivos – preferem maximizar sua vantagem relativa de resultados em relação aos outros.

Os empreendedores das empresas analisadas, têm a orientação de valor social definida como pró-sociais e/ou cooperativos, porque ambas estão preocupadas em minimizar as diferenças sociais que existem na sociedade, com o objetivo de maximizar os resultados em prol da redução das desigualdades. A orientação de valor social do empreendedor influencia a escolha na tomada de decisão. Isso é fundamental para o desenvolvimento de competências durante o processo de empreender.

Para o estudo de competência, Sandberg e Targama (2007) usam abordagem interpretativa com base em três argumentos: indissociabilidade, construção do conhecimento e compreensão de mundo:

(i) a indissociabilidade do sujeito e o mundo experienciado, refere-se no fato de que o sujeito vive e age dentro de sua compreensão do mundo, não sobre ou fora dele, além das experiências vividas e compartilhadas, construindo a intersubjetividade das suas experiências sociais;

(ii) construção do conhecimento do sujeito se dá a partir da sua própria realidade. Com os conceitos estabelecidos ao longo de sua vida, o sujeito tende a acreditar que estes são verdadeiros e evidentes. No entanto, os significados atribuídos a eles são resultado de um entendimento de comunidades específicas que compartilharam suas experiências e compreensões por meio da comunicação e interação com os problemas e realidade social;

(iii) os sujeitos agem de acordo com sua compreensão do mundo. Sua ação não é dependente de um contexto, ou seja, não é determinada somente pela situação que está enfrentado.

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

As duas empresas tiveram trajetórias parecidas para consolidação dos seus produtos e serviços no mercado. Para os empreendedores do MeuTutor as condições materiais e humanas para pesquisa avançada e desenvolvimento tecnológico na Universidade estavam alinhadas com o desejo de expandir o saber gerado no programa de pós-graduação para além dos muros da Universidade. O projeto nasceu no interior de um programa de pesquisa em nível de *Stricto Sensu*, acompanhado de uma inquietação por torná-lo produto para sociedade. Já o Hand Talk, também surgiu como projeto dentro da Universidade, mas como um trabalho de uma disciplina da graduação. Isto é o ambiente universitário, independente de ser graduação ou pós-graduação, teve uma influência na criação de condições para a emergência de negócios bem sucedidos.

Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas de T.I

As startups de base tecnológica emergentes apresentam uma especificidade quanto ao caráter tecnológico e, muitas vezes, inovador de seus produtos. Ao contrário

de outras empresas de atividade comercial e/ou de prestação de serviços. Segundo Cheng et al. (2004) e Almeida (2012), o processo de incorporação das tecnologias em produtos e/ou serviços de valor agregado é altamente crítico para o sucesso do negócio. Nesse sentido, além da identificação de uma necessidade a ser atendida no mercado, preocupação comum a qualquer tipo de negócio, os empreendedores tecnológicos precisam projetar como as tecnologias desenvolvidas poderão ser incorporadas em produtos e/ou serviços que atendam as demandas do mercado (CHENG et al., 2004; HERK, 2012).

Para os empreendedores do MeuTutor foi preciso tomar decisões para poder projetar a empresa para o desenvolvimento de novas tecnologias.

O MeuTutor, é baseada totalmente em ontologia. Por ser uma tecnologia muito inovadora a gente teve que resolver se iríamos utilizar. E hoje web semântica e ontologia são o coração do MeuTutor. Criamos outra tecnologia para lidar com essas que a gente tinha dificuldade. Mas quando a empresa estava se consolidando, houve uma discussão: utiliza-se ontologia ou uma tecnologia convencional? E tinha muitos aspectos que eram contra o uso de ontologia e web semântica, mas, por ser uma empresa de base tecnológica e com cunho social, a gente PROJETAVA que a empresa teria benefícios, usando essas tecnologias NÃO IMEDIATAMENTE. Mas depois de alguns anos, aconteceu porque todo mundo ainda está utilizando as tecnologias padrões e a gente estar utilizando uma tecnologia que está entrando na web. A www que é o consórcio que gere a internet no mundo, está puxando para que as empresas utilizem ontologias, dados abertos e web semântica e, a nossa empresa já está formatada nesse modelo. Então, daqui a cinco anos, as ontologias vão estar muito mais inseridas e as empresas vão ter que se adaptar, e a gente não vai precisar (PROFESSOR SEIJI ISOTANI).

Para os empreendedores do Hand Talk não foi diferente, decidiram utilizar aplicações para dispositivos moveis, os APPS²⁷, quando não existia nenhum tipo de aplicação para surdos no mundo e pouco se falava desse tipo de solução para celulares e *tablets*.

No entanto, o caminho a ser percorrido dos centros de pesquisas das universidades até o mercado é, na maioria das vezes, complexo e árduo para muitos empreendedores. Segundo Markham (2002), existe um “vale da morte” entre a geração de ideias de produtos e serviços – a serem pesquisadas e desenvolvidas – e sua efetiva comercialização no mercado. Para cruzar esse vale, três pontos são indispensáveis: (i) a presença de

²⁷ Abreviação da palavra em inglês *application*

empreendedores; (ii) disponibilidade de recursos financeiros e, (iii) o domínio de processos formais de desenvolvimento.

No caso dos empreendedores do MeuTutor e Hand Talk o processo começa com a formatação da ideia em um conceito de produto e posteriormente um projeto de negócio. Estes constituíram a base para a obtenção dos recursos financeiros que, possibilitou a inserção no mercado. No entanto, a presença dos empreendedores das duas empresas foi fundamental para que o negócio pudesse ser desenvolvido, o dia-a-dia os levaram a aprender e a desenvolver conhecimentos fundamentais para solução dos problemas técnicos que surgiram durante a etapa de desenvolvimento do produto. Nos quadros 21 e 22 estão relacionados o que aprenderam e os conhecimentos técnicos desenvolvidos durante o processo de empreender dos empreendedores.

Quadro 21 – Conhecimentos e aprendizagens que deram suporte ao desenvolvimento de competências do MeuTutor

| Aprendizagem e Conhecimentos Técnicos | EMPREENDEDORES ²⁸ | | | | | | | |
|--|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| | EE | OH | TT | AP | II | SI | WE | RR |
| Desenvolvimento web | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Inteligência artificial | X | X | X | X | X | X | | |
| Web semântica | X | X | X | X | X | X | | |
| Engenharia de ontologias | X | X | X | X | X | X | | |
| Engenharia de <i>software</i> | X | X | X | X | X | X | | |
| Gamificação | X | X | X | X | X | X | | |
| Sistemas tutores inteligentes (STI) | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprendizagem adaptativa | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprendizagem personalizada | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprendizagem colaborativa | X | X | X | X | X | X | | |
| Teoria de resposta ao item (TRI) | X | X | X | | | | | |
| Dados abertos e conectados | | | | | X | X | | |
| Criação de recursos e conteúdo | | | | | | | X | X |
| Criação de Interfaces | | | | | | | X | X |
| Desenvolvimento de Vídeos | | | | | | | X | X |
| Criação de Animações | | | | | | | X | X |
| <i>Design web</i> | | | | | | | X | X |
| <i>Motion design</i> | | | | | | | | X |

Fonte: desenvolvido pelo autor

Nota-se que alguns conhecimentos técnicos desenvolvidos são similares de ambas as empresas, isso porque são de base tecnológica, no entanto, algumas são mais específicas para uma do que para a outra porque difere o tipo de negócio e a especificidade da sua aplicação e o usuário final, conforme quadro 22:

²⁸ Nomes dos empreendedores: Endhe Elias (EE); Olavo Holanda (OH); Thyago Tenório (TT); Alan Pedro (AP); Ig Ibert (II); Seiji Isotani (SI); Wilkson Eldon (WE) e Rodrigo Rodrigues (RR).

Quadro 22 - Conhecimentos e aprendizagens que deram suporte ao desenvolvimento de competências do Hand Talk

| Aprendizagem e Conhecimentos Técnicos | Empreendedores | | |
|--|-----------------|------------------|-----------|
| | Ronaldo Tenório | Carlos Wanderlan | Tadeu Luz |
| Desenvolvimento Web | X | X | X |
| Programação | X | X | X |
| Aprendizado de Libras | X | X | X |
| Linguística | X | X | X |
| Hospedagem de servidor | X | X | X |
| Desenvolvimento <i>Mobile</i> | | X | X |
| Engenharia de <i>software</i> | | X | |
| Desenvolvimento de arte | | X | |
| Desenvolvimento de Aplicativos | | X | |
| Computação gráfica | | | X |
| <i>Designer</i> gráfico | | | X |
| Engenharia 3D | | | X |
| Realização de Tradução 3D | | | X |
| Desenvolvimento de Animação 3D | | | X |

Fonte: desenvolvido pelo autor

Durante o processo de empreender o aprendizado coletivo é fundamental como relata um Tadeu Luz um dos empreendedores do Hand Talk: *“É inevitável, você acaba aprendendo muito durante o processo, uma das áreas que houve um grande avanço de aprendizado em conjunto na empresa, eu diria, muita coisa técnica que tivemos que aprender, mas a parte de libras tivemos que aprender mais rápido”*.

Inicialmente a tarefa do empreendedor é desenvolver ideias de produtos que utilizam as capacidades tecnológicas existentes para atender às necessidades do mercado. Nesse contexto, as ligações entre tecnologias, produtos e mercados devem ser compreendidas. A integração desse trinômio constitui a base para a definição dos conceitos dos produtos e, posteriormente, para a formatação de um projeto do negócio (CHENG et al., 2004). Nesse sentido, as soluções das empresas MeuTutor e Hand Talk foram desenvolvidas levando em consideração conceitos básicos de inovação de produtos e serviços de base tecnológica:

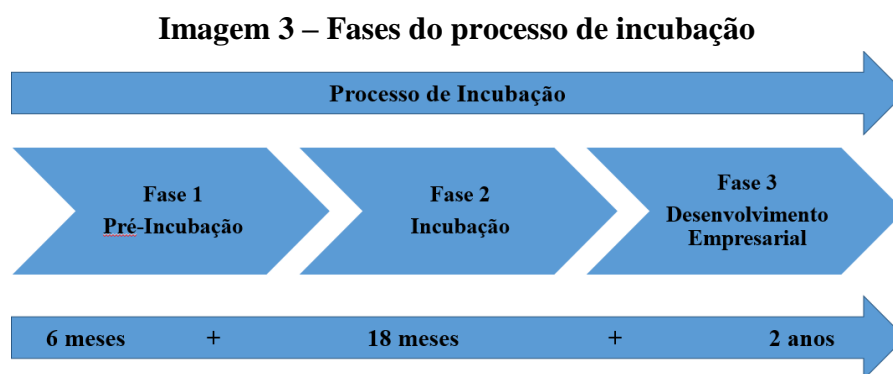
- (i) Simples – não demande muito tempo para o entendimento da solução e que seja útil do ponto de vista usual;
- (ii) personalizável – personaliza e se adapta às necessidades do usuário e aprende com o uso da solução. Ou seja, com o uso constata da ferramenta o próprio sistema aprende as necessidades específicas de quem está utilizando;

- (iii) escalável – ter a capacidade de crescer atendendo às demandas sem perder a qualidade que lhe agregam valor. Segundo Spina (2010), essa característica se tornou essencial para as empresas que trabalham com TI;
- (iv) barato – acessível socialmente e economicamente, com qualidade;
- (v) alta tecnologia – permite a redução de custos dentro dos processos internos através do controle e análise de dados;
- (vi) segurança e sustentabilidade financeira – garantindo a sobrevivência do negócio e a contínua prestação do serviço que apoia o desenvolvimento social.

Assim, durante todo processo de empreender, puderam desenvolver as habilidades técnicas relacionadas ao produto. Essa foi uma condição fundamental para que chegassem a um produto mínimo viável que fosse testado.

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

Na incubadora os empreendedores tiveram a oportunidade de desenvolver a visão estratégica e mercadológica. Segundo Miller et al. (2012), é importante para o empreendedor social desenvolver a visão de negócios para que consiga desenvolver as competências necessárias para gerar sustentabilidade financeira e econômica. Na imagem 3 apresenta-se o fluxo e o processo desde a fase inicial de incubação de uma empresa.

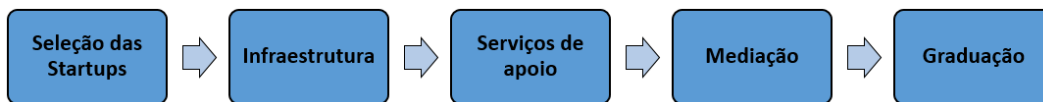


Fonte: Desenvolvido pelo autor

As incubadoras ligadas às universidades passaram a ter um papel importante para a criação de empresas. Já para os empreendedores da Hand Talk o processo iniciou com a inscrição no evento desafio Demo Day AL e com o aporte de investidores anjos e a seleção para aceleradores de negócios sociais. Assim como as incubadoras de negócios, as aceleradoras vêm desenvolvendo um trabalho mais direcionado para *startups* de base

tecnológica no Brasil. O fluxo de processos das aceleradoras é parecido com das incubadoras, conforme imagem 4:

Imagem 4: Fluxo de processo das aceleradoras



Fonte: desenvolvido pelo autor

Segundo Bergek e Norrman (2008) parte das aceleradoras adotam um modelo operacional baseado em cinco fases: (i) seleção das *startups* – Decisões sobre quais negócios serão acelerados e quais critérios de seleção serão utilizados; (ii) infraestrutura – decisões sobre a localização da aceleração do negócio e os serviços administrativos; (iii) Serviços de apoio – definição dos serviços oferecidos às aceleradas, como treinamento, consultoria, mentoria, financiamento, marketing, divulgação, contabilidade, monitoramento do impacto social ou assessoria jurídica; (iv) mediação – como a aceleradora irá conectar os acelerados com as redes de parceiros e, (v) graduação – decisões sobre as políticas de saída, especificando as circunstâncias e os critérios para os empreendimentos serem graduados.

No entanto, para os empreendedores, um momento muito importante na formação, foi quando tiveram contato com Endeavor e Artemisia, duas aceleradoras de negócios sociais. “*O grande pulo foi quando entrei na Endeavor, e comecei a interagir com uma rede de contatos interessantes e participar de eventos ajudou bastante para poder abrir a mente*” (ENDHE ELIAS).

O contato dos empreendedores com as instituições que disseminam a cultura de negócios sociais no Brasil e fornece mentoria e subsídios para que os negócios tenham mais maturidade, foi fundamental para o desenvolvimento da visão de mercado dos empreendedores sociais. Endhe Elias do MeuTutor: “*Aprendi bastante nos cursos, mas o principal ponto da Endeavor é a parte de mentorias que apresentavam diretor de empresa nacional e internacional, de Banco de investimento. Então uma conversa de uma hora com um executivo desse nível você já vai deslumbrando as coisas*”.

E Carlos Wanderlan do Hand Talk: “*Na Artemisia, a gente conta com vários mentores que são exclusivos para negócios sociais, pessoas que já empreenderam, ou já*

empreendem, ou apoiam, ou tão do lado do fundo que dá o apoio financeiro, então eu acho que é muita inspiração nessas pessoas”.

De acordo com Kram (1988), as funções da mentoria são aqueles aspectos das relações de desenvolvimento que asseguram tanto o crescimento como pessoa assim como o progresso na carreira. Estas funções são características essenciais que diferenciam as relações de desenvolvimento de outras relações no trabalho, numa visão tradicionalista, que leva em consideração apenas as funções de carreira e psicossociais. Essa visão apresenta o foco apenas no indivíduo e não no negócio para gerar alto impacto social.

A mentoria da Endeavor e Artemísia utilizam uma rede de compartilhamento de conhecimentos formada por empreendedores, executivos e lideranças com experiência comprovada em sua trajetória profissional que ajudam o empreendedor social a enxergar aspectos novos de seu negócio, questionam premissas pré-estabelecidas, abrem portas comerciais e compartilham experiências e informações.

Para Lynn (2012), as aceleradoras são organizações compostas por empreendedores experientes que provém serviços, espaços, mentorias, rede de contatos, conhecimentos em gestão e expertise em criação de novos negócios para empresas nascentes com o objetivo de ajudá-las a serem bem-sucedidas. Segundo Ribeiro et al. (2015), a assistência é dada na construção do corpo de empreendedores, no ajuste detalhado da ideia e, fundamentalmente, a mentoria sobre negócio e seu lançamento no mercado. Ou seja, é um processo que o empreendedor passa por um período de imersão com foco intensivo em mentorias focadas na melhoria do modelo de negócios.

Depois que MeuTutor e Hand Talk ganharam maturidade e visão de negócios, foram direcionadas para investidores de capital de risco (*venture capitalists*), investidores anjo e potenciais parceiros/clientes. Isso aconteceu porque puderam contar com o suporte das aceleradoras.

As aceleradoras ajudam os empreendedores a desenvolverem os produtos novos, identificarem segmentos de mercados, auxiliam na captação de recursos financeiros, materiais e humanos para formação de uma equipe que tenha sinergia. Tal auxílio, de acordo com Ribeiro et al. (2015), não precisa necessariamente de um ambiente tipo *co-working*, com mesas e espaços formais. Para os empreendedores das duas empresas, muitas das interações foram realizadas de forma online com suporte das tecnologias da informação e comunicação (TIC), no entanto, alguns encontros foram presenciais com outros empreendedores acelerados e com empresários de diversos setores da economia.

Destaca-se que o diferencial para as duas empresas durante os programas de aceleração foram os mentores envolvidos no processo. Isso foi fundamental na fase inicial. Segundo Ribeiro et al. (2015), o corpo de mentores em atividade intensiva é um traço que diferencia as aceleradoras de outros programas de incubação e desenvolvimento de negócios. Um ponto a destacar referente ao ambiente de aceleradoras é levantado por Bliemel et al. (2013), o perfil das empresas aceleradas é geralmente ligado às tecnologias de informação e comunicação, isso devido à versatilidade e capacidade de mudança rápida nos curtos períodos de tempo característicos dos programas de aceleração.

Uma das características das Empresas de base tecnológica criadas a partir da pesquisa universitária no Brasil é que elas são constituídas por profissionais competentes tecnicamente (em nível de mestrado, doutorado ou pós-doutorado), com um grande networking em pesquisa tecnológica, mas sem experiência em mercado, vendas, marketing, e até mesmo na finalização do produto proposto, concebido a partir das bancadas acadêmicas (HENK et al. 2012).

Isso é percebido na narrativa de Carlos Wanderlan, ao relatar que a Universidade não desenvolve competências para o mercado de trabalho. *“Me formei hoje, amanhã as linguagens que aprendi tudinho estão 10 anos defasadas, o mercado não usa, ninguém usa mais aquilo, ninguém e pouco se conhece da pratica”*

Na visão de Carlos Wanderlan muitos professores ensinam tecnologia ultrapassada, porque quando o aluno se forma, se depara com situações do mercado constrangedora ao ponto de perceber que a tecnologia que aprendeu está obsoleta há mais de dez anos. Não é apenas na área de tecnologia que isso ocorre, em muitas outras áreas é preciso ter atenção aos conteúdos ministrados, precisa-se ter mais atenção ao que está sendo ensinado (MILLER et al. 2012).

Diante desse contexto, torna-se necessária uma aliança estratégica que promova a continuidade de empresas geradas e o seu desenvolvimento. Porque no ambiente acadêmico os empreendedores tecnológicos são normalmente os próprios pesquisadores acadêmicos, com pouca ou nenhuma experiência de mercado. A tendência é de que exista um bom conhecimento das tecnologias, mas muitas dúvidas em relação desde a priorização destas até a construção de produtos de valor agregado e oportunidades de mercado. Segundo Henk et al. (2012), isso ocorre porque na academia a pesquisa busca o avanço da fronteira do conhecimento e a formação de estudantes. Já na empresa, o objetivo da pesquisa é criar vantagens competitivas.

Certamente o apoio das aceleradoras, foi significativo para que os empreendedores tivessem mais chances de sucesso no mercado. E o papel das instituições promotoras de negócios sociais e os espaços de formação no estágio inicial do negócio serviram para auxiliar no planejamento e na integração estratégica das informações de tecnologia, produto e mercado, motivando os empreendedores acadêmicos a conhecerem a fundo as capacitações de suas tecnologias e a focalizarem melhor seus esforços de desenvolvimento de produtos que realmente atendam às necessidades do mercado e possibilitem uma sustentabilidade financeira do negócio. Foi isso que impulsionou o avanço das empresas MeuTutor e Hand Talk.

Ver-se como empreendedor social: a tomada de consciência

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

Durante o processo, a experiência que os empreendedores tiveram nas aceleradoras de negócios sociais e o contato com outros empreendedores foi fundamental para o desenvolvimento de uma consciência crítica em relação ao seu próprio negócio. *“Foi muito aprendizado que tivemos e graças à rede de contato dos anjos Brasil, com grandes empresas de educação, consigo conversar e pegar opiniões. Nos grandes eventos também vou aprendendo e a experiência vem sendo adquirindo com o tempo”* (ENDHE ELIAS)

Os empreendedores não tinham nenhuma experiência prática quando resolveram abrir a empresa. Como não tinham experiência, esse não foi o ponto de partida para quererem empreender. Para os empreendedores do MeuTutor eles queriam apenas se apropriar das pesquisas desenvolvidas na Universidade e colocar em prática. Já para o Hand Talk eles relatam que: *“a gente caiu meio que de paraquedas sem saber nem o que era um negócio social. Sabia que estava criando algo que ia causar impacto e ter um retorno positivo na vida das pessoas, e que ao mesmo tempo tinha a possibilidade de ser rentável, mas a gente não tinha isso muito em mente”*. O fato de quererem testar as soluções e/ou ter “caído de paraquedas” não é ponto que os levaram a perceber o que estavam realmente fazendo, mas as experiências durante o processo de empreender os levaram a reconhecer o próprio negócio como sendo de alto impacto social. Ronaldo Tenório da Hand Talk, durante o processo de empreender começou a pensar: *“Poxa, eu*

tenho um negócio social e eu estou causando impacto social. Percebemos onde estávamos. E foi um trabalho espetacular o que fizeram com a gente, conhecemos outras pessoas de negócios sociais e eu acho que é isso que faz o nosso negócio se fortalecer, a parceria com outros negócios sociais”.

Independente da razão que os tenha levado a se tornarem empreendedores, foi a experiência durante o processo de empreender, marcada por uma aprendizagem específica de negócios sociais, como reforça Ronaldo Tenorio. Outro exemplo é narrado por Endhe Elias do MeuTutor, que não conseguia contratar um vendedor pelo simples fato de nunca ter vendido e de não saber nem como se inicia um processo de vendas.

Não dá para você contratar um vendedor se você não sabe vender. Isso é o grande ponto, e as vezes a gente dizia: vamos contratar um vendedor? Mas como eu não tinha ido antes vender para uma escola e não tinha ido em uma prefeitura para tentar vender e entender como funciona, e não tinha nem parado antes para poder ler a Lei 8.666. Então não tem como você conversar com alguém se você não sabe o que quer. Então precisa adquirir o *know how* prévio e mínimo para se ter uma postura melhor perante a quem a gente estava conversando (ENDHE ELIAS)

O fato de não terem experiências prévias foi relatado por todos os empreendedores do MeuTutor e Hand Talk. Consideram que a vivência do dia-a-dia de empreendedor foi fundamental para aprenderem a importância do negócio e o quanto estavam fazendo diferença para a sociedade. Para o empreendedor Ig Ibert: *“Empreender socialmente é buscar mudar os índices sociais, então se a gente conseguir afetar, uma pessoa, ou um milhão de pessoas eu acredito que a gente está sendo bem-sucedido. Significa não se acomodar com o estado que se encontra a nossa sociedade”.*

Os empreendedores começam a dar significado ao seu trabalho a partir das experiências. *“O lucro não é o mais importante, mas o impacto do nosso trabalho. Então causar um impacto na sociedade gigantesco com um lucro que ajude a empresa ser autossustentável financeiramente e atingir mais pessoas é o que move a empresa”* (SEIJI ISOTANI).

As narrativas apresentam elementos de como os empreendedores se enxergam perante à sociedade, de alguma forma, percebem que o contato com o público alvo e os problemas sociais promove a aprendizagem profissional, isso os levam a se veem como empreendedores sociais e como agentes de mudança. *“Entre ganhar dinheiro e mudar o mundo eu prefiro os dois, que é balancear bem o benefício para sociedade com o retorno*

financeiro. Então isso a gente vem aprendendo com o tempo e, todo dia a gente aprende uma coisa nova” (RONALDO TENÓRIO).

Nota-se a tomada de consciência de Ronaldo Tenório ao narrar a importância de saber balancear os benefícios para empresa e sociedade. São muitas transformações que ocorram na vida dos recém empreendedores sociais das duas empresas. Todos são da área de TI e começam a perceber que, no desejo e esforço de se tornarem empreendedores, enfrentam práticas profissionais que se distanciam daquelas ligadas à profissão que escolheram (AMARO; BRUNSTEIN, 2013).

As narrativas dos diretores executivos do MeuTutor, Endhe Elias e Ronaldo Tenório, do Hand Talk resume bem o significado de empreender e as transformações que ocorrem durante o processo, desde o início do negócio até conseguir os primeiros clientes ou realizar a primeira venda, ou mesmo fechar a primeira parceria.

Tivemos muitos contratemplos, nem sempre conseguíamos conversar. O discurso nem sempre estava alinhando com o que o cliente queria escutar. Não tinha resposta para tudo, principalmente na parte de compras e na parte de geração de renda, como aquilo vai gerar renda para escola, como a escola compra, no caso da prefeitura, como é que compra, qual é a verba que pode comprar, quais são os caminhos para comprar. Olha justificativa técnica é a mais simples, porque é o produto. Mas o grande ponto é como dá uma justificativa comercial para aquilo, meios comerciais para ser trabalhando. Como explicar sem experiência. Via muito o que o cliente perguntava aí eu não tinha resposta e ia dando uma enrolada e ia atrás da resposta para em outro cliente já ir preparado para poder falar (ENDHE ELIAS).

