



ISSN 1980-5756 | DOI: 10.21171/ges.v17i49.3739  
v.17, n.49, p. 5503-5531 | Setembro/Dezembro – 2023

Sistema *Double Blind Review*

## **CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS: UMA QUESTÃO IDENTITÁRIA**

**CREATION AND MAINTENANCE OF SOCIAL ENTERPRISES: AN IDENTITY ISSUE**

### **EÚDE DO AMOR CORNELIO**

Universidade Federal de Sergipe - UFS  
Email: eude.economia@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7807-9834>

### **RÚBIA OLIVEIRA CORRÊA**

Universidade Federal de Sergipe - UFS  
Email: rubia.correa@academico.ufs.br  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5061-7071>

### **MONICA CRISTINA ROVARIS MACHADO**

Universidade Federal de Sergipe - UFS  
Email: monicarovarisdoutorado@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6661-2657>

### **DARLANE AMORIM VIEIRA**

Universidade Federal de Sergipe - UFS  
Email: darlane.uesb@gmail.com  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6549-4019>

## RESUMO

Nesta pesquisa, objetivou-se compreender como as identidades pessoal, social e organizacional colaboram para a criação e manutenção de empreendimentos sociais. Metodologicamente, tem-se aqui uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e de corte transversal, realizada com quatro empreendedores sociais do estado de Sergipe. O Estudo de Casos Múltiplos foi adotado como estratégia de pesquisa, sendo que, documentos e entrevistas foram utilizados como fontes de evidências. Os dados foram tratados pelo método análise de conteúdo, detectando-se então a incapacidade do mercado e seus vazios institucionais na formação do tecido social, que propicia a criação dos empreendimentos sociais. Frente aos achados, percebeu-se que dentre os entrevistados, motivações em comum justificam a criação das organizações investigadas, a exemplo da busca da felicidade e luta por uma vida melhor. Atividades diversas como doações e bazares foram citadas como importantes para manutenção dos negócios.

**Palavras-Chave:** empreendimentos sociais; identidade pessoal; identidade social; identidade organizacional; comportamento empreendedor.

## ABSTRACT

In this research, the objective was to understand how personal, social and organizational identities collaborate for the creation and maintenance of social enterprises. Methodologically, we have here a qualitative, exploratory and cross-sectional research, carried out with four social entrepreneurs from the state of Sergipe. The Multiple Case Study was adopted as a research strategy, and documents and interviews were used as sources of evidence. The data were treated by the content analysis method, detecting the market's incapacity and its institutional voids in the formation of the social fabric, which favors the creation of social enterprises. In view of the findings, it was noticed that among the interviewees, common motivations justify the creation of the investigated organizations, such as the pursuit of happiness and the struggle for a better life. Various activities such as donations and bazaars were cited as important for business maintenance.

**Keywords:** social enterprises; personal identity; social identity; organizational identity; entrepreneurial behavior.

## 1 Introdução

O século XX foi marcado por grandes descobertas e pelo avanço tecnológico, que proporcionou conquistas em diversas áreas e alterou o modo de vida das pessoas sob diversos aspectos. Entretanto, o desenvolvimento econômico acelerado, ao mesmo tempo em que gera riqueza, ciência e tecnologia, também produz desigualdade social e econômica, marcada e acentuada pela concentração de renda e problemas sociais históricos, principalmente para os chamados países do terceiro e quarto mundo (OLIVEIRA, 2004; SOUZA, 2014).

Frente a esse cenário, a figura do empreendedor social constitui-se como produto viável dentro das atuais configurações de trabalho das organizações pós-modernas (OLIVEIRA et al., 2016), isso ocorre porque ele aplica técnicas comerciais e administrativas a fim de alcançar finalidades sociais. O empreendedor social identifica e ataca desequilíbrios com o propósito de transformar e não apenas de implementar paliativos (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015). Ao atuar na temática da desigualdade, o Empreendedorismo Social (ES) maximiza oportunidades, produzindo meios que suprem as necessidades materiais básicas por meio da habilitação do beneficiário em manifestar suas potencialidades e talentos, permitindo-o chegar à autorrealização (BOSE, 2012).

