



Gestão e Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Itelvino, Lucimar da Silva; Costa, Priscila Rezende; Gohn, Maria da  
Gloria Marcondes; Ramacciotti, Claudio; Porto, Geciane Silveira  
**FORMAÇÃO EMPREENDEDORA PARA GERAÇÃO DE INOVAÇÕES SOCIAIS**  
Gestão e Regionalidade, vol. 34, núm. 101, 2018, Maio-Agosto, pp. 107-133  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n101.4172>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133460253007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# FORMAÇÃO EMPREENDEDORA PARA GERAÇÃO DE INOVAÇÕES SOCIAIS

## ENTREPRENEURIAL TRAINING FOR GENERATION OF SOCIAL INNOVATION

### **Lucimar da Silva Itelvino**

Doutora em Educação pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Mestre em Educação pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Mestre em Administração pela Universidade de Guarulhos (UNG). Especialista em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap). Coordenadora e professora do curso de Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove).

Data de recebimento: 05-07-2016

Data de aceite: 27-04-2017

### **Priscila Rezende Costa**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP). Professora titular da Universidade Nove de Julho (Uninove) no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA).

### **Maria da Glória Marcondes Gohn**

Mestre em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP). Doutora em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (USP). Pós-doutora pela New School University. Professora titular da Faculdade Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

### **Claudio Ramacciotti**

Pró-reitor de campus na Universidade Nove de Julho (Uninove). Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesh).

### **Geciane Silveira Porto**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professora livre-docente em RDIDP na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

## RESUMO

O objetivo geral foi compreender como a formação do empreendedor social pode afetar a geração de inovações sociais. Para tal, foi realizado um estudo qualitativo a partir das narrativas de história de vida dos finalistas e vencedores do Prêmio Empreendedor Social. Os resultados demonstraram que a formação do empreendedor social está vinculada aos espaços e contextos de aprendizagem, à trajetória de liderança social e à motivação para o empreendedorismo social, sendo essas categorias permeadas simultaneamente pela educação formal e não formal, que quando integradas resultam em inovações sociais. Foi possível concluir que à medida que os empreendedores sociais renovam suas trajetórias de liderança por meio de novos projetos sociais, emergem novos contextos e espaços de aprendizagem, muitas vezes coletivos e informais, renovando as motivações do empreender social. Concomitante à formação do empreendedor tem-se, portanto, o valor social coletivo gerado a partir do desenvolvimento de inovações sociais.

**Palavras-chave:** Formação empreendedora; história de vida; empreendedor social; inovação social.

## ABSTRACT

The overall objective was to understand how the formation of the social entrepreneur can affect the generation of social innovations. To this end, we conducted a qualitative study based on the life history narratives of the finalists and winners of the Social Entrepreneur Award. The results demonstrated that the formation of the social entrepreneur is linked to the spaces and contexts of learning, the trajectory of social leadership and motivation for social entrepreneurship, these categories being filled simultaneously by formal and non-formal education, which, when integrated, culminate in social innovation. It was possible to conclude that, as social entrepreneurs renew their trajectories of leadership through new social projects, emerge new contexts and learning spaces, oftentimes collective and informal, renewing the motivations for social entrepreneurship. Concomitant to the formation of the entrepreneur there is, therefore, a social collective value that was generated from the development of social innovations.

**Keywords:** Entrepreneurial formation; life history; social entrepreneur; social innovation.

### Endereço dos autores:

**Lucimar da Silva Itelvino**  
lucimarsilva@uninove.br

**Priscila Rezende Costa**  
priscilarezende@yahoo.com.br

**Maria da Glória Marcondes Gohn**  
mgohn@uol.com.br

**Claudio Ramacciotti**  
claudior@uninove.br

**Geciane Silveira Porto**  
geciane@usp.br

## 1. INTRODUÇÃO

Os esforços científicos e tecnológicos gerados nas instituições de ensino superior podem ser utilizados pelo Terceiro Setor e revertidos em inovações sociais para o bem de toda a sociedade. Uma forma concreta de acelerar essa transferência é estimular a criação e o desenvolvimento de empresas focadas em questões socioambientais (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011; GOHN, 2015).

Normalmente as empresas atuantes no Terceiro Setor são criadas por empreendedores que geram transformações sociais e, portanto, são nomeados de empreendedores sociais (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; GOHN, 2015; MAIR; IGNASI, 2006), cujo crescimento profissional ao longo dos anos poderá demandar uma estrutura catalisadora de interações entre conhecimentos, experiências profissionais e parcerias, cruciais ao desenvolvimento de inovações sociais de impacto (HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; SLOAN; LEGRAND; SIMONS-KAUFMANN, 2014; TONDOLO; TONDOLO; BITENCOURT, 2013).

Para Dornelas (2007, p. 14),

O empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo, criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas.

O empreendedor social caça caminhos para desenvolver o ser humano no que é seu por direito, no resgate da cidadania. Não somente por ser lei, mas na procura de dar dignidade aos sujeitos. Seu pensamento abrange o social e busca com suas ações transformar a realidade. Por conseguinte, os cidadãos:

criam novas organizações, abrem seus próprios negócios, vão em busca de recursos, tecem novas redes

de colaboração e apoio mútuo, investem seu tempo e seus poucos recursos naquilo em que acreditam e acalentam dia a dia seus sonhos de transformação. (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 14).

“No âmbito do empreendedorismo social, a inovação é maior e melhor, porque desenvolve a projeção de mudanças significativas na sociedade onde está implementada” (MELO NETO; FRÓES, 2002, p. 49). Nessa perspectiva, o empreendedor social desenvolve a capacidade de gerar inovação ao identificar diferentes maneiras para modificar as condições de vida dos excluídos pela sociedade. Isso não como mero trabalho filantrópico, mas como processo de desenvolvimento humanitário.

Assim, a formação do empreendedor social tem papel relevante no que diz respeito à promoção e sustentação das empresas do Terceiro Setor e também na geração de inovações sociais (FRIEDLAENDER, 2004; MURPHY; LIAO; WELSCH, 2006), uma vez que o desenvolvimento desse indivíduo pode determinar os valores sociais, a rede de parceiros e os procedimentos técnicos e interpcionais adotados nos projetos das empresas sociais (FARFUS; ROCHA, 2007; PARENTE et al., 2011; SOUSA et al., 2014).

Destaca-se também o fato de que o processo de formação do empreendedor social está atrelado não somente à trajetória de liderança social, ou seja, ao exercício pleno do empreendedorismo social (DAVID, 2004; YUKL; GORDON; TABER, 2002), mas pode ser determinado ainda pelos espaços e contextos de aprendizagem a que o empreendedor foi submetido durante sua história de vida, bem como orientar-se pelas motivações do indivíduo em gerar inovações sociais (MINUZZI; BELINAZO; LEZANA, 2005; NAVARRO; CLIMENT; PALACIO, 2011).

No contexto da formação do empreendedor social, se a educação formal “é aquela desenvolvida nas escolas, com conteúdos demarcados” (GOHN, 2006, p. 28), percebe-se que existe nos

espaços de educação não formal, mesmo não havendo intencionalidade, a transformação da vida dos beneficiários dos projetos sociais. A educação não formal pressupõe construções coletivas, sendo os problemas do cotidiano meios de identificar a necessidade dos indivíduos e grupos e o processo de aprendizagem definido de acordo com o contexto, assim “os conteúdos emergem a partir dos temas que se colocam como necessidades, carências, desafios, obstáculos ou ações empreendedoras a serem realizados” (GOHN, 2006, p. 31). Destaca-se também o fato de que os espaços de formação do empreendedor social não devem ser tratados de forma excludente, mas contemplar a integração dos conhecimentos, valores, competências e habilidades oriundos e adquiridos nos espaços de educação formal e não formal, possibilitando a transposição do sujeito de um estado de exclusão para o de cidadania.

Portanto, é relevante o entendimento da atuação do empreendedor social como gerador de inovações sociais a partir da avaliação de seu processo de formação, incluindo a análise conjugada de seus espaços e contextos de aprendizagem, suas motivações sociais e trajetórias de liderança social, o que resulta no seguinte questionamento: como a formação do empreendedor social pode afetar a geração de inovações sociais?

Dante dessa problemática, este estudo vai buscar respostas para: (a) mapear as fases do processo de formação do empreendedor social que podem afetar a geração de inovações sociais; (b) identificar as atitudes inerentes à formação empreendedora que podem afetar a geração de inovações sociais; e (c) propor um modelo descriptivo de formação empreendedora para geração de inovações sociais.

Um aspecto relevante deste estudo é a sua investigação estar direcionada a empreendedores brasileiros considerados referência na geração de inovações sociais de impacto que foram

apontados pelo Prêmio Empreendedor Social realizado pelo jornal *Folha de S.Paulo* e pela Fundação Schwab no período de 2005 a 2013. Acrescenta-se a isso a importância do empreendedorismo social enquanto temática de política pública, que tem sido pauta recorrente de discussões em diferentes estratos da sociedade como proposta de melhoria da qualidade de vida das pessoas, contribuindo para a geração de desenvolvimento sustentável. Particularmente na área acadêmica, o trabalho de pesquisa a partir das narrativas de história de vida preenche uma lacuna no processo de formação de futuros empreendedores sociais, oferecendo um conjunto de atitudes a serem estimuladas pelas esferas educacionais e empresariais para o fomento de novos empreendimentos sociais.

## 2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A julgar que as oportunidades e o acesso aos direitos contemplados na Constituição brasileira na prática não são os mesmos para todos os cidadãos, surge uma nova categoria na sociedade: a do excluído social. Esse é o campo de atuação do empreendedorismo social, que, numa primeira análise, pode ser observado a partir da junção das expectativas não realizadas da atividade do empreendedorismo com a problemática do Terceiro Setor, particularmente em decorrência do desemprego (DRUCKER, 2003).

Sendo assim, os princípios comuns entre os empreendedores sociais envolvem: valorização e promoção da troca de experiências dos participantes; visão multidisciplinar; respeito às diferenças; compreensão das origens dos problemas sociais e das políticas públicas; compromisso e difusão de valores como a cidadania e o humanismo; e adoção da postura de facilitador na construção conjunta do conhecimento (TACHIZAWA, 2002).

Para Dornelas (2007), o cerne do empreendedorismo social é a relação indissociável entre a realização pessoal/profissional e a possibilidade de melhorar as condições de vida do outro. Para tanto, busca-se criar organizações que preencham as lacunas sociais, anteriormente de responsabilidade do Estado. Tendo retorno financeiro, mesmo não sendo seu objetivo final, e com a aquisição de novos recursos, essas organizações compartilham a intenção de capacitar o cidadão.

Em complemento, Melo Neto e Fróes (2002) confirmam que o empreendedor social tem um olhar para o coletivo, fala na 1ª pessoa do plural (nós), sente indignação pela exclusão social, pobreza e miséria, sendo o risco de vida do outro muitas vezes o que motiva e impulsiona suas ações. No empreendedorismo social, a inovação de seus produtos e serviços é consequência da busca de metodologias que garantam ao ser humano dignidade por meio de soluções para os problemas sociais. Sua medida de sucesso é o impacto no social, dada sua possibilidade de ser agente de mudança, considerando que suas ideias e inovadoras metodologias podem ser divulgadas, aplicadas e multiplicadas em outros

grupos em risco social. Em consequência, a satisfação profissional do empreendedor social está vinculada à melhoria da qualidade de vida, progresso material, espiritual e pessoal das pessoas beneficiadas pela solução proposta, obtida especialmente do envolvimento dos membros da comunidade por meio da participação, integração e desenvolvimento coletivo. Com suas ações, o empreendedor espera retirar a pessoa da situação de risco, capacitando-a e oferecendo a possibilidade de reinserção social, sendo a educação e a criação de novos espaços de experiência de vida participativa essenciais para essa mudança. Nesse aspecto, ressalta-se a importância do referencial ético e da figura de liderança, dada a capacidade do empreendedor social de mobilizar pessoas, o que ocorre ao subordinar o econômico ao ser humano. Destaca-se também que o seu grande sonho, a transformação da realidade social, concretiza-se por meio de uma atitude crítica e de inconformismo diante da injustiça social.