Então a gente vai desenvolvendo muita coisa na raça mesmo porque a empresa ainda é pequena, então cada um tem que fazer de tudo, eu tenho que fazer a parte financeira, comercial, marketing, os meninos também, cada um tem que saber um pouco de tudo. Pela empresa ser pequena, a gente tem que desenvolver muito essas competências (RONALDO TENÓRIO).

Os empreendedores narram que tiveram dificuldade para conseguir fechar um contrato comercial e a importância de toda a equipe desenvolver as competências administrativas e gerenciais, tais como: finanças, marketing, comercial etc. Eles se depararam com a situação de que para poder gerar o impacto esperado para sociedade era preciso sair da zona de conforto e começar a desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Nesse momento os empreendedores colocam a responsabilidade para si, ou seja, durante o processo se veem como empreendedores sociais que podem fazer a diferença para sociedade se conseguirem aprender o que é preciso para sustentar o negócio financeiramente.

A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, materiais, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000). Os empreendedores começam a perceber que, no desejo e esforço de se tornarem empreendedores sociais, se deparam com práticas profissionais que não eram compatíveis com as de sua formação profissional inicial.

As narrativas apresentam elementos importantes que mostram a trajetória dos empreendedores para desenvolver competências para os negócios sociais. A entonação em caixa alta, da fala de Olavo Holanda ao narrar que empreender é uma experiência que nenhuma faculdade ensina, mostra que os empreendedores se formaram durante o processo de empreender e não a priori. *“Empreender socialmente, É UMA EXPERIÊNCIA QUE NENHUMA FACULDADE TE ENSINA. Você erra muito e a partir desses erros você tenta tomar lições e corrigir o caminho no percurso da tua empresa”*. O desenvolvimento de competências se deu a posteriori a decisão de quererem montar um negócio.

Já Carlos Wanderlan narra a importância de desenvolver as competências ligadas a parte administrativas do negócio e do entendimento dos processos como um todo pelos sócios empreendedores. *“O empreendedor tem que ter todas as competências, não 100% mas 20%, 10%. Precisa conhecer o financeiro, RH, de administração, a parte técnica e de negócios, entender o mercado, a gente desenvolveu processos e competências durante esses 3 anos”*.

Nota-se na fala dos dois empreendedores que as dificuldades foram grandes, no entanto, o fato de se enxergarem como empreendedores sociais durante o processo de empreender, os levou a desenvolver as competências necessárias, mesmo não tendo conhecimento prévio. Isso acontece porque passam a dar significado ao seu trabalho.

Essa trajetória de construção dos empreendedores como tal é coerente com o proposto por Sandberg e Dall’Alba (2006), para quem a competência é constituída na ação, em que sujeito e objeto são indissociáveis, não pode ser visto de formas separadas e distintas e sim como uma relação entre empreendedor e ação empreendedora como única unidade de análise.

Compartilhamento de significados coletivos

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

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

Percebe-se uma mudança significativa no olhar que tinham técnico para um mais coletivo. E isso também aparece na narrativa de Tadeu Luz do Hand Talk *“DEIXOU DE SER UM DESAFIO SOMENTE TÉCNICO, MAS UM DESAFIO SOCIAL e fui percebendo a importância do que estava fazendo era muito mais social do que tecnológico”*.

O que realmente levou esses jovens empreendedores sociais à mudança de concepção e comportamento? A narrativa apresenta elementos que responde essa pergunta: foi vir a ser empreendedor que possibilitou mudança de atitude e de comportamento. Durante o processo, de forma natural, os empreendedores perceberem que as soluções que estavam sendo desenvolvidas, estavam realmente ajudando as pessoas a estudarem e se comunicarem melhor.

Melo Neto e Froes (2002) afirmam que não é qualquer pessoa que pode ser empreendedor social, é preciso estar aberto a querer aprender a aprender, ou seja, não basta apenas saber fazer, é preciso querer fazer. Para o empreendedor Alan Pedro *“nem todo mundo tem vocação para empreender socialmente, eu tenho, de querer e fazer diferente, inovador e com alta tecnologia. Eu não tenho prazer de montar um negócio*

para ganhar dinheiro somente por dinheiro, se não for impactar a sociedade eu não tenho nenhuma motivação”.

A competência desenvolvida pelos empreendedores ocorre por meio das mudanças provocadas no ambiente organizacional pelas pessoas e em especial pelo próprio empreendedor para atingir os seus objetivos sociais. Embora o aprendizado dos empreendedores tenha sido monitorado e acompanhado por instituições de fomento ao empreendedorismo social, o que refletiu bastante no desenvolvimento de algumas habilidades e conhecimentos, foi a mudança de percepção e de significado que os levaram a condutas importantes para o sucesso do negócio. Para Tadeu Luz do Hand Talk *“Desenvolver a habilidade de aprender é o músculo mais importante para exercitar, aprender “A”, “B” e “C” é uma coisa, mas se você aprende a aprender você não tem limites, não existe nada que você não consiga fazer”.*

A competência desenvolvida e gerada dessa prática cotidiana, foram fundamentais. Segundo Leite (2001), grande parte do que é útil para o desempenho no trabalho tem como origem tentativas e erros, conhecimento transferido por meio de histórias contadas e observação de pessoas experientes por aprendizes. As ações diárias desenvolvidas pelos empreendedores fazem com que reflitam sobre suas experiências e essa reflexão também os levam a desenvolverem algumas capacidades para conseguirem enfrentar as dificuldades e desafios encontrados durante todo processo.

Todo dia nos temos dificuldades, empreender no Brasil não é fácil, a carga tributária altamente pesada, o que derruba muita empresa e a gente sofre bastante com isso e fora os desafios tecnológicos, todo dia a gente mata um leão no escritório e temos que buscar soluções (CARLOS WANDERLAN).

Quando você passa todo o dia de trabalho, discussão e uma semana intensa de atividades, e você percebe que aquilo é um passo para que você melhore socialmente o estado isso é muito gratificante e muito difícil. Precisa-se de muita resiliência porque é impressionante, os níveis de barreiras que se tem quando se tenta empreender socialmente (IG IBERT).

Ser empreendedor social é um desafio muito prazeroso e doloroso ao mesmo tempo, para quem realmente se compromete com a ideia, trabalha muito, muito esforço e todo esse esforço é doloroso, mas é também muito prazeroso (ALAN PEDRO).

Apesar dos empreendedores narrarem que sempre encontram muitas dificuldades e barreiras durante o percurso, mesmo assim consideram que ser empreendedor social é prazeroso e gratificante, e enfrentam os problemas com muita paciência e resiliência.

Filardi et al. (2014), no estudo sobre a evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014, revisando 288 artigos publicados por 341 autores, apontam que não existe nenhuma publicação que aborde a resiliência como sendo uma capacidade a ser desenvolvida pelos empreendedores. Em geral, resiliência significa superar obstáculos ou resistir às pressões, mas no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência ou à construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente de transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas (BARLACH et al., 2008).

Nesse caso, a adaptação é o processo por meio do qual o empreendedor social administra suas relações e com o ambiente organizacional, ou seja, durante a adaptação o empreendedor aprende diferenciar situações positivas e negativas e a reagir a elas, alterando as condições externas – ambiente e internas – seus próprios recursos.

É movendo todos os recursos que o empreendedor social se esforça para alcançar seus objetivos organizacionais. Para os empreendedores das empresas pesquisadas, com as mudanças de atitude e o desenvolvimento da visão social e de competências para gerar impacto social, saíram de uma visão eminentemente técnica e individual para coletiva. Os empreendedores passam a pensar mais no coletivo, isso ocorreu durante a trajetória de consolidação do negócio no mercado e durante todo processo de empreender. *“Deveríamos ter um estado ou país sem problemas de educação e que todo mundo tivesse conhecimento suficiente para entrar na universidade, então o nosso sonho é que todos os alunos consigam ter uma educação de qualidade, adequada e suficiente”* (THYAGO TENÓRIO).

Seiji Isotani, também do MeuTutor, narra a sua vontade de querer mudar determinadas situações que encontra: *tenho uma vontade de querer mudar uma situação: nosso caso, é mudar o problema da educação e você só consegue fazer isso, empreendendo. Porque empreendendo você tem a chance de ter um impacto muito maior*”. Os empreendedores não se conformam com a realidade que muitas vezes encontra e tenta transformar com o propósito de gerar impacto social, e constrói sua competência e não se limitando. Nota-se que o desafio de empreender é difícil, mas o sentimento dos empreendedores é de que vale a pena ver o impacto que suas ações vêm causando na vida das pessoas. *“Temos uma moeda que não é monetária, mas que estimula a trabalhar, que são os feedbacks, a gente está mudando a vida de um cara no*

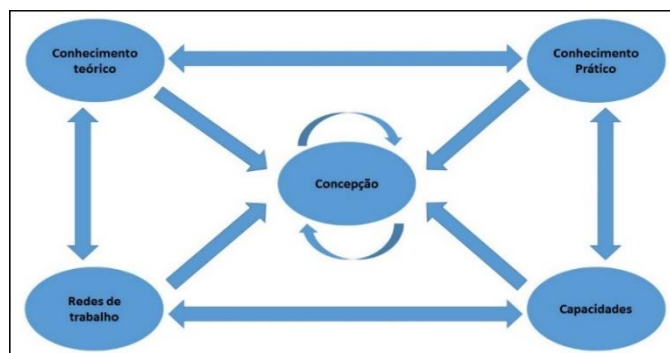
interior do Brasil que nunca vamos ver, estamos mudando, fazendo a diferença na vida dessa pessoa. Isso é muito gratificante” (RONALDO TENÓRIO).

O ciclo de competências representado por Bitencourt et al. (2013) a partir de Sandberg (2000) oferece como uma maneira de compreender a concepção das ações empreendedoras como origem das competências.

Nesse caso, compreender a concepção que o empreendedor dá à sua ação social seria a origem de suas competências como empreendedor social. Cada componente do modelo pode variar de forma, conteúdo e importância de acordo com a concepção do empreendedor. O conteúdo dos componentes é agregado à trajetória do empreendedor, influenciando seus saberes, sua ação e, sua concepção.

Assim, no modelo original proposto por Sandberg (2000) a concepção é criada, recriada, transformada e compartilhada na prática, nas ações, no entanto, faz-se uma readaptação da concepção para o empreendedor social, que torna a concepção um processo de melhoria contínua conforme se pode verificar na figura 8:

Figura 8 - Ciclo de competências



Fonte: Adaptado de Bittencourt et al. (2013, p.169)

Adaptando o modelo para o escopo desta pesquisa, a concepção que o empreendedor dá às suas ações é o ponto de partida para que mobilize: os conhecimentos teóricos – características intelectuais que foram desenvolvidos na academia e que ele julga necessário conhecer; os conhecimentos práticos – habilidade de fazer, de executar suas ações; a rede de trabalho: o trabalho colaborativo e a interação com outros empreendedores e com aceleradora de negócios e acesso a manuais e procedimentos de gestão, legislação e bases de dados usados para gerar a ação social; a capacidade: aspectos físicos como carga de trabalho e aspectos psicológicos relacionados a sentimentos ou

experiências pessoais no sentido de ser uma pessoa competente que pode alcançar resultados (BITENCOURT et al., 2013).

Desta forma, a concepção é vista como algo mutável, ou seja, que pode ser repensada, adaptada e/ou mudada a medida que o empreendedor julgue necessária. A concepção como um processo de melhoria contínua é o conjunto de ações planejadas por meio das quais todas as partes da organização têm como meta aumentar o impacto, mas não esquecendo os objetivos sociais da empresa e a partir disso mobilizar um conjunto diferente de saberes, o que definirá suas competências. Para Thyago Tenório “*é preciso usar o conhecimento, as habilidades, tudo que você tem para tentar melhorar de alguma forma algum problema que a sociedade tem em geral, seja ela qual for a área*”.

Os empreendedores precisam fazer uma análise crítica periodicamente para revisar os processos e a efetividade das suas ações, tendo como foco a busca da melhoria contínua. Para o empreendedor Alan Pedro, o foco é um ponto chave para que o negócio possa prosperar “*é preciso estar focado, ser grudado de coração e mudar e resolver algum problema da sua comunidade, da sociedade de forma geral. Tem que está acima de tudo mesmo focado e muito dedicado por uma causa, depois vem o resto*”. Ter foco e determinação são capacidades que aparecem nas narrativas dos empreendedores das empresas, como também nas narrativas das empreendedoras da área de saúde que será analisada posteriormente.

As próximas narrativas mostram o entendimento dos empreendedores sociais em relação ao seu próprio trabalho e o significado que isso representa. Para Wilkson Eldon “*é arriscar e fazer valer a pena e com amor e dedicação e não só esperando ganhos financeiro, não espero ficar milionário, me torno rico de outra maneira, fazendo a galera aprender*”. Segundo Pless e Maak (2008) e Miller et al. (2012), as emoções e manifestações de afeto pelo negócio e/ou pelas comunidades que os empreendedores atendem devem ser levados em consideração, isso porque, muitas vezes essas emoções fazem com que os empreendedores mobilizem os recursos necessários para alcançar os objetivos da empresa. Por exemplo, Tadeu Luz da Hand Talk, não imagina mais a vida das pessoas que não conseguiam se comunicar com a comunidade surda, sem a solução que ele e outros empreendedores desenvolveram.

É absolutamente impossível imaginar a Hand Talk com sucesso que alcançou: financeiros e de impacto social sem mudar a vida das pessoas. Então, me vejo uma pessoa que está tentando resolver os problemas não pelo ganho material ou realização profissional, mas simplesmente por que existe o objetivo de

causar impacto na vida das pessoas e deixar de alguma forma a vida delas mais fácil e mais interessante ou menos dolorosa (TADEU LUZ).

Percebe-se na fala do empreendedor um otimismo muito forte em relação aos produtos que vem desenvolvendo. Segundo Miller et al. (2012), o otimismo é fundamental para a competência e merece ser levado em consideração. Muitos empreendedores até tentam empreender, mas não são otimistas. Olhar para o coletivo, superar os problemas e ter uma visão otimista, aparece nas narrativas como elementos que foram compartilhados e significativos pelo conjunto dos empreendedores e que explicam, em parte, o sucesso das suas ações.

Desenvolvimento de competências

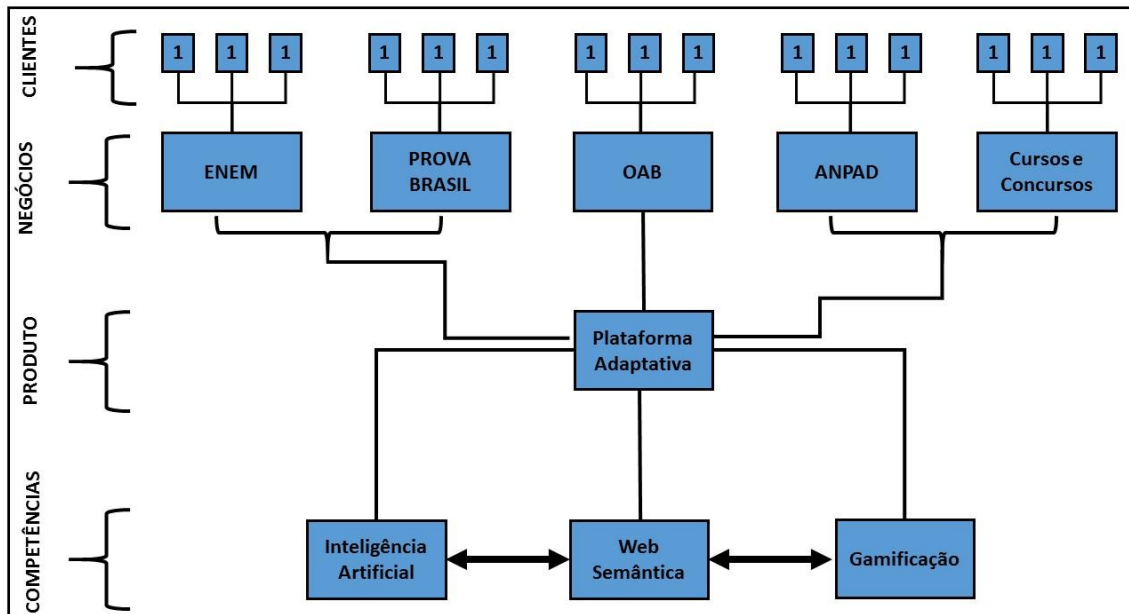
A construção de uma identidade como empreendedor social e a definição da missão, visão e dos valores do negócio como tal, são elementos fundamentais para uma empresa, só que nenhum dos empreendedores do MeuTutor e Hand Talk tinham isso muito claros.

Ao entenderem como esses elementos funcionam, os empreendedores começam a pensar de forma estratégica e planejada e compreendem como uma empresa funciona e o papel de cada um na organização. Esse reconhecimento é importante para pensar um planejamento para o futuro com base em uma visão projetada e, o mais importante, em uma estratégia para chegar a alcançar essa visão.

Diante disso, os empreendedores percebem a necessidade de desenvolver competências específicas para alcançar seus objetivos. Isso foi possível a partir do aprendizado coletivo dos empreendedores, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.

Considere a capacidade do MeuTutor de fornecer uma aprendizagem personalizada e adaptada ao aluno em que as competências são adequadas ao desenvolvimento da plataforma e se inter-relacionam entre elas e as demais, ver imagem 5:

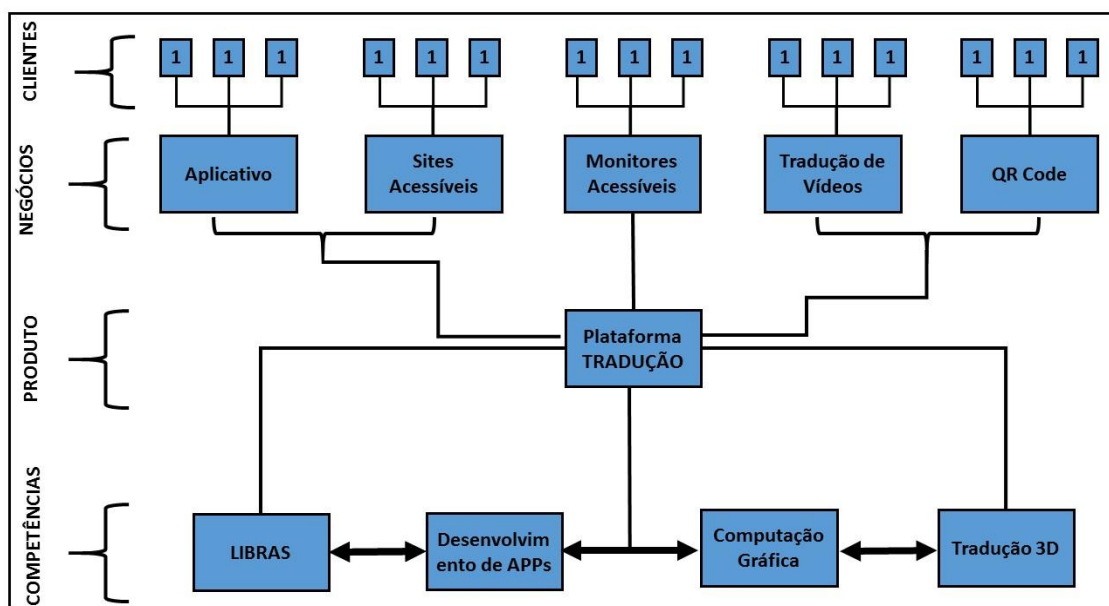
Imagem 5 – Competências x produtos finais MeuTutor



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A competência diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, e também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor, isso ocorre tanto no MeuTutor quanto no caso do Hand Talk que tem como produto, uma plataforma de tradução automática de textos, imagem. Som e vídeo para LIBRAS, ver imagem 6:

Imagem 6 – Competências x produtos finais – Hand Talk



Fonte: desenvolvido pelo autor

Ao compreenderem a importância da visão para o negócio, os empreendedores das suas empresas perceberam que precisavam desenvolver as competências necessárias e que estivessem alinhadas com a missão e visão do negócio. O envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais, levou os empreendedores do MeuTutor e Hand Talk a envolver toda a organização a se engajar e se comprometer em atingir a missão e os objetivos sociais.

Essa mudança de entendimento dos empreendedores se deu desde o início da ideia e do negócio até o contato que tiveram com diversos cursos, eventos, agências e aceleradoras de negócios sociais que proporcionaram uma gama de conhecimentos capazes de os levar ao sucesso e reconhecimento de público que tem atualmente. Os empreendedores após terem desenvolvido as competências necessárias para conseguir fixar seus produtos/serviços no mercado caminharam para sustentabilidade financeira do negócio.

6.2. Empresas de Serviços em Saúde

Nessa seção serão descritas as narrativas das empresas que prestam serviços na área de saúde Clínica Osório Cardoso e a Associação de Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE) a luz das entrevistas em profundidade realizadas com suas fundadoras. Em seguida, será feita a análise das narrativas à luz da teoria de empreendedorismo social, negócios sociais e de competências na ótica interpretativista.

6.2.1. Clínica Oftalmológica Osório Cardoso

Essa subseção foi dividida em cinco partes: na primeira é abordada a origem da preocupação social que parte das experiências de uma jovem com os pais na infância até a sua formação médica. E na segunda parte, se relata a origem do negócio de transformar em realidade o desejo de ter uma clínica de referência no interior do Estado de Alagoas e de impactar na qualidade da saúde ocular das pessoas da região. Na terceira parte explora-se desenvolvimento da visão social a partir da experiência e vivência da empreendedora que sempre teve uma preocupação com o coletivo e as pessoas carentes, e o desenvolvimento e materialização da competência do acolhimento e do atendimento médico humanizado. Na quarta parte o reconhecimento público do valor social e das ações sociais no interior do Estado de Alagoas. Na última parte se apresenta a expansão do negócio e do público-alvo.

6.2.1.1. A origem da preocupação social: a ausência de um centro de referência médica no interior

Na década de 1950, Maria José Cardoso Ferro, ainda na infância, junto com seus pais, foi aprendendo a importância de olhar para o próximo e principalmente nas dificuldades em que passavam. Os pais sempre se preocupavam com a educação de Maria José e dos seis irmãos. A origem da ideia de impactar na sociedade foi sendo maturada desde sua infância, segundo a própria Maria José:

A origem foi com os meus pais, eles SEMPRE FORAM EMPREENDEDORES, eles sempre foram envolvidos com o social. Meu pai

foi prefeito duas vezes de Minador do Negrão²⁹, mas não sei se pela época, ou se era política diferente, o prefeito era como pai da comunidade, então as pessoas iam para pedir orientação, e a minha mãe, digamos assim, sempre dava conta do município, tinha alguém que estava passando necessidade ela se envolvia, alguém que a chuva derrubou a casa ia tentar refazer, tudo ela procurava e foi envolvendo a gente desde criança (Dra. MARIA JOSÉ).

Já existia a preocupação dos pais em mostrar para os filhos que existem pessoas que passam por necessidades e que não se podia ficar parado e não fazer nada. Maria José foi se envolvendo desde pequena em causas sociais. Na narrativa abaixo a infância marcada por experiências desta natureza.

Eu me lembro que ela me levava para as ações sociais, como se quisesse mostrar que existiam pessoas que passavam necessidade, sensibilizar a gente desde a infância.

Uma vez até fui orientar umas mães e crianças quando minha mãe foi visitar algumas pessoas que estavam passando fome. Ela foi falar com uns fazendeiros, inclusive uns tios da gente, para fornecerem leite as crianças e aí enquanto ela saiu, a mulher conversando comigo, e dizendo que eu era tão pequena e nem entendia nada de proteínas, de necessidades alimentares básicas, ela dizendo que os meninos gostavam muito de “Ki suco”, aí fui fazer as contas, e mostrei que comprar o Ki suco e o açúcar era mais barato do que o leite.

Mamãe chegou e disse: pelo amor de Deus, não diga isso.

Então a gente foi crescendo com essa consciência social de que tínhamos obrigação de promover as pessoas, de ajudar e graças a Deus sou muita grata aos meus pais por essa consciência que eles tiveram (Dra. MARIA JOSÉ).

Essa fase de acompanhar a mãe durante sua caminhada social, remete muitas lembranças à Maria José. Ao relatar a época quando foi visitar com sua mãe pessoas que estavam passando fome, observa-se na narrativa uma pausa longa e depois um retorno da fala. Isso remete a uma experiência muito marcante na sua vida.

Passada a infância e adolescência, Maria José resolve, na década de 1970, prestar vestibular para Medicina em Maceió. O que parecia ser uma coisa fácil, na verdade se tornou algo muito difícil, porque a então estudante de medicina para conseguir se sustentar em outra cidade, precisou estudar durante o dia e trabalhar no período da noite. Isso só foi possível porque a força de vontade e a determinação de Maria José era muito grande.

²⁹ Município do Estado de Alagoas, situado no agreste de Alagoas, distante 169 quilômetros de Maceió e 35 quilômetros do município de Palmeira dos Índios. Minador do Negrão fazia parte do Município de Palmeira dos Índios.

Depois de concluída a faculdade de medicina, resolve com muita dificuldade fazer residência médica em oftalmologia, em uma metrópole. Convencer os pais a morar sozinha em Maceió não foi algo fácil, ainda mais residir no Rio de Janeiro em plena ditadura militar. Para uma jovem do interior do Estado de Alagoas era algo quase impossível de se pensar na época.

Meus pais não queriam que eu saísse para longe, queriam que eu fosse fazer residência em Recife, mas eu podia fazer uma residência melhor no Rio de Janeiro e fui para lá meio que forçando a barra. Foi muito bom, mas meus pais queriam que eu voltasse com dois anos e terminei ficando quatro, porque eu sentia essa necessidade. Porque é estudando que você vai vendo que não sabe nada e vai começando a descobrir que, no meu caso, eu queria vir pra Palmeiras dos Índios. Eu sempre quis vim para uma cidade menor (Dra. MARIA JOSÉ).

A Dra. Maria José percebeu que poderia ajudar as pessoas da sua cidade e região se estudasse e desenvolvesse suas habilidades para poder desempenhar o exercício da medicina. Achou que o seu papel social seria muito melhor se estivesse em um lugar que precisasse, de fato, de um atendimento médico de qualidade.