Neste estudo, foram considerados como empreendimentos sociais organizações e empresas que geram mudanças sociais por meio de atividades de mercado. Nessa abordagem são inclusas: Organizações Não Governamentais (ONGs) e organizações sem fins lucrativos, ou ainda, organizações do setor privado diretamente envolvidas em atividades comerciais genuínas do setor público. Essa definição operacional foi apresentada pela *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) e se constitui mais geral em termos de abrangência de agentes que compõem e se utilizam do empreendedorismo social como ferramenta para auxiliar o desenvolvimento econômico via correção de externalidades (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; FILION, 1999; LIMEIRA, 2015).

O processo de criação de Empreendimentos Sociais teve grande contribuição no que se refere ao agravamento das questões sociais, e sua implementação eficiente se dá por meio de práticas em economia solidária mediante uma sociedade participativa (ALVES et al., 2018). A partir da observação de um desajuste local, o empreendedor social dá início à busca de meios que enfrentem esse

problema e promovam impacto social local, obtendo, assim, resultados satisfatórios das ações implementadas. (SOUZA *et al.*, 2016).

Após a criação destes, sua manutenção acontece por meio da relação de entendimento entre os atores incluídos no processo. Ao promover o desenvolvimento social e local, seu funcionamento exige, além de recursos econômicos, um compasso acertado entre seus objetivos e comunidade na qual estão inseridos. Nesse processo de manutenção do empreendimento, a inovação e criatividade assumem papéis centrais e contribuem para a superação dos problemas sociais encontrados localmente (ALVES *et al.*, 2018; MUÑOZ; KIBLER, 2016; KRAUS *et al.*, 2017).

Diretamente envolvidas na condução de indivíduos em qualquer sistema social, o tema identidade pode ser visto como um conceito-chave que molda e sustenta a multiplicidade e relativa convergência dos esforços na integração de perspectivas complementares, o que indica a crescente legitimação e consolidação do tema nos estudos organizacionais (CARDOSO; HANASHIRO; BARROS, 2016).

Nesta pesquisa, três tipos de identidades são abordadas nas próximas seções: a) a pessoal, que orienta a ação individual; b) a social, que está na percepção de si mesmo dentro de um ou vários grupos, direcionando movimentos; e c) a organizacional, que remete a subjetividade, dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações (MACHADO, 2003).

Segundo Driver (2016), as narrativas de identidades em empreendimentos têm capacidade de explicar como e por que os empreendedores sociais perseveram em seus esforços, sendo possível trazer indicações de o quanto difícil é ou ainda, da quantidade de esforço que exercem os empreendedores sociais na criação e gestão das suas organizações.

Frente ao exposto, esta pesquisa objetivou de forma geral compreender como as identidades pessoal, social e organizacional colaboram para a criação e manutenção de empreendimentos sociais sergipanos. De forma específica, objetivou-se: a) entender o processo de criação dos empreendimentos investigados; b) averiguar como esses empreendimentos se mantêm em atividade no contexto caracterizado por adversidades e c) interpretar as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise. Tal pesquisa é relevante visto que o tema o ES despontou nas últimas décadas como novo domínio oportuno e prático.

Nesse contexto, há a necessidade de melhor compreender o comportamento do empreendedor social em situações de criação e manutenção de negócios sociais

e seus impactos, pois, após a criação, diversos fatores, como a falta de recurso, a desarmonia entre a comunidade e empreendedor ou ainda os atores envolvidos no processo, podem intervir na manutenção do empreendimento (SIGAHI, 2019; LANDSTROM; HARIRCHI, 2019; VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019). Romani-Dias *et al.* (2017) sinalizam a necessidade de investigações com mais exemplos empíricos sobre o fenômeno ES (OLIVEIRA *et al.*, 2016; ROMANI-DIAS *et al.*, 2017).