Em complemento, Melo Neto e Fróes (2002) apresentam as dimensões do empreendedorismo social:

**Quadro 1 – Dimensões do empreendedorismo social**

Dimensões	Desafios	Objetivos
Psicossocial	1. Mudar comportamentos 2. Instituir processos de participação 3. Inovar (vinculado à inserção social) 4. Engajamento da comunidade 5. Incentivar processos responsáveis e éticos	Desenvolver o sentido de pertencimento à comunidade com a valorização da cultura e do meio ambiente.
Cultural	1. Preservar a cultura local 2. Incentivar e criar cultura de autossustentabilidade	Preservar a cultura local e desenvolver a cultura de autossustentação.
Econômica	1. Gerar renda 2. Criar empregos 3. Criar mecanismos de benefícios e financiamento	Melhorar a qualidade de vida da população.
Política	1. Desenvolver novas e atuais organizações sociais	Posicionar as organizações sociais junto à sociedade.
Ambiental	1. Assegurar o uso sustentável dos recursos naturais 2. Reduzir o impacto e criar critérios para sua utilização	Assegurar as iniciativas de preservação do meio ambiente local.
Regulatória/institucional	1. Incentivar a criação de políticas públicas para o empreendedorismo social	Salvaguardar os direitos e deveres das organizações sociais.

Fonte: Melo Neto e Fróes (2002).

Para Melo Neto e Fróes (2002), a transformação da realidade está cada vez mais centrada no paradigma do empreendedorismo social que foi sendo (re)construído através de participação e reflexão nas comunidades, implementação de soluções inovadoras para inserção social e exercício da cidadania, justiça social, geração de renda e produtividade das parcerias entre os diferentes setores da sociedade.

Há uma espécie de consenso a respeito do empreendedorismo social enquanto espaço de atuação; ele representa uma nova possibilidade de concretizar, pelo trabalho desenvolvido, a transposição dos agentes beneficiários de um estado à margem da sociedade para a cidadania. Nesse sentido, a inovação social busca melhorar seus resultados sociais e econômicos que realimentam o processo da ação social, agregando parceiros solidários.

### **3. ESPAÇOS E CONTEXTOS DE FORMAÇÃO SOCIAL**

Os processos de formação são construídos e reconstruídos a partir dos conhecimentos acumulados pela educação em diferentes espaços sociais que definem “a forma que incorpora-se tanto os ‘saberes’ formais e cotidianos quanto os valores e crenças com os quais se tem contato, que, por sua vez, definem as possibilidades de ação sobre o mundo” (OLIVEIRA JUNIOR, 2001). Nesse sentido, os saberes cotidianos são internalizados por meio das relações estabelecidas pelo educando em espaços sociais não formais (GOHN, 2006; JACOBUCCI, 2008).

Conforme Saviani (2006, p. 29):

quando tomamos a educação, na sua especificidade, como ação propriamente pedagógica, cuja forma mais conspícuia se expressa na escola, observamos que esse destacar-se da atividade educativa em relação aos demais tipos de atividade não implica necessariamente

que as instituições propriamente educativas passem a deter o monopólio exclusivo do exercício do trabalho pedagógico secundário. Na verdade, o que constatamos é uma imbricação de instituições de diferentes tipos, não especificamente educativas que, nem por isso, deixam de cuidar, de algum modo da educação. Assim, para além da instituição familiar voltada, pelas suas próprias características, ao exercício da educação espontânea, vale dizer, do trabalho pedagógico primário, encontramos instituições como sindicatos, igrejas, partidos, associações de diferentes tipos, leigas e confessionais, que além desenvolver atividade educativa não formal, podem também, desenvolver trabalho pedagógico secundário, seja organizando e promovendo modalidades específicas de educação formal, seja mantendo escolas próprias de caráter permanente.

Portanto, pode-se auferir a existência de diferentes “espaços sociais” (PETITAT apud GATTI JÚNIOR; INÁCIO FILHO, 2005) ou “espaços de formação” (GRAMSCI apud NOSELLA; AZEVEDO, 2012, p. 25) que surgiram para suprir as necessidades humanas e se desenvolveram primeiro de maneira espontânea e não formal e, posteriormente, após determinado estágio de desenvolvimento, foram formalizados e institucionalizados. Esses movimentos de educação passaram a determinar os espaços de formação dos indivíduos em sociedade.

Considerando que os espaços sociais destinados ao ensino e à aprendizagem resultam de “um processo de crescimento e desenvolvimento de uma pessoa em sua totalidade, abarcando minimamente quatro grandes áreas: a do conhecimento, a do afetivo-emocional, a de habilidades e as atitudes ou valores” (MASSETO, 2003, p. 37), nota-se que o processo de formação pode ser realizado em diferentes espaços e contextos.

Assim, a educação não formal corresponde àquela em que “os indivíduos aprendem durante seu processo de socialização – na família, bairro, clube, amigos etc., carregada de valores e culturas próprias, de pertencimento e sentimentos herdados”

(GOHN, 2006, p. 28). Nesse sentido, a educação não formal é resultante dos processos de compartilhamento de experiências, principalmente em ações e espaços coletivos, compreendendo a totalidade de atividades e influências educacionais opcionais e facultativas vinculadas às necessidades de aprendizagem de cada indivíduo ou de um grupo de indivíduos com valores e objetivos comuns (GOHN, 2006; MOLDOVAN; BOCOS-BINTJINTAN, 2015).

Vale destacar que na educação não formal os espaços de aprendizagem localizam-se em territórios que acompanham a trajetória de vida dos indivíduos fora das escolas, em grupos e movimentos sociais de que escolheram participar (GOHN, 2006; VAN DER LINDEN, 2015).

Dessa forma, nota-se que na educação não formal os processos de aprendizagem são interativos e intencionais, ou seja, há intencionalidade na ação, no ato de participar, aprender e transmitir ou trocar saberes. Além disso, seus objetivos não são dados a priori, eles se constroem a partir de processos coletivos que geram capital social (GOHN, 2013; WILLEMS, 2015).

O uso do termo “capital” implica tratar-se de um ativo, e a palavra “social” indica, por sua vez, que esse ativo foi alcançado pelo pertencimento a uma comunidade, por meio de processos de interação e aprendizado. Cabe aqui evidenciar que a interação em uma comunidade é um processo de aprendizado que simultaneamente constrói resultado de capital. Aprendizado e mudança levam a melhores resultados se são capazes de usar o conhecimento e as habilidades dos membros da comunidade de um modo integrado (MASKELL, 2000; WILLEMS, 2015).

O capital social está presente nas ações empreendedoras, especialmente na interação entre os atores de uma comunidade, tornando, assim, o ambiente mais propício ao desenvolvimento local a partir de inovações sociais e partilhadas (ITURRIOZ; ARAGÓN; NARVAIZA, 2015; TONDOLO; TONDOLO; BITENCOURT, 2013).

Nota-se, portanto, que o empreendedorismo social é uma forma construtiva de geração de capital social, ou seja, um exemplo prático de educação não formal, uma vez que promove: desenvolvimento de identidade coletiva em um grupo; construção e reconstrução de concepções de e sobre o mundo; contribuição para um sentimento de identidade com uma dada comunidade; formação do indivíduo para a vida e suas adversidades; resgate do sentimento de valorização de si próprio; e aquisição pelos indivíduos do conhecimento de sua própria prática (GOHN, 2013; ITURRIOZ; ARAGÓN; NARVAIZA, 2015).

Diante dessas reflexões teóricas, levanta-se a proposição de que (Proposição 1 = P<sub>1</sub>) os espaços e contextos de aprendizagem inerentes à formação empreendedora podem afetar a geração de inovações sociais.

Outro aspecto relevante é que o empreendedorismo está cada vez mais associado à problemática do desenvolvimento local, dado que as empresas não competem isoladamente, mas o fazem junto com o entorno produtivo e institucional de que são parte. Sendo assim, o empreendedorismo social pode ser entendido como um processo que cria soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e, para tal, mobiliza ideias, capacidades, recursos e arranjos necessários à geração de transformações sociais sustentáveis (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004).

A motivação social é, portanto, explícita. Trata-se de como aplicar e dominar as competências empresariais a fim de resolver um problema social (SLOAN; LEGRAND; SIMONS-KAUFMANN, 2014). Sendo assim, as atividades sociais empreendedoras são motivadas pela criação de valor social; e a criação de valor econômico, se presente, é vista como um meio necessário para assegurar a viabilidade financeira da atividade social (MAIR; MARTI, 2009).

Segundo Dacin, Dacin e Matear (2010), Dacin, Dacin e Tracey (2011), Muñoz e Kibler (2016) e Phillips et al. (2015), o empreendedor social deve buscar o equilíbrio entre valor social e econômico,

uma vez que o valor econômico é crucial para a sustentabilidade dos empreendimentos sociais e para a criação inovadora de valor social.

Nesse contexto, a motivação do empreendedorismo social é maximizar o valor social a partir de ações inovadoras (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006; CERTO; MILLER, 2008). Sendo assim, a Escola de Inovação Social tem como unidade de análise central o perfil do empreendedor social, definido como aquele que responde a necessidades sociais de forma inovadora (HOOGENDOORN; PENNINGS; THURIK, 2010; PHILLIPS et al., 2015).

Segundo Dees, Emerson e Economy (2002), o empreendedor social assume a motivação de atacar a causa dos problemas e produzir mudanças fundamentais no setor social. Os empreendedores sociais são inovadores sociais por excelência, motivados para transformar a sociedade e serem agentes dessa mudança, além disso, adotam uma missão para criar e sustentar o valor social. Já para Parente et al. (2011), a motivação do empreendedor social, enquanto promotor de mudança, está relacionada ao desenvolvimento e/ou combinação de produtos ou serviços de caráter inovador que resultam em transformação social com potencial de replicação e ampliação em outros contextos e comunidades.

Vale destacar que as práticas inovadoras de atuação dos empreendimentos sociais necessitam ser compartilhadas por todos os atores envolvidos. Isso demanda um empreendedor social com habilidades relacionais mais desenvolvidas, com capacidade de comunicação e aplicação de processos de inovação (SOUSA et al., 2014; HAYEK et al., 2015).

É nesse contexto que está inserida a grande contribuição das inovações sociais, a saber, a busca de novas formas de pensar, se relacionar e criar estruturas, padrões e conexões em diferentes dimensões que agreguem valor para todos. A questão da inovação se configura como instrumento de transformação social (SOUSA et al., 2014; JULIANI et al., 2014).

Considerando essa linha de pensamento, o processo de inovação tem o efeito de reconstruir os sistemas de relações sociais e os recursos que os reproduzem. Desse modo, pode-se falar de inovação social a partir do momento em que as mudanças e inovações alteram os processos e relações sociais, modificando estruturas de poder preexistentes (SOUSA et al., 2014; MULGAN et al., 2007).