Eu não sei porque as pessoas que acham que estão bem profissionalmente só querem ficar nos grandes centros. Eu acho que o interior termina ficando muito descoberto, e eu já tinha essa outra visão de que eu devia ir para um lugar onde existia mais necessidade. Independentemente de ter competência ou não, eu acho que o interior não é o lugar de pessoas incompetentes, é o lugar onde deveria ter gente mais competente, então eu vim não por me sentir mais competente, mas porque eu achava que deveria ajudar a minha cidade (Dra. MARIA JOSÉ).

É fato que as grandes cidades brasileiras oferecem os melhores centros de referência médica e hospitalar do que o interior dos estados, com pouco atendimento de qualidade. A situação se agrava quando se trata do Nordeste brasileiro, com municípios afastados e muitas vezes localizados no agreste e sertão. Esse foi um dos incômodos que a motivou e a levou pensar em abrir um centro de referência em oftalmologia que atendesse pessoas no interior do Estado de Alagoas, independente de terem condições financeiras ou não.

6.2.1.2. O início do negócio: da necessidade social a um centro de referência médica

Dra. Maria José Cardoso fez especialização em oftalmologia no Rio de Janeiro nos Hospitais Souza Aguiar e São Vicente de Paula. Ainda durante a residência recebeu

várias propostas para trabalhar no Rio de Janeiro e em outros centros urbanos. No entanto, não se interessou por nenhuma delas, que financeiramente eram bem interessantes. Então retornou da residência médica, e resolveu fixar residência na cidade de Palmeira dos Índios que ficava apenas 35 quilômetros da sua cidade Natal, Minador do Negrão. Optou por Palmeira dos Índios por ser uma cidade maior do interior e por precisar se afastar da sua cidade Natal por questões de política que envolviam sua família.

Quando eu comecei a pensar em fazer um trabalho social lá em Minador do Negrão, meus pais ainda moravam lá. Comecei a gestar essa ideia de impactar a sociedade, mas já eram outros políticos, já eram outros contextos e a gente já teve muitas dificuldades, mas mesmo assim ainda fundamos uma ONG voltada para crianças carentes, mas não conseguimos funcionar plenamente. Ficou instituída oficialmente, mas não chegou a funcionar, só funcionou em algumas coisas mais assistenciais: dando palestras, distribuindo sopa, procurando ver clube de mães, fazendo enxoval para bebês, mas não teve um funcionamento tão ativo.

Um outro fato que dificultou o início das suas atividades sociais na região foi que já trabalhava em Palmeira dos Índios, e com muitas atividades, o trabalho já a absolvía demais e ela usava os finais de semana para o trabalho social. E quando sua mãe faleceu, a família passou por muitas dificuldades. Foi preciso pagar algumas dívidas deixada por sua mãe que chegou a ser prefeita da cidade de Minador do Negrão. Então um dos sonhos de querer abrir uma clínica de referência em oftalmologia no interior do Estado teve que ser adiado.

Como na família estavam todos com filhos pequenos, a única pessoa que tinha alguma coisa disponível era eu. Mas que era um recurso destinado para construir a minha clínica, porque o meu sonho era construir a clínica, mas aí eu pensava que tinha que fazer alguma coisa, porque as cobranças começavam a chegar na nossa porta, aí preferi usar o dinheiro para pagar essas contas, mas aí teve uma época que a gente ficou com tanta dificuldade, que você começa a pensar negativo (Dra. MARIA JOSÉ CARDOSO).

Dra. Maria José Cardoso sempre se dedicou ao próximo, nunca se casou, nem teve filhos, sua vida é a voltada para o social e transferir seus ensinamentos para os outros, e principalmente para sua sobrinha, que também é médica oftalmologista.

No início da década de 1980, resolveu encarar o desafio de abrir sua clínica na cidade de Palmeira dos Índios. Relata que existia muito preconceito com a mulher profissional que trabalhava na época. E isso fez com que tivesse alguns bloqueios, mas conseguiu superar por ser muito decidida no que fazia.

Com quase 35 anos, a clínica está em pleno funcionamento, estima-se que já realizou mais de 200 mil atendimentos de pessoas com problemas oftalmológicos.

Estou no meu consultório há aproximadamente 35 anos, por entender que caso algum paciente meu precise de mim, ele saberá onde me encontrar. E mesmo diante das dificuldades iniciais eu consegui o meu objetivo. Eu acredito que quando se ama o que se faz, nós fazemos da melhor maneira possível. Eu entendo que medicina seja mais uma missão do que mesmo uma profissão (Dra. MARIA JOSÉ CARDOSO).

Foi a primeira médica oftalmologista de Palmeira dos Índios e a pioneira em realizar cirurgias na cidade, além de ser uma incentivadora de mulheres para procurarem sua profissionalização. Fundou em 2007 a ONG Amor Maior pela Eucaristia, que atende a 59 comunidades.

Mas o que realmente a realiza é quando consegue exercer sua profissão de médica e aplicar tudo que aprendeu e vem aprendendo. A narrativa abaixo, expõe o primeiro paciente operado por Maria José no interior.

A minha primeira cirurgia foi com um paciente que tinha catarata, infelizmente ele já faleceu. Achei o caso dele muito interessante porque ele andava com uma sandália nas mãos, engatinhando. E nisso eu imaginava que tinha um problema grave na coluna que não permitia andar, no entanto, após a cirurgia eu descobri que a forma como ele andava era uma insegurança porque não enxergava e tinha medo de cair. Foi o meu primeiro caso e bem complicado, pois nunca tinha sido feito uma cirurgia oftalmológica em Palmeira dos Índios, e naquele momento eu estava ladeada de outros médicos que queriam estar presentes nesse primeiro momento. E a cirurgia, graças à Deus, foi um sucesso. Uma semana após, quando ele veio fazer a revisão eu já o vi andando normalmente. Eu fiquei emocionada.

Percebe-se na fala da Dra. Maria José a emoção ao narrar sua primeira cirurgia há 35 anos. Sua voz ficou trêmula e mais baixa e logo em seguida aumentou, seguindo de um sorriso. E logo em seguida continua narrando:

E aqui me dei muito bem, e senti também a necessidade das pessoas. A gente como médico fica muito mais sensível aos problemas. As pessoas confessam às vezes coisas mais íntimas. Elas se abrem mais com o médico e aí a gente começa a ver uma necessidade social. Às vezes meu lado de psicóloga fala mais alto do que o de médica. Muitas vezes o paciente nem precisa de tratamento médico (Dra. MARIA JOSÉ CARDOSO).

O primeiro paciente operado pela Dra. Maria José fez despertar para importância de ouvir as pessoas, de compreender o seu mundo e como elas se enxergam enquanto pessoa. O paciente era conhecido por todos em Palmeira dos Índios como “aleijado”, mas ninguém se atentava que o mesmo se locomovia daquela forma, porque se sentia inseguro

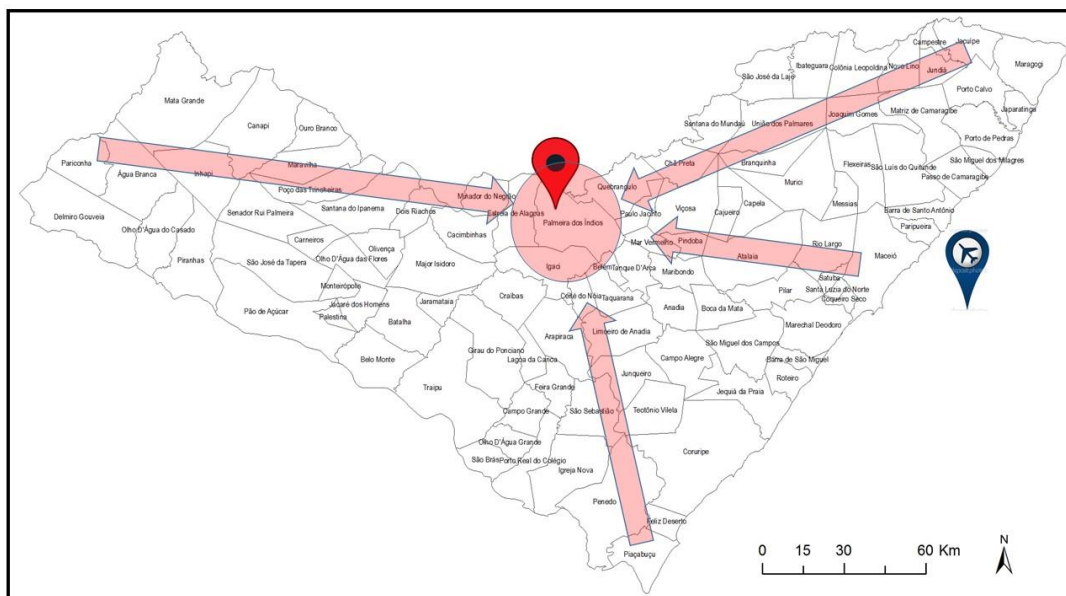
para caminhar por ser cego. Isso a sensibilizou de tal forma que cada vez ficava mais forte a vontade que sempre teve de fazer o centro de referência oftalmológica na sua cidade.

Foi quando eu pensei e ingressei também nesse trabalho social, porque eu não me sentia bem em ver uma pessoa que tinha necessidade em fazer uma cirurgia e deixar de fazer porque não podia pagar ou precisar vender um bem para fazer, às vezes uma casa, e eu não queria isso, não podia permitir que isso acontecesse. Eu precisava fazer alguma coisa (Dra. MARIA JOSÉ CARDOSO).

Muita gente, em meados da década de 1980, precisava sair do interior do Estado de Alagoas para conseguir ter acesso a um médico que realizasse tal cirurgia, e isso muitas vezes fazia com que os pacientes que não tinham condição financeira, vendessem tudo que tinham para poder voltar a enxergar novamente.

No entanto, Dra. Maria José conseguiu inverter essa lógica e consolidou sua Clínica Osório Cardoso na cidade de Palmeira dos Índios, conhecida como a “Princesa do Sertão” localizada no agreste alagoano, fazendo divisa com o estado de Pernambuco e situada a cerca de 134 Km da capital, Maceió. O município dispõe de um pequeno comércio, agricultura e pecuária, além de ser produtora de leite e com forte influência religiosa com diversos movimentos sociais, tem aproximadamente 73.725 habitantes sendo a 4 maior cidade do estado (IBGE, 2014).

Imagem 7 – Impacto da Clínica Osório Cardoso



Fonte: desenvolvido pelo autor

Destaca-se a importância de explicar as especificidades da cidade e região pelo fato que Maria José consolidou sua clínica no interior do estado de Alagoas conforme pode se ver na imagem 07, tornando-se referência no atendimento as pessoas com problemas oftalmológicos com mais de três décadas de funcionamento, estima-se que já atendeu aproximadamente 200 mil pacientes de todos os estados brasileiros e principalmente do estado de Alagoas.

A clínica conta com uma infraestrutura de equipamentos de última geração para possibilitar um diagnóstico mais preciso. Mas não são os equipamentos que fazem as pessoas esperarem muitas vezes mais de um ano e saírem de muitas cidades brasileiras para o atendimento na clínica, e sim a qualidade e atenção básica dada ao paciente e ao acolhimento prestado durante todo processo, desde a marcação da consulta até o atendimento e retorno para avaliação e/ou reavaliação. Essa é uma das características marcantes da Dra. Maria José fruto de experiências ao longo da vida.

6.2.1.3. Desenvolvimento da visão social: uma experiência ao longo da vida

As experiências vividas ainda na infância por Maria José Cardoso, acompanhando seus pais nas ações sociais, serviram como incentivo para que ela procurasse entender porque seus pais estavam querendo mostrar a realidade que muitas vezes as crianças não percebem porque muitos adultos evitam expor. Com ela foi diferente, serviu como incentivo para que se dedicasse cada vez mais as ações sociais.

6.2.1.3.1. A preocupação com o coletivo e as pessoas carentes

Sempre muito religiosa e defensora dos direitos humanos, resolveu se formar em medicina e exercer a profissão em sua cidade para ajudar os mais necessitados. Mesmo depois de montar sua clínica e o trabalho que realiza atendendo pessoas que não têm condições de pagar, acreditava que ainda precisava fazer mais.

Aí um dia eu rezei, eu sempre fui muito religiosa e eu rezei muito e pedi a Deus... A minha mãe tinha falecido tinha dois anos e ela sempre tinha sido uma pessoa que tinha uma orientação muito firme, uma orientação muito boa para gente, apesar de não ser uma pessoa de cultura elevada, era de cultura básica,

mas ela era uma pessoa de uma visão muito interessante. Então sempre quando a gente tinha um problema a gente dizia: - “oh mãe, o que é que você acha? No que ela dizia: não sei, eu vou rezar a propósito disso e depois eu lhe digo” – e depois ela vinha com uma orientação que eu achava sempre correta. Aí nesse dia eu estava achando que não tinha luz no fim do túnel, que rezei a Deus.

Eu sei que você pode ter uma outra visão das coisas, então eu queria saber o que é importante nesta vida, eu preciso saber o que é que existe de mais importante e ela me dizia só uma frase: “A eucaristia é tudo”, e eu fiquei com essa frase na cabeça e comecei a pesquisar sobre eucaristia e comecei a ver que eucaristia é todo esse trabalho que a gente faz.

Diante disso, resolveu estudar a respeito da eucaristia e ampliar seus conhecimentos acerca da temática, começando a realizar uma série de ações para aumentar o impacto social na região.

Então partindo daí eu comecei a crescer meu conceito em eucaristia, comecei a ampliar, comecei a estudar e a ver que a eucaristia é tudo que a gente precisa fazer para o bem da humanidade, para o bem da gente, porque esse bem que a gente faz para os outros é um bem para a gente mesmo. Na verdade, quem se sente feliz é a gente... e aí comecei a pensar numa maneira de divulgar essa noção de eucaristia para muita gente, só que eu era muito tímida.

Como não conseguia falar em público resolveu fundar no ano de 2007 o grupo Amor Maior pela Eucaristia (AME) e as mulheres do terço, que em seguida se transformou em uma ONG, onde funciona a sede oficial dos trabalhos sociais das mulheres do terço. A instituição contava com 59 comunidades do terço das mulheres, desde a fundação, e trabalha com pessoas de várias idades.

As ações das ONGS não eram limitadas apenas às questões religiosas, ao contrário, o objetivo é justamente orientar e capacitar as pessoas mais necessitadas. Conta com doações espontâneas de pessoas com desconto em débito automático na conta, já que não possui um produto e/ou serviço que possa ser rentabilizado. O foco das arrecadações é para capacitar jovens e adultos. São vários cursos que a população da região tem acesso como: pedreiro e ajudante, pintor, costureira, doceira, rendeira dentre outros. Existem ainda parcerias para realização de outros cursos com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Essas são mais algumas ações realizadas pela Dra. Maria José, isso porque sua dedicação a clínica era integral durante a semana, não tendo muito tempo para as outras ações sociais.

Então a gente não tem esse tempo todo, mas a gente busca, e pensa muito em trabalhos de proteção de nascente para evitar a escassez de água no futuro, no

uso da energia solar, é uma vertente tanto para orientação como até para fazer um trabalho de retorno de auto sustentação (Dra. MARIA JOSÉ CARDOSO).

Os jovens sempre foram uma preocupação para Dra. Maria José. Diante disso em 20 de dezembro de 2008, em Poço das Trincheiras, é inaugurada a Fazenda da Esperança Nossa Senhora do Amparo. A instituição conta atualmente com 50 leitos e uma estrutura funcional que apesar de pequena, realizava um trabalho recebendo jovens dependentes químicos no interior de Alagoas.

Sua vida sempre foi direcionada para ajudar as pessoas que tinham necessidades, suas ações vão desde atendimento na sua clínica até as atividades na ONG ajudando e tirando jovens e mulheres das ruas, preocupação com as matas e rios, com o meio ambiente em geral, com energia solar e até com jovens e adultos dependentes químicos. Sua missão é ajudar ao próximo, focando em mais qualidade de vida para essas pessoas.

6.2.1.3.2. A formação de uma rede com outros profissionais

Durante a trajetória de médica e de empreendedora social, Dra. Maria José fez uma boa rede de contato, formada por empreendedores, empresários, juízes, desembargadores, advogados, entidades religiosas, médicos e outros membros da sociedade civil. Mantém contato com outros profissionais desde a época de residência médica do Rio de Janeiro. Uma rede que sempre que necessário é acionada.

Os anos a fizeram amadurecer e perceber que o seu papel perante a sociedade seria de contribuir com a saúde dos seus pacientes na sua cidade natal. Durante vários anos relata que ficava se perguntando porque os médicos se formam e não querem ir para onde o paciente está precisando mais. Optando por ficar no interior do estado de Alagoas, fez o seu nome e sua carreira com foco na qualidade do atendimento médico e no acolhimento ao paciente.

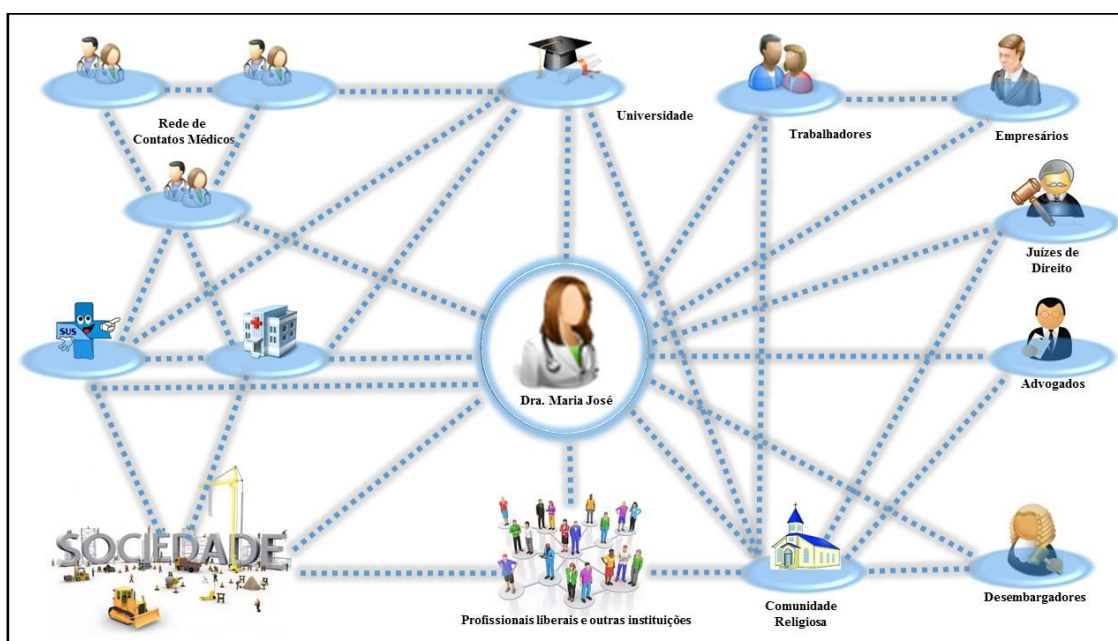
Uma coisa fundamental no serviço médico é o acolhimento, então eu sei que a competência é importantíssima, eu vivo estudando, sei que me dedico ao máximo, sou humilde, não sei tudo, mas tudo que eu não sei, que eu não posso resolver, eu falo com o paciente claramente, digo que vou pesquisar e vou mesmo, investigo e vou atrás de quem sabe, de quem pode ajudar. Eu nunca deixo um paciente com problema sozinho, porque a maioria das pessoas que tem problemas graves não tem condições financeiras para ir em algum lugar, então eu vou, falo com colegas, as pessoas também se dispõem a ajudar. Então eu vejo onde melhor poderia solucionar seu problema, se você pode pagar, tudo bem: se você não pode, eu vou lá e digo a um colega médico: “ó, dá para você

fazer isso para mim” – então também faz parte desse trabalho social, mas eu sinto uma coisa muito gratificante na clínica depois de mais de trinta anos. Eu vejo que cada paciente se torna um amigo (Dra. MARIA JOSÉ).

Sempre com uma preocupação muito grande com o paciente, mesmo se não tivesse uma resposta para o problema no momento. Sempre que precisava consultava outros médicos para dar o diagnóstico com mais segurança.

Diante disso, formou uma rede de contatos que possibilitasse ter acesso a profissionais e outras instituições para poder resolver os problemas dos seus pacientes. Na imagem 8, pode-se ver a rede formada pela Dra. Maria José.

Imagem 8 – Rede de contatos da Dra. Maria José



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A rede era formada inicialmente por médicos da área e depois foi se estendendo para outros profissionais que pudessem ajudar no tratamento das pessoas. O bom relacionamento fez com que a rede tornasse mais sólida a ponto de ter membros da sociedade civil organizada, poder público, judiciário, comunidades religiosas, empresários de diversos setores da economia. O contato com a universidade se dava com profissionais e pesquisadores para análise dos casos clínicos mais complexos, e formulação de protocolos da área. Toda rede formada pela Dra. Maria José tinha como objetivo a melhoria no atendimento dos seus pacientes com foco no acolhimento. Segundo Silva e Alves (2008) é um processo a ser desenvolvido antes, durante e após o

atendimento realizado por todos os profissionais, sendo que cada um desses contribuirá positivamente para o desenvolvimento de forma assistencial e humanizada dentro de sua área de atuação. Isso é uma diretriz da Política Nacional de Humanização (PNH), que não tem local nem hora certa para acontecer, nem um profissional específico para fazê-lo: faz parte de todos os encontros do serviço de saúde. É uma postura ética que implica na escuta do usuário em suas queixas, no reconhecimento do seu protagonismo no processo de saúde e adoecimento, e na responsabilização pela resolução, com ativação de redes de compartilhamento de saberes. Acolher é um compromisso de resposta às necessidades dos cidadãos que procuram os serviços de saúde.

O acolhimento do paciente não é apenas uma diretriz a ser seguida e atendida, mas uma postura ética de que o profissional da área da saúde deve adotar. E isso pode facilitar em um diagnóstico mais preciso.

Primeiro, o paciente ajuda muito no momento em que expõe realmente o que está sentindo e o que precisa, e ele só é capaz de falar isso se estiver muito à vontade. Se você chegar muito formalmente e principalmente se ele for uma pessoa mais simples, não consegue dizer exatamente o que tem, não consegue se abrir, enfim não fica à vontade. Então a primeira coisa a fazer é tentar conhecer um pouquinho do paciente para ver como eu posso abordá-lo (Dra. MARIA JOSÉ).

Existe um fato muito importante na primeira abordagem do paciente, para que ele possa ficar mais à vontade. É a relação médico-paciente de forma humanizada e não mecanicista como acontece muitas vezes em grandes centros urbanos.

Minha primeira abordagem geralmente é um abraço, brinco com o paciente, deixo ele mais à vontade. Esse acolhimento já faz com que o paciente já me passe dados que são importantíssimos para o meu diagnóstico, porque às vezes as queixas não são bem relacionadas com o problema que ele tem, as queixas às vezes são muito mais emocionais, relacionadas ao stress, são problemas que estão passando (Dra. MARIA JOSÉ).

A relação médico-paciente, muitas vezes questionada pela sociedade e por muitos médicos, sempre é assunto para muito debate e reflexão. Caprara, Lins e Franco (1999) fazem uma reflexão ao comportamento profissional do médico que deve incorporar cuidados ao sofrimento do paciente, possivelmente divergente do modelo clínico. O que se coloca não é que os profissionais de saúde tenham que se transformar em psicólogos ou psicanalistas, muito pelo contrário, é algo mais simples e fácil. Se faz necessário uma sensibilidade para conhecer a realidade do paciente, ouvir suas queixas e encontrar, junto

com o paciente, estratégias que facilitem sua adaptação ao estilo de vida exigido pela doença.

A somatização hoje é muito importante, tem inclusive doenças, como retinopatia serosa central, que é uma doença totalmente relacionadas ao stress, tem doenças relacionadas à depressão, então a gente tem que saber por que o paciente te procurou e qual é a necessidade dele, e isso faz com que você acerte muito no diagnóstico, e aí você começa a se tornar referência mesmo estando no interior (Dra. MARIA JOSÉ).

Segundo Dra. Maria José muitas doenças, por exemplo, estão relacionadas aos problemas do dia-a-dia do paciente e na forma como vive, por isso é importante saber o que o paciente sente, é preciso colocá-lo em uma posição ativa no processo de diagnóstico, isso por que, o relato do paciente e sua abertura em falar, pode guiar o médico no diagnóstico mais preciso.

Para Caprara, Lins e Franco (1999), a relação médico-paciente precisa ser repensada por muitos profissionais, é preciso colocar o paciente em uma posição tão ativa quando a do médico. Em um estudo realizado por Rabin et al. (1982) os médicos que narravam sobre a experiência da doença que viveram, embora poucos revelam como a formação médica é intensamente orientada para aspectos que se referem à anatomia, à fisiologia, à patologia, à clínica, desconsiderando a história da pessoa doente, o apoio moral e psicológico.

No entanto, no caso da Dra. Maria José a relação com o paciente segundo ela se dá de forma harmoniosa e muito tranquila porque o mesmo, é colocado em uma posição ativa no processo de diagnóstico da doença. Assim como a rede formada por profissionais e a confiança que esses têm na atuação da Dra. Maria José é que faz com que desenvolva as competências necessárias para continuar o seu trabalho. Segundo Miller et al. (2012), é a capacidade de desenvolver relação de colaboração com profissionais, pesquisadores e sociedade em geral. É uma competência importantíssima para os empreendedores sociais, porque são nas relações com outros profissionais que o impacto pode ser maior, minimizando diversos outros problemas. Então a rede de contatos se faz necessária para manter um grupo de pessoas que visão a redução das desigualdades e dos problemas sociais.

6.2.1.4. Reconhecimento público das ações sociais no interior do Estado de Alagoas

Maria José Cardoso Ferro não é reconhecida apenas como a primeira médica cirurgiã-Oftalmologista a operar no Estado de Alagoas. Já são quase 35 anos como Diretora do Centro Oftalmológico Osório Cardoso, onde coordena o Programa de Prevenção da Cegueira. Esse programa consiste na triagem de casos com risco de cegueira, os quais são encaminhados para o serviço social e daí direcionados para o tratamento oftalmológico curativo e/ou preventivo sendo necessário o paciente receber acompanhamento psicológico, tudo sem ônus algum para quem não tem condições de pagar por uma consulta particular.