No mais, grande parte da discussão sobre identidade e ES levantada aqui vem ocorrendo nos fóruns dos Estados Unidos e da Europa, baseando-se principalmente em entendimentos, experiências e dados do mundo desenvolvido (BACQ; JANSSEN, 2011), inferindo-se, portanto, que a pesquisa em realidades como a do Brasil e no estado de Sergipe são de caráter exploratório, o que justifica também a pesquisa neste campo ainda incipiente.

Neste estudo, 4 (quatro) instituições foram investigadas e por questões éticas, denominadas aqui de: Empreendimento A, associação situada no Bairro Rosa Elze, promove distribuição de sopas na cidade de São Cristóvão-SE; Empreendimento B, associação tem como sede a cidade de Nossa Senhora da Glória-SE, atende crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social que residem na região do Alto Sertão sergipano; Empreendimento C, Organização da Sociedade Civil (OSC) situada em Aracaju-SE, com o objetivo de atender crianças e adolescentes acometidos pelo câncer e, Empreendimento D, cooperativa formada por agricultores familiares, está localizada na cidade de Indiaroba- SE e tem como atividades principais a produção e comercialização de produtos alimentícios.

Essas organizações foram escolhidas, pois os empreendimentos sociais se encaixam no conceito operacional definido na presente pesquisa e preencherem os seguintes critérios: a) possuir mais de 02 (dois) anos de fundação; b) localizado no estado de Sergipe; c) a possibilidade de acessar seus criadores para a realização do estudo; e d) possuem a conceituação da SEKN sobre ES, podendo ser organizações e/ou empresas sociais.

## 2 Criação e Manutenção de Empreendimentos Sociais

Para Mair e Marti (2006), o ES é um processo que consiste no uso inovador e na combinação de recursos para exploração e aproveitamento de oportunidades, que visa catalisar a mudança social por meio da restauração das necessidades humanas básicas de uma maneira sustentável. Assim, ele combina elementos da forma

tradicional com o propósito de inovar na ordem social, alterando os arranjos sociais e/ou econômicos que criam a situação de falha na satisfação das necessidades básicas (SEELOS; MAIR, 2005; MAIR; MARTI, 2006).

O processo de criação de Empreendimentos Sociais teve grande contribuição do agravamento das questões sociais. A partir da observação de um desajuste local, o empreendedor social dá início à busca de meios que enfrentem esse problema e promovam impacto social local, obtendo, assim, resultados satisfatórios das ações implementadas. (SOUZA *et al.*, 2016).

A compreensão do processo de constituição dos empreendimentos sociais perpassa pela necessidade da elaboração de inovações sociais, pois são ideias desenvolvidas e executadas para atender à necessidade dos agentes envolvidos, visando a alteração da realidade e seu consequente bem-estar (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

Para que haja expansão eficiente do empreendimento social, há a necessidade de definição de estratégias, recursos direcionados para gerar a rede de relacionamentos, comunicação entre as partes envolvidas e um nicho de negociação com indivíduos de mesmo interesse, que trocarão informações para viabilizar as ações dos seus empreendimentos sociais (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

Após a criação dos empreendimentos sociais, a manutenção se dá pela relação de entendimento entre os atores envolvidos no processo. Ao promover o desenvolvimento social e local, seu funcionamento exige, além de recursos econômicos, um compasso acertado entre seus objetivos e comunidade na qual estão inseridos. A inovação e criatividade são um diferencial nesse processo, pois viabiliza o financiamento dos empreendimentos sociais, permitindo a troca de informações sobre tecnologia e criatividade na alocação de mão de obra das organizações e contribuem para a superação dos problemas sociais encontrados localmente (ALVES *et al.*, 2018; MUÑOZ; KIBLER, 2016; KRAUS *et al.*, 2017).

É de fundamental importância na manutenção do empreendimento social o nicho de negociação, pois ele acontece entre as organizações envolvidas, evitando a colapso do empreendimento e promovendo a confiança, mobilização de meios financeiros para viabilidade no mercado em que estão inseridos (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

Lacerda, Martens e Freitas (2016) afirmam que a missão social é a essência do ES, por meio de uma gestão forte e bem articulada, estratégias construídas para

angariar recursos e transformá-los em benefícios sociais voltados para a necessidade local. Essa análise de gerenciamento reflete diretamente no empreendimento e minimiza potenciais riscos de alocação dos recursos que comprometam a sua sobrevivência (ALVES *et al.*, 2018; CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2018).