Assim, o conceito de inovação surge na área social como ponto de motivação para a construção de um novo modelo que atenda às demandas sociais com respeito à diversidade e à unidade humana, contribuindo para a promoção da igualdade na sociedade pós-moderna. A inovação social pode ser, então, definida como um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilitam a melhoria da qualidade de vida do outro, diminuindo as desigualdades (FARFUS; ROCHA, 2007).

Considerando essas reflexões teóricas, levanta-se a proposição de que (Proposição 2 = P<sub>2</sub>) a motivação inerente à formação empreendedora pode afetar a geração de inovações sociais.

A compreensão do empreendedor social deve envolver não apenas suas motivações, mas também contemplar a análise dos fatores que afetam sua trajetória de liderança no decorrer de sua história de vida.

De forma a complementar o arcabouço de reflexões teóricas, Friedlaender (2004) aponta a dedicação cada vez maior dos comportamentalistas ao estudo da liderança dos empreendedores em relação ao meio ambiente. Corroborando com essa visão, Bandura (2002) e Murphy, Liao e Welsch (2006) afirmam que o comportamento de liderança do empreendedor social é determinado pela interação de variáveis comportamentais, cognitivas e ambientais ou situacionais.

Destaca-se ainda na perspectiva sociológica, o relacionamento entre o comportamento de liderança e os valores dos empreendedores. Navarro, Climent e Palacio (2011) sustentam que o apego emocional e a satisfação nas relações de trabalho são maiores para os empreendedores sociais,

apesar de os salários serem menores. Além disso, o sentimento de pertencimento dos empreendedores sociais aos projetos que desenvolvem também parece ser maior. Dessa forma, os empreendedores sociais tendem a ficar mais tempo nas organizações em que atuam, porque o trabalho se relaciona ao estilo de vida desses sujeitos, não representando apenas uma opção de carreira.

Segundo Abu-Saifan (2012), o empreendedor social adota um conjunto de comportamentos empresariais de liderança para entregar valor social à sociedade a partir de uma entidade empreendedora que é financeiramente independente, autossuficiente e sustentável. Na visão de Oliveira (2004), exercer liderança empreendedora em contextos sociais desfavorecidos é ser inconformado e indignado com a injustiça e a desigualdade; é ser engajado, comprometido, leal, ético, transparente e apaixonado pelo que se faz. Ademais, tem-se a afirmação de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) sobre a liderança do empreendedor social apoiar-se no “saber ser” e no “saber fazer” para “saber agir”, estando sempre atento ao ambiente e aos seus próprios valores.

Em relação ao contexto coletivo, David (2004) diz que o empreendedor social atua como líder nas ações relativas ao bem comum, interferindo diretamente em um grupo/organização por intermédio de suas propostas e provocando mudanças nas relações sociais. Yukl, Gordon e Taber (2002) desenvolveram uma proposta de estrutura para os comportamentos de liderança com as seguintes etapas: (a) planeja atividades de curto prazo, explicita os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada um deles e monitora a operação; (b) dá suporte e encoraja, reconhece realizações e contribuições, consulta antes de decidir e dá *empowerment* para solução de problemas; e (c) monitora o ambiente externo, propõe estratégias inovadoras ou novas visões e estimula o pensamento inovador. Fica estabelecida assim, segundo Jiao (2011), a relevância da liderança empreendedora durante a criação e o desenvolvimento de

ações sociais, visto que o empreendedor social exerce um papel decisivo no delineamento da cultura dos empreendimentos e projetos sociais, ao inserir neles seus valores e visão de mundo (BERTERO, 2006).

Vale considerar também que o empreendedor social está inserido na sociedade e, dessa forma, partilha com outros indivíduos uma conjuntura de experiências que podem influenciar sua liderança e ações. O empreendedor social se depara com exigências que ultrapassam as fronteiras organizacionais e transitam por decisões do governo, tendências econômicas e mesmo pelas necessidades das comunidades locais. Assim, as organizações sociais demandam um líder capaz de alinhar o empreendimento às necessidades e oportunidades sociais do ambiente (MINUZZI; BELINAZO; LEZANA, 2005). Sendo assim, levanta-se a proposição de que (Proposição 3 = P<sub>3</sub>) a trajetória de liderança inerente à formação empreendedora pode afetar a geração de inovações sociais.

#### **4. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa assumiu natureza qualitativa. Dessa forma, segundo Richardson (2004), este estudo oferece uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos objetos da investigação.

O método de pesquisa envolveu a análise das histórias de vida de 59 empreendedores sociais (Quadro 2). Segundo Alberti (2004), a adoção desse método permite ao pesquisador: extrair informações e conhecimentos do indivíduo; reconstruir fatos que não estão registrados em outros tipos de fontes; identificar elementos de como as pessoas efetuam e elaboram suas experiências; relacionar situações de aprendizagem e decisão; entender como pessoas e grupos diferentes experimentam o passado e interpretam suas ações cotidianas; e delinear a trajetória de vida com vistas a um objeto de estudo, por exemplo, o processo de formação do empreendedor social.

**Quadro 2 – Empreendedores sociais analisados**

Ano	Atividade social da organização	Organização	Empreendedores sociais
2005	Saúde	Papel de Gente	Eliana Tiezzi Nascimento
2005	Desenvolvimento	Universidade Solidária (UniSol)	Elizabeth Vargas
2005	Saúde	Projeto Saúde e Alegria	Eugenio Scannavino Netto
2005	Desenvolvimento	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil	João Carlos Leite
2005	Cultura e Recreação	Instituto Museu da Pessoa	Karen Worcman
2005	Desenvolvimento	Cooperativa 100 Dimensão	Sônia Maria da Silva
2005	Desenvolvimento	Instituto Br. Def. Dir. PPD – IBDD	Teresa Costa D'Amaral
2005	Desenvolvimento	Instituto Ayrton Senna	Viviane Senna
2006	Cultura e Recreação	Instituto Esporte & Educação (IEE)	Ana Moser
2006	Cultura e Recreação	ImageMagica	André François Junior
2006	Cultura e Recreação	Projeto Quixote	Auro Lescher
2006	Saúde	Associação Anemia Falciforme de SP	Berenice A. Kikuchi
2006	Saúde	Turma do Bem	Fábio Bibancos de Rosa
2006	Saúde	Instituto de Medicina Especializada	Jussara Matsuda
2006	Desenvolvimento	Coop. Trab. Artesanal e Costura da Rocinha	Maria Tereza Leal
2006	Outras inst. priv. s/ fins lucrativos	Projeto Casa da Criança	Patrícia Chalaça
2006	Desenvolvimento	Ag. Mandalla Des. Hol. Sist. Ambiental	Willy Pessoa Rodrigues
2007	Educação e Pesquisa	Inst. Permacultura e Ecovilas do Cerrado	André Soares
2007	Educação e Pesquisa	Associação Meninos do Morumbi	Flavio Pimenta
2007	Educação e Pesquisa	Inst. Criar de TV, Cinema e Novas Mídias	Luciano Huck
2007	Desenvolvimento	Instituto Terra de Preservação Ambiental	Mauricio Ruiz
2007	Desenvolvimento	Centro Pop. de Cultura e Desenvolvimento	Tião Rocha
2007	Desenvolvimento	Projeto Maria de Barro	Vinicius Ferreira
2008	Desenvolvimento	Nasce a Terra Nova e Reg. Fundiárias	André Luis C. Albuquerque
2008	Outras inst. priv. s/ fins lucrativos	Instituto Palmas	João Joaquim de M. N. S.
2008	Assistência Social	Associação Lua Nova	Raquel Barros
2008	Desenvolvimento	Aliança Empreendedora	Rodrigo de Mello
2008	Cultura e Recreação	Associação Viva e Deixe Viver	Valdir Cimino
2008	Educação e Pesquisa	Projeto Uerê	Yvonne Bezerra
2009	Desenvolvimento	Vez da Voz	Cláudia Cotes
2009	Educação e Pesquisa	Instituto de Pesquisas Ecológicas (Ipê)	Claudio Pádua
2009	Desenvolvimento	Instituto Noisinho da Silva	Erika Foureaux
2009	Educação e Pesquisa	Fundação Casa Grande	Francisco A. Souza Lima
2009	Desenvolvimento	Núcleo de Ensino e Pesquisa Aplicada (Nepa)	Luiz Geraldo de O. Moura
2009	Desenvolvimento	Coorimbatá	Nicolau Priante Filho
2009	Desenvolvimento	Ass. Caatinga e Asa Branca	Rodrigo de Castro
2009	Desenvolvimento	Instituto Kairós	Rosana Bianchini
2009	Educação e Pesquisa	Instituto de Pesquisas Ecológicas (Ipê)	Suzana Pádua
2010	Cultura e Recreação	Instituto Rumo Náutico – Projeto Grael	Axel Schmidt Grael
2010	Educação e Pesquisa	Inst. Pesq. Sist. Desenv. Redes Sociais Noos	Carlos Eduardo Zuma
2010	Cultura e Recreação	Grupo Cultural AfroReggae	José Pereira de O. Junior
2010	Educação e Pesquisa	Inst. Homem Pantaneiro/Moinho Cultural	Márcia Raquel Rolon
2010	Saúde	Associação Ebenézer e Projeto Cies	Roberto Kunimassa Kikawa
2010	Educação e Pesquisa	Casa da Arte e Educar	Sueli de Lima Moreira
2011	Assistência Social	Instituto Fazendo História	Claudia de Freitas Vidigal
2011	Educação e Pesquisa	Assoc. Educ. e Assistencial Casa do Zezinho	Dagmar Rivieri Garroux

continua...

## Quadro 2 – Continuação

Ano	Atividade social da organização	Organização	Empreendedores sociais
2011	Saúde	Centro de Recup. e Educação Nutricional	Gisela Maria B. Solymos
2011	Assistência Social	Ass. Dos Amigos e Pais de Pessoas Especiais	Iraê Cardoso
2011	Desenvolvimento	Centro de Edu. Popular e Formação Social	José Dias Campos
2011	Assistência Social	Banco de Alimentos	Luciana Chinaglia Quintão
2012	Desenvolvimento	Kanindé Ass. Def. Etnoambiental e Metareilá	Almir Narayamoga Surui
2012	Saúde	Grupo Adolescente e à Criança com Câncer	Antonio Sergio Petrilli
2012	Educação e Pesquisa	Projeto e Instituto Chapada de Educação	Cybele Oliveira
2012	Desenvolvimento	Kanindé Ass. Def. Etnoambiental e Metareilá	Ivaneide Cardozo
2012	Meio Ambiente	Inst. Manejo e Certificação Florestal Agrícola	Luís Fernando Guedes Pinto
2013	Desenvolvimento	Rede Asta	Alice Freitas
2013	Saúde	Ass. Br. Linfoma, Leucemia e Talassemia	Merula Anargyrou Steagall
2013	Cultura e Recreação	Associação Arte Despertar	Regina Vidigal Guarita
2013	Cultura e Recreação	Associação Vaga Lume	Sylvia Guimarães

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com objetivo de compreender como a formação empreendedora pode afetar a geração de inovações sociais, investigou-se narrativas de história de vida de empreendedores considerados referência na geração de inovações sociais de impacto, segundo o Prêmio Empreendedor Social realizado pelo jornal *Folha de S.Paulo* e pela Fundação Schwab entre 2005 e 2013. Nesse período, os critérios do concurso se mostravam homogêneos, sendo eles (REGULAMENTO..., 2018):

- Inovação – O candidato precisa estar à frente de um trabalho altamente diferenciado há mais de 36 meses e deve preferencialmente ser guiado pela cultura da inovação contínua. Pioneirismo, gestão para a inovação e criação de metodologias próprias de atuação são alguns dos indicadores medidos nesse critério. O desenvolvimento de produtos ou serviços que constituam tecnologias sociais eficazes, bem como a aplicação inovadora de tecnologias sociais já conhecidas também serão considerados.
- Sustentabilidade financeira – Será avaliada em profundidade a partir da gestão financeira da organização. Serão levados em conta indicadores como: nível de geração

própria de receitas (venda de produtos, prestação de serviços e taxas de adesão/associação); histórico financeiro e patrimonial (no mínimo dos últimos três anos); qualificação do gestor financeiro da organização; quantidade de patrocinadores e doadores, bem como solidez dessas parcerias; capacidade de geração de projetos e competitividade em editais e chamadas públicas; qualidade dos planos de captação de recursos.