É escritora e poeta, escreveu livros e publicou vários artigos na área de oftalmologia em diversos congressos no Brasil e no exterior e em periódicos de alto impacto na sua área. Reconhecida nacionalmente e internacionalmente por publicar, apresentar e proferir palestra em cidades como: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Goiânia, em Barcelona na Espanha e nos Estados Unidos, nas seguintes cidades: Anaheim, Chicago, San Francisco, New Orleans e Orlando.

Sua clínica recebe alunos residentes de medicina de Alagoas e do Brasil para que possam aprender as técnicas desenvolvidas pela Dra. Maria José, que sente orgulho em poder receber os residentes. Muitos colegas de profissão visitam sua clínica para poder fazer reciclagem ou troca de experiências.

Atualmente é vice-presidente da Academia Palmeirense de Letras, Ciências e Artes (APALCA) e ocupa a cadeira de número sete da academia. É membro titular da Sociedade Brasileira de Oftalmologia, associação Pan-americana de oftalmologia, Academia Americana de Oftalmologia, associação latino-americana de cirurgias de córnea, catarata e segmento anterior; do Instituto Barraquer de Oftalmologia na Espanha; da sociedade brasileira de catarata e implante de lente intraocular, da sociedade de Glaucoma e da Sociedade Brasileira de Lentes de Contato e Córnea. Presidiu a sociedade alagoana de oftalmologia no biênio 95-96.

É Cidadã Honorária de Palmeira dos Índios, onde reside e trabalha desde o ano de 1981, após formatura e o período de residência no Rio de Janeiro, voltando para o município com o objetivo de trabalhar, exercendo a profissão no mesmo local há quase 35 anos. Fundadora de várias ONG's estendendo suas ações sociais.

Pelos serviços prestados a sociedade, recebeu a Comenda Grau de Cavaleiro – medalha do Mérito dos Palmares e de Cidadã honorária de Palmeira dos Índios, título concedido pela Câmara municipal.

Recebeu no dia 31 de março de 2015 a Comenda do Mérito Graciliano Ramos, honraria criada por meio do Decreto Legislativo para homenagear alagoanos notáveis nas mais diversas áreas de atuação.

6.2.1.5. A expansão do público-alvo: a implantação de fluxo de processos no atendimento

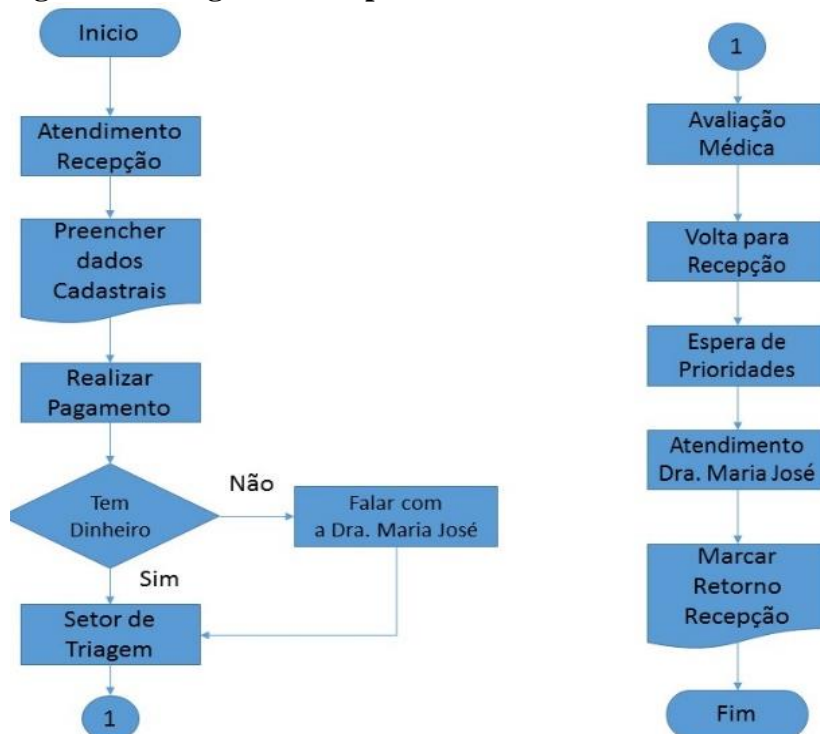
A Clínica Osório Cardoso, surge com o objetivo de possibilitar um atendimento de excelência em oftalmologia no interior do Estado de Alagoas. No início era apenas uma clínica e contava só com atendimento da Dra. Maria José. Mas o terreno da clínica era grande e possibilitou um crescimento em termos de infraestrutura ao longo dos anos. Isso porque Dra. Maria José sempre se preocupava com o bem-estar dos seus pacientes e se eles estavam bem acomodados quando chegavam a sua clínica. No entanto, sua atenção com os pacientes era tanta que os próprios atendentes da recepção e técnicos são orientados que o paciente precisa ser assistido desde o momento que liga para marcar sua consulta. Isso ocorre desde os primeiros contatos, e todos os funcionários agem da mesma forma.

Um estudo realizado em uma Unidade Básica de Saúde (UBS) em Ribeirão Preto demonstrou que o acolhimento pode ser iniciado antes de o cliente chegar na instituição de assistência à saúde. O preparo adequado dos profissionais para os receberem, o ambiente terapêutico que é essencial para a implantação de uma assistência de qualidade, a organização burocrática da marcação de consultas, prevendo e providendo medidas que favoreçam o atendimento de todos igualmente, dentre outras, são medidas acolhedoras que podem ser tomadas antes mesmo da chegada dos usuários (DA SILVA; DA SILVA ALVES 2008).

Não é apenas o atendimento de excelência da Dra. Maria José que faz a diferença, os próprios funcionários relatam que gostam de dar atenção e atender bem o paciente. E todo trabalho burocrático antes, durante e após a saída do paciente fazem parte de todo o processo de humanização e acolhimento.

Pode-se observar na imagem 9 que o fluxo de processo da Clínica Osório Cardoso no início das suas atividades era bem simples e linear antes das mudanças estruturais.

Imagem 9 – Antigo fluxo de processos da Clínica Osório Cardoso



Fonte: desenvolvido pelo autor

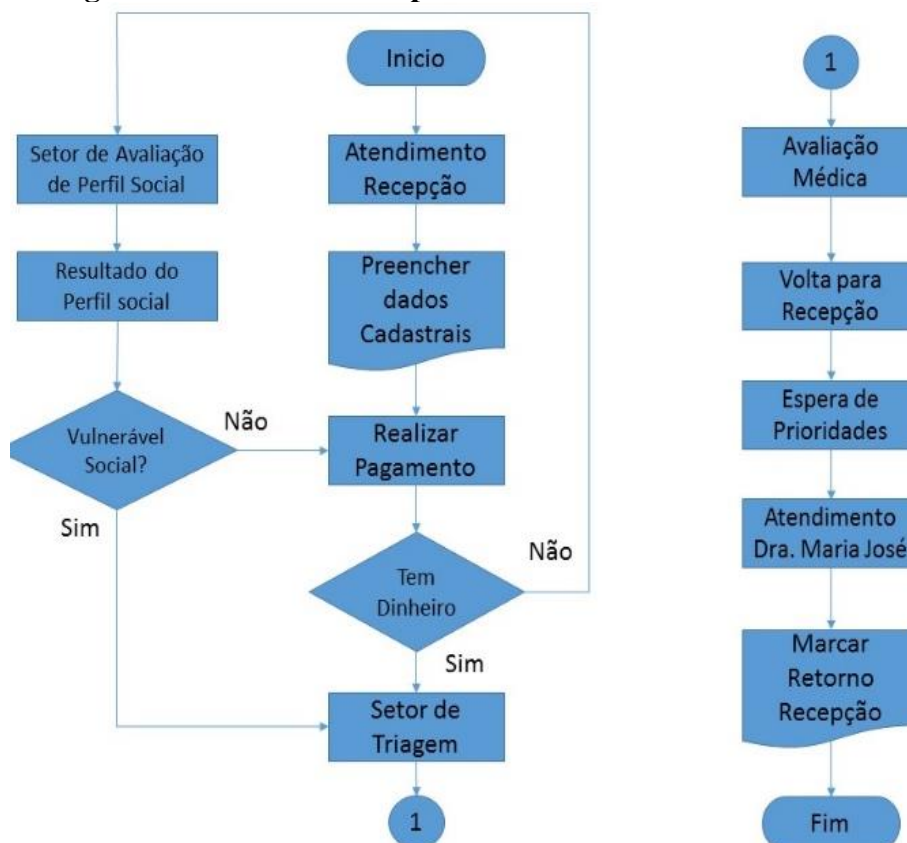
No entanto, esse modelo de negócio de cobrar de quem pode pagar para poder impactar socialmente do outro lado, muitas vezes funciona, mas para isso precisa-se definir métricas para se avaliar o impacto, com o objetivo de evitar justamente o que aconteceu na clínica, como relatado em sua narrativa.

Eu perderia muito tempo se fosse investigar a vida da pessoa para saber se ela tinha condições financeiras ou não, porque às vezes eu avaliava pela aparência, e achava que aquela pessoa realmente não tinha condição, e na verdade era uma pessoa de posses, só a aparência é que enganava. Foi quando tive a ideia de contratar um serviço social para me ajudar. E começamos a analisar o perfil das pessoas. E eu atendo e opero em função desse parecer que o serviço social me dá. Então comecei a ver que é um trabalho muito gratificante.

A falta de planejamento e de visão estratégica fez com que Dra. Maria José deixasse de gerar mais impacto, porque, como foi exposto, ela não parava para avaliar se a pessoa tinha condições financeiras ou não, simplesmente atendia porque achava que assim poderia atender cada vez mais pessoas. No entanto, para poder gerar o impacto esperado era preciso saber avaliar as próprias ações com o objetivo de mensurar o resultado. Demorou um pouco, mas a mesma reconheceu que precisava mudar e

implantou um setor inteiro de triagem para poder avaliar e emitir pareceres quanto as condições mínimas para saber se a pessoa poderia pagar uma cirurgia ou pelo atendimento de acordo com o perfil social e a identificação da vulnerabilidade social do paciente. O novo fluxo de processos ficou mais estruturado e burocratizado para poder identificar as pessoas que não podiam pagar, conforme imagem 10:

Imagem 10 – Novo fluxo de processos da Clínica Osório Cardoso



Fonte: desenvolvido pelo autor

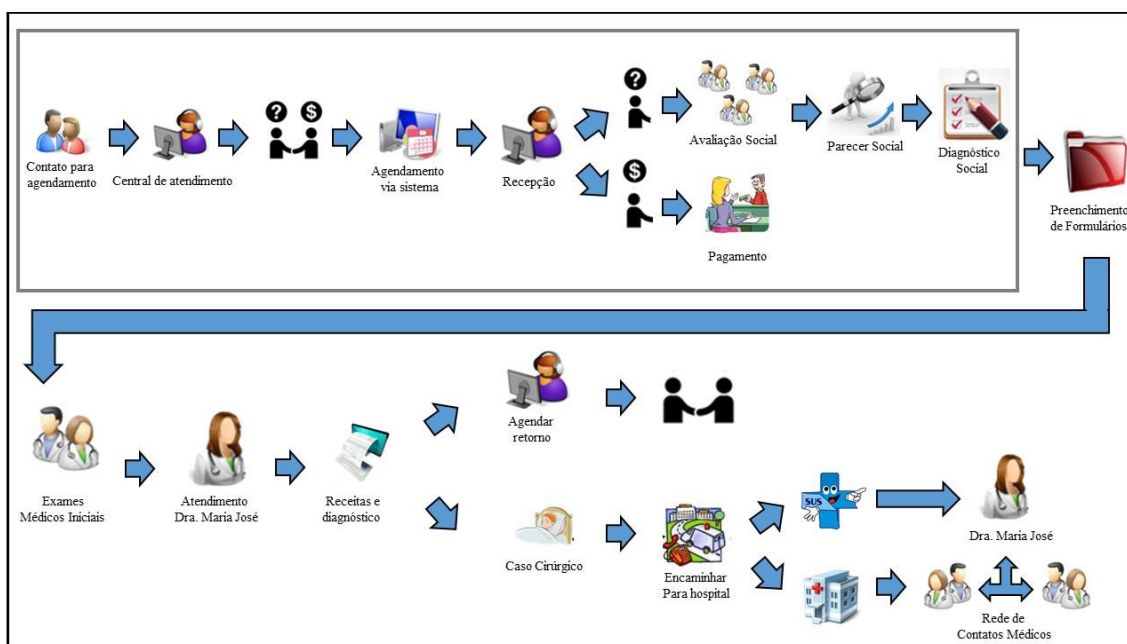
Dessa forma, o trabalho se tornou muito mais profissional, após conseguir identificar quais eram as pessoas que realmente tinham a necessidade de um atendimento por não terem condições de pagar pela consulta e pela cirurgia.

A Clínica Osório Cardoso ficou mais organizada do ponto de vista estrutural e processual, isso possibilitou o alinhamento da missão e visão do negócio com os objetivos sociais da Dra. Maria José Cardoso. Diante disso foi possível estruturar e as ações para atender mais pessoas que não tinham condições financeiras, além da mudança e reestruturação do modelo de negócio que possibilitou um impacto muito maior.

Na figura 9 tem-se o modelo operacional do negócio estruturado, com esse layout é possível identificar e diagnosticar as pessoas que se encontram em vulnerabilidade

social, a partir da equipe de avaliação social. O modelo também apresenta o trajeto após o diagnóstico final da Dra. Maria José. O paciente é encaminhado para fazer o retorno e/ou em caso de indicação cirúrgica direciona o paciente para o atendimento ao SUS caso não tenha condições de arcar com os custos da equipe de instrumentadores e da equipe médica ou é encaminhado para rede particular se o paciente tiver plano de saúde para realização do procedimento cirúrgico, em ambos os casos a Dra. Maria José conta com uma rede de médicos que dão suporte.

Figura 9 – Modelo operacional do negócio da Clínica Osório Cardoso



Fonte: desenvolvido pelo autor

Estima-se que já foram atendidas aproximadamente 200 mil pessoas durante quase 35 anos de funcionamento no interior do Estado de Alagoas. A Clínica Osório Cardoso e a cidade de Palmeira dos Índios passaram a ser considerados um Centro de Referência no tratamento de doenças oculares.

Conseguimos uma coisa que é muito boa. Eu digo que é um fluxo inverso, normalmente as pessoas quando tem problemas mais difíceis partem do interior para capital e aqui a gente tem um fluxo inverso: da capital para o interior. Não digo isso com orgulho, digo isso sentindo que é um caminho certo, que outras pessoas deveriam seguir e que eu tento fazer isso já orientando a minha sobrinha, que trabalha comigo (Dra. MARIA JOSÉ).

Muitos pacientes que consultam médicos nos Estados Unidos descrevem uma série de sintomas identificados por eles, mas que os médicos não levam em consideração para definição do quadro clínico e diagnóstico da doença segundo os estudos de Kleinman

et al. (1988). Diante de uma informação como esta, torna-se mais compreensível que a maioria dos pacientes prefira procurar um médico de confiança, mesmo que para isto tenham que dedicar mais tempo de deslocamento e espera. Para superar estas dificuldades, Kleinman (1988) sugere que o médico procure, primeiramente, compreender o modo de vida do paciente e de seus familiares e, em segundo lugar, observe como interpretam a doença. O processo de estabelecimento de relações humanas com os pacientes concorre para desenvolver o sentimento de responsabilidade do médico, bem como melhorar os resultados e a adesão ao tratamento, aumentando o grau de satisfação do paciente.

Em cada pessoa eu procuro ver um ser humano como um todo, tem paciente de sentar às vezes depois da consulta e a gente conversa meia hora, uma hora, coisas assim direcionadas mais para vida dele que não tem muito a ver com a consulta, mas que eu sinto que ele está precisando daquela orientação. Uma coisa que eu vejo muito em relação a tempo, é que você não pode prever um tempo para consulta, por isso eu estou sempre atrasada, às vezes eu digo que o paciente jamais vai retornar pelo tempo que esperou e o que eu vejo é o contrário, às vezes quando vão saindo dizem – “doutora, não dá para arranjar uma vaga para minha filha, para o meu pai, para não sei quem”, então a gente vê que apesar dessa demora os pacientes saem felizes com a consulta, então a gente tenta por essa vertente em tratar a pessoa como um todo (Dra. MARIA JOSÉ).

No caso da Dra. Maria José o paciente precisa se deslocar 160 Km da capital para Palmeira dos Índios e ter que esperar a chamada que pode durar o dia inteiro dependendo, do dia e hora que estiver marcado.

Essa relação médico-paciente é estudada por Kleinman (1988) sob o ponto de vista da antropologia, tentando analisar não somente o componente cultural da doença, mas também a experiência e o ponto de vista do doente e dos familiares, as interpretações e as práticas populares e suas influências sobre a prevenção, o diagnóstico e o tratamento.

É preciso estimular e desenvolver, principalmente nos médicos que estão em formação, o saber olhar para o paciente, o saber ouvir o que está dizendo para que se leve em consideração na hora do diagnóstico. Dra. Maria José narra uma passagem significativa durante a formatura da sua sobrinha:

Aconteceu uma coisa interessante na formatura de residência médica em oftalmologia da minha sobrinha. Eu falei que ia dar um curso para ela, então os outros residentes disseram, nós vamos todos fazer o curso lá em Palmeira. Isso é bom poder orientar um pessoal jovem, porque às vezes, recebem muito a orientação de que tem que correr, tem que ganhar dinheiro, tem que ter retorno financeiro, isso não é bom, porque o retorno vem de qualquer maneira.

Sua preocupação não é apenas em poder passar seus ensinamentos, mas também em fazer com que os médicos possam ir além do que simplesmente ganhar dinheiro. Ela sabe o potencial dos jovens médicos e tenta estimular para que eles possam se desenvolver sob essa perspectiva.

Todos os médicos jovens com quem eu tenho contato eu procuro fazer isso, tanto é que eu já prometi a eles que ia escrever um livro de duas coisas: uma do folclore médico do interior e outra dos aspectos médicos, dos cuidados que você tem que ter além do problema científico. Estou trabalhando com as pessoas mais jovens que eu tenho preparado. Eu convivo com pessoas que eu posso influenciar, eu acho que a gente vai ter uma continuidade e uma perspectiva melhor do que a atual. Porque os mais jovens estão em um nível mais alto, eu tenho certeza, que vão prosperar, conseguir mais do que eu consegui e isso me faz muito contente de saber que todo meu trabalho social não vai morrer (Dra. MARIA JOSÉ).

A doutora Maria José usa toda estratégia de comunicação para conseguir convencer os médicos mais jovens, com o propósito de mostrar a importância de saber ouvir o paciente sobre sua doença para um diagnóstico mais próximo da realidade. E da importância de olhar para o interior do estado que é o local onde se necessita de mais assistência médica. Nesse sentido, já existe um trabalho sendo realizado com seus sobrinhos para darem continuidade da clínica e ao atendimento médico de qualidade e para atrair novos médicos para atuar no interior do estado, ampliando a rede de profissionais no interior.

6.2.2. Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE)

Essa subseção foi dividida em cinco partes: Na primeira e segunda partes são abordadas a origem da ideia de possibilitar assistência a pessoa com deficiência e a origem do negócio de transformar uma entidade de assistência social em negócio social. Na terceira parte explora-se desenvolvimento da visão social considerando as experiências das empreendedoras. Na quarta parte o reconhecimento público do valor social e, a captação de recursos, e a materialização da competência. Na última parte se apresenta a expansão do público-alvo atendido.

6.2.2.1. A origem da ideia: assistência sem assistencialismo a pessoa com deficiência

Na década de 1960, Iraê Cardoso, aos 17 anos, estudante universitária, foi trabalhar no setor de informática do Banco Norte Americano Chase Manhattan, no Rio de Janeiro. Nesse período, foi se interessando por informática e então decidiu transferir seu curso de serviço social para um da área de tecnologia da informação. Relata que percebeu que no banco não tinha espaço para crescer, inovar e mostrar sua capacidade de criação, nem teria muitas oportunidades e autonomia para desenvolver seu potencial empreendedor. Resolveu pedir demissão e abrir o próprio negócio, tornando-se sócia de uma empresa no ramo de moda. Foi então que Iraê ficou responsável pela área comercial, expandido os negócios, vendendo para as principais lojas de moda do Rio de Janeiro. Nessa época, liderava uma equipe de sete funcionários e o negócio ia muito bem até que ficou frustrada com muita coisa e decidiu sair da sociedade do negócio de moda.

Eu fiquei muito frustrada. E daí aconteceu uma série de coisas. EU COMECEI A ME QUESTIONAR O QUE É QUE EU TINHA VINDO FAZER NO MUNDO, e o que é que me realizava. Comecei a buscar o que me realizava, aí nisso eu conheci o pai dos meus filhos, no carnaval de Salvador, e encontrei um amigo meu, do banco, no aeroporto de Salvador, e ele estava indo pra Maceió montar uma empresa de informática (IRAÊ CARDOSO).

Iraê Cardoso não pensou duas vezes e decidiu, na década de 1980, aos 32 anos, mudar-se para Maceió. Então começou a trabalhar na Salgema, uma Indústria Química que iniciava suas atividades na região. Nessa mesma época conheceu Dona Ana Vieira, uma mulher visionária, de família tradicional alagoana, casada com um empresário líder do setor sucroalcooleiro. Segundo Iraê Cardoso, Dona Ana Vieira acreditava que a única saída para tudo na vida seria a educação, visão essa também compartilhada:

O que eu queria, eu falava assim: Ah! Eu quero uma bolsa, eu quero ir estudar nesse colégio, então, eu estudei em um colégio de classe “A” do Rio de Janeiro, era o São Vicente de Paula. Assim, eu achava que para eu superar as dificuldades e ajudar a minha mãe, que era o meu sonho, eu tinha que ter um excelente ensino, uma excelente educação, e eu ia ter bons empregos. E foi assim que foi a minha caminhada.

Na época que conheceu Dona Ana Vieira, presenciou o trabalho feito por ela de tirar crianças de rua que moravam às margens da lagoa Mundaú para inserir na escola. Diante disso, Iraê Cardoso começou paralelamente o seu trabalho realizar ações voluntárias com Dona Ana Vieira.

Aí eu fui fazer trabalho voluntário. E quando eu fui fazer trabalho voluntário eu fiquei muito feliz, e muito preenchida. E então eu larguei a oportunidade na SALGEMA e escolhi trabalhar no setor social, porque era muito bom trabalhar voltado para o social. Eu falei: pronto, EU VIM AO MUNDO PARA ISSO! Entendeu? SÓ QUE NÃO NUMA VISÃO ASSISTENCIALISTA (IRAÊ CARDOSO).

Ao ter contato com as crianças de rua às margens da Lagoa Mundaú junto com Dona Ana Vieira, relata que percebeu o quanto aquilo era importante e o quanto isso a deixava feliz, satisfeita e preenchida como ser humano. Conta que se colocou no lugar de muitas daquelas crianças e lembrou muito de sua infância pobre e sofrida, mas começou um trabalho voluntário, no entanto, com uma visão não assistencialista.

Eu sempre tive uma visão muito diferente, e muito contrária ao assistencialismo. Eu sempre me neguei a ser assistida, desde criança, que eu sou assim, sempre me neguei. Sempre me achei muito capaz de dar resposta para os meus problemas. Então eu sempre neguei qualquer ajuda que fosse assistencialista (IRAÊ CARDOSO).

Essa visão perdura em todas as suas ações sociais. Isso porque ela relata que não acredita na “política do coitadinho”, de que “nada pode fazer”. Se uma pessoa tem capacidade física e mental de poder trabalhar e estudar, por que não faz? Por que não ser economicamente ativa no processo de desenvolvimento de uma região? Iraê se diz protagonista da sua própria história, ao presenciar e vivenciar alguns problemas sociais de muitas famílias brasileiras e conseguir superar desafios, com muito estudo, determinação, persistência, dignidade e com muito trabalho e suor, como ela mesmo se descreve.

No meu trabalho social eu sempre digo assim: que todos os problemas que eu vejo na sociedade, eu e a minha família conhecemos todos! Nenhum para mim é novidade. Nenhuma história de miséria me causa impacto. NENHUMA! Eu digo assim que eu sou uma protagonista. Porque eu saí dali, daquele meio e superei sem fazer parte de nenhum movimento. Não levantei nenhuma

bandeira contra ninguém, eu tracei um caminho, de estudo e de trabalho, e de superar desafios, e fui lá. Nunca saí criticando nada por aí, nunca levantei bandeira de rebelde, nem de nada (IRAÊ CARDOSO).

Esse perfil de mulher batalhadora, guerreira e trabalhadora, levou Iraê de desconhecida da sociedade alagoana a menina dos projetos sociais. Dona Ana Vieira se tornou presidente da Pestalozzi e a levou para ser Diretora de Projetos da Fundação. Isso porque, com sua experiência, conseguia materializar em projetos tudo que a Dona Ana Vieira vislumbrava, ou seja, analisava tudo que ela dizia e procurava os editais e programas do governo federal para poder encaixar os projetos e captar os recursos para serem geridos na fundação.

Logo em seguida, Iraê Cardoso foi convidada para ser diretora de projetos especiais da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) que tinha o objetivo de fornecer atendimento especializado de qualidade às pessoas com deficiência, seja ela física, mental e/ou múltipla, a seus familiares e a comunidade em geral, desenvolvendo ações nas áreas de saúde, educação, integração sócio familiar e na geração de renda dos usuários.

No entanto, o atendimento às pessoas com deficiência auditiva deixava a desejar, e um dos projetos encaminhados por Iraê era voltado justamente para comunidade surda. Mas ela se deparou com alguns problemas que não esperava enfrentar, apesar de se tratar de uma instituição que tinha como público alvo pessoas excepcionais. Na narrativa abaixo, pode-se perceber a preocupação de Iraê Cardoso e ao mesmo tempo o ponto de partida para o que seria uma das maiores instituições para reabilitação de pessoas surdas do Brasil.