Alves *et al.* (2018) afirmam que o alinhamento dos parceiros com o empreendedor social, sejam estes públicos ou privados, constitui-se como um fator importante para a manutenção das organizações sociais, sob pena de danos às atividades e, consequentemente, dos beneficiários dessas organizações.

Os novos campos de atuação social estão voltados para inovação e possuem estrutura organizacional baseada na sustentabilidade, que por sua vez são de fundamental importância na obtenção de resultados sociais e no desenvolvimento local, pois impulsionam o mercado e oferecem condições aos indivíduos para exercerem atividades que gerem renda e impactem de forma positiva a comunidade local (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018; CARMONA; MARTENES; FREITAS, 2018).

### 3 As Identidades

A construção de identidades faz-se por meio da articulação entre os sistemas de ação que propõem identidades virtuais e “trajetórias vividas”, no interior das quais se forjam as reais identidades a que aderem os indivíduos. Neste sentido, as configurações identitárias constituem formas relativamente estáveis, mas sempre evolutivas de compromissos entre os resultados destas duas transações diversamente articuladas (DUBAR, 1997).

O tema identidade pode ser visto como um conceito-chave que molda, sustenta e conduz indivíduos em qualquer sistema social. A multiplicidade e convergência dos esforços para integrar perspectivas complementares indicam a crescente legitimação e consolidação do tema nos estudos organizacionais (CARDOSO; HANASHIRO; BARROS, 2016).

A identidade pessoal tem como objeto de estudo a construção do autoconceito ao longo da vida do indivíduo, no âmbito dos diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis, e tem por finalidade a conformação do eu, em direção ao processo de individuação propriamente dito (MACHADO, 2003; ÉSTER, 2019).

Caldas e Wood Júnior (1997) afirmam que a identidade pessoal funciona como um suporte para as várias outras personalidades inseridas em uma mesma pessoa. Sua definição está sempre em formação, estabelecida pelo intermédio contínuo das identidades reconhecidas e entendidas. Não obstante a disparidade presente entre as distintas identidades, o período de composição do eu efetiva-se com a formação da identidade (DUBAR, 1996). É de acordo com esse intervalo na composição do eu que surgem as relações sociais, que influenciam e participam no processo de formação de sua própria identidade (MAFFESSOLI, 1996; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Quando o indivíduo passa da fase de construção da identidade, ele procura referências que contribuam para o seu crescimento interior e exterior. Essa formação ocorre de maneira individual com sentido singular, ao mesmo tempo em que está situado no meio social, desenvolvendo e contribuindo para o autoconhecimento de cada ator nesse processo em constante construção (ERIKSON, 1972; CLÓVIS; EROS, 2001; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

A identidade social, por sua vez, estuda a construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais, sendo construída por meio da interação com diversos grupos sociais, ao longo da existência de um indivíduo. A identidade em questão visa orientar e legitimar a ação de um ator, por meio do reconhecimento e da vinculação social (MACHADO, 2003).

Dubar (1996) conceitua a identidade social em como o indivíduo é visto dentro do seu círculo social e todas as suas variações, e em como ele é observado pelos grupos dos quais não faz parte. Essa necessidade de pertencimento faz com que o indivíduo atenua suas subjetividades, incentivando a afetividade para ser aceito dentro do coletivo social, pois, desse modo, pode conceituar tanto a si próprio quanto ao outro, a partir das suas cognições e da coletividade, estabelecidos pela identidade pessoal previamente construída (DEMO *et al.*, 2019). O sentimento de pertencimento ao coletivo social faz com que o indivíduo pense, aja e constate que faz parte do grupo, notando-se então que seus membros têm o mesmo objetivo, a partir da consideração dos pensamentos individuais (CIAMPA, 1997; CORREA; LOURENÇO, 2016).