- Impacto social direto – Será avaliado quantitativa e qualitativamente. Deve ser mensurado com base em documentos, registros de pesquisas e relatórios de avaliação feitos preferencialmente por terceiros (empresas especializadas em avaliação de projetos sociais e auditorias independentes). Os testemunhos dos beneficiários diretos e indiretos também serão levados em consideração, bem como a contribuição relativa do empreendedor social para a causa em que está engajado.
- Sustentabilidade – Será levada em consideração a sustentabilidade da organização no sentido mais amplo – em sua capacidade de existir no longo prazo –, por meio de indicadores como: nível de profissionalismo

da gestão da organização (apresentação de planejamentos e planos, relatórios de sistematização, visão estratégica, governança e atuação dos conselhos administrativo e fiscal, adequação ao ambiente legal etc.); qualidade da gestão de colaboradores (índices de rotatividade, nível salarial, sistema de avaliação e feedback dos profissionais, incentivos ao intraempreendedorismo e à melhoria contínua, legalidade das contratações etc.). Existência de equipe altamente qualificada, comprometida e engajada; estruturação e participação ativa em parcerias sólidas (financeiras ou não) e em redes envolvendo governos, empresas e sociedade civil; infraestrutura própria, alugada ou em comodato (imóveis, veículos, equipamentos e outros bens patrimoniais); uso adequado de recursos naturais e nível de impacto ambiental; relações com *stakeholders* (colaboradores, parceiros, patrocinadores, beneficiários e comunidade em geral etc.).

- Influência em políticas públicas – O empreendedor social e/ou o seu projeto precisam influenciar políticas públicas locais, regionais, nacionais e até internacionais na sua área de atuação, de forma a estimular a replicação de seu trabalho em larga escala, se bem comprovadas suas qualidades e potencial de impacto positivo na sociedade e no ambiente. A proposição de projetos de lei e, sobretudo, a sanção de leis diretamente relacionadas às propostas do candidato, assim como a criação de programas de governo com métodos e participação do empreendedor social são os principais indicadores desse critério. A quantidade e a solidez das parcerias governamentais e a prestação de serviços de alta qualidade ao poder público também são consideradas.

- Perfil do empreendedor social – O empreendedor social precisa ser profundamente comprometido com seu projeto, sendo evidente sua paixão pela causa, domínio do contexto atual e visão de futuro. Deve estar alinhado com os objetivos do prêmio (aumento de impacto social, geração contínua de inovação social, influência em políticas públicas e busca por replicação do trabalho efetuado). No caso de outra pessoa tê-lo inscrito no concurso, é fundamental que o candidato conheça a premiação e todas as suas variantes, como a Rede Folha de Empreendedores Socioambientais, no momento da visita de avaliação. Capacidade de realizar negociações e parcerias internacionais com patrocinadores e outros empreendedores sociais, bem como aptidão para aprimoramento acadêmico continuado são características desejáveis.
- Alcance e abrangência – Será avaliada a abrangência geográfica (bairros, municípios, estados, regiões e países) de atuação do empreendedor social dentro de seu contexto e causa. As iniciativas devem preferencialmente ter sido expandidas para além do cenário para o qual foram planejadas, seja no país de origem, seja no exterior.
- Efeito multiplicador – Esse item visa avaliar o potencial de escalabilidade da iniciativa. O empreendedor social deve estar aberto para compartilhar seus métodos com outras organizações públicas, privadas ou da sociedade civil. Os processos e as metodologias devem estar sistematizados para aplicação eficiente em outros contextos, por meio de manuais operacionais, fluxogramas e relatórios de gestão de projetos. Também será avaliada a possibilidade de a causa na qual o candidato atua ser replicada para outros contextos.

Cabe frisar que o Prêmio Empreendedor Social, realizado no Brasil desde 2005, é resultado da parceria do jornal *Folha de S.Paulo*, fundado em 1921, com a Fundação Schwab, que também o desenvolve em outros 13 países e em 5 regiões (África, Oriente Médio, América Latina, Europa e Ásia), com a missão de “fornecer uma plataforma global para disseminar modelos socioambientais inovadores e sustentáveis” (REGULAMENTO..., 2018).

O concurso busca identificar empreendedores e promover ações reais e práticas com líderes de cooperativas, negócios sociais e organizações da sociedade civil de todas as regiões do Brasil que tenham na essência do trabalho desenvolvido propostas relacionadas a compromisso social, direitos humanos e ambientais capazes de originar soluções empreendedoras e inovadoras com reflexo na comunidade local e que beneficiem pessoas em situação de risco social e/ou ambiental (REGULAMENTO..., 2018).

Para operacionalização do estudo e alcance do objetivo estabelecido, foram conduzidas duas etapas sequenciais e complementares: a primeira para identificar as fases do processo de formação do empreendedor social (análise em profundidade de 2 empreendedores sociais); e a segunda de validação e cruzamento dessas fases (análise cruzada de 59 empreendedores sociais).

Sendo assim, na primeira etapa do estudo analisou-se em profundidade as narrativas de história de vida de duas empreendedoras, Merula Anargyrou (vencedora do concurso em 2013) e Cybele Oliveira (vencedora do concurso em 2012).

Na segunda etapa do estudo, foram então validadas e cruzadas as fases do processo de formação do empreendedor social mapeadas na primeira etapa. Para tal, aplicou-se os comandos da análise cruzada do ATLAS.ti “code co-occurrence table” e “cluster quotations before calculating co-occurrence”, tendo-se como base as narrativas de história de vida de 59 empreendedores sociais (finalistas e vencedores do concurso no período

de 2005 a 2013). Vale destacar que esses comandos do ATLAS Ti viabilizaram a interpretação e classificação das atitudes inerentes à formação empreendedora que afetam a geração de inovações sociais.

O ATLAS Ti possibilita a organização e a recuperação de informações relacionadas à ideia ou ao conceito subjacente às categorias de análise criadas pelo pesquisador, o que é importante para estruturar e validar empiricamente as categorias no processo de retorno aos dados qualitativos, podendo-se definir as categorias como: espaços e contextos de aprendizagem; motivação para o empreendedorismo social; e trajetória de liderança social.

Vale destacar que as histórias de vida mapeadas foram estruturadas em narrativas autobiográficas produzidas pelos próprios empreendedores sociais ao longo do concurso e utilizadas na pesquisa como fonte secundária de evidência, nas quais os participantes relatam suas experiências profissionais e de vida. Sendo assim, as narrativas analisadas podem ser consideradas materiais autobiográficos, portanto, devem ser vistas como material precioso e atemporal, uma vez que revelam conhecimento tácito importante para ser compreendido e refletem a não separação entre pensamento e ação (GALVÃO, 2005).

Adam (2008) divide em dois tipos os fatos a serem expostos em narrativas: eventos e ações. As ações caracterizam-se pela presença de um agente, o qual provoca ou tenta evitar uma mudança no estado de coisas; os eventos, por sua vez, ocorrem sob o efeito de causas, sem a intervenção intencional de um agente. O mesmo autor também destaca que toda narrativa desenvolve uma trama que possui cinco momentos bem característicos: a) situação inicial (o ponto de partida da narração); b) nó desencadeador (algo que ocorre e que é responsável pelo desenvolvimento da narrativa); c) reação ou avaliação (a atitude do agente da narrativa diante do nó desencadeador); d) desenlace (a resolução);

e) situação final. Esses diferentes momentos da narrativa possibilitam a compreensão do sentido daquilo é narrado.

## 5. RESULTADOS

Para mapear as fases do processo de formação do empreendedor social que podem afetar a geração de inovações sociais foram analisadas em profundidade as narrativas de história de vida das empreendedoras sociais Merula Anargyrou e Cybele Oliveira. Cabe destacar que as Figuras 1 e 2 (discutidas nas seções 5.1 e 5.2) resultam do comando de geração de network do ATLAS.ti. Nelas são dispostas graficamente as categorias de análise das histórias de vida das empreendedoras sociais citadas. As redes geradas evidenciam as Fases (*code family*), os Eventos (*code*), e os Memorandos (*memos*) que caracterizaram os eventos, além disso, foram geradas setas que representam a conexão entre as fases e os eventos que as compõem e também setas que evidenciam uma relação de sequência entre os eventos.

### 5.1. Narrativa da história de vida de Merula Anargyrou (MA)

Aos três anos de idade, quando foi diagnosticada com talassemia, os médicos disseram aos pais de Merula, os gregos Villy, 66, e Emmanoel Anargyrou, 79, que a menina viveria somente até os cinco anos de idade. “Não se apeguem”, ouviram. Mas Merula sabia que viveria mais (Figura 1, Fase 1, Evento 1).

Merula herdou o otimismo e a determinação do pai (Figura 1, Fase 1, Evento 2), que saiu da Grécia em 1954 e chegou ao Brasil com US\$ 2 e poucas palavras em português. Aqui ele conseguiu emprego em uma metalúrgica, tornou-se empresário e deixou para trás as lembranças da fome e da perda de parte da família na Segunda Guerra

Mundial. “Vocês são abençoados, têm o que comer”, repetia aos três filhos.

Para Merula, o pai repetia: “Você gosta de viver? Então aproveite tudo ao máximo”. Foi o que ela fez. Paraquedismo, rali, windsurfe, tudo isso está na bagagem. Ela também participou de um curso de modelo para vender roupas, atuou em uma sociedade na agência de turismo da família e na criação de uma importadora de utensílios de cozinha (Figura 1, Fase 1, Evento 3). Decidiu se casar ao terminar a faculdade de administração, após dois anos de namoro com Denisarth Steagall, 50 (Figura 1, Fase 1, Evento 4).

No mundo todo, são raros os casos de mães com talassemia, mas Merula teve quatro filhos: Daniel, 20; Dina, 15; Roberto, 13; e Vitória, que morreu logo após o nascimento. Em 1998, seu primogênito foi diagnosticado com linfoma de Hodgkin – câncer no sistema linfático. Seus pais consultaram dois médicos no Brasil, buscaram cirurgia espiritual e viajaram aos EUA para ter tratamento mais eficaz. “As células [do linfoma] estão necrosadas”, disse o cirurgião, duas horas depois de iniciada a biópsia. O câncer não deixou marcas em Daniel, mas trouxe a Merula o desejo de ajudar (Figura 1, Fase 1, Evento 5).