A instituição não tinha mão-de-obra para trabalhar com surdo, nem conseguia encontrar pessoas capacitadas. De certa forma os surdos pareciam nem existir para sociedade. Porque os surdos eram desconhecidos. Mas, como assim eu disse: EU TINHA UMA CAMINHADA COM UM IRMÃO SURDO NO RIO, então eu já sabia de muita coisa sobre educação de surdos, sobre a língua de sinais, e tudo, coisas que aqui ninguém sabia e por que eu não colocava isso para frente?

Diante desse fato, Iraê Cardoso lembrou a morte do irmão surdo, atropelado aos 15 anos, no Rio de Janeiro, fato esse que foi determinante para definir sua causa social. "Foi do meu amor pelo meu irmão Guega que pude transformar a morte dele em alegria para outros surdos. O maior sofrimento dele era não conseguir se comunicar."

6.2.2.2. A origem do negócio: transformar uma entidade de assistência social em negócio social

Na década de 1990, Dona Ana Vieira, presidente da AAPPE resolveu dar fim às atividades da instituição e pediu para Iraê Cardoso providenciar toda documentação junto aos órgãos competentes para que fosse dado baixa no CNPJ da ONG. Com um bom relacionamento em Brasília, iniciou o processo de encerramento das atividades da instituição, narrado abaixo:

E quando eu fui dar baixa lá na AAPPE, lá em Brasília, uma servidora pública falou assim: Por que tu não pega os teus projetos e faz nessa organização? Aí eu falei que não. Que eu não queria. Eu tinha muitos convites para trabalhar, para ganhar bem. Eu já trabalhava como representante da Santista junto aos hotéis e hospitais e tudo. Ganhava muitíssimo bem eu tinha três filhos e criava sozinha, sem família em Maceió, então eu tinha que ganhar, eu tinha que manter meus filhos. E o terceiro setor era zero à esquerda. Então eu falei assim: A! Eu não quero. NÃO QUERO.

No entanto, continuou sua missão social, ajudando a implantar diversos conselhos como o da Criança e do Adolescente e o de Assistência Social do município de Maceió. E durante a sua jornada dupla entre emprego e conselheira, presenciou um fato que chamou sua atenção mais uma vez após a morte do seu irmão.

Fui, como conselheira, numa casa abandonada na Rua Pedro Monteiro, que tinha um menino, um adolescente que foi encontrado morto. E aí eu descobri que esse menino era surdo, e aquilo me tocou muito! E aí ficou um zum, zum, zum, zum, zum no meu ouvido, eu relutei, mas acabei pegando a AAPPE e mudando o foco para as pessoas surdas. E quando eu peguei a AAPPE, eu PUDE DAR VAZÃO TOTAL AO MEU ESPÍRITO EMPREENDEDOR.

Na década de 1990, entre os anos de 1994 e 1997, praticamente não se sabia da existência de surdos em Alagoas, e isso fez com que despertasse ainda mais o seu viés empreendedor e resolveu que deveria “capacitar a sociedade” e os próprios surdos. Bem relacionada com o governo municipal, estadual e federal, além da imprensa local, mudou um pouco a forma como a sociedade alagoana enxergava e se comunicava com o surdo. Nessa época foi a responsável por evidenciar a questão dos surdos no Estado de Alagoas.

No entanto, as conquistas não foram fáceis e vieram acompanhadas de muitos desafios durante o percurso. Lutou sozinha com três filhos para criar, se separou grávida da terceira filha. Sem família e sem sobrenome famoso, foi uma luta árdua em busca dos direitos dos surdos e de sua inserção na sociedade, como relata:

Sacrifiquei meus filhos. Várias noites eu fiquei acordada, criando, desenvolvendo ideias, estratégias para driblar a falta de recurso. Recurso de toda ordem: recurso humano, financeiro, recurso de toda ordem. Nos cinco primeiros anos ajudei a pagar as contas, botei uma banquinha de revista, que até hoje existe lá perto do Colégio Marista e dali eu me sustentava e pagava muita conta da instituição no início, porque eu acreditava muito no que eu estava fazendo (IRAÊ CARDOSO).

O início foi muito difícil, recebendo muitas negativas. Com muita persistência e resiliência, como relata, conseguiu superar as dificuldades que foram aparecendo durante sua jornada.

Levei fora de muita gente que hoje em dia me elogia. Mas eu nunca cheguei para essas pessoas e falei: Lembra do dia ... Nada. Porque eu dentro de mim, eu não tenho nada contra essas pessoas. Se hoje em dia elas querem elogiar, muito obrigada. Se hoje em dia elas querem ajudar, a gente precisa de muita ajuda. Mas recebi muito não, foram tantos 'nãos', que em um determinado momento, eu caí de joelhos, literalmente. Olhei para uma cruz que tinha na parede, e falei assim: se eu estiver delirando, se eu estiver sendo prepotente, se todo esse sonho não for possível, se ele não tem razão de ser, por favor, afasta de mim esse cálice! Porque eu tenho três filhos, três crianças, dependendo de mim (IRAÊ CARDOSO).

Conta que foi no dia seguinte a reza que recebeu um convite para ir a um congresso no Rio de Janeiro para falar da sua ideia de inclusão laboral de pessoas com deficiência auditiva. No entanto, muitos não prestaram atenção ao que ela apresentava, mas em determinado momento, após terminar sua apresentação, tomando um café, um homem, magro, baixo, chamado Luiz Herguera, um argentino que trabalhava no escritório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) na Suíça, se aproximou e disse:

Olha, quero te convidar para a gente conversar, porque a coisa mais inteligente que eu ouvi nesse congresso saiu da sua boca e eu quero saber mais da sua ideia. Ai a gente sentou, ele falou como minha ideia era futurista e europeia. Por isso que as pessoas aqui nem compreenderam. Mas você tem que implantar sua ideia.

A AAPPE tem como missão e objetivo “contribuir para uma sociedade justa, promovendo a inclusão e a qualidade de vida das pessoas com deficiência. Atuando pela excelência, reconhecimento e expansão sustentável, sempre com valores muito enraizados em toda equipe de profissionais e voluntários da instituição” conforme descrito em seguida.

A Instituição tornou-se um centro de referência em surdez na região Nordeste, a partir de um conjunto de ações voltadas à habilitação e reabilitação integral da pessoa com deficiência auditiva e/ou múltiplas deficiências. Vendem diversos serviços que não

existem no Sistema Único de Saúde (SUS) e/ou são precários devido à falta de profissional qualificado para atender, conforme apresentado no quadro 23:

Quadro 23 – Serviços oferecidos pela AAPPE

| Área | Serviços |
|-------------------|---|
| Educação | Educação complementar para surdos em várias faixas etárias |
| | Ensino e interpretação de Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS |
| Qualificação | Formação/capacitação de profissionais surdos e ouvintes para atuação na área da surdez |
| | Qualificação básica e específica de surdos, para o desempenho de atividades profissionais compatíveis com as demandas do mercado de trabalho |
| Saúde | Atendimento clínico nas áreas de pediatria, clínica geral, otorrinolaringologia, neuropediatria, terapia ocupacional, fonoaudiologia, psicologia e estimulação precoce. |
| Esporte e Cultura | Atividades esportivas e culturais garantindo o convívio e a comunicação entre surdos e ouvintes |

Fonte: AAPPE (2015)

A AAPPE é considerada, na região Nordeste, uma instituição que preza pela qualidade no atendimento as principais necessidades e potencialidades de pessoas com deficiência auditiva, com projetos de integração, atividades que envolvem ouvintes e surdos, tem aulas de dança, informática, diversos esportes, oficina de reciclagem e intercâmbio em suas unidades, aulas de libras e formação profissional. Além disso, eles têm participação no Conselho de Direitos do Estado de Alagoas, dispersão dos direitos infraconstitucionais e constitucionais e garantir os direitos de pessoas com deficiência auditiva nas esferas, federal, estadual e municipal.

6.2.2.3. Desenvolvimento da visão social a partir das experiências de ser empreendedora

As experiências como profissional, ativista social da causa e luta dos direitos das pessoas com deficiência auditiva, possibilitou uma visão refinada dos problemas sociais. Iraê Cardoso, nascida em Juazeiro da Bahia, às margens do Rio São Francisco, foi a primogênita de dez filhos. Com mãe semianalfabeta, aprendeu a ler sozinha aos 4 anos de idade. Relatou que desde muito pequena já ajudava em casa, sempre superando as dificuldades impostas pela vida. Segundo Iraê, para fugir das agressões físicas do companheiro, sua mãe decidiu largar tudo na cidade natal e fugir para o Rio de Janeiro com os filhos. Disse que aprendeu com a mãe nunca ter medo de pedir nada, nem de falar

e de defender aquilo que acreditava ser correto para sua vida, e transformou sua trajetória pessoal como vetores para o seu desenvolvimento como cidadã e empreendedora social.

6.2.2.3.1. A preocupação com o coletivo por excelência

A preocupação de Iraê Cardoso sempre esteve voltada para ajudar as pessoas e desde pequena vivia repetindo isso.

Desde que eu sou muito pequena que eu gosto de mobilizar, de correr atrás das coisas, gosto de ver mudanças e de ajudar. Então, eu nasci com uma força empreendedora muito grande, uma força muito grande de mobilização, uma vontade muito grande de ajudar. Ah! Eu gosto de ajudar. Não é só gente carente não. Eu gosto de ajudar e esse ajudar... não é, naquele termo pejorativo de fazer caridade, entendeu? EU GOSTO DE AJUDAR!

O lado empreendedor sempre andava em todas as ações segundo Iraê, seja na vida pessoal ou profissional, o que importava era poder ajudar as pessoas, mas não em uma ótica assistencialista como já mencionado anteriormente. E pensando justamente nessa ótica, fez com que seu trabalho social possibilitasse o crescimento pessoal e profissional de muitos deficientes auditivos no Estado de Alagoas.

Nas suas ações só existe espaço para o coletivo e por esses motivos nunca quis trabalhar para nenhum empresário e/ou político que quisesse usar da AAPPE como plataforma de marketing político ou empresarial.

Porque eu só consigo trabalhar do jeito que eu trabalho para o coletivo. Eu jamais vou trabalhar com ou para um empresário. Jamais! Me nego, porque se eu for trabalhar para alguém ficar rico, eu vou trabalhar para mim. Então, se for para alguém ficar rico então vai ser eu. Não vou botar minha energia empreendedora à serviço de pessoa nenhuma, nem político, de ninguém, de nenhum indivíduo. No dia que eu resolver trabalhar para algum indivíduo vai ser a Iraê Cardoso, porque EU ME REALIZO É NAS TRANSFORMAÇÕES COLETIVAS, é onde eu acho, assim, o máximo. São as transformações que trazem mudanças!

A busca por transformações sempre levou Iraê Cardoso e a AAPPE a protagonizarem mudanças na sociedade Alagoana. A entidade atuou em prol do reconhecimento e disseminação dos direitos constitucionais e infraconstitucionais da pessoa surda, com participação ativa no processo normativo de implementação da Lei Estadual nº 6.060/98, que oficializou a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS no Estado de Alagoas, participação em Conselhos de Direitos no Estado de Alagoas, atuação

permanente no aperfeiçoamento do marco legislativo federal, estadual e municipal de garantia de direitos das pessoas surdas e elaborando vídeos-documentários e campanhas para a disseminação dos direitos da comunidade surda, de sua língua e identidade.

6.2.2.3.2. O contato com outros empreendedores sociais

A visão de Iraê Cardoso foi ficando mais refinada em relação às suas práticas como defensora dos direitos das pessoas surdas. Narra com detalhes a mudança de pensamento e o redirecionamento das suas ações.

Eu acho que existe um desafio muito grande para os empreendedores sociais, que é QUEBRAR O ASSISTENCIALISMO. Eu só considero que eu aprendi isso com a Ashoka e com o conceito de empreendedorismo social internacional. Eu só considero uma pessoa empreendedora social se ela quebrar pré-conceitos. Se ela não trazer nas suas ações o assistencialismo. Porque, se você pode ajudar, dar comida à cinco mil pessoas todos os dias, isso tem um valor imensurável. Mas NÃO É EMPREENDEDORISMO SOCIAL. Ao contrário, você está fortalecendo o assistencialismo.

O contato com a Ashoka e outros empreendedores sociais foi crucial para o amadurecimento da visão de negócios sociais. A visão de mercado é importante para que o empreendedor possa compreender o negócio de forma mais abrangente, possibilitando enxergar novas perspectivas e novas formas de poder impactar na sociedade. Para Iraê Cardoso essa visão possibilitou a quebra da lógica assistencialista. Com isso passou a ser mais cautelosa e dura em relação a sua própria visão de mundo e das pessoas com algum tipo de deficiência. Isso pode ser fruto também da sua história de vida.

Eu não aplaudo quem criou o bolsa-família, cota para negros, bolsa prostituição, bolsa penitenciária, muito menos quem criou a Lei de cotas para o deficiente, quem criou o benefício da previdência para os deficientes. Não tem mais o meu valor. Porque tudo isso é um conjunto de ações que humilha, e contraria o princípio de cidadania. Que tira a autonomia, a independência. SOU CONTRA! Totalmente contra. Na verdade, é um abuso das pessoas carentes. Elas são tremendamente exploradoras, lógico que elas fazem isso porque elas não tiveram educação. São vítimas de um sistema educacional e governamental. Mas que elas é que levam as pessoas a isso. Porque elas adoram ser 'coitadinhas', elas vivificam isso dia-a-dia. Fazem questão de dizer que são coitadas. Adoram ser vítimas, adoram se apresentar como vítimas (IRAÊ CARDOSO).

A respeito da controvérsia da sua posição é evidente certa resistência quanto à criação de algumas leis de acesso para o deficiente na narrativa apresentada. Iraê

considera que isso não é uma conquista, muito pelo contrário, é um retrocesso do que já estava estabelecido em lei e não era cumprido pela população e órgãos públicos. A Emenda Constitucional número 12, promulgada pelas mesas da câmara dos Deputados e do Senado Federal em 17 de outubro de 1978, já enumerava as ferramentas para o avanço na vida das pessoas com deficiência, no Artigo Único. Era assegurado aos deficientes a melhoria de sua condição social e econômica especialmente mediante: I – Educação especial e gratuita; II – assistência, reabilitação e reinserção na vida econômica e social do país; III- proibição de discriminação, inclusiva quanto à admissão ao trabalho ou ao serviço público e a salários; IV – possibilidade de acesso a edifícios e logradouros públicos. E com a promulgação da constituição de 1988 no Art. 7 – inciso XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência.

Ao ter contato com outros empreendedores sociais Iraê pôde perceber o quanto suas ações precisavam ser moldadas para um modelo que pudesse lhe dar maior autonomia e sustentabilidade financeira, não precisando depender tanto do poder público e privado com doações para a instituição.

O que Iraê Cardoso defende e prega como empreendedora social é que o universo das pessoas com deficiência é muito mais amplo e deve ser abordado sob várias óticas. *“Eu não gosto de modelos que a sociedade adota e segue, e segue fazendo sem questionar porque está fazendo”*. Há de se cuidar da educação, da proteção, da inclusão e da assistência às pessoas com deficiência através de legislação específica, de acessibilidade, comunicação, geração de emprego e renda. Segundo Dolabela e Torquato (2015) é indispensável alterar a percepção cultural e a maneira de ver a pessoa com deficiência, pois é importante diminuir as atitudes de rejeição e segregação, causadoras de sofrimento. As pessoas com algum tipo de deficiência precisam ser capacitadas e entender que não podem se achar vítimas da sociedade, muito pelo contrário, são iguais ou até melhores que muitas pessoas sem nenhum tipo de deficiência, as pessoas precisam entender que: (i) São as pessoas com deficiência que devem saber e decidir o que precisam para ter melhor qualidade de vida; (ii) a cidadania não depende do que uma pessoa é capaz de fazer fisicamente, mas, sim das decisões que ela pode tomar por si só e (iii) a pessoa com deficiência é que deve ter o controle e estar no comando de sua situação.

Para Dolabela e Torquato (2015), ações e políticas para o apoio às pessoas com deficiência já existem, devido algumas iniciativas desenvolvidas por ONG e governo, no

entanto é preciso incluir as pessoas com deficiência no trabalho por meio de ações empreendedoras, é o que Iraê Cardoso vem tentando fazer ao longo dos anos.

6.2.2.3.3. Se vendo como empreendedora social

A partir do contato com outros empreendedores sociais, ficou mais claro a ideia de como impactar na sociedade e a importância do trabalho para tentar melhorar a qualidade de vida do deficiente auditivo no Estado de Alagoas. Foi possível enxergar o seu papel enquanto empreendedora e das suas ações. Ela percebeu que podia fazer a diferença se conseguisse desenvolver as competências necessárias para que os deficientes pudessem sair da condição de excluído da sociedade para incluído socialmente, através do esforço e trabalho.

O desafio do empreendedor social, é fazer com que as pessoas que estão recebendo, sem nada fazer para merecer o que está recebendo. Que ela se olhe como capaz, e que ela fale assim: Eu posso ajudar a construir! Eu posso. Eu falo assim: por que que essa mãe não dá uma contribuição para escola, se a gente não está recebendo nada e a escola vai fechar. – Ah! Porque ela é pobre. Ah! Ela não é tão pobre que ela não conheça alguém, que ela diga assim: olha, meu filho está precisando ir à escola. Está acontecendo isso. Eu não posso contribuir. Você pode? Você que é meu amigo, você pode dar uma contribuição? E não chegam nem para dizer: eu posso ajudar a limpar, eu posso fazer um bolo. Eu tenho uma mãe aqui, antiga, que ela lavava roupa, com o dinheiro, ela comprava lá com amigos pescadores, trazia peixe e fazia merenda para o filho de todo mundo. Ela lavava roupa. Por que que o governo brasileiro dá benefício para quem pode trabalhar? (IRAÊ CARDOSO).

Na narrativa acima Iraê Cardoso demonstra uma indignação com relação às pessoas que recebem sem uma contrapartida, ou seja, se não existe esforço porque se deve remunerar alguém que tem condições físicas e mentais de trabalhar? Essas questões são bem claras nos posicionamentos da empreendedora. Indignada ainda fala “ Hoje em dia têm empresas que me procuram querendo empregar e o deficiente não quer trabalhar porque tem um benefício da previdência”.

O governo Espanhol, ele dá o benefício sabe para quem? Para empresa que emprega e a empresa emprega e paga. Paga o que o governo dá; repassa, e ainda dá mais um pouco. Então, na Espanha as empresas recebem incentivo para empregar pessoa com deficiência. Então as empresas querem empregar. Porque além do governo dá a bolsa a empresa ainda recebe incentivo e impostos. Entendeu? Então, você veja, cria-se uma lei de cotas, mas dá benefício. E ainda têm advogados, que chegam para mim, e falam: você trabalha com deficiente? É um trabalho nobre! Você sabe que eu ajudei um

deficiente a se aposentar? Graças a Deus! Eu fico olhando assim, sabe! Então, é o conceito do coitado (IRAÊ CARDOSO).

A preocupação a que se refere é pelo fato de que enquanto o Bolsa Família prioriza as atenções da sociedade, um outro programa de transferência de renda, o Benefício de Prestação Continuada (BPC), cresce aceleradamente e seus gastos já representam 0,48% do PIB em 2008. Em 2001, representavam 0,21%. O benefício consiste no pagamento de um salário mínimo a idosos e deficientes. Em 2008, o governo gastou com o programa R\$ 13,8 bilhões mais do que os R\$ 10,6 bilhões do Bolsa Família, para atender 1,5 milhão de deficientes e 1,4 milhão de idosos, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento Social de 2015.

Defende que os empreendedores sociais precisam combater essa lógica assistencialista e predatória que atualmente existe, mas para isso é preciso capacitar e dar condições de igualdade para que o deficiente possa ter acesso a emprego e renda e possa contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da sua comunidade e/ou região. Para isso os empreendedores precisam se reinventar para poder conseguir atingir seus objetivos sociais. No caso da AAPPE, a inovação tem sido um ponto importante para se manter no mercado.

Não falo dos conceitos que eu tinha a vinte e tantos anos atrás, mas do que está na minha cabeça agora. Porque uma das características do empreendedor social é cuidar da própria evolução. Como? Então um dia eu recebi um prêmio, um dia eu fui reconhecida. Aí eu sou a mesma? Aí eu tomo um cálice de formol e viro uma múmia? – Ah! Eu sou empreendedora social e fico repetindo? Não. Como empreendedora social, TENHO COMO MARCA A INOVAÇÃO. Eu tenho que me reinventar. E eu tenho que buscar novas formas de ver. Então eu tenho que ler, eu tenho que ver os concorrentes. Porque tem pessoas incríveis. Tem pessoas que ninguém conhece que eu tive a sorte de conhecer, que estão aí fazendo coisas incríveis. Pessoas que eu encontro que não têm título nenhum, mas que estão aí. Eu fico olhando, eu falo: cara, você está fazendo a diferença no mundo!

A experiência e o tempo levaram a empreendedora a se reinventar e sua maior dificuldade agora é iniciar um processo de continuidade. Realizar um trabalho de transição para que outras pessoas possam dar seguimento ao trabalho iniciado na década de 1980.

Então eu tenho a obrigação. COMO EU TENHO A OBRIGAÇÃO DE ESTAR MAIS MADURA, PARA ORIENTAR AS PESSOAS NOVAS. As pessoas que vão dar continuidade. E essa orientação ela tem que ser sábia. Não é as vezes passando a mão, mas dando um empurrão mesmo, maldoso na pessoa, jogando ela lá, que você vai ajudar ela. Porque as vezes ela chega com um discurso para você, que nem ela está se vendendo e aí você alimenta ... e ela vem trilhando... as vezes é uma pessoa com potencial, e está trilhando um caminho

que não é o dela. Então, eu tenho que ter a maturidade e deixar esse ambiente harmonizado. A minha maior habilidade é de articular, de mobilizar, ela é muito importante na minha vida e na vida da organização. E eu não deixei de praticar ela um só minuto.

Um momento de transição sempre se torna crítico devido aos vários fatores envolvidos. No caso da AAPPE, ainda é perceptível a preocupação da empreendedora em querer encontrar alguém com um perfil próximo ou parecido com o dela. Ainda permeia um receio quanto a continuidade das ações previstas por ela.

O ponto de partida para desenvolver as habilidades para administrar o negócio se deu ao longo do tempo, durante todo o processo. Ou seja, a falta de dinheiro, de recursos humanos, falta de conhecimento local e de acesso, levaram a empreendedora a se mobilizar para poder alcançar seus objetivos.

Então, eu acho que a minha habilidade é bem usada aqui, porque se eu tive o dom de articular e mobilizar, como eu tive pouco dinheiro, como eu não tive nenhum capital, tive MUITA ENERGIA EMPREENDEDORA, muitos sonhos e nada de capital. O meu capital foram as habilidades. O meu amor a causa e a FORÇA EMPREENDEDORA, que me fez superar, persistir e acreditar (IRAÊ CARDOSO)!

O processo de se tornar uma empreendedora social de sucesso trouxe uma visão crítica quanto aos desafios que devem ser enfrentados pelos empreendedores para quebrar a corrente do assistencialismo.

6.2.2.4. O reconhecimento público e a captação de recursos

A Associação dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais (AAPPE) é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, certificada como entidade beneficente, de utilidade pública federal, estadual e municipal. Fundada³⁰ em 28 de fevereiro de 1987, em Maceió - AL, tem por finalidade prestar assistência nas áreas de educação, saúde e inclusão no mercado de trabalho as pessoas com deficiência.

Em 1993, a AAPPE redirecionou seu foco de trabalho a partir da experiência pessoal de Iraê Cardoso, uma empreendedora social que, após a morte de seu irmão surdo, abraçou a causa dessa comunidade, percebendo a carência de políticas públicas voltadas às pessoas com deficiência auditiva e/ou surdez no Estado de Alagoas.

³⁰ Apenas em 12/03/1990 teve a inscrição CNPJ 24.479.149/0001-63 e com o nome fantasia: AAPPE – Centro de Estimulação Neurosensorial.

A Instituição tornou-se um centro de referência em surdez na região Nordeste, graças a um conjunto de ações voltadas à habilitação e reabilitação integral da pessoa com deficiência auditiva e/ou múltiplas deficiências.

Sua gestão é transparente e participativa, e o corpo diretivo é composto por pessoas da sociedade civil, incluindo surdos, pais e profissionais. O engajamento em defesa dos direitos dos surdos sempre foi uma marca registrada para poder garantir a LIBRAS em Alagoas, ajudando a elaborar e implementar a Lei 6060/1998, sendo responsável pioneiramente e empregabilidade dos surdos e pelas ações de qualificação tanto de profissionais surdos como ouvintes, nas áreas do ensino e da tradução e interpretação da LIBRAS, assim, contribuindo decisivamente com as políticas públicas.

No ano de 1999, a AAPPE projeta a construção do Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez (IRES), um centro de referência na capacitação e qualificação que representa um conjunto de programas e projetos para pessoas surdas que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos. Uma ideia futurista para os padrões da época. A AAPPE já conta com várias unidades construídas no estado de Alagoas conforme relação apresentada no quadro 24:

Quadro 24 – Unidades da AAPPE

| Nome Fantasia | CNPJ | Abertura | Bairro/Cidade |
|--|--------------------|-----------------|--|
| AAPPE – Centro de Estimulação Neurosensorial | 24.479.149/0001-63 | 12/03/1990 | Bairro: Jatiúca Cidade: Maceió – AL |
| Centro de Atendimento Especializado Crescer de Colônia Leopoldina LTDA-EPP | 08.293.364/0002-08 | 07/03/2007 | Bairro: Farol Cidade: Colônia Leopoldina – AL |
| AAPPE - Clínica de Estimulação Neurosensorial Dr. Alexandre Cerqueira | 24.479.149/0002-44 | 12/04/2007 | Bairro: Santa Luzia Cidade: Penedo – AL |
| AAPPE – Centro de Medicina e Reabilitação | 24.479.149/0003-25 | 11/03/2008 | Bairro: Monumento Cidade: Santana do Ipanema – AL |
| AAPPE – Centro de Medicina e Reabilitação | 24.479.149/0004-06 | 07/08/2009 | Bairro: Tabuleiro dos Martins Cidade: Maceió – AL |
| AAPPE - Centro de Medicina e Fonoaudiologia | 24.479.149/0005-97 | 07/08/2009 | Bairro: Jatiúca Cidade: Maceió – AL |
| AAPPE - Centro Educacional Especializado Antônio Gladston | 24.479.149/0006-78 | 07/08/2009 | Bairro: Farol Cidade: Maceió – AL |
| IRES – Instituto Bilíngue de Qualificação e Referência em Surdez | 22.891.661/0001-97 | 16/07/2015 | Bairro: Jatiúca Cidade: Maceió – AL |

Fonte: AAPPE (2016)

A ASHOKA foi uma das instituições que disseminam negócios sociais no Brasil que acreditou no projeto da AAPPE e entrou com aportes financeiros e treinamento específico em ferramentas de gestão.