Driver (2016) apresenta a identidade social como uma forma de sobrepor a consciência individual, por meio da dinamização da totalidade e da diversidade de interações, tanto em ações afirmativas quanto divergentes. Isso se dá porque o

indivíduo possui notoriedade social com participação efetiva sem deixar de lado a sua coerência e valorização. (MACHADO, 2003).

A ocorrência da identidade social possibilita o reconhecimento do indivíduo em outras pessoas e, mesmo assim, ser diferente delas. Isso acontece porque a identificação com o grupo não necessita de uma relação específica, apenas possuir as condições para ser membro do grupo, que podem ser afetivas, ideológicas, étnicas ou sociais (BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

Por fim, Morgan (1996), afirma que a identidade organizacional se baseia em como as organizações e os grupos participam e estão configurados em conjuntos sociais. Ela é formada pelos integrantes da organização e por tudo que as diferencia, tornando essas organizações com características diferentes das outras existentes. Assim, os membros a observam como algo solidificado em sua conceituação, que trata essencialmente do relacionamento de diversas identidades (SARAIVA *et al.*, 2010).

Machado (2003) corrobora com esse pensamento, pois a identidade organizacional é fruto da composição das identidades individuais, oriundas a partir de cada um dos seus participantes, constituída pela soma dos membros de uma organização e caracterizada pelas particularidades existentes entre ela e as demais, deixando-as mais atenuadas com o meio nas quais são enquadradadas. (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019).

Para Fiol (2002), a presença da identificação na identidade organizacional evidencia que não existe uma identidade sem a identificação, ou seja, os vínculos são criados entre os membros a partir dessa interação. A identificação organizacional estabelece uma vontade de afiliar-se com comprometimento e reúne valores e regras para o grupo, devendo ser harmônico em suas atitudes e comportamentos, por meio da cooperação entre os membros e para aqueles que não fazem parte desse grupo, passa a ocorrer uma competição.

Entre as organizações, as diferenças são destacadas a partir da identidade organizacional assumida, coordenada pela imagem evidenciada dentro do ciclo no qual estão inseridas. Este ciclo as faz dependentes na sua manutenção e transformação a partir das demandas internas da organização (RANZAN; PASQUALOTTO; SOUSA, 2019).

A partir de agora, após a apresentação da revisão da literatura, os aspectos metodológicos da pesquisa são apresentados. Todos os detalhes necessários ao

entendimento acerca de como a pesquisa foi desenvolvida é apresentado na sequência.

#### 4 Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, visto que a relação aqui exposta entre identidade e ES ainda se encontra em sua fase embrionária de exploração e assim oferece uma série de novos caminhos, uma vez que há escassez de conhecimento sistematizado sobre o assunto (VERGARA, 2000; DRIVER, 2009).

O estudo caracteriza-se pela estratégia de Estudo de Casos Múltiplos, adequado para a presente pesquisa no alcance dos objetivos geral e específicos, pois segundo Yin (2001) fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto.

O critério de seleção dos casos foi definido por elementos determinantes para a pesquisa: a) possuir mais de 02 (dois) anos de fundação; b) estar localizado no estado de Sergipe; c) organizações em que existe a possibilidade de acessar seus criadores para a realização do estudo; e d) possuem a conceituação da SEKN sobre ES, podendo ser organizações e empresas sociais. (LUKOSEVICIUS; GUIMARÃES, 2018).

Para os fins deste estudo, utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado e análise documental como fontes de informação. (FREITAS; JABBOUR, 2011). Vale ressaltar que as entrevistas foram direcionadas aos representantes das instituições, cuja construção do roteiro teve por base os elementos de análise expostos no Quadro 1.