Vale destacar que Merula investe em seus projetos com a fé de quem sabe que tudo vai dar certo, faz planos por atacado, quer políticas públicas em vez de uma caixa de seringas; muitos filhos e não só um; conhecer o mundo em vez de ficar parada. Ela tem pressa e afirma: “Eu queria fazer tudo o que uma pessoa de 80 anos já fez, em 30 anos” (Figura 1, Fase 2, Evento 6).

O governo não dispunha de estatísticas, como ela queria, foi então que decidiu telefonar para o Ministério da Saúde. “A senhora não vai conseguir horário se não falar qual o tema da reunião”, disse a secretária do então ministro da saúde José Serra, em 2000. “Só posso fazer o convite pessoalmente, quarta que vem ele estará no gabinete?”, perguntou do outro lado da linha Merula

Anargyrou Steagall, dona da Insiders, importadora e distribuidora de utensílios de cozinha. "Sim, mas a agenda está apertada", respondeu a secretária do ministro. "Estarei aí, tenho uns compromissos em Brasília", informou Merula. Não havia "compromissos" na capital federal, mas Merula saiu de São Paulo e no dia marcado apareceu no ministério.

Em reunião com o então ministro José Serra, Merula contou que fora eleita presidente da Associação Brasileira de Talassemia (Abrasta) havia 15 dias, e explicou sobre a doença genética conhecida como anemia do Mediterrâneo (Figura 1, Fase 3, Evento 7). O paciente precisa receber transfusões de sangue periódicas, em geral a cada 20 dias, além de medicamento para eliminar o excesso de ferro do organismo. Por fim, Merula saiu da reunião com o ministro com a lista de hemocentros do país e o relatório de compra de remédios da pasta. Sua missão era elaborar um sistema de referência mundial para o tratamento da talassemia. Esse era seu convite ao ministro (Figura 1, Fase 3, Evento 8).

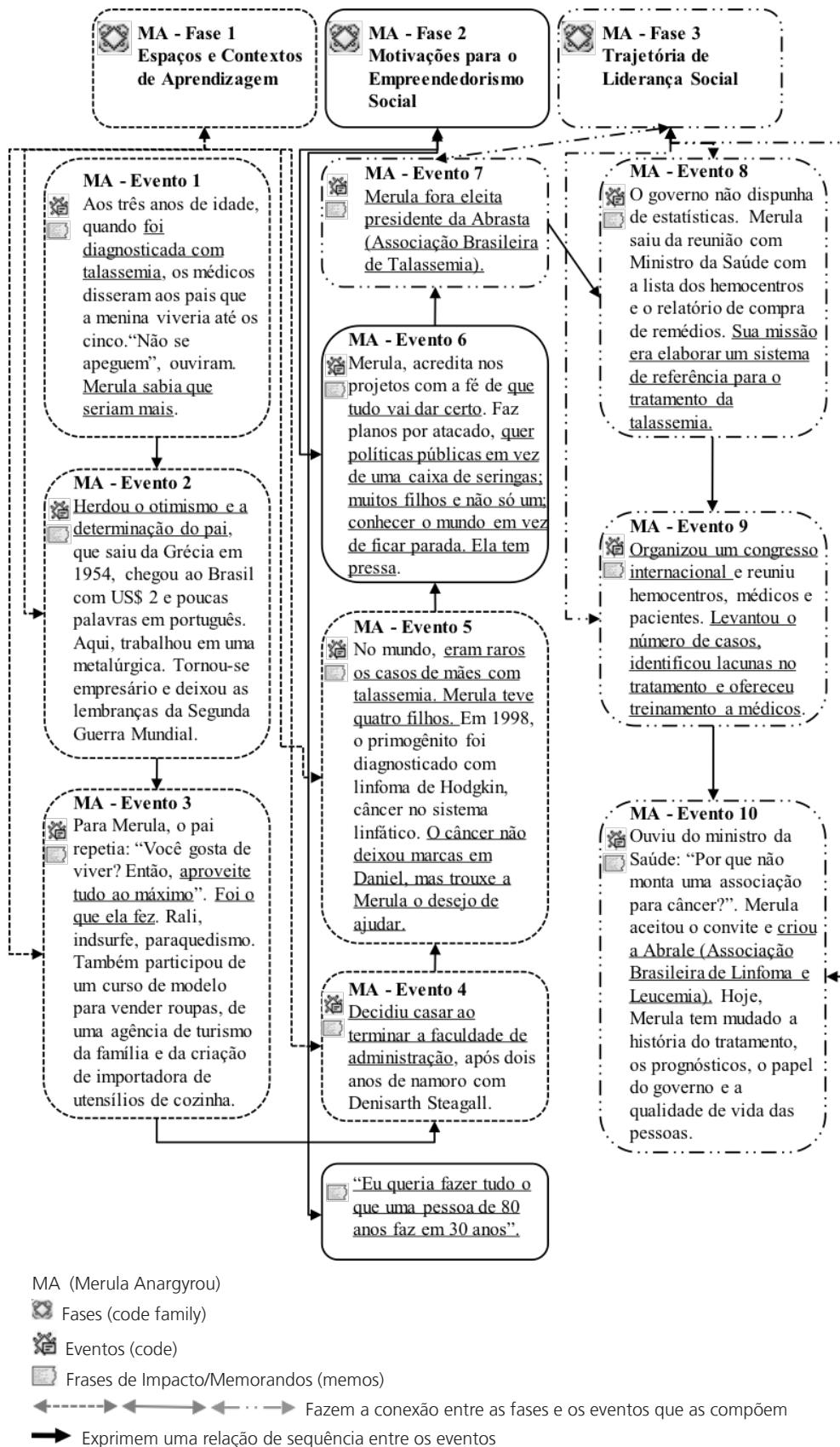
Merula organizou então um congresso internacional e reuniu diretores de hemocentros, médicos e pacientes. Levantou o número de casos, identificou lacunas no tratamento e ofereceu treinamento a médicos (Figura 1, Fase 3, Evento 9). Ela achou que tivesse cumprido sua missão com a Abrasta, mas ouviu do ministro José Serra em uma segunda reunião: "Por que você não monta uma associação para o combate ao câncer?". Foi a vez de ela aceitar o convite e criar a Associação Brasileira de Linfoma e Leucemia (Abrale). À frente das instituições Abrasta e Abrale, ela tem mudado a história do tratamento, os prognósticos, o papel do governo e a qualidade de vida das pessoas (Figura 1, Fase 3, Evento 10).

Cabe sintetizar que a história de vida da empreendedora social Merula Anargyrou (MA) foi demarcada em três fases com dez eventos (Figura 1). Na primeira fase verificou-se um

conjunto de eventos determinantes aos espaços e contextos de aprendizagem de Merula, incluindo: (E1) diagnóstico e convivência com sua doença; (E2) herança do otimismo e determinação do pai; (E3) aproveitamento máximo das oportunidades; (E4) casamento e formação em Administração; e (E5) maternidade e diagnóstico da doença do filho. A análise agregada desses eventos (E1, E2, E3, E4 e E5) evidencia a presença da educação formal e também da não formal, corroborando com os preceitos de Gohn (2013) e de Mair e Marti (2009) de que a educação não formal é resultante de um processo de socialização e compartilhamento de experiências que se dão em espaços coletivos e nas ações cotidianas.

Já na segunda fase, destacou-se um evento determinante as suas motivações para o empreendedorismo social, envolvendo o (E6) otimismo e o senso de urgência em buscar e concretizar ações relacionadas à saúde pública. Dessa forma, nota-se a motivação para mobilizar ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários à geração de transformações sociais (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004). Assim, a motivação distinta do empreendedorismo social é criar e maximizar o valor social por intermédio de atividades inovadoras (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; CERTO; MILLER, 2008; SLOAN; LEGRAND; SIMONS-KAUFMANN, 2014).

Por fim, a terceira fase é marcada pelos eventos que determinaram a trajetória de liderança social de Merula, incluindo: (E7) ser eleita presidente da Abrasta; (E8) elaboração um sistema de tratamento de referência mundial; (E9) identificação de lacunas no tratamento seguida de treinamento médico; (E10) criação da Abrale. Esses eventos corroboram com as discussões propostas por David (2004) de que o empreendedor social atua como líder principal nas ações relativas ao bem comum, interfirindo diretamente em um grupo/organização por intermédio de suas propostas e provocando e inspirando mudanças nas relações sociais.



**Figura 1 – História de vida da empreendedora social Merula Anargyrou (MA)**

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5.2. Narrativa da história de vida de Cybele Oliveira (CO)

Repetir de ano foi a primeira pequena tragédia na vida de Cybele Amado. Aos sete anos, a sobrinha-neta de Jorge Amado não conseguiu acompanhar o desenvolvimento de sua turma. Para descobrir o que havia acontecido, a menina contou com uma rede formada pelos pais, uma contadora de histórias, um piloto da aeronáutica e uma terapeuta. Foi dessa forma que descobriu que o método de alfabetização usado em sua escola, o *A Casinha Feliz*, baseado em figuras e fonemas, havia se tornado para ela uma casinha infeliz. Cybele, hoje com 45 anos, entendeu naquela época que trocava letras (Figura 2, Fase 1, Evento 1).

De aluna repetente no começo do ensino fundamental, passou a líder de classe ainda antes do início do ensino médio (Figura 2, Fase 3, Evento 2). Aos 13 anos de idade começou a auxiliar colegas de escola que tinham dificuldade em matemática, e na adolescência distribuía mingau nas ruas e visitava orfanatos e asilos para levar carinho a crianças e idosos (Figura 2, Fase 3, Evento 3). Combinava essas atividades com outras paixões: o grupo de teatro da juventude espírita, as aulas de balé clássico e dança contemporânea e a leitura (Figura 2, Fase 1, Evento 4). “Quero cuidar de quem já está no mundo”, dizia Cybele, e aos 17 anos mais uma atividade entrou para a sua agenda. A jovem havia sido aprovada no vestibular para a faculdade de Pedagogia (Figura 2, Fase 1, Evento 5).