Em 2002 a AAPPE passou por momentos de crise e precisou se adequar à nova realidade. Sendo um centro de referência no Estado de Alagoas e constituída legalmente como uma associação sem fins lucrativos, visualizaram a oportunidade de prestar serviço para o Sistema Único de Saúde (SUS) e ampliar seus serviços. Para isso precisou se adequar e estar apta a receber os recursos. No quadro 25 são apresentadas as certificações que uma instituição do terceiro setor precisar estar em dia.

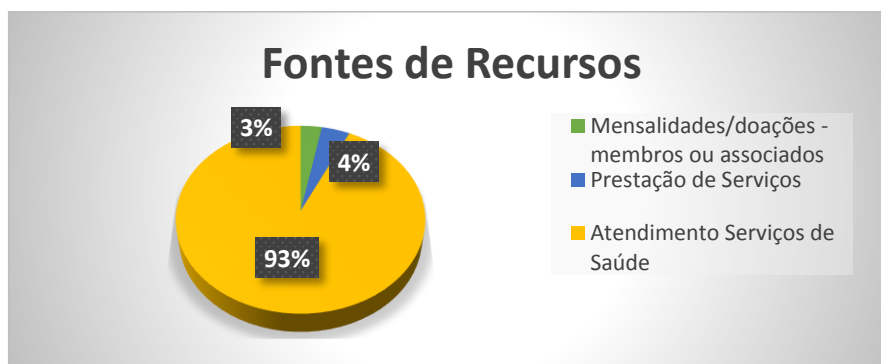
Quadro 25 – Qualificações e Certificações

| Título / Qualificação / Certificação Federais | Ano de Publicação |
|---|-------------------|
| Título de Utilidade Pública Estadual | 1992 |
| Título de Utilidade Pública Municipal | 1994 |
| Título da Unidade Pública Federal (Lei nº 91/ 35) – UPF | 1996 |
| Registro do Conselho Municipal de Assistência Social | 2001 |
| Registro de Entidade Beneficente de Assistência Social (Lei nº 8.742 / 93) | 2003 |
| Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Lei nº 8.742 / 93) | 2008 |
| Registro no Conselho Estadual de Assistência Social | 2008 |

Fonte: Pesquisa documental AAPPE (2015)

Os recursos da AAPPE são provenientes da captação de várias fontes de receita, tais como: inclusão social das pessoas com deficiência do médio sertão alagoano (Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS); adequação do espaço físico, equipamentos e materiais permanentes (Fundo Nacional de Saúde – FNS); realização de oficinas artesanais junto aos pais e usuários (financiado pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Santana do Ipanema); implantação de ações de prevenção, diagnóstico e reabilitação auditiva (financiado pela Secretaria de Saúde do Estado) e projeto “Era uma vez um povo...” (financiado pelo Programa BNB de Cultura). No entanto, o atendimento/prestação de serviços na área de saúde equivale a 93% do faturamento da instituição conforme apresentado no gráfico 4:

Gráfico 4 – Fontes de Recursos

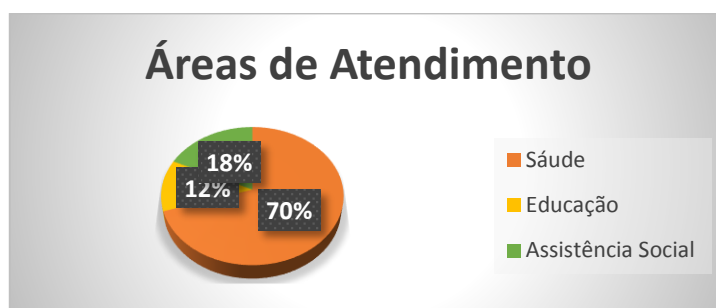


Fonte: Pesquisa documental AAPPE (2015)

Esse faturamento só é possível porque 70% do atendimento está concentrado na área de saúde formada por uma equipe multidisciplinar composta de fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionais, psicólogos (para os usuários e familiares e/ou cuidadores), fisioterapeutas, assistentes sociais, pedagogos e/ou psicopedagogos conforme distribuído no gráfico 05. Conta ainda com uma equipe para realização de consultas médicas especializadas (neurologia, psiquiatria, otorrinolaringologia, pediatria e clínica geral).

A oferta desses serviços tem como principal meta a habilitação e reabilitação integral da pessoa com deficiência, enfatizando a importância da família no processo terapêutico e contribuindo para uma melhor qualidade de vida dos usuários.

Gráfico 05 – Áreas de Atendimento

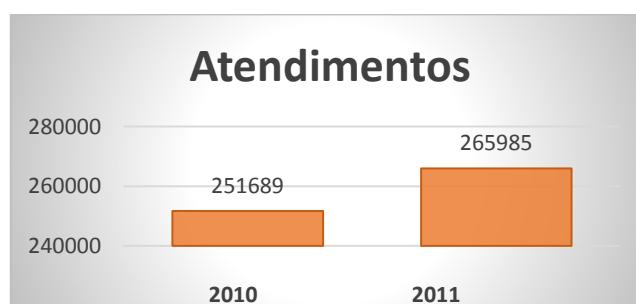


Fonte: Pesquisa documental AAPPE (2015)

O principal diferencial da organização no estado de Alagoas é a sua qualidade e compromisso em prol da inclusão e cidadania da pessoa com deficiência, dando-lhe credibilidade, força e coragem para enfrentar as crises financeira pelo qual passa a economia global, permitindo tracejar novas perspectivas e desafios.

Em relação ao desempenho operacional, em os anos de 2010 e 2011 foram assistidas 28.326 pessoas nas linhas de atuação oferecidas pela AAPPE, no gráfico 6 é demonstrado a quantidade de atendimentos realizados nos anos de 2010 e 2011.

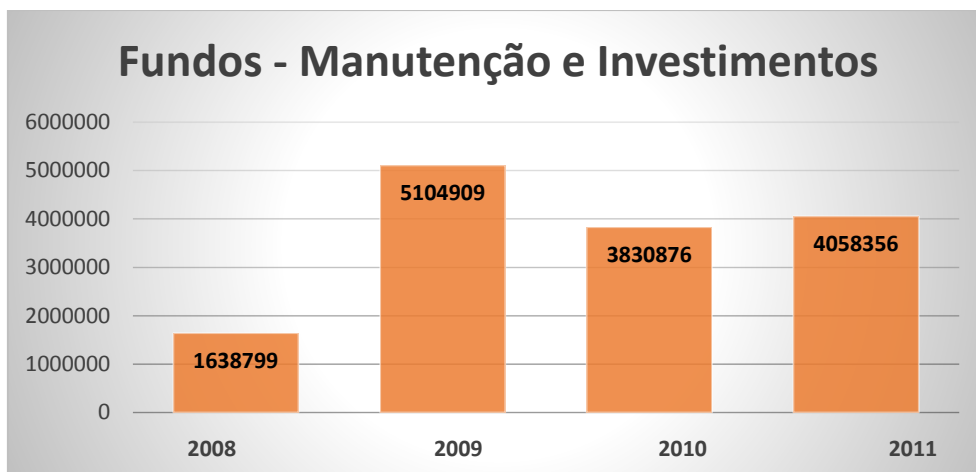
Gráfico 6 – Atendimentos realizados



Fonte: Pesquisa documental AAPPE (2015)

Em apenas dois anos, são mais de quinhentos mil atendimentos realizados a população de Alagoas nas oito unidades espalhadas pela capital alagoana e interior do estado. Isso só possível devido a quantidade de recursos investidos na manutenção e qualidade no atendimento prestado à população, ver gráfico 07 abaixo:

Gráfico 07 – Manutenção e investimento dos recursos



Fonte: Pesquisa documental AAPPE (2015)

Todos os investimentos levam a AAPPE a um nível de excelência e de reconhecimento quanto ao seu valor social para o Estado de Alagoas

Um desses reconhecimentos foi a presença do stand na V Bienal do Livro, em 2010 e 2011. A AAPPE recebeu mais de 5.000 visitas durante os dias da exposição, que participaram das oficinas de língua de sinais e se empolgavam com as produções literárias e artísticas.

Em 2014 recebeu da Editora Globo o prêmio de 40 mil reais referente ao 3º lugar no projeto “generosidade” que reconhece iniciativas de gente que promove o bem no Brasil, foram mais de 520 pessoas inscritas.

Recebeu o prêmio concedido pelo Instituto Miguel Calmon (IMIC)³¹ que visa prover os formadores de opinião e empresários de informações e reflexões úteis ao desenvolvimento econômico do Estado, em particular, do Nordeste e do Brasil.

Sagrou-se entre as três grandes empreendedoras sociais do país no 18º Prêmio nacional da Revista Cláudia, na categoria Empreendedora Trabalho Social.

³¹ Fundado em 1980, o Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos – IMIC, é uma instituição de caráter técnico-científico-cultural, sem fins lucrativos. Disponível em: <http://www.imic.org.br/paginas/sobre.php> Acesso em: 10 Set. 2015.

Outro destaque que a entidade teve foi, em 2011, a superintendente executiva Iraê Cardoso foi finalista do prêmio Empreendedor Social, disputado por 272 inscritos de 24 estados e do Distrito Federal. É considerado o principal concurso de empreendedorismo socioambiental na América Latina e um dos mais concorridos do mundo. O objetivo deste prêmio é dar visibilidade e capacitação a líderes de cooperativas, negócios sociais e organizações de impacto social e/ou ambiental que desenvolveram iniciativas inovadoras e sustentáveis para benefício direto da coletividade.

6.2.2.5. A expansão do público-alvo: Instituto de Qualificação e Referência em Surdez

Atualmente, a AAPPE pode ser vista por meio de três percepções. A primeira é a percepção que a sociedade tem como uma instituição de referência em surdez. Por outro lado, na percepção das pessoas com surdez, a AAPPE presta serviços, mas não é uma associação voltada para esse público especificamente e sim um espaço para pessoas com deficiências. E internamente, para os colaboradores, é uma instituição voltada ao atendimento dos surdos e às pessoas com múltiplas deficiências.

No entanto, sua missão se refere essencialmente ao atendimento e a promoção das pessoas com deficiência. Motivo pelo qual se deu a expansão de suas ações na saúde, educação, assistência social e defesa de direitos. Unidades foram criadas em localizações estratégicas, e, destacando-se a parceria da AAPPE e a Clínica CRESCER em Maceió, há mais de 4 anos, com o propósito de facilitar o acesso dos clientes aos serviços, cumprindo sua missão e alimentando a produtividade que gera a principal receita.

A AAPPE, segundo Iraê Cardoso, começou como um centro de fonoaudiologia, até então inexistente no Estado. Em 1993, estruturou o primeiro curso de língua de sinais do Estado.

Sua forma de atuação também é inovadora. A associação desenvolveu um método próprio e altamente eficiente de gestão de recursos do SUS. Elevou o nível de qualidade da saúde pública local a um patamar bem superior ao da média nacional, com atendimento ágil e de qualidade, profissionais gabaritados, equipamentos de ponta e estrutura adequada. Outro diferencial da AAPPE é oferecer em um mesmo lugar a consulta, o diagnóstico e o tratamento, com equipe capacitada para atender pessoas com múltiplas

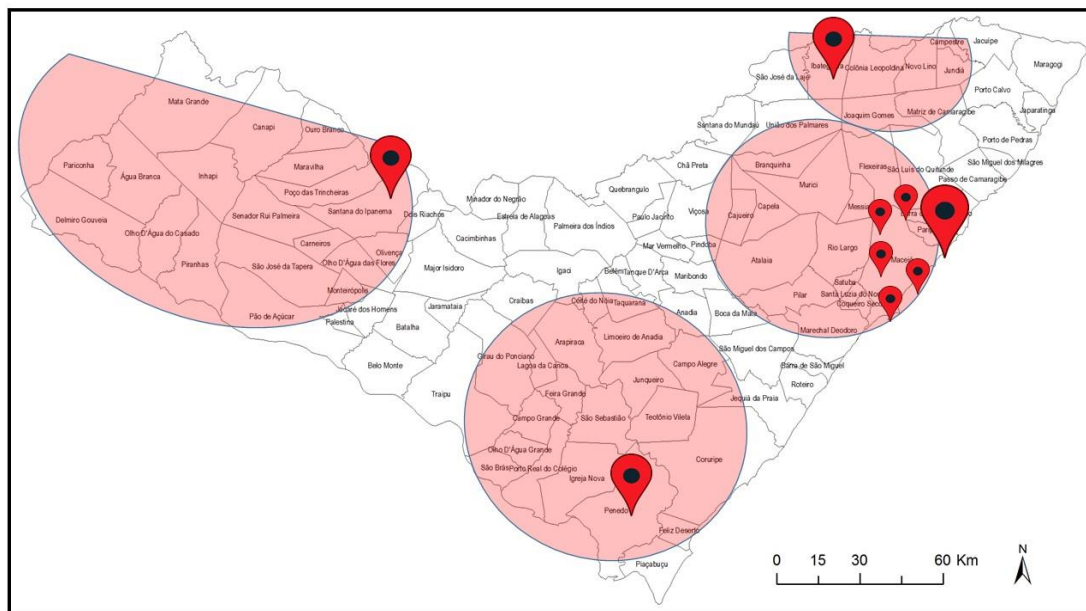
deficiências. Dentro do Estado, é singular em dois aspectos: tem a única unidade móvel de saúde auditiva e a única sala acusticamente tratada de Alagoas.

Na vertente educacional do projeto, introduziu com nos cursos para surdos a abordagem pedagógica de mapas conceituais de Vygotsky-representações gráficas de um texto que relacionam conceitos e transformam o texto escrito em visual. O mesmo aconteceu com o projeto de lei que reconheceria a Libras (Língua Brasileira de Sinais) no Estado e com a oficialização da língua dos surdos em território nacional em 2002.

Foi então que Iraê passou a ter respaldo legal para obter recursos e pôde investir na formação de intérpretes e de surdos. Com a demanda de crianças que chegavam do interior os serviços foram expandidos e levados para o interior do estado de Alagoas.

As unidades estão localizadas no sertão alagoano na cidade de Santana do Ipanema – 207 km da capital, na cidade histórica de Penedo as margens do Rio São Francisco a 160 km da capital e Colônia Leopoldina na microrregião da mata alagoana – 117 km de distância da capital Maceió. As demais unidades estão em grandes bairros populacionais de Maceió, além da matriz que fica localizada no bairro de Jatiúca. Na imagem 11, refere-se ao posicionamento estratégico das unidades.

Imagem 11 – Impacto das unidades da AAPPE



Fonte: desenvolvido pelo autor

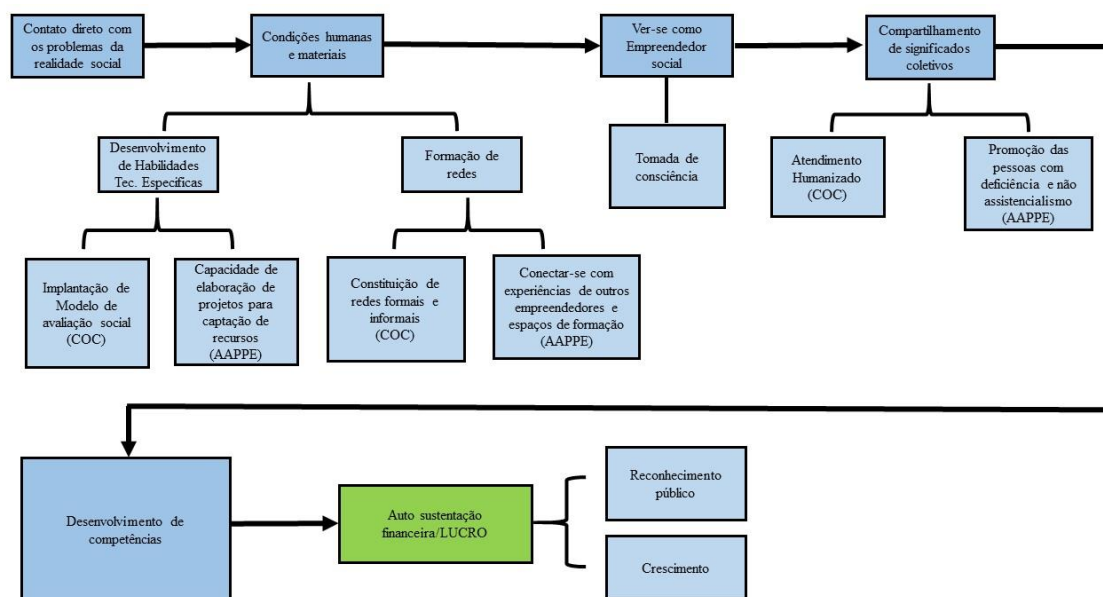
Percebe-se, que a implantação segue um parâmetro geográfico para uma atuação maior em cada região. Cada unidade tem seu funcionamento próprio em termos de atendimento aos usuários, no entanto, em relação a questões administrativas a matriz

localizada em Maceió é a responsável. Isso se faz necessário para redução de custos operacionais, com essa estrutura é possível centralizar as ações de compras, contratação de pessoal, controle de estoque e relacionamento com fornecedores. Isso só foi possível porque Iraê Cardoso e a instituição conseguiram desenvolver as competências necessárias para transformar uma ONG pequena e com pouca atuação no estado de Alagoas e ampliar o atendimento para quase todo estado. A seguir detalhasse como essas competências foram desenvolvidas com a análise das narrativas a luz da teoria.

6.2.3. Análise das narrativas das Empresas de Serviços em Saúde: Clínica Osório Cardoso e AAPPE

Nessa subseção também serão analisadas as narrativas a partir da discussão teórica interpretavista de competências. Cinco são os elementos centrais que se revelam nas narrativas construídas pelas empreendedoras, ao contar a história da construção do negócio e como desenvolveram as competências necessárias para a autossuficiência financeira e reconhecimento público das ações empreendedoras na área de saúde. Na figura 10, tem-se o fluxo dos elementos centrais de análise.

Figura 10 – fluxo dos elementos centrais de análise: Osório Cardoso e AAPPE



Fonte: desenvolvido pelo autor

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

Contato direto com os problemas da realidade social

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

Minha mãe tudo que ela procurava fazer ia envolvendo a gente desde criança, EU ME LEMBRO QUE ELA ME LEVAVA COMO SE QUISESSE MOSTRAR QUE EXISTIAM PESSOAS QUE PASSAVAM NECESSIDADE, SENSIBILIZAR A GENTE DESDE A INFÂNCIA (Dra. MARIA JOSÉ).

PORQUE EU POSSO FALAR ISSO: EU VIM DA FOME, DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA, EU VIM DE TUDO ISSO, E EU ERA MUITO PEQUENINHA QUANDO EU, COMECEI A LUTAR CONTRA ISSO, CONTRA ESSA SITUAÇÃO. Eu era muito pequenininha, quando eu, sonhei todos os meus sonhos para minha vida, e fui, e corri atrás. Então, toda pessoa tem essa capacidade de sonhar, e de correr atrás. Só que tem pessoas que são acomodadas (IRAE CARDOSO).

Nota-se que existe um aumento na entonação da voz das suas empreendedoras ao relatarem sua infância, referem-se a momentos marcante na vida das duas: Maria José dando uma importância no que a mãe fez em tentar mostrar a realidade, e Iraê Cardoso apresenta-se como uma mulher muito forte, que com dificuldades superou todas as adversidades encontradas.

Os problemas que geraram a origem da preocupação social levaram as empreendedoras a pensarem como poderiam contribuir para melhorar a realidade social que vivenciaram. Começa uma fase de fomento da ideia social, Maria José com formação médica resolve montar um centro de referência médica no interior do estado de Alagoas para atender as pessoas da sua cidade natal e comunidades circunvizinhas. Já Iraê Cardoso, com a experiência de um irmão com deficiência auditiva, tem a ideia de viabilizar um centro de referência clínica, fonoaudiológica, auditiva e educacional, com abordagem bilíngue (português e libras) com base nas necessidades dos surdos que atendessem todo estado.

Segundo Froemming e Souza (2013), a ideia social está ligada à atitude com que um indivíduo atua no mercado, na sociedade, nas questões ligadas à sua conduta pessoal e grupal; nos valores que cada um carrega consigo, e ainda nas crenças nas quais acredita.

Para as empreendedoras idealizarem o negócio que queriam montar precisaram compreender e analisar adequadamente os problemas sociais e o público alvo que queriam impactar. Segundo Da Silva et al. (2015), a análise dos problemas sociais exige esforços para a busca de soluções na intervenção da realidade social. É preciso mais do que saber “pôr a mão na massa”, o empreendedor precisa ser um articulador de recursos, um conhecedor profundo do setor, alguém que use a criatividade, a capacidade de identificar oportunidades, buscar e gerenciar recursos e também de assumir riscos.

De acordo com os estudos de Miller et al. (2012) que comparou os pontos de vista de profissionais, especialistas, empreendedores e educadores sobre as competências dos empreendedores sociais, a capacidade de inovação, criatividade, identificação, avaliação e exploração de oportunidades estão entre as dez competências *principais* que devem ser desenvolvidas por empreendedores sociais.

Para Mello et al. (2007) o reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser dividido em três competências: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais competências sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos sociais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas. O empreendedor precisa desenvolver a capacidade de formar boas equipes de trabalho e de relacionamento para conseguir aproveitar as oportunidades de mercado identificadas e assim poder ampliar o impacto.

Condições materiais e humanas

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

criança surda em óbito e isso lembrou sua trajetória com o irmão, a partir desse momento resolve colocar em prática o que tinha pensado.

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

Desenvolvimento de habilidades técnicas específicas

O processo de vir a empreender para Maria José se dá com seu retorno a cidade de Palmeira dos Índios – AL e o início do atendimento para comunidade e cidades circunvizinhas, realizando um trabalho de conscientização quanto a saúde ocular das pessoas.

Para Iraê Cardoso, o vir a ser empreendedora se inicia quando resolve assumir a direção da AAPPE e redirecionar o foco de atuação no atendimento as pessoas com deficiência auditiva. Isso só foi possível porque a empreendedora também começou a perceber que o seu trabalho poderia gerar de impacto para sociedade.

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

A Dra. Maria José com conhecimento e capacidades técnica-individual desenvolvidas durante o período de residência médica nos melhores centros de referência e oftalmologia do país na época. E Iraê Cardoso durante sua trajetória de estudante, empreendedora e militante das causas sociais escrevendo e desenvolvendo projetos para captação de recursos. No quadro 26, são listadas as competências e habilidades técnicas desenvolvidas pelas duas empreendedoras.

Quadro 26 – Competências e habilidades técnicas desenvolvidas nas Clínica Osório Cardoso e AAPPE

| Empreendedora | Competências/Habilidades técnicas para: |
|----------------------|--|
| Maria José | Procedimentos de acolhimento do Paciente |
| | Técnica de correção de Estrabismo |
| | Cirurgia Córnea |
| | Cirurgia de Catarata e seguimento anterior |
| | Implante de lente intraocular |
| | Técnica para tratamento do glaucoma |
| | Aplicação de lentes de contato |
| Iraê Cardoso | Escrita de projetos |
| | Análise de viabilidade econômica |
| | Gestão de recursos do SUS |
| | Prestação de contas |
| | Licitações Públicas |
| | Legislação do Terceiro Setor |
| | Legislação de Portadores de deficiência |
| | LIBRAS |

Fonte: desenvolvido pelo autor

O foco de atuação para consolidar o negócio da Clínica Osório Cardoso se deu na implantação de um modelo de avaliação social do perfil do paciente para saber se esse tinha condições financeiras ou ao para pagar uma consulta e/ou um procedimento. Já para a AAPPE foi direcionada na elaboração de projetos para captação de recursos de diversos setores da economia, incluindo instituições públicas e privadas, além de um trabalho importante para consolidação da lei de direitos dos deficientes no Estado de Alagoas.

As duas empresas desenvolveram técnicas de atendimento específicas para seu público. A Dra. Maria José, com sua técnica peculiar no diagnóstico dos seus pacientes, ouvindo e entendendo o sofrimento antes de algum procedimento invasivo e de alguma intervenção nos casos mais graves. Já Iraê Cardoso, com sua capacidade de escrita de projetos, conseguiu aperfeiçoar o atendimento de pessoas com deficiência auditiva em Alagoas. As habilidades técnicas de cada empreendedora foram importantes para que conseguissem dar seguimento as suas ações sociais.

Para Oliveira (2004a) o empreendedor social precisa desenvolver algumas capacidades e técnicas específicas em relação ao seu negócio e ao público alvo. Para que possam criar novos negócios que gerem impacto precisam estar preparados para lidar com as diversidades de um mercado global e muito dinâmico.

Destaca-se que não só desenvolveram competências individuais, mas também competências de grupo. As empreendedoras tiveram que desenvolver novos

conhecimentos e saberes para o desenvolvimento coletivo para consolidação dos negócios.