**Quadro 1** – Categorias analíticas e elementos de análise

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	FONTES CONSULTADAS
<b>Entender o processo de criação dos empreendimentos investigados</b>	Criação dos empreendimentos	Motivo da criação Ano da Fundação Redes e recursos envolvidos Dificuldades encontradas Ambiente Físico	Alves <i>et al.</i> (2018); Souza <i>et al.</i> (2016); Villar, Rese e Roglio (2019); Munoz e Kibler (2016); Kraus <i>et al.</i> (2017); Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018); Carmona, Martenes e Freitas (2018).
<b>Averiguar como esses empreendimentos se mantêm em atividade no</b>	Manutenção dos empreendimentos	Inovações sociais Atores envolvidos Nicho de negociação Gestão articulada	Souza <i>et al.</i> (2016); Villar, Rese e Roglio (2019); Alves <i>et al.</i> (2018); Munoz e Kibler (2016); Kraus <i>et al.</i> (2017); Carmona, Martens e

<b>contexto caracterizado por adversidades</b>		Recursos financeiros	Freitas (2018); Teixeira, Andreassi e Bomfim (2018).
<b>Interpretar as múltiplas identidades dos empreendedores sociais sob análise</b>	Identidades dos empreendedores sociais	Identidade Pessoal Identidade Social Identidade Organizacional	Caldas e Wood Júnior (1997); Clóvis e Eros (2001); Brites, Marin e Almeida (2019); Boulard e Lanz (2007); Dubar (1996); Ricouer (1990); Maffessoli (1996); Candau (1998).

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura (2021).

As categorias analíticas expostas no Quadro 1 foram criadas com base na revisão da literatura, conforme detalhado na coluna quatro (Fontes Consultadas) do quadro supracitado. A revisão em questão ainda serviu de base para criação dos elementos de análise.

As entrevistas realizadas foram cruzadas com os documentos que dispunham desse recurso a fim de encontrar evidências mais fortes dos dados, como estatutos e contratos sociais das organizações sob análise (regimento interno, ata de eleição e reuniões, decreto de utilidade pública) fornecidos pelos empreendedores sociais entrevistados, sendo eles denominados neste estudo como: Empreendedor A (EA), Empreendedor B (EB), Empreendedor C (EC) e Empreendedor D (ED). Foram ainda catalogados os sites dos empreendimentos – aqui denominados como Empreendimento A (EmpA), Empreendimento B (EmpB), Empreendimento C (EmpC) e Empreendimento D (EmpD).

Os dados e informações levantados foram apreciados com o auxílio da técnica nomeada de análise de conteúdo, que tem por finalidade realizar uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo, analisando a frequência das ocorrências de determinados termos, construções e referências em um dado evento (BARDIN, 1977).

Ainda de acordo com Sá (2017), foram consideradas: a) análise formal do texto, na compreensão de como as identidades pessoal, social e organizacional colaboram para a criação e manutenção dos empreendimentos sociais investigados; b) leitura flutuante, nesta etapa a análise partiu da seleção de recortes considerados fragmentos discursivos; c) descrição estrutural do conteúdo, com as ideias centrais da entrevista apreendidas; d) codificação, nesta etapa os dados

coletados foram estruturados em códigos e e) discussão e apresentação de resultados.

## 5 Análise Comparativa dos Casos

Nesta seção os casos serão comparados com relação ao processo de criação e manutenção dos empreendimentos sociais investigados, bem como as identidades que estão envolvidas neste entorno (individual, social e organizacional).

### 5.1 Criação dos Empreendimentos Sociais

Acerca da criação dos empreendimentos sociais, Mair e Marti (2006) destacam que estes têm como objetivo principal alterar os arranjos sociais e/ou econômicos que não promovem satisfatoriamente as necessidades básicas de um grupo populacional. Contemporaneamente, o empreendedor social torna-se agente revelador e impulsionador do desenvolvimento econômico da sociedade, com visão de desenvolvimento do capital humano e sugerindo soluções para problemas sociais (BASTOS; VALE; TEODÓSIO, 2017).

Neste estudo, todos os empreendimentos com exceção do EmpA tiveram a intenção inicial de alterar o arranjo social da localidade onde foram instalados. Driver (2016) afirma que as intenções que visam modificações de cenários são as maiores promotoras do comportamento de empreendedores sociais. O EmpA distingue-se dos demais pois não seguiu o padrão dos outros empreendedores sociais que compõem esta pesquisa, pois foi motivado por questões religiosas, uma promessa atendida que justificou a abertura do empreendimento.