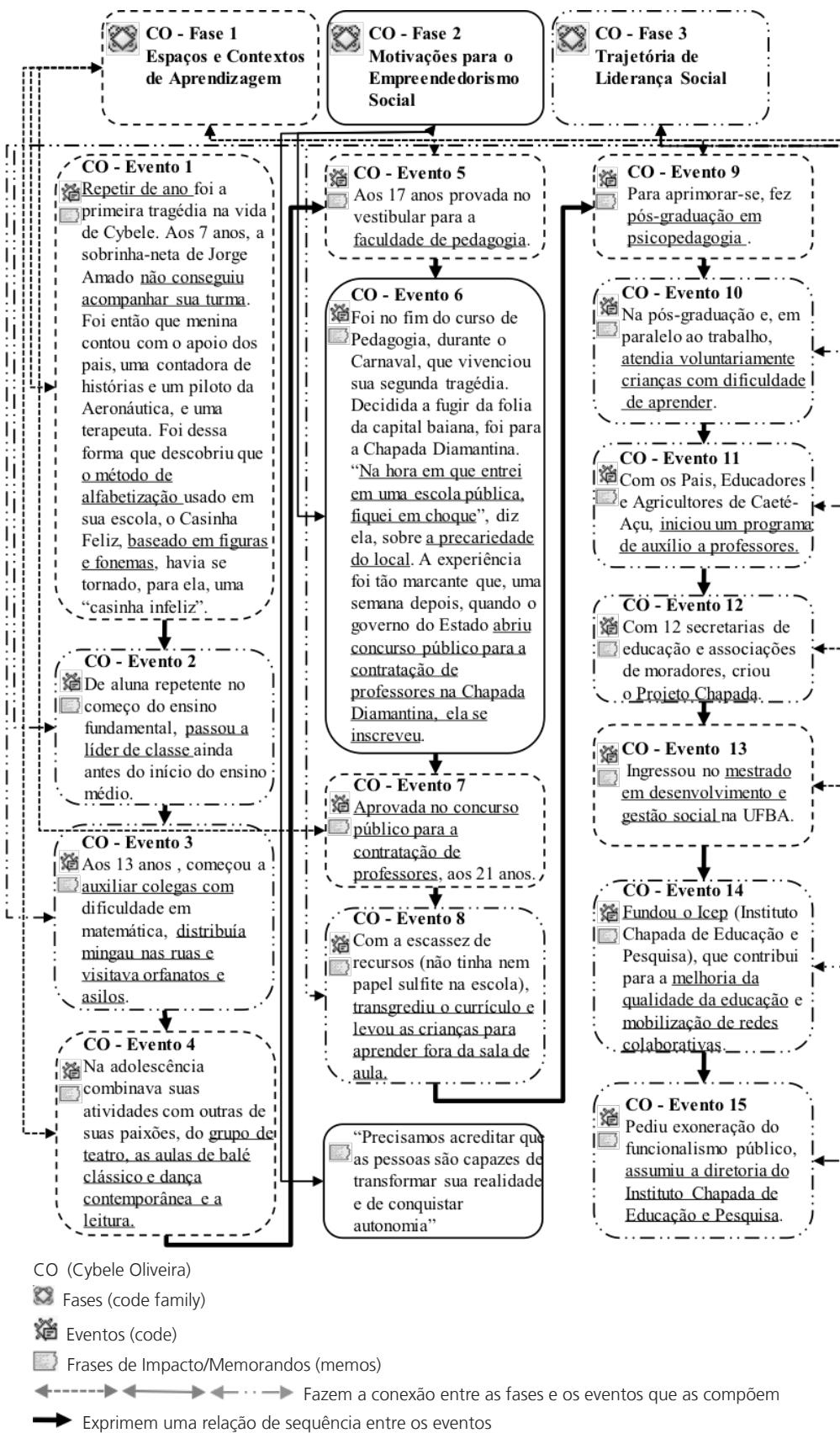
Foi logo no fim do curso de Pedagogia que Cybele vivenciou sua segunda pequena tragédia, justamente em um momento de suposta alegria, o carnaval. Decidida a fugir da folia da capital baiana, foi para a Chapada Diamantina, no interior do estado. Mas lá na vila de Caeté-Açu, no Vale do Capão, distrito de Palmeiras, não encontrou a paz que desejava. “Na hora em que entrei em uma escola pública, fiquei em choque”, diz ela sobre a precariedade das condições do local. Na volta a Salvador, chorou o

caminho inteiro. “Eu tinha um amor gigantesco dentro de mim e uma vontade imensa de mudar tudo o que estava a minha volta, mas não sabia o que fazer com isso”, afirma Cybele. A experiência foi tão marcante que uma semana depois, quando o governo do estado abriu concurso público para a contratação de professores na Chapada Diamantina, ela se inscreveu (Figura 2, Fase 2, Evento 6). “As pessoas têm que ser menos passivas e mais ativas na aprendizagem”, relata Cybele.

Ao ser aprovada no concurso, aos 21 anos mudou-se para Caeté-Açu, levando consigo apenas uma mala de roupas e três caixas de livros, arrecadados em uma campanha que mobilizou em Salvador (Figura 2, Fase 1, Evento 7). Com a escassez de recursos (a escola não tinha nem papel), transgrediu o currículo e levou as crianças para aprender fora da sala de aula (Figura 2, Fase 3, Evento 8). Para aprimorar-se, fez pós-graduação em Psicopedagogia (Figura 2, Fase 1, Evento 9) e, em paralelo ao trabalho na escola, atendia voluntariamente crianças com dificuldade de aprendizado (Figura 2, Fase 3, Evento 10).

No final dos anos 1990, com a Associação de Pais, Educadores e Agricultores de Caeté-Açu, iniciou um programa de auxílio a professores (Figura 2, Fase 3, Evento 11). Também criou com 12 secretários municipais de educação e associações de moradores locais o Projeto Chapada (Figura 2, Fase 3, Evento 12). Ingressou no mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social na Universidade Federal da Bahia (Figura 2, Fase 1, Evento 13). “Precisamos acreditar que as pessoas são capazes de transformar sua realidade e de conquistar autonomia”, afirma Cybele.

Em 2005 fundou o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep), que contribui para a melhoria da qualidade da educação por meio do apoio à formação continuada de educadores e gestores educacionais, bem como da criação e mobilização de redes colaborativas (Figura 2, Fase 3, Evento 14). Pedi exoneração do funcionalismo público e assumiu a diretoria do instituto Icep (Figura 2, Fase 3, Evento 15).

**Figura 2 – História de vida da empreendedora social Cybele Oliveira (CO)**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale sintetizar que a história de vida da empreendedora social Cybele Oliveira (CO) foi demarcada em três fases com quinze eventos (Figura 2). Na primeira fase verificou-se um conjunto de eventos determinantes aos espaços e contextos de aprendizagem de Cybele, incluindo: (E1) repetir de ano; (E4) exercício de atividades lúdicas e apaixonantes; (E5) aprovação no vestibular de Pedagogia; (E7) aprovação no concurso público para professor; (E9) pós-graduação em Psicopedagogia; e (E13) mestrado em Desenvolvimento e Gestão social. Esses eventos (E1, E4, E5, E7, E9 e E13) evidenciam a presença da educação formal e também da não formal, corroborando com os preceitos de Gohn (2013) e Mair e Marti (2009) de que na educação não formal os processos de aprendizagem são interativos e intencionais, ou seja, há intencionalidade na ação, no ato de participar, aprender e transmitir ou trocar saberes; além disso, seus objetivos não são dados a priori, eles se constroem a partir de um processo coletivo que gera capital social.

Já na segunda fase, destaca-se o evento determinante as suas motivações para o empreendedorismo social, envolvendo (E6) sensibilização sobre a precariedade das condições da escola pública e a necessidade de instituir nas pessoas a capacidade de gerar mudanças e conquistar autonomia. Dessa forma, nota-se a motivação para a geração construtiva de capital social, ou seja, o desenvolvimento de identidade coletiva em um grupo e a aquisição pelos indivíduos do conhecimento de sua própria prática (GOHN, 2013).

Por fim, a terceira fase é marcada pelos eventos que determinaram a trajetória de liderança social de Cybele, incluindo: (E2) ser líder de classe; (E3) auxiliar colegas de escola e realizar ações voluntárias em orfanatos e asilos; (E8) levar as crianças para aprender fora da sala de aula; (E10) atender voluntariamente crianças com dificuldades de aprendizado; (E11) iniciar um programa de auxílio a professores; (E12) criação do projeto educacional Chapada; (E14) fundação do instituto Icep; (E15) assumir a diretoria do Icep.

Os eventos E2, E3, E8, E10, E11, E12 e E14 destacados na Figura 2 corroboram com as discussões de Dees (1998) e Sousa et al. (2014) de que os empreendedores sociais são inovadores sociais por excelência, motivados a transformar a sociedade e serem agentes dessa mudança, além disso, as práticas inovadoras de atuação dos empreendimentos sociais precisam ser compartilhadas por todos os atores envolvidos.

### **5.3. Análise agregada das narrativas dos empreendedores sociais**

Depois de mapeadas as fases do processo de formação do empreendedor social que afetam a geração de inovações sociais (itens 5.1 e 5.2) a partir da análise em profundidade das narrativas de história de vida das empreendedoras sociais Merula Anargyrou e Cybele Oliveira, aplicou-se a análise cruzada do ATLAS.ti, utilizando-se os comandos “code co-occurrence table” e “cluster quotations before calculating co-occurrence” e tendo-se como base o total de empreendedores sociais brasileiros (59 histórias de vida) considerados referência na geração de inovações sociais de impacto. Os comandos do ATLAS.ti viabilizaram a interpretação e a classificação das atitudes inerentes à formação empreendedora que afetam a geração de inovações sociais.

Dessa forma, o Quadro 3 proporciona a visualização (áreas acinzentadas) de expressões e atitudes presentes na formação dos indivíduos enquanto empreendedores sociais que afetaram a geração de inovações, considerando as dimensões de incidência alta (áreas cinza-escuro), média (áreas cinza-médio) e baixa (áreas cinza-claro). Já o Quadro 4 demonstra que os resultados agregados possibilitam a validação das proposições de pesquisa levantadas (P1, P2 e P3), ou seja, constatou-se que as fases e atitudes inerentes à formação empreendedora resultam em inovações sociais.

Nota-se a partir do Quadro 3 que as atitudes inerentes à formação empreendedora de alta e média incidência na geração de inovações sociais foram:

- a) expressões e atitudes de alta e média incidência na geração de inovações sociais, considerando os espaços e contextos de aprendizagem dos empreendedores sociais: autossuperação (E2 e E3); referência familiar/paterna (E3 e E18); parcerias (E12, E23 e E38); e voluntariado (E13 e E34);
- b) expressões e atitudes de alta e média incidência na geração de inovações sociais, considerando as motivações para o empreendedorismo social: gratidão (E4 e E19); determinação (E5, E20 e E29); otimismo (E8 e E21); indignação (E14 e E25); inquietação (E15 e E26); preocupação com a realidade social (E17 e E28);
- c) expressões e atitudes de alta e média incidência na geração de inovações sociais, considerando a trajetória de liderança social dos empreendedores sociais: formalização (E31); justiça (E32); transformação (E33); desenvolvimento de ações inovadoras para a intervenção social/ambiental (E36); e ampliação da intervenção social (E39).

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados demonstram que a formação do empreendedor social está vinculada aos espaços e contextos de aprendizagem, à trajetória de liderança social e à motivação para o empreendedorismo social, sendo essas categorias permeadas simultaneamente pela educação formal e não formal, que quando integradas resultam em inovações sociais. Em relação à descrição das fases e atitudes de formação do empreendedor social que afetam a geração de inovações sociais, cabe apresentar a seguinte análise agregada:

- Espaços e contextos de aprendizagem: tratam-se de espaços coletivos formais e/ou informais onde o indivíduo aprende pela participação

em contextos acadêmicos, profissionais e/ou cotidianos, visando a socialização e o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Em relação às atitudes relevantes, destacam-se: (a) buscar a autossuperação física, intelectual ou social; (b) estabelecer referência familiar ou de outra natureza como exemplo de cidadania e ética; (c) firmar parcerias para geração de aprendizado coletivo; (d) exercer voluntariado para aprender participando.