A Dra. Maria José com suas técnicas conseguiu fazer com que os pacientes procurassem sua clínica mesmo estando no interior do estado, tornando-se uma referência na sua área apesar da longa espera para o atendimento. Mas segundo Silva (2005) que faz referência a Dra. Maria José no seu livro *“Marketing de Serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde”*, a Clínica Osório Cardoso utiliza formas para minimizar o problema da “espera” já na primeira consulta. Uma equipe procura colher todas as informações para traçar o perfil do paciente, isso inclui as questões sócio econômicas. Antes do primeiro contato com a Dra. Maria José outros médicos oftalmologistas, da mesma especialidade, realizam alguns exames preliminares necessários. Isso facilita e torna mais rápido o diagnóstico final.

Todas as competências e habilidades técnicas desenvolvidas pela Dra. Maria José estavam relacionadas especificamente para o atendimento ao paciente, e isso possibilitou que conseguisse economizar os recursos necessários para que pudesse construir e aumentar sua clínica para melhorar sua atenção ao paciente.

Já a empreendedora Iraê Cardoso, sua capacidade de escrita e gerenciamento de projetos complexos e de leitura de contextos, fez com que captasse os recursos necessários para construção não apenas de uma clínica no atendimento as pessoas com deficiência auditiva, mas também consolidar nove centros de reabilitação para pessoas com deficiência auditiva e múltiplas deficiências físicas.

Segundo Rabechini e Pessoa (2005), torna-se uma questão estratégica para as empresas investir em gerenciamento de projetos. A empreendedora ao longo da sua jornada foi desenvolvendo a capacidade de escrita de projetos direcionados para o terceiro setor tornando-se referência no estado de Alagoas, segundo seu relato. Essa referência também pode ser constatada pelos vários projetos aprovados em diversas agências de fomento na esfera municipal, estadual e federal. Sua leitura de contextos e visão estratégica sempre possibilitou enxergar novos horizontes analisando, de forma crítica, diversas situações adequando-se a realidades diferentes, agindo com parcimônia e pensando o negócio de forma estratégica, até mesmo a localização das unidades da AAPPE seguem um parâmetro geográfico para poder atender uma quantidade maior de pessoas.

As empreendedoras conseguiram consolidar seus negócios como centros de excelência na área de saúde, a Clínica Osório Cardoso como referência no tratamento de doenças oculares, principalmente as relacionadas ao fundo do olho e a AAPPE como um negócio que é referência em Alagoas e no Nordeste no atendimento a pessoas com deficiência auditiva e múltiplas. Trabalham para fazer com que seus projetos se transformem em ações que promovam o desenvolvimento das suas comunidades e/ou regiões.

A Formação de redes e os espaços de formação

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

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

As redes são importantes como forma de relações sociais nas quais se constrói conhecimento e aprendizado, podendo facilitar as ações coletivas. Segundo Albagli e Maciel (2004) os recursos imateriais ou intangíveis, presentes nas redes sociais, quando direcionados para um esforço conjunto de desenvolvimento, convergem eficiência coletiva. Para Bastos e Santos (2007) as redes informais são ferramentas invisíveis e poderosas nas organizações. Muito do trabalho só é feito graças aos contatos informais. Os sistemas informais são importantes, pois, operando nos limites organizacionais, as notícias podem circular complementando os canais formais, e a articulação de entendimentos.

Já Iraê Cardoso formou uma rede constituída por pessoas da sociedade civil organizada e dos poderes judiciário, executivo e legislativo. Seu objetivo sempre foi a captação de recursos direcionadas unicamente e exclusivamente para o atendimento do seu público alvo. No entanto, o contato com outros empreendedores sociais e o

envolvimento com as ações da aceleradora de negócios sociais Artemisia, possibilitou a empreendedora ampliar a sua rede de contatos, só que no âmbito empresarial. A relação se dava com empreendedores sociais e empresários de diversos setores da economia. De acordo com Lynn (2012), as aceleradoras assessoram e fazem o direcionamento do empreendedor em função do seu negócio e os apresentam a empreendedores experientes que provém de serviços e uma rede de contato com vasta expertise na criação de novos negócios. No caso de Iraê Cardoso, não era um negócio novo, mas o apoio dessa rede foi fundamental para que entendesse o seu papel social e possibilitasse o seu redirecionamento para ações mais concretas e expansão do negócio.

Com o apoio da rede de contatos e as experiências com outros empreendedores a segurança nas ações realizadas aumenta e aprimora também o significado que o trabalho tem para elas e isso as levam a aumentar o atendimento ao seu público.

As empreendedoras ao terem o entendimento maior do impacto que podem gerar para seu público, começam a dar forma a outras competências necessárias que precisam ser desenvolvidas para conseguir alcançar os objetivos organizacionais.

Ver-se como empreendedora social: tomada de consciência

O processo de se tornarem empreendedoras sociais e de desenvolverem competências em negócios sociais também não foi a priori, como no caso das empresas de TI, e sim a posteriori, ou seja, foi durante as experiências de empreender.

Não tinham conhecimento de gestão de negócios sociais, Dra. Maria José médica de formação sem nenhum tipo de direcionamento para gestão e Iraê Cardoso da área de computação também sem conhecimento de gestão. As duas aprenderam durante o processo de construção dos seus negócios, o foco de atenção das empreendedoras era apenas de poder dar um atendimento digno e de qualidade as pessoas que precisavam, no entanto, pela falta de experiência, não conseguiam atingir o público e nem expandir o negócio porque não tinham os processos internos bem definidos.

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

Já Iraê Cardoso, foi adquirindo maturidade em escrita de projetos específicos para agências de fomento e ministérios do governo federal, mas para essa empreendedora o

processo foi diferente. Ao ter contato com outros empreendedores sociais e espaços de formação, percebe que estava diante de um negócio social e que deveria focar especificamente em seu público ao invés de trabalhar uma política de assistencialismo, como estava fazendo nas outras ONG que atuava como gestora de projetos especiais.

Para Dolabela e Torquato (2015) o empreendedor precisa desenvolver o conceito de si, o autoconhecimento, saber o que pode e o que não pode, o que sabe, o que deseja e não deseja. E deve ter a consciência do que não sabe. Assim, desenvolver o potencial empreendedor como um processo de vir a ser.

As empreendedoras começam a desenvolver uma capacidade crítica e reflexão sobre os conhecimentos adquiridos e iniciam um processo de tomada de consciência. Esse processo as levam a repensarem o negócio. Essa fase foi quando Dra. Maria José, por exemplo, implantou o setor de análise de perfil social e Iraê Cardoso acabou com a prática do assistencialismo. Fato é, que a tomada de consciência aproxima as empreendedoras ao seu público alvo. Se antes estavam preocupadas apenas em atender as pessoas que estavam precisando, hoje preocupam-se com quem, como e porque está atendendo a pessoa. Ou seja, a tomada de consciência é posterior a ação desenvolvida. É por isso que o significado que o sujeito dá para o trabalho é sempre dinâmico, no qual, a experiência favorece a construção do significado (SANDBERG; DALL´ALBA, 2006).

As duas empreendedoras sabem da importância das suas ações e o quanto isso significa para as pessoas que estão sendo beneficiadas. No entanto, as narrativas mostram que as duas tem visões um pouco diferentes.

Para mim ser uma empreendedora social é você ser feliz, o que conta na vida é você ser feliz, não adianta nada você passar uma vida gloriosa, digamos, uma vida que você acha ser valiosa, se você tiver seus traumas, suas angustias que todo mundo tem, se você não se sentir em paz, se você não se sentir bem, se você não se sentir feliz (Dra. MARIA JOSÉ).

Porque, uma das características do empreendedor é cuidar da própria evolução. Da própria evolução. Como empreendedora, tenho como marca a inovação. Eu tenho que me reinventar. E eu tenho que buscar, novas formas de ver. Então eu tenho que ler, eu tenho que ver outros (IRAÊ CARDOSO).

Percebe-se que a visão de Maria José é mais afetiva/emocional narrando que é preciso viver feliz, em paz e sem nenhum tipo de angustia. Já Iraê Cardoso tem uma preocupação mais de mercado, voltado para continuidades, inovação, preocupação com a marca e como buscar novas formas de fazer negócio. Apesar de visões diferentes ambas estão preocupadas de como darão continuidade as suas ações empreendedoras e já começaram a trabalhar no processo de sucessão dos negócios.

Compartilhamento de significados coletivos

Diferentemente das duas empresas de base tecnologia analisadas que tiveram a passagem de uma visão eminentemente individualista para uma mais profunda voltava para o coletivo, as empresas de serviços de saúde têm a frente de sua gestão, empreendedoras que sempre tiveram um olhar voltado para o coletivo. Muito religiosas, procuravam lutar para que as pessoas tivessem uma vida mais digna ao longo da vida pessoal e profissional, segundo as narrativas.

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

Sempre tiveram como princípio a excelência na qualidade do atendimento prestado as pessoas, Maria José com a preocupação de uma assistência em saúde ocular buscando um atendimento humanizado e Iraê Cardoso na promoção e luta dos direitos das pessoas com deficiência.

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

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

Já Iraê Cardoso a frente da AAPPE conseguiu consolidar uma estrutura com nove centros de referência voltadas para o tratamento de pessoas com múltiplas deficiências distribuídos geograficamente e estrategicamente para atender boa parte a população do estado de Alagoas. A AAPPE conta com aproximadamente 300 pessoas, desde pessoas de serviços gerais, médicos otorrinolaringologistas, pediatras, neurologistas, psiquiatras,

conta com uma equipe de psicólogos e assistentes sociais, pessoal de recepção, telemarketing, administrativo e financeiro, além de estagiários e voluntários.

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

Para Cardoso, Riccio e Albuquerque (2009) é preciso estabelecer sintonia nas comunicações, sabendo ouvir e dialogando com as pessoas envolvidos no processo. Já Klein e Bittencourt (2012) afirmam que só é possível compartilhamento de saberes e experiências a partir de interações estabelecidas entre diferentes grupo de trabalho. Nesse sentido, segundo Moreau e Mertens (2013), a capacidade de comunicação e de articulação torna-se uma competência importante para o negócio social, isso porque, é preciso saber se comunicar com diferentes públicos.

Os dois negócios cresceram em função de saberem ouvir o seu público, seus questionamentos, suas dúvidas e inquietações. A Dra. Maria José não dá um diagnóstico sem antes ouvir o que o paciente tem a dizer e o coloca em posição ativa no processo. Iraê Cardoso com sua experiência e contato com irmão surdo, sempre soube entender a preocupação dos pais e familiares. Isso contribui para que as empreendedoras possam compartilhar o significado do trabalho para as pessoas que trabalham direta ou indiretamente no negócio.

Segundo Sandberg (2000) a concepção que se tem do trabalho é criada e recriada, transformada e compartilhada, nas ações práticas, nesse sentido, o empreendedor precisa mobilizar seus saberes e toda sua capacidade de persuasão para que as pessoas possam entender o real significado das suas ações para poderem compartilhar significados. Buscam como isso melhorar a qualidade de vida dessas pessoas, no entanto, para que isso seja possível é precisam desenvolver algumas competências.

Desenvolvimento de competências

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

Passam, então, de uma visão técnica e individual do seu trabalho para uma mais gerencial. Nas narrativas das empreendedoras é possível perceber isso.

No início o negócio era muito pequeno e eu trabalhava para atender a maior quantidade de pessoas possíveis e não parava para estruturar a clínica, mais, depois eu parei e estruturei e consegui atender mais pessoas que realmente estavam precisando de um atendimento e não podiam pagar (DRA. MARIA JOSÉ).

Nas ONG por onde eu atuei, percebi que eram pessoas jurídicas, mas não estavam estruturadas como empresas e nem profissionalizadas (IRAÊ CARDOSO).

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

Segundo Reatto e Brunstein (2013) diante das enormes diferenças entre as organizações, seja na sua estrutura, no ramo de atuação ou no sistema sócio-político-cultural no qual estão inseridas, e das responsabilidades diversificadas de seus gestores, as organizações requerem o desenvolvimento de competências diferentes. É preciso desenvolver novas competências, nesse caso gerenciais para implementação das ações que visam atingir os objetivos sociais das duas empresas.

Para Dra. Maria José, com o planejamento, foi possível perceber os gargalos do negócio e poder implantar um fluxo de processos que de fato pudesse identificar as pessoas que tinham um perfil sócio econômico vulnerável e assim poder realizar um atendimento de qualidade para uma pessoa que não tinha condições financeiras para pagar uma consulta e/ou um procedimento.

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

O planejamento se fez necessário para que as duas empreendedoras pudessem estruturar o negócio, na qual se definiu a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos sociais, definindo as estratégias necessárias para conseguir atingir as metas estabelecidas.

A Clínica Osório Cardoso além de estruturar todo fluxo de processos, também mudou seu modelo operacional, a partir da rede de contatos da Dra. Maria José. A Clínica tem uma estrutura dividida por setores que tem a função de dar mais fluidez as informações. No quadro 27, os setores e a descrição específica para o funcionamento da clínica.

Quadro 27 – Estrutura dos setores organizacionais da Clínica Osório Cardoso

| Setores | Descrição |
|----------------------|---|
| Agendamento | Responsável pelo agendamento, marcação de consultas e procedimento; marcação de exames; retorno para avaliação. |
| Recepção | Atendimento e recepção do paciente. |
| Avaliação social | Equipe de psicólogo e assistente social responsáveis pela avaliação e descrição do perfil sócio econômico do paciente |
| Pré-avaliação | Pré-atendimento, verificação de pressão arterial e recolhimento de exames. |
| Pré-avaliação médica | Avaliação realizada por outros oftalmologistas e/ou residentes |
| Administrativo | Responsável pelo funcionamento geral da clínica, orientação dos funcionários, serviços gerais, limpeza, parte do estacionamento, informações contábeis. |

Fonte: desenvolvido pelo autor

A estrutura é bastante enxuta apesar do grande volume de pacientes, isso porque a clínica não atende pacientes do SUS e nem planos de saúde. Isso facilita bastante o funcionamento administrativo por não precisar manter um setor específico e complexo para lidar com planos e operadoras de saúde e gestão de recursos do SUS. A clínica não conta com departamento comercial e marketing, porque não tem objetivos de promover a marca e ou de comercializar produtos/serviços. A imagem da clínica e da Dra. Maria José foi consolidada ao longo dos anos e com a política do “boca a boca”. A procura por um atendimento na clínica produz uma lista de espera que chega a quase dois anos, exceto em casos complexos encaminhados por um médico da sua rede de contatos ou em casos clínicos que possa ocorrer perda da visão.

Já a AAPPE possui uma estrutura administrativa mais robusta se comparada a Clínica Osório Cardoso. A estrutura é dividida por departamentos e depois por setores

específicos com o objetivo e alcançar eficiência e aprimorar as relações interdepartamentais e intersetoriais.

Quadro 28 – Estrutura administrativa organizacional da AAPPE

| Departamentos | Setores | Descrição |
|----------------------|---|---|
| Recursos Humanos | Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. | Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais. |
| | Comunicação interna | Melhoria na comunicação interna e do clima organizacional. |
| Comercial | Comercial | Responsável pela estruturação e captação de recursos, escrita de projetos e relacionamento com agências de fomento, empresas e organizações da sociedade civil organizada. |
| | Marketing | Responsável pela imagem da AAPPE, contato com imprensa e agências de publicidade e propaganda, monitoramento da internet e redes sociais |
| | Telemarketing | Responsável pelas doações realizadas por pessoas físicas |
| Administrativo | Administrativo – Financeiro | Coordena, acompanha, avalia e execução das atividades relacionadas à aquisição, controle, guarda, distribuição e alienação de materiais e equipamentos, controle de frota, gestão da matriz e filial, serviços de comunicação e acompanhamento da execução orçamentária e financeira. |
| Médico | Otorrinaringologia | Departamento responsável pela integração e funcionamento de todos os setores que compõe o departamento. |
| | Neurologia e Psiquiatria | |
| | Psicólogo | |
| | Enfermagem e Fisioterapia | |
| | Fonoaudiologia | |

Fonte: desenvolvido pelo autor

No quadro 28, tem-se a estrutura administrativa usando como princípio a departamentalização. Todos os setores funcionam de forma sinérgica em função da missão, visão e dos objetivos organizacionais de forma que todas as atividades foram agrupadas por unidades, seguindo um critério de homogeneidade, visando adequar a estrutura de forma mais dinâmica. Por exemplo, o departamento médico foi colocado como administrativo no quadro, porque todos os outros trabalham em função desse.

Toda estrutura da AAPPE foi pensada para que pudesse expandir suas unidades por todo estado de Alagoas. Atualmente conta com oito unidades que prestam atendimento médico especializado para pessoas com deficiência auditiva.

Tanto a Dra. Maria José da Clínica Osório Cardoso quanto Iraê Cardoso da AAPPE só conseguiram consolidar seus negócios, crescer e ter reconhecimento público, porque mudaram a concepção do trabalho, saindo de uma prática mais assistencialista para uma não assistencialista e uma atuação mais técnica para outra mais profissional,

mobilizando todos os recursos teóricos e práticos e desenvolveram as competências necessárias para sucesso do negócio.

7. CONCLUSÃO

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

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

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

Considerando essa literatura, é possível identificar, pelas narrativas analisadas, a presença de muitas das competências. Nota-se que muitas das competências dos empreendedores sociais objeto desse estudo são similares a todos os quatro negócios

analisados; no entanto, algumas são específicas de um tipo de negócio e de outro não. Destaca-se, por exemplo: capacidade para medir resultados; criar/avaliar a viabilidade e implementação de um plano de negócios; identificação, avaliação e exploração de oportunidades; capacidade de desenvolver a organização visando sua perpetuação e/ou expansão. Todas essas competências foram desenvolvidas pelo MeuTutor, Hand Talk e AAPPE e a Clínica Osório Cardoso. Vale destacar, no entanto, que a Clínica Osório Cardoso é a única empresa que não tem perspectiva de expansão e crescimento ao longo dos anos, mas sobretudo a manutenção do atendimento.

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

O primeiro elemento refere-se ao **contato direto dos sócios-proprietários com os problemas da realidade social**. Para as empresas de TI, o contato com essa realidade problemática emergiu como um incômodo que as levou a pensar como poderiam melhorar a realidade social encontrada. Já para as empresas de saúde, esse contato foi muito cedo, desde a infância, servindo de gatilho para que as empreendedoras começassem a fomentar a ideia de mudar a situação que viveram e presenciaram.

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

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

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

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

Sendo assim, do ponto de vista das implicações teóricas, o que esses elementos constitutivos das narrativas mostraram é que, embora as empresas de base tecnológica e de serviços de saúde sejam muito diferentes, elas revelaram um *fluxo muito semelhante no processo de virem a ser empreendedores sociais competentes*. A forma como esses empreendedores contaram suas histórias e explicaram o desenvolvimento da competência individual e coletiva; enfim, os elementos subjacentes do seu sucesso trouxeram à tona um percurso que permite apontar as seguintes reflexões:

- 1) A necessidade de se dar atenção aos gatilhos e pré-condições que disparam e suportam a emergência do fluxo da competência. No caso, o incômodo e a proximidade com a realidade social que é foco da ação, bem como a forma de criação das condições materiais e humanas para executar o empreendimento.
- 2) A criação e fortalecimento de uma identidade de empreendedores sociais, que faz com que os objetivos sociais tomem lugar de prioridade no discurso e na ação empreendedora.

- 3) A atenção dirigida às conexões em redes de empreendedores ou de profissionais, e a espaços de formação que amplifiquem a ação social.
- 4) A consolidação e compartilhamento do significado do negócio social coletivamente.
- 5) A materialização da competência do negócio em produtos e serviços de referência.

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

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

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

interessante para compreender qualitativamente o fenômeno do desenvolvimento da competência em negócio social.

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

Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Entende-se que o estudo teve duas principais limitações, que simultaneamente são oportunidades para estudos futuros. Primeiro, limita-se apenas ao conjunto de 13 empreendedores sociais de quatro negócios de Alagoas, que compreendem duas empresas da área de TI e duas de serviços de saúde. Segundo, retrata somente a perspectiva dos sócios-proprietários, não dando voz aos outros atores corporativos que pudessem complementar as análises do fenômeno em estudo a partir de uma outra perspectiva. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras envolvam mais casos, outros seguimentos da economia, outros estados da federação ou mesmo países, para observar se o fluxo aqui mapeado se mantém ou se modifica. Também se recomendam estudos que analisem negócios sociais sob o ponto de vista não apenas dos sócios-proprietários, mas que possam levar em consideração as histórias e narrativas de outros atores envolvidos no processo, tais como: funcionários, fornecedores, colaboradores, etc.

Além disso, embora não tenha sido objeto desta investigação, recomendam-se também estudos que analisem a competência em negócios sociais levando em consideração conflitos de interesse entre investidores e empreendedores, e entre os próprios sócios-proprietários, identificando situações de conflito, paradoxos, contradições e tensões. Isso porque tais tensões, além de fazerem parte dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, são inerentes a todo negócio que tem objetivos, por natureza, conflitantes, como é o caso típico dos negócios sociais.

8. REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lucia. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2004.

ALMEIDA, Maria. Innovation and entrepreneurship in Brazilian universities. **IEEE Engineering Management Review**, v. 2, n. 40, p. 22-37, 2012.

ALTER, K. **Social Enterprise Typology**.: Virtue Ventures LLC. (2007). Disponível em:<https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.

AMARO, Rubens. **Concepções de empreender e o desenvolvimento da competência empreendedora: um estudo à luz da fenomenografia**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo-SP. 2012.

_____.; BRUNSTEIN, Janette. O ensino em incubadoras universitárias: a competência empreendedora como um vir a ser. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 3, p. 155-190, 2013.

ANTÚNEZ DE MAYOLO, César; FERRÉ, Miguel. Analysis of Two Peruvian Corporations: A Framework for Understanding Base of the Pyramid Consumers. **Greener Management International**, n. 56, p. 93, 2010.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 370-384, 2012.

ASHOKA Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc. **Negócios sociais sustentáveis: Estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**. São Paulo: Petrópolis, 2006.

AVRITZER, L. Sociedade civil e Estado no Brasil: da autonomia à interdependência política. **Opinião Pública**, v. 18, n. 2, p. 383-398, 2012.

BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008.

BARRAKET, J.; COLLYER, N. Defining and Operationalising the Idea of Social Enterprise: A Brief Discussion Paper. **Brisbane, Australia: Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies, Queensland University of Technology**, v. 8, 2009.

BARTHES, Roland. **The semiotic challenge**. New York: Hill and Wang, Oxford: Basil Blackwell, 1993.

BAUER, Martin.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013.

BASTOS, Virgílio B. et al. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

BASTOS JUNIOR, Paulo; GRECO, Simara; HOROCHOVSKI, Rodrigo; MACHADO, Joana; SCHLEMM, Marcos. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Empreendedorismo no Brasil (2004)**. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/444>>. Acesso em 10 Mar. 2014.

BAXTER, Aryn et al. Youth Entrepreneurship Education and Training for Poverty Alleviation: A Review of International Literature and Local Experiences. **International Educational Innovation and Public Sector Entrepreneurship (International Perspectives on Education and Society, Volume 23)** Emerald Group Publishing Limited, v. 23, p. 33-58, 2014.

BEECHAM, S. *et al.*, **Motivation in Software Engineering: A systematic literature review**, In-form. Softw. Technol. (2007). Disponível em: doi:10.1016/j.infsof.2007.09.004. Acesso em 10 Jun. 2014.

BERGEK, Anna; NORRMAN, Charlotte. Incubator best practice: A framework. **Technovation**, v. 28, n. 1, p. 20-28, 2008.

BIOLCHINI, J.; MIAN, P.G.; CANDIDA, A.; NATALI, C.; **Systematic Review in Software Engineering**. **Engineering**. 679, 165–176, 2005.

BISHOP, Carter G. Fifty State Series: L3C & B Corporation Legislation Table. **Suffolk University Law School Research Paper**, n. 10-11, 2014.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BLIEMEL, Martin J. et al. Accelerate Australia far: Exploring the emergence of seed accelerators within the innovation ecosystem down-under. **Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange, February**, p. 4-7, 2013.

BONAZZI, L.; ISLAM, S. Agency theory and corporate governance: A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. **Journal of modelling in management**, v. 2, n. 1, p. 7-23, 2007.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 3, p. 398-409, 2012.

_____); DEFOURNY, Jacques. **The social enterprise in a European perspective.** (2001). Disponível em: http://www.euricse.eu/sites/default/files/db_uploads/documents/1281453724_n629.pdf . Acesso em 01 Maio 2014.

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

BRASIL. **Lei n. 148 de 06 de Abril de 1839.** Permite a ereção de um hospital da caridade em cada uma das cidades e vilas da Província, que ainda os não possuem, com as condições e prerrogativas nela declaradas. Disponível em: http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/modules/leis_mineiras/brtacervo.php?cid=677. Acesso em 20 maio 2014.

BRASIL. Assegura aos deficientes a melhoria de sua condição social e econômica. **Emenda Constitucional No 12, de 17 de outubro de 1978.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc12-78.htm Acesso em 10 out. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em 10 out. 2015.

BRASIL. Governo do Estado de Alagoas. Dispões sobre o reconhecimento e a implementação da Linguagem Brasileira de Sinais-Libras como língua oficial na rede pública de ensino para surdos, e adota providencias correlatas. **Lei 6.060 de 15 de setembro de 1998.** Disponível em: <http://gcs.sefaz.al.gov.br/sfz-gcs-web/consultarDocumentos.action?codigoCategoria=CAT001&codigoTipoDocumento=TIP004> Acesso em: 10 Out. 2015.

BRASIL. Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. Assegura aos deficientes a melhoria de sua condição social e econômica. **Decreto No 186 de 9 de julho de 2008.** Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-al-decreto-legislativo-186-2008> Acesso em 10 out. 2015.

BRASIL. Prova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. **Decreto No 108 de 2008.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Congresso/DLG/DLG-186-2008.htm Acesso em: 10 ago. 2015

BRASIL. Legislação brasileira sobre pessoas com deficiência. **Lei 10.436 de 2008.** Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/acessibilidade/legislacao-pdf/legislacao-brasileira-sobre-pessoas-portadoras-de-deficiencia>. Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. **Política Nacional de Humanização - PNH.** (2013). Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf Acesso em 10 Set. 2015.

BRASIL – Ministério do Desenvolvimento Social – Setor de programas. **Benefício ao idoso e à pessoa com deficiência.** (2015). Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2011/10/beneficio-ao-idoso-e-a-pessoa-com-deficiencia> Acesso em 10 out. 2015.