- Motivação para o empreendedorismo social: criar e maximizar o valor social por intermédio de ações inovadoras com potencial de replicação. Sobre as atitudes motivadoras do empreendedor relevantes a essa categoria cabe citar: (a) sentir gratidão em relação à vocação de empreender socialmente; (b) atribuir determinação para concretizar as ações sociais; (c) ter otimismo diante dos espaços e contextos de futura intervenção; (d) converter a indignação perante as desigualdades sociais em ações de intervenção efetivas; (e) canalizar a inquietação social na busca de produtos, processos ou métodos inovadores capazes de ampliar as intervenções sociais; (f) traduzir por meio de ações a sua preocupação contínua com a realidade social.
- Trajetória de liderança social: conjunto de ações relativas ao bem comum que afetaram diretamente um grupo ou organização por intermédio de valores e projetos, provocando e inspirando mudanças nas relações sociais. Quanto às atitudes relevantes a essa categoria, vale destacar: (a) formalizar ações e projetos de intervenção em organizações sociais; (b) estabelecer justiça a partir de ações e projetos sociais; (c) gerar permanente transformação social para autonomia dos indivíduos; (d) desenvolver continuamente ações inovadoras para a intervenção social e ambiental; (e) ampliar de forma contínua a intervenção social para outros contextos e localidades.

**Quadro 3** – Expressões que marcaram a formação do empreendedor social

Categorias de análise		(a) Espaços e contextos de aprendizagem	(b) Motivações para o empreendedorismo social	(c) Trajetória de liderança social
Seqüência temporal de eventos da trajetória de vida	E1	Enfrentamento		
	E2	Autossuperação		
	E3	Referência familiar/paterna		
	E4		Gratidão	
	E5		Determinação	
	E6	Foco		
	E7	Curiosidade		
	E8		Otimismo	
	E9	Formação acadêmica		
	E10	Atuação profissional		
	E11	Formação cultural		
	E12	Parcerias		
	E13	Voluntariado		
	E14		Indignação	
	E15		Inquietação	
	E16		Questionamentos	
	E17		Preocupação com a realidade social	
	E18	Referência familiar/paterna		
	E19		Gratidão	
	E20		Determinação	
	E21		Otimismo	
	E22		Independência	
	E23	Parcerias		
	E24		Obtenção de fonte de renda	
	E25		Indignação	
	E26		Inquietação	
	E27	Autossuperação		
	E28		Preocupação com a realidade social	
	E29		Determinação	
	E30			Estabelecimento de espaços para debates
	E31			Formalização
	E32			Justiça
	E33			Transformação
	E34	Voluntariado		
	E35			Colaboração
	E36			Desenvolvimento de ações inovadoras para a intervenção social/ambiental
	E37			Liderança social
	E38	Parcerias		
	E39			Ampliação da intervenção social

Legenda: Dimensões de incidência alta (áreas verde escuro), média (áreas verde médio) e baixa (áreas verde claro)

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Quadro 4** – Validação das proposições de pesquisa

Base teórica	Análises das histórias de vida		Proposições de pesquisa aceitas	
	Fases e eventos do processo de formação do empreendedor social que afetam a geração de inovações sociais	Expressões e atitudes inerentes à formação empreendedora que afetam a geração de inovações sociais		
Cantillon (1996); Drucker (2003); Filion (2000); Filion (2003); Gohn (2013); Hisrich (1992); Hisrich e Peters (2004); Maskell (2000); e Tondolo et al. (2013).	Espaços e contextos de aprendizagem	<p>Merula Anargyrou (MA):            (E2) Herança do otimismo e determinação do pai;            (E3) Aproveitamento ao máximo das oportunidades; (E4) Casamento e formação em Administração; e            (E5) Maternidade e diagnóstico da doença do filho.</p> <p>Cybele Oliveira (CO):            (E1) Repetir de ano; (E4) Exercício de atividades lúdicas e apaixonantes;            (E5) Aprovação no vestibular de Pedagogia; (E7) Aprovação no concurso público para professor; (E9) Cursar pós-graduação em Psicopedagogia; e (E13) Ingressar no mestrado em desenvolvimento e gestão social</p>	(E1) Enfrentamento; (E2 e E27) Autossuperação; (E3 e E18) Referência familiar/paterna; (E6) Foco; (E7) Curiosidade; (E9) Formação acadêmica; (E10) Atuação profissional; (E11) Formação cultural; (E12, E23 e E38) Parcerias; e (E13 e E34) Voluntariado.	(P1) os espaços e contextos de aprendizagem inerentes à formação empreendedora podem afetar a geração de inovações sociais.
Alvord et al. (2004); Austin et al. (2006); Barbieri (1997); Barquero (1999); Certo e Miller (2008); Davis (2002); Dees et al. (1998); Farfus e Rocha (2007); Fleury (2001); Hoogendoorn et al. (2010); Mair e Marti (2006); Parente et al. (2011); Sloan et al. (2014); Sousa et al. (2013).	Motivação para o empreendedorismo social	<p>Merula Anargyrou (MA):            (E6) Otimismo e senso de urgência em buscar e concretizar ações e políticas relacionadas à saúde pública.</p> <p>Cybele Oliveira (CO):            (E6) Sensibilização sobre a precariedade das condições da escola pública e da necessidade de instituir nas pessoas a capacidade de gerar mudanças e conquistar autonomia.</p>	(E4 e E19) Gratidão; (E5, E20 e E29) Determinação; (E8 e E21) Otimismo; (E14 e E25) Indignação; (E15 e E26) Inquietação; (E16) Questionamento; (E17 e E28) Preocupação com a realidade social; (E22) Independência; (E24) Obtenção de fonte de renda.	(P2) a motivação inerente à formação empreendedora pode afetar a geração de inovações sociais.
Bandura (2002); Bertero (1996); David (2004); Friedlaender (2004); Macêdo e Boava (2008); Minuzzi, Belinazo e Lezana (2005); Murphy Lião e Welsch (2006); Nassif et al. (2004); Navarro, Climent e Palacio (2011); Oliveira (2004); Prioste (2004); Thompson (2002); e Yukl, Gordon e Taber (2002).	Trajetória de liderança social	<p>Merula Anargyrou (MA):            (E7) Eleita presidente da Abrasta; (E8) <u>Elaborou um sistema de tratamento de referência mundial</u>; (E9) Identificou lacunas no tratamento e ofereceu treinamento médico; (E10) <u>Desenvolveu a associação Abrale</u>.</p> <p>Cybele Oliveira (CO):            (E2) Passou a líder de classe; (E3) Auxiliou colegas de escola e realizou ações voluntárias em orfanatos e asilos; (E8) Levou as crianças para aprender fora da sala de aula; (E10) Atendeu voluntariamente crianças com dificuldades de aprender; (E11) Iniciou um programa de auxílio a professores; (E12) <u>Criou o projeto educacional Chapada</u>; (E14) <u>Desenvolveu o instituto Icep</u>; (E15) Assumiu a diretoria do Icep.</p>	(E30) Estabelecimento de espaços para debate; (E31) Formalização; (E32) Justiça; (E33) Transformação; (E35) Colaboração; (E36) Desenvolvimento de ações inovadoras para a intervenção social/ambiental; (E37) Liderança social; e (E39) Ampliação da intervenção social.	(P3) a trajetória de liderança inerente à formação empreendedora pode afetar a geração de inovações sociais.

Legenda: Os trechos negritados e sublinhados indicam as inovações sociais geradas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre o entendimento de como as fase e atitudes de formação empreendedora – incluindo espaços e contextos de aprendizagem, motivação para o empreendedorismo social e trajetória de liderança social – podem afetar a geração de inovações sociais é possível concluir que as atitudes do empreendedor social são construídas e renovadas continuamente ao longo da sua história de vida. Não se trata, portanto, de uma formação que ocorre apenas em detrimento da atuação profissional e acadêmica, mas requer primordialmente a atuação como cidadão em um mundo que demanda pertencimento e reconstrução das relações sociais (Figura 3).

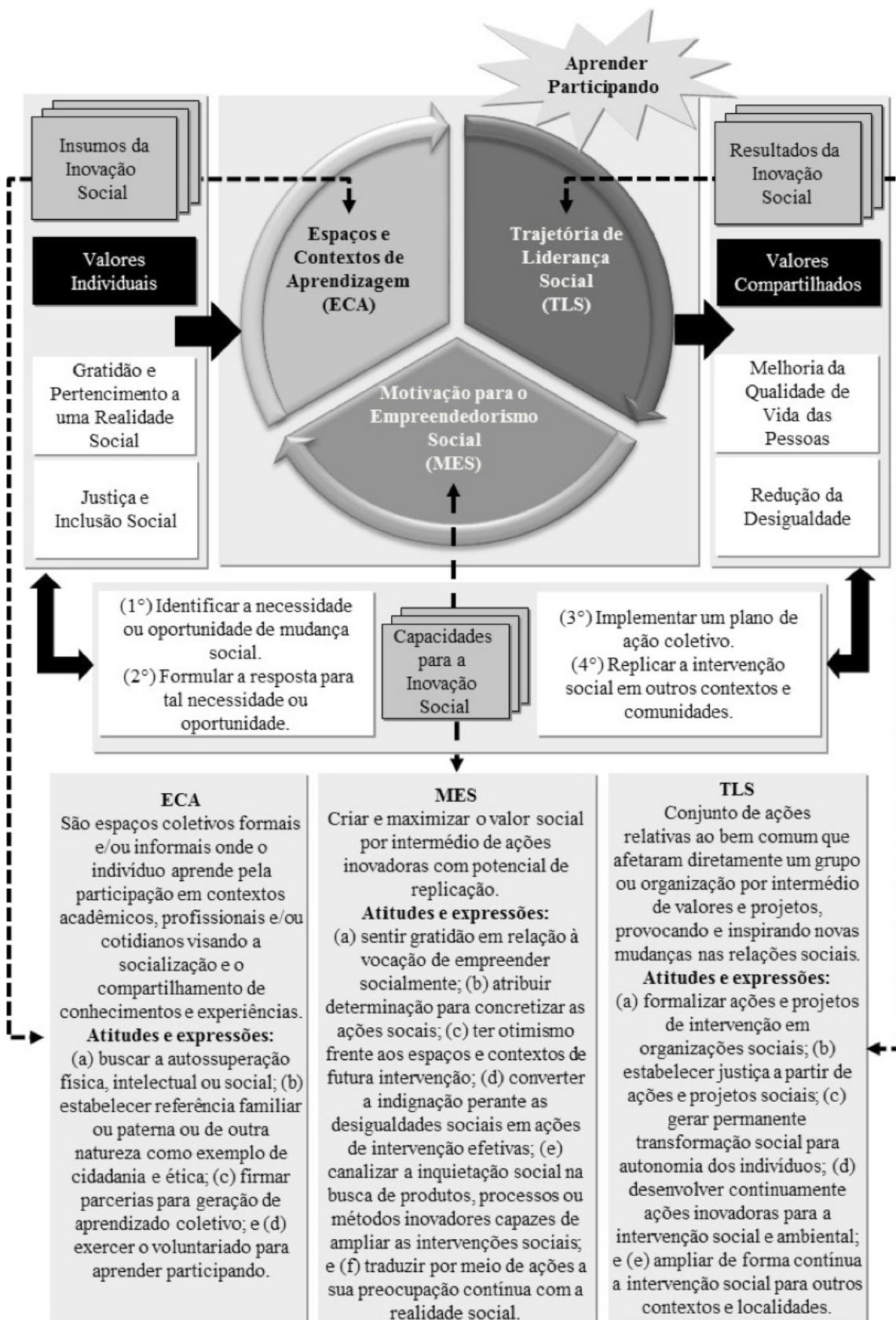
A essência da formação do empreendedor social deve, portanto, basear-se na aprendizagem pela participação, ou seja, os indivíduos aprendem por meio da participação colaborativa em múltiplos espaços e contextos sociais (formais e informais), como salas de aula, laboratórios, núcleos de capacitação, incubadoras, mercado, comunidades locais, instituições e projetos sociais, associações e também junto ao núcleo familiar. À medida que aprendem participando, esses atores se tornam agentes pertencentes e intervenientes de uma realidade social colaborativa (Figura 3).