BRITO, Liziane. Fazendo a diferença: inovação e ferramentas na gestão de negócios sociais e inclusivos. In. COMINI, Graziela. (Org.). **Mapa de soluções inovadoras: Gestão de Negócios Sociais e Inclusivos.** Volume 4. Instituto Walmart, 2011.

BURGETE, José et al. Entrepreneurship Education in Humanities and Social Sciences: are Students Qualified to Start a Business? **Business: Theory and Practice**, n. 1, p. 27-35, 2012.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann, 1979.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow et al. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 133, 2011.

CAPRARA, Andrea; LINS, Anamélia; FRANCO, Silva. A Relação paciente-médico: para uma humanização da prática médica The patient-physician relationship: towards humanization of medical practice. **Cad. Saúde Pública**, v. 15, n. 3, p. 647-654, 1999.

CARDOSO, Ricardo Lopes; RICCIO, Edson Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 4, 2009.

_____, Gabriel. **Mude, você, o mundo.** 1. Ed. Lura: São Caetano do Sul – SP, 2015

CHENG, Lin Chih; DRUMMOND, PHF; MATTOS, Philemon. A Integração do trinômio tecnologia, produto e mercado na pré-incubação de uma empresa de base tecnológica. In: **Anais da 3ª Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina (CIPEAL).** 2004.

CLARK, John. **The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits.** New York and London, MacMillan, 1899.

COMINI, G. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. **Ashoka e Instituto Walmart. Mapa de soluções inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos.** São Paulo, 2011.

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

CORDEIRO, Rui. **Mapa das Soluções Inovadoras – Negócios sociais e inclusivos de jovens em áreas urbanas e rurais.** Ashoka e Instituto Walmart. Volume 3. 2011.

DA SILVA, Livia Gomes; DA SILVA ALVES, Marcelo. O acolhimento como ferramenta de práticas inclusivas de saúde. **Rev APS** 2008; 11(1):74-84.

_____, Maria de Fátima; DE MOURA, Laysce Rocha; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. As Interfaces entre Empreendedorismo Social, Negócios Sociais e Redes Sociais no Campo Social. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 2, p. 121-130, 2015.

DE ARRUDA, Maria Cecilia C.; GRANADO, Luiza. Small-Sized Suppliers Entering Large Markets: An Ethical Initiative of the Caras do Brasil Program. **Journal of business ethics**, v. 112, n. 4, p. 685-696, 2013.

DE MELLO, Sérgio C. Benício; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra; DE PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica: um caso empresarial de sucesso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2008.

DEES, J. Gregory. Enterprising nonprofits. **Harvard business review**, v. 76, n.1, p. 54-69, 1998a.

_____. The Meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship - CASE. In. EDWARDS, Jacqueline. (Org.). **Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship**. (1998b). Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. Acesso em 10 Abr. 2014.

DEFOURNY, Jacques.; NYSSSENS, Marthe. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v, 1, n1, p.32-53, 2010.

DOLABELA, Fernando; TORQUATO, Cid. **Empreendedorismo sem fronteiras: um excelente caminho para pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro, RJ: Altas Book, 2015.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and Learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v.44, n.2, p.350-383, 1999.

ELKINGTON, John.; HARTIGAN, Pamela. **The power of unreasonable people**. How social entrepreneurs create markets that change the world. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2008.

FERREIRA, Sílvia. **O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal**. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Oficina do Centro de Estudos Sociais, n. 223, março, 2005. Disponível em: <http://www.ces.fe.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf> Acesso em 11 Dez 2013.

FIELD, Anne. North Carolina Officially Abolishes The L3C. **Forbes Magazine**. (2014). Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/annefield/2014/01/11/north-carolina-officially-abolishes-the-l3c/> Acesso em 25 Maio 2014.

FILARDI, Fernando; BARROS, Filipe Delarissa; FISCHMANN, Adalberto Américo. Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

FILION, Louis. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.05-28, abril/junho 1999.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 40, n. 3, set. 2000 .

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

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 114-136.

_____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide; SOUZA, Nevil Queiroz de. A responsabilidade social corporativa e a importância do marketing social. **Revista de Administração**, v. 8, n. 15, p. p. 69-84, 2013.

GALERA, Giulia; BORZAGA, Carlo. Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, v. 5, n 3, p. 210-228, 2009.

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

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GÓES DE PAULA, Sérgio; ROHDEN, Fabíola. **Empresas e Filantropia no Brasil: um Estudo sobre o Prêmio ECO**. ISER, Rio de Janeiro, 1996.

HART, Stuart; SIMANIS, Erik. The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. **Cornell University**. 2008.

HERK, Andréa, V. et al. A Consistência Competitiva dos Negócios Prospectados pelas Incubadoras de Base Tecnológica: Um desafio pela ótica do compromisso empreendedor e da agência Paris Développement. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 2, 2012.

HERRERA, Carolina. **Negócios Sociais: um estudo de caso da empresa Mediacom.net (Aquiraz-CE)**. Dissertação de Mestrado do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. 2013.

HORNADAY, John. **Research About Living Entrepreneurs**. In. Encyclopedia of Entrepreneurship, Kent/Sexton/Vesper eds., copyright, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 25-27, 1982.

HOXHA, A.; RULI, G. **Social Business and Social Exclusion in Transition Countries, The case of Albania, Albania**: ISB (Institute of Contemporary Studies). 2001. Disponível em: <http://www.unicef.org/albania/socialbusinesssocialaexclusion.pdf> Acesso em 10 mar. 2014.

HUANG, C.; JIANG, P. Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 2, p. 175-192, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **CENSO 2010. Cartilha do Censo 2010 – Pessoas com deficiência**. (2010). Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf> Acesso em: 10 Ago. 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais Uma análise das condições de vida da população brasileira 2013**. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2013/SIS_2013.pdf Acesso em 10 dez 2014.

INSTITUTE FOR SOCIAL ENTREPRENEURS – ISA. **Evolution of the social enterprise industry: a chronology of key events**. (2008) Disponível em: <https://www.se-alliance.org/upload/Membership%20Pages/evolution.pdf>. Acesso em 10 Fev. 2014.

IWAI, Tatiana. **Bases de confiança de relacionamento entre agentes: um estudo sobre seu efeito na reação cognitiva e comportamental dos agentes**. Tese de Doutorado, 2011.

JAIN, Monika. Social entrepreneurship-Using Business Methods to Solve Social Problems: The Case of Kotwara. **Decision (0304-0941)**, v. 39, n. 3, 2012.

JAPPE, Marcio. **Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Rio Grande do Sul. 2013.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 90-113.

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

KICKUL, Jill et al. Social business education: An interview with Nobel laureate Muhammad Yunus. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 453-462, 2012.

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews, TR/SE-0401, Department of Computer Science**, Keele University, Keele, Staffs, UK, 2004.

KLEIN, M.J.; BITENCOURT, C. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho, **O&S**, v.19, n.63, Salvador, 2012, p. 599-619.

KLEINMAN, Arthur. **The Illness Narratives: Suffering, Healing and the Human Condition**. New York: Basic Books, 1988.

KRAM, Kathy E. **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life**. University Press of America, 1988.

KWONG, Caleb; THOMPSON, Piers; CHEUNG, Wun Mei. The effectiveness of social business plan competitions in developing social and civic awareness and participation. **Academy of Management Learning & Education**, p. amle. 2011.0007 A, 2012.

LABOV, W. **Language in the inner city: Studies in the Black English Vernacular**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1972.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, I. C. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.201-224.

MAN, Thomas WY; LAU, Theresa. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 03, p. 235-254, 2000.

MARKHAM, Stephen K. Moving technologies from lab to market. **Research-Technology Management**, v. 45, n. 6, p. 31-42, 2002.

McCLELLAND, David. **The Achieving Society**. Van Nostrand Company, New York-NY, 1961.

_____. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

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

MOORE, James. Predatos and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, n 3, p 73-88, May/June, 1993

MOORE, Sharon, VEM Julie. Strategic management in Australia and China: the great leap forward or an illusion? **Journal of Technology Management in China**, v. 2, n. 1, p. 10-21, 2007.

MORAIS NETO, Siqueira; PEREIRA, Maurício; MORITZ, Gilberto. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e Responsabilidade social empresarial. **Revista Pretexto**, v.13, n. 3, p.72-91, 2011.

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

NAÇÕES UNIDAS. **Relatório da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento - Plataforma de Cairo**. (1994). Disponível em: <http://www.unfpa.org.br/Arquivos/relatorio-cairo.pdf>. Acesso em 10 Jun. 2014.

_____.; **Resumo do Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento CIPD'94**. Nova Iorque. (1995). Disponível em: <http://www.unfpa.org.br/Arquivos/conferencia.pdf>. Acesso em 10 Jun. 2014.

_____.; **State of world population 2013**. United Nations Population Fund – UNFPA. New York. Disponível em: <http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/swp2013/EN-SWOP2013-final.pdf>. Acesso em: 07 Maio 2014.

NAEIGEBORIN, Vivianne. **Introdução ao Universo dos Negócios Sociais**. (2010) Disponível em: http://inei.org.br/aceleradora25/biblioteca-2.5/negocios-sociais/Introducao_ao_Universo_de_Negocios_Sociais.pdf Acesso em 13 Fev. 2014.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1997.

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

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Curso de Pós-Graduação da Faculdade de História, Direito e Serviço Social da UNESP, Franca: 2004a.

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

OLIVEIRA, Flavia; VASCONCELLOS, Juliana. Os desafios da gestão nos negócios sociais e inclusivos: marco regulatório. In. COMINI, Graziela. (Org.). **Mapa de soluções inovadoras: Gestão de Negócios Sociais e Inclusivos**. Volume 4. Instituto Walmart, 2011.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **The non-profit sector in a changing economy**. (2003). Paris: OECD. Disponível em: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/product/8403021e.pdf> Acesso em 15 mar. 2014.

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

PARKINSON, Rob. **Mapeamento do campo de Negócios Sociais/Negócios Inclusivos no Brasil**. (2011). Disponível em: http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/Mapeamento%20Neg%C3%B3cios%20Sociais_Inclusivos%20-%20Relat%C3%B3rio%20final%20categoria%20neg%C3%B3cios%5B1%5D.pdf Acesso em 13 Fev. 2014.

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

PEGN. Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Negócios com causa: a nova geração de empreendedores que lucra fazendo o bem**. Revista PEGN. Maio 2013, n. 292. Rio de Janeiro: Editora Globo. Edição de maio 2013.

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

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: **Relatório de Desenvolvimento Humano 2013 – Ascensão do Sul: progresso humano num mundo diversificado**. (2013). Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh-2013.pdf>>. Acesso em 12 Maio 2014.

_____. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2014: Sustentar o Progresso Humano: Reduzir as Vulnerabilidades e Reforçar a Resiliência**. (2014) Disponível em: <http://www.pnud.org.br/arquivos/RDH2014pt.pdf>. Acesso em 10 Nov. 2014.

PORTER, Michael.; KRAMER Mark. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011.

POTENCIA VENTURES. **Social Impact and Social Business**. (2011). Disponível em: <http://potenciaventures.net/index.php?s=socialimpact> Acesso em 13 Fev. 2014.

PRAHALAD, C.K.; **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____.; HART, Stuart. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. **Strategy+Business**. V. 26. P 54-57. (2002).

RABIN, D.; RABIN, P. L.; RABIN, R., 1982. Occasional notes. Compounding the ordeal of ALS: Isolation from my fellow physicians. **New England Journal of Medicine**, 307:506-509.

RABECHINI JR, Roque; PESSOA, Marcelo SP. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 034-043, 2005.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. In: **Seminário de Administração – FEA-USP (SemeAd)**. 2013.

REFFICO, Ezequiel; GUTIÉRREZ, Roberto; TRUJILLO, Diana. Empresas sociais: ¿una especie en busca de reconocimiento? **Rev. Adm. (São Paulo) [online]**. vol.41, n.4. 2013.

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

RICO, Elizabeth de Melo. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo Perspec.** São Paulo, v. 18, n. 4, dez. 2004

RIEMANN, Gerhard; SCHÜTZE, Fritz. Trajectory “as a basic theoretical concept for analyzing suffering and disorderly social processes. **Social Organization and Social Processes. Essays in Honor of Anselm Strauss**. New York: De Gruiter, p. 333-357, 1991.

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

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **Revista interdisciplinar de gestão social**. v.3 n.1 p 85-105, 2014.

ROSSONI, Luciano; ONOZATO, Erika; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. O Terceiro Setor e o Empreendedorismo Social: explorando as particularidades da atividade empreendedora com finalidade social no Brasil. **XXX Encontro da ANPAD, Anais..., Salvador**, 2006.

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

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

_____. **Human competence at work**. Göteborg: BAS, 1996

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

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

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

_____.; PINNINGTON, Ashly H. Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, 2009.

SANTOS, Rubens. Reflexões sobre as organizações da sociedade civil. **Revista Integração**. São Paulo, n. 9, dez. 1999.

SANTOS, W. G. **Crise e Castigo**. Rio de Janeiro: Vértice, 1987.

SCHUMPETER, Joseph. Der untemehmer. 4. ed., Jena, 1928. In: HARTMANN, H. Managers and entrepreneurs: a usefull distinction. **Administrative Science Quartely**, v.3, n.3, p.429-51, 1959.

SCHÜTZE, F. Análise sociológica e linguística de narrativas. **Civitas**, v. 14, n. 2, p. 11-52, 2014. Encarte digital.

SEBRAE. Negócios Sociais – **Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais**. (2013). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/negocios-sociais-sebrae-nos-negocios-sociais/diretrizes-e-estrategias> Acesso em 12 Fev. 2014.

SERCONEK, Fabio; VITORIANO, Pedro. **O Brasil dos Negócios Sociais: Projeto Brasil27**. Disponível em: <http://www.projetobrasil27.com.br/download-ebook/>. Acesso em: 15 mar. 2016. São Paulo: CEATS, 2015.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de Serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. Maceió: Edufal, 2005.

SILVA, Amalin. **Como Empreendedores Sociais Constroem e Mantêm a Sustentabilidade de seus Empreendimentos**. Dissertação da Fundação Getúlio Vargas da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE. (2009a)

SILVA, Sylvio Bandeira de Mello e; SILVA, Barbara-Christine Nentwig; SILVA, Maina Pirajá. Organização social e indicadores socioeconômicos no Brasil: um estudo exploratório. **Cad. CRH**, Salvador, v. 22, n. 57, 2009b.

SILVA, Matheus. **Indicadores dos negócios sociais na área da saúde: estudo de casos**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração na Universidade de São Paulo – USP. São Paulo – SP, 2013.

SILVA, Helena; AMORIM, Marlene; DIAS, Marta Ferreira. **Education and training needs of social entrepreneurs**. 2015.

SPINA, Cassio A. Investidor Anjo-Guia prático para empreendedores e investidores. **Primeira edição. São Paulo: nversos**, 2012.

SUSTAINABILITY. **The 21st Century NGO: In the Market for Change**, London: SustainAbility, New York City: UN Global Compact, Paris: United Nations Environmental Programme. 2003. Disponível em: http://modulas.kauri.be/Uploads/Documents/doc_0217.pdf. Acesso em 10 mar. 2014.

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

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

THE SOCIAL ENTERPRISE WORLD FORUM 2012. **Proceedings SEWF2012**. (2012). Rio de Janeiro. Disponível em: http://issuu.com/nesster/docs/2012sewf_proceedings?e=1792348/1903962. Acesso em 11. Fev. 2014.

TISCOSKI, Gabriela P.; ROSOLEN, Talita.; COMINI, Graziella. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional**. Anais do XXXVII Encontro da ANPAD. 2013

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

TRAVAGLINI, Claudio; BANDINI, Federica; MANCINONE, Kristian. Social enterprises in Europe: governance models. An analysis of social enterprises governance models Through a comparative study of the legislation of Eleven countries. **2nd EMES International Conference on Social Enterprise**. 2009.

TREVISAN, Wilson.; AMORIM, Maria Cristina.; MORGADO, Flávio. Empreendedorismo: do herói Schumpeteriano ao executivo de Sucesso. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 26, n. 1, 2011.

VAN LANGE, Paul AM et al. Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence. **Journal of personality and social psychology**, v. 73, n. 4, p. 733, 1997.

WIEK, Arnim; WITHYCOMBE, Lauren; REDMAN, Charles L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability science**, v. 6, n. 2, p. 203-218, 2011.

WORLD BANK DEVELOPMENT. **Indicators - Poverty Facts and Stats. Portfolio equity, net inflows (BoP, current US\$)**. (2010). Disponível em: <http://data.worldbank.org/indicator/BX.PEF.TOTL.CD.WD>. Acesso em 09 Maio 2014.

YOUNG, Dennis. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (ed.). **Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

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

YUNUS, Mahammad. **Banker to the poor**. New York: Public Affairs, 1999.

_____.; WEBER, K. **Um Mundo sem Pobreza: a Empresa Social e o Futuro do Capitalismo**. São Paulo. Ed. Ática. 2008.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro das entrevistas

| | Perguntas |
|---|--|
| <p>Objetivo: Descrever e analisar a trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de compreender pelas narrativas dos sócios-proprietários, os elementos subjacentes ao processo de virem a ser empreendedores sociais.</p> | |
| <p>Tópicos a serem considerados na narrativa</p> | |
| <p>Quem são os empreendedores de negócios sociais. Perfil sócio econômico</p> | <p>Nome; Formação; Idade; Sexo; Tempo na empresa Posição que ocupa na empresa; Quantos sócios (é fundador?)</p> |
| <p>Áreas de atuação. Segmento de mercado. A história do negócio Evolução do negócio. Os objetivos organizacionais</p> | <p>Me conte como surgiu a ideia do negócio e como se desenvolveu ao longo dos anos. Me relate como você enxerga a construção da sua história como empreendedor social na trajetória da empresa.</p> |
| <p>Razões para empreender socialmente Razões que os levaram a ser empreendedores social</p> | <p>Considerando a sua experiência o que significa para você ser um empreendedor social?</p> |
| <p>Experiências formais e informais que contribuíram para o desenvolvimento da sua competência</p> | <p>Que competências você enquanto empreendedor construiu na trajetória do negócio? Que competências o negócio desenvolveu ao longo da trajetória? Que experiências você considera que propiciaram esse desenvolvimento (seu e do negócio)</p> |
| <p>Competências desenvolvidas ao longo do tempo do negócio Competências que já tinham antes de iniciar o negócio. O que aprenderam ao longo da existência do negócio. Dificuldades superadas Desafios que enfrentam ou enfrentaram. Como superaram ou pretendem superar os desafios</p> | <p>Que resultados você pode me contar do negócio? E como você avalia os resultados do seu negócio em relação a sua missão? Como você vê o futuro do seu negócios? Que competências vocês acham que devem desenvolver para atingir os resultados esperados?</p> |
| <p>Tópico livre</p> | <p>Você gostaria de acrescentar algo?</p> |

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

(Em 2 vias, firmado por cada participante-voluntári(o,a) da pesquisa e pelo responsável)

“O respeito devido à dignidade humana exige que toda pesquisa se processe com consentimento livre e esclarecido dos participantes, indivíduos ou grupos que, por si e/ou por seus representantes legais, manifestem a sua anuência à participação na pesquisa.” (Resolução nº 466/12 – IV, do Conselho Nacional de Saúde).

Eu, _____, tendo sido convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa: competências em negócios sociais: análise de narrativas de um grupo de empreendedores do Estado de Alagoas, recebi do(s) Sr. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto e da Profa. Dra. Janette Brunstein, responsáveis por sua execução, as seguintes informações, que me fizeram entender sem dificuldades e sem dúvidas os aspectos a seguir:

Que o estudo se destina a descrever e analisar a trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de compreender, pelas narrativas dos sócios-proprietários, os elementos subjacentes ao processo de virem a tornar-se empreendedores sociais. A intenção foi colocar em debate o desenvolvimento de competências para negócios sociais.

Que essa pesquisa iniciou em fevereiro de 2013 e terminará em março de 2016.

Que o estudo contempla as seguintes fases: revisão sistemática da literatura, pesquisa documental e entrevista com uso de narrativas como estratégia de pesquisa.

Que o incômodo que poderei sentir com a minha participação é o seguinte: inibição dentro do olhar do pesquisador.

Que os benefícios que deverei esperar com a minha participação, mesmo que não diretamente, são: contribuir para descrever a trajetória de um grupo de empreendedores sociais no Estado de Alagoas, a fim de analisar o desenvolvimento das suas competências em negócios sociais.

Que a minha participação será acompanhada da seguinte forma: entrevista realizada pelos pesquisadores presencialmente e/ou on-line com uso de tecnologia da informação e comunicação – TIC.

Que, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas da pesquisa.

Que, a qualquer momento, eu poderei recusar a continuar participando do estudo e, também, que eu poderei retirar este meu consentimento, sem que isso me traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Que as informações conseguidas através da minha participação poderão ser utilizadas pelos responsáveis do estudo, bem como a divulgação das mencionadas informações: nome da empresa e nome dos empreendedores poderão ser divulgados pelos pesquisadores sem prejuízo para imagem da empresa.

Que não terei nenhum custo e que este será financiado pelos pesquisadores e por agências de fomento do governo federal.

Finalmente, tendo eu compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implica, concordo em dele participar e, para isso, DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço d(o,a) participante-voluntári(o,a)

Domicílio: (rua, praça, conjunto):

Bloco: /Nº: /Complemento:

Bairro: /CEP/Cidade: /Telefone:

Ponto de referência:

Contato de urgência: Sr(a).

Domicílio: (rua, praça, conjunto):

Bloco: /Nº: /Complemento:

Bairro: /CEP/Cidade: /Telefone:

Ponto de referência:

Endereço d(os,as) responsável(is) pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição:

Endereço

Bloco: /Nº: /Complemento:

Bairro: /CEP/Cidade:

Telefones p/contato:

ATENÇÃO: Para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas:

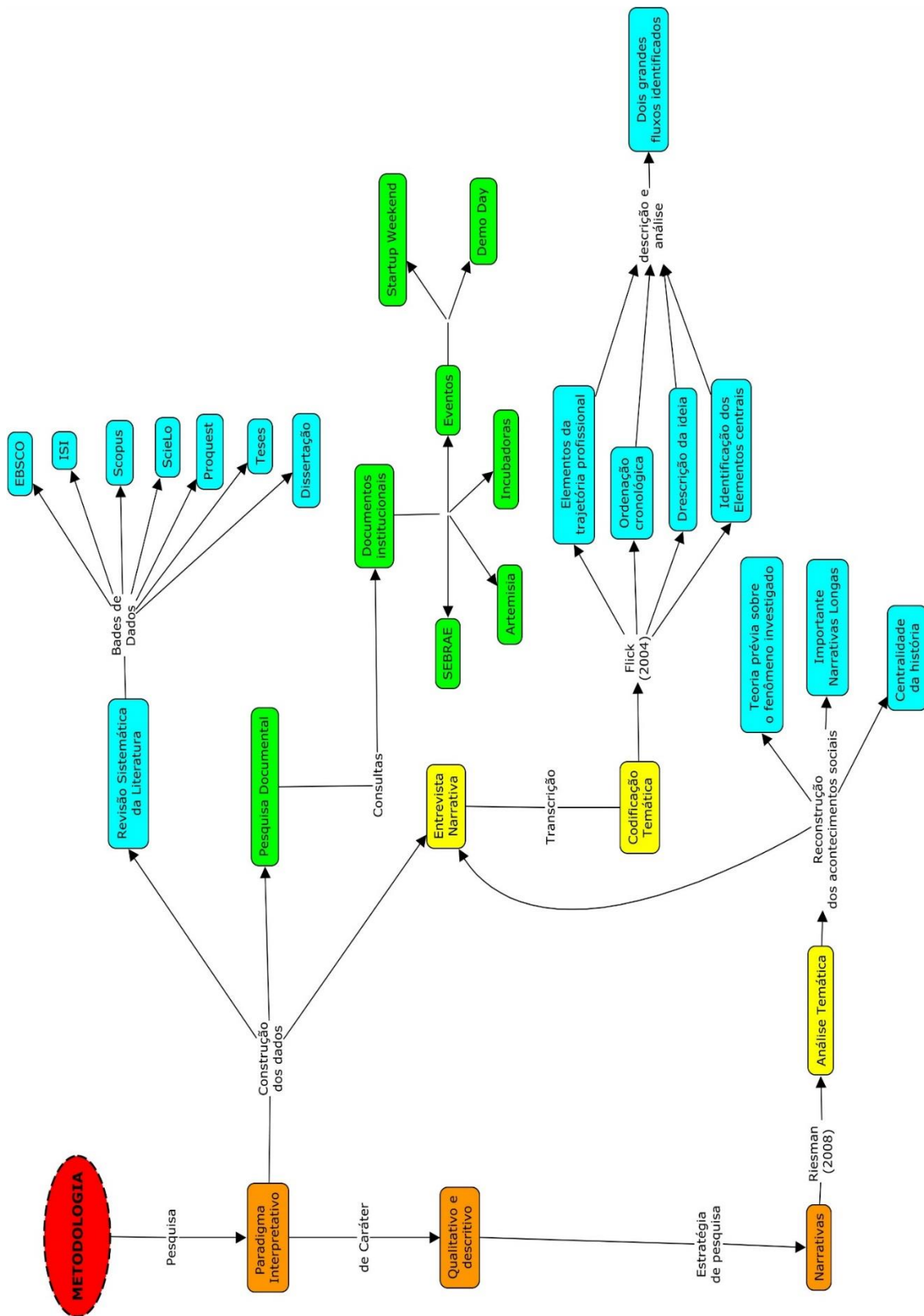
Prédio da Reitoria, sala do C.O.C. , Campus A. C. Simões, Cidade Universitária

Telefone: + 55 (82) 3214-1041

Maceió,

| | |
|--|--|
| | |
| (Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal - Rubricar as demais folhas) | Nome e Assinatura do(s) responsável(is) pelo estudo (Rubricar as demais páginas) |

Apêndice C – Metodologia detalhada



Fonte: desenvolvido pelo autor