Cabe destacar ainda que o processo de formação empreendedora para geração de inovações sociais é alicerçado inicialmente nos valores individuais de gratidão e justiça social do empreendedor, os quais constituem os insumos sociais que deverão ser compartilhados e referenciados pelos grupos envolvidos nos projetos sociais (Figura 3). Além disso, nota-se a partir das histórias de vida analisadas que o processo de formação empreendedora para geração de inovações sociais requer o desenvolvimento de capacidades para (1º) identificar necessidade ou oportunidade de mudança social, (2º) formular a resposta para tal necessidade ou oportunidade, (3º) implementar um plano de ação coletivo e (4º) replicar a intervenção social em outros contextos e comunidades (Figura 3).

A título de exemplificação, destaca-se a empreendedora social Merula Anargyrou que após a criação da Abrasta, atuou na elaboração de um novo sistema de tratamento de referência mundial que preencheu lacunas no tratamento preexistente e ofereceu treinamento aos médicos. Após o aprendizado adquirido na Abrasta e sensibilizada pela doença de seu filho, Merula iniciou então um projeto paralelo, a criação da Abrale. À frente das instituições Abrasta e Abrale, ela tem mudado a história do tratamento, os prognósticos, o papel do governo e a qualidade de vida das pessoas.

Já Cybele Oliveira não pouparon esforços para instituir nas pessoas a capacidade de gerar mudanças e conquistar autonomia ao longo da sua atuação como professora na Chapada Diamantina. Para tal, apostou na aplicação de ações pedagógicas novas na região, incluindo o aprendizado fora da sala de aula, o atendimento voluntário a crianças com dificuldades de aprendizado e a organização de um programa de auxílio a professores. O amadurecimento dessas ações motivou a empreendedora a criar o Icep, instrumento de formalização das ações sociais que mais tarde garantiram a aplicação das ações pedagógicas do instituto em outras regiões do Nordeste.

Nesse sentido, à medida que os empreendedores sociais renovam suas trajetórias de liderança por meio de novos projetos sociais, emergem portanto novos contextos e espaços de aprendizagem, muitas vezes coletivos e informais, renovando assim as motivações do empreender social. Ao final desse fluxo interdependente e dinâmico de mudanças, tem-se o valor social coletivo que foi gerado pelo desenvolvimento ou combinação de produtos, processos ou métodos inovadores que possibilitaram a melhoria da qualidade de vida do outro e/ou reduziram as desigualdades, originando inovações sociais com potencial de replicação em outros contextos e comunidades (Figura 3).

**Figura 3** – Modelo descritivo de formação empreendedora para geração de inovações sociais

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos achados, contatou-se que os 59 empreendedores sociais analisados geraram transformações sociais a partir da criação e desenvolvimento de organizações do Terceiro Setor. Vale também destacar que a criação e desenvolvimento dessas organizações demandou a articulação de uma estrutura coletiva para geração de conhecimento, experiências profissionais e parcerias que foram cruciais ao desenvolvimento de inovações sociais de impacto.

Observou-se ainda que a formação dos empreendedores sociais assumiu um papel decisivo no que diz respeito à criação das organizações do Terceiro Setor e também à geração propriamente dita de inovações sociais, dado que o desenvolvimento desses indivíduos foi determinante para os valores sociais coletivos criados, a rede de parceiros estabelecida e os procedimentos técnicos e interpessoais adotados nos projetos sociais

implementados e, posteriormente, replicados em outras localidades.

Vale ressaltar o fato de que o processo de formação desses empreendedores sociais deve-se não somente à trajetória de liderança social por eles construída, ou seja, ao exercício pleno do empreendedorismo social, mas foi também um processo resultante dos espaços e contextos de aprendizagem a que esses empreendedores foram submetidos durante suas vidas, bem como de suas motivações individuais de transformação social.

Em relação às limitações da presente pesquisa, fica estabelecida a necessidade de olhá-la com a devida parcimônia, não sendo possível realizar generalizações acerca dos resultados obtidos, explicitamente relacionados aos empreendedores sociais analisados. Quanto às propostas de estudos futuros, destaca-se a avaliação quantitativa do processo de formação empreendedora para geração de inovações sociais a partir de um survey com empreendedores sociais de economias em desenvolvimento como Índia, China e Israel.

## REFERÊNCIAS

ABU-SAIFAN, S. Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, Ottawa, v. 2, n. 2, p. 22-27, 2012.

ADAM, J. M. *A linguística textual: introdução à análise textual dos discursos*. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

ALBERTI, V. *Ouvir contar: textos em história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 40, n. 3, p. 260-282, 2004.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?

*Entrepreneurship Theory and Practice*, Thousand Oaks, n. 30, v. 1, p. 1-22, 2006.

BANDURA, A. Social cognitive theory in cultural context. *International Review*, Belgrade, v. 51, n. 2, p. 269-290, 2002.

BERTERO, C. O. *Ensino e pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Coleção Debates em Administração)

CERTO, S.; MILLER, T. Social entrepreneurship: key issues and concepts. *Business Horizons*, Amsterdam, n. 51, p. 267-271, 2008.

COSTA, A. M. C.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor

## REFERÊNCIAS

- e do empreendedorismo. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, mar./abr. 2011.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, Catonsville, v. 22, n. 5, p. 1.203-1.213, 2011.
- DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, New York, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.
- DAVID, D. E. H. *Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações*. 2004. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- DEES, J. G. et al. *The meaning of social entrepreneurship*. Kansas City: Kauffman Foundation; Stanford University, 1998.
- DEES, J. G.; EMERSON, J.; ECONOMY, P. *Social entrepreneurship. Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (intrepreneurship): prática e princípios*. 7. reimpr. Tradução Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FARFUS, D.; ROCHA, M. C. S. Inovação social: um conceito em construção. In: FARFUS, D.; ROCHA, M. C. S. R. (Orgs.). *Inovações Sociais*. Curitiba: Sesi; Senai; IEL; Unindus, 2007. v. II. p. 13-34. (Coleção Inova).
- REGULAMENTO do Prêmio Empreendedor Social. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 5 abr. 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/HsfEmQ>>. Acesso em: 14 maio 2018.
- FRIEDLAENDER, G. M. S. *Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento empreendedor*. 2004. 144 f. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- GALVÃO, C. Narrativas em educação. *Ciência e Educação*, Bauru, v. 11, n. 2, p. 327-345, 2005.
- GATTI JÚNIOR, D.; INÁCIO FILHO, G. *História da educação em perspectiva: ensino, pesquisa, produção e novas investigações*. Campinas: Autores Associados; Uberlândia: EDUFU, 2005. (Coleção Memória da Educação).
- GOHN, M. G. *Educação não formal e o educador social: atuação no desenvolvimento de projetos sociais*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- GOHN, M. G. *Educação não formal no campo das Artes*. São Paulo: Cortez, 2015.
- GOHN, M. G. Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. *Revista Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p. 27-38, jan./mar. 2006.
- HAYEK, Mario et al. Effective succession of social entrepreneurs: a stewardship-based model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Abingdon, v. 20, n. 2, p. 93, 2015.
- ITURRIOZ, C.; ARAGÓN, C.; NARVAIZA, L. How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital

## REFERÊNCIAS

- and the role of intermediaries. *European Management Journal*, Amsterdam, v. 33, n. 2, p. 104-115, 2015.
- JACOBUCCI, D. F. C. Contribuições dos espaços não formais de educação para a formação da cultura científica. *Em Extensão*, Uberlândia, v.7, n. 1, 2008.
- JIAO, H. A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, Bingley, v. 7, n. 2, p. 130-149, 2011.
- JULIANI, D. P. et al. Inovação social: perspectivas e desafios. *Revista Espacios*, Caracas, v. 35, n. 5, 2014.
- MAIR, J.; IGNASI, M. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, Amsterdam, n. 41, v. 1, p. 36-44, 2006.
- MAIR, J.; MARTI, I. Entrepreneurship in and around institutional voids: a case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, Amsterdam, v. 24, n. 5, p. 419-435, 2009.
- MASKELL, P. Social capital, innovation and competitiveness. In: BARON, S.; FIELD, J.; SCHULLER, T. (Eds.). *Social capital: critical perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- MASSETO, M. T. *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus, 2003.
- MELO NETO, F. P.; FRÓES, C. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MINUZZI, J.; BELINAZO, D. P.; LEZANA, Á. G. R. As relações entre empreendedorismo e marketing social. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2., 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FAE , 2005.
- MOLDOVAN, O.; BOCOŞ-BİNTİNÇAN, V. The necessity of reconsidering the concept of non-formal education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Amsterdam, v. 209, p. 337-343, 2015.
- MULGAN, G. et al. *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: The Young Foundation, 2007.
- MUÑOZ, P.; KIBLER, E. Institutional complexity and social entrepreneurship: a fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 69, n. 4, p. 1.314-1.318, 2016.
- MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, Bingley, v. 12, n. 1, p. 15-35, 2006.
- NAVARRO, A. M.; CLIMENT, V. C.; PALACIO, J. R. S. Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO*, Madrid, n. 106, 2011.
- NOSELLA, P.; AZEVEDO, M. L. N. A educação em Gramsci. *Revista Teoria e Prática da Educação*, Maringá, v. 15, n. 2, p. 25-33, 2012.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.
- PARENTE, C. et al. *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. In: ENCONTRO NACIONAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL, DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO EMPREGO E COESÃO SOCIAL: DA CRISE DA

## REFERÊNCIAS

---

- REGULAÇÃO À HEGEMONIA DA GLOBALIZAÇÃO, 14., Lisboa, 2011. *Anais...* Lisboa: APSIOT, 2011. p. 268-282.
- PHILLIPS, W. et al. Social innovation and social entrepreneurship a systematic review. *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, v. 40, n. 3, p. 428-461, 2015.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas: São Paulo, 2004.
- SAVIANI, D. *Caderno de história da educação*. Uberlândia: Editora da Universidade Federal de Uberlândia, 2006. n. 4.
- SLOAN, P.; LEGRAND, W.; SIMONS-KAUFMANN, C. A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies. A new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Bingley, v. 6, n. 1, p. 51-61, 2014.
- SOUZA, E. G. et al. O perfil do empreendedor social e suas dimensões de atuação: seis casos no município de Uberlândia. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, Salvador, v. 3, n. 1, p. 33-56, 2014.
- TACHIZAWA, T. *Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação*. São Paulo: Atlas, 2002.
- TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Correlação entre elementos do capital social e orientação empreendedora: um estudo exploratório. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 96-109, 2013.
- VAN DER LINDEN, J. Non-formal education and new partnerships in a (post-)conflict situation: "Three cooking stones supporting one saucepan". *International Journal of Educational Development*, Amsterdam, v. 42, p. 54-62, 2015.
- WILLEMS, J. Individual perceptions on the participant and societal functionality of non-formal education for youth: explaining differences across countries based on the human development index. *International Journal of Educational Development*, Amsterdam, v. 44, p. 11-20, 2015.
- YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Thousand Oaks, v. 9, n. 1, p. 15-32, 2002.