Em relação ao ano de fundação, todos os empreendimentos possuem no mínimo 4 anos de criação e permanecem atendendo necessidades identificadas pelos empreendedores a nível local, que priorizaram o atendimento às demandas sociais não contempladas a contento pelos gestores públicos (MAIR; MARTI, 2006).

Com exceção do EmpD, que funciona com associados pagando sua cota parte e vendendo produtos orgânicos, os empreendimentos A, B e C possuem parcerias com empresas da região em que se localizam, e utilizaram de doações, bazares, venda de produtos de fabricação própria que deram suporte à criação dos mesmos. Destaca-se o EC, que se utiliza das suas redes de contatos formais e informais. Foi dessa maneira que a organização conseguiu angariar recursos para reserva de segurança em um dos seus momentos mais difíceis, por meio de ações benficiares

onde figuras públicas não cobravam cache para apresentação. Quando se analisa redes e recursos envolvidos, Alves *et al.* (2018) afirmam que as parcerias, sendo públicas ou privadas, precisam estar alinhadas ao propósito do empreendimento sob pena de danos às atividades organizacionais e, consequentemente, de quem se beneficia dessas organizações. Por fim, percebe-se que a troca de informações e conhecimentos por meio das redes de relações sociais auxiliaram a criação dos empreendimentos estudados na alocação de seus recursos, o que facilita as ações coletivas com confiança e reciprocidade (TEIXEIRA; ANDREASSI; BOMFIM, 2018).

Quando questionados acerca das dificuldades enfrentadas no processo de criação dos seus empreendimentos, o EA apontou a dificuldade para definição do nome do empreendimento e com a logística para coletar as doações. O EB destacou ter dificuldades para captar informações necessárias para iniciar o negócio, bem no processo de formalização. O EC revelou que a falta de espaço físico foi a dificuldade inicial, e o ED alegou dificuldades financeiras para começar o empreendimento.

Alves *et al.* (2018) afirmam que a criação dos empreendimentos sociais necessita de uma relação de entendimento entre os atores incluídos no processo. O funcionamento do Empreendimento Social, ao promover o desenvolvimento social e local, exige, além de recursos de forma ampla, um compasso acertado entre seus objetivos e comunidade na qual estão inseridos, o que corrobora com os achados da pesquisa.

## 5.2 Manutenção dos Empreendimentos Sociais

No que se refere a manutenção dos empreendimentos, se deu em grande parte por doações de terceiros para dar continuidade as atividades, como no caso do EmpA. Já o EmpB e EmpC, contaram também com auxílio de empresários locais que subsidiaram recursos para o desenvolvimento das atividades dos empreendimentos. Quanto a manutenção do EmpD, ocorreu por meio de contratação de profissionais qualificados e capacitação sobre o funcionamento das organizações sociais. No entanto, os empreendimentos estudados afirmaram dificuldades em manter o seu negócio devido a pandemia COVID-19, que gerou a reorganização das atividades desenvolvidas.

Ao abordar a segunda categoria analítica, que trata sobre manutenção dos empreendimentos sociais, os empreendimentos foram analisados a princípio sob a ótica da inovação social. Os empreendedores sociais entrevistados afirmaram que

buscam inovar socialmente. O EA afirmou que buscou inovar com sua chegada e no trabalho desenvolvido na comunidade, além da criação de uma rede de padrinhos e madrinhas que supriam necessidades dos usuários dos serviços prestados pelo EA. O EB buscou inovar por meio da multidisciplinaridade de sua atuação, que foi oferecer vários esportes e promoção de torneios próprios, utilização de estratégias de marketing como: a criação do hino, mascote e imagem que promovessem singularidade ao grupo. A inovação social promovida no EC foi na escolha no nicho, crianças com câncer, do processo de comunicação com o público e do marketing realizado por meio de artistas famosos, *lives* e pessoas especializadas na área, para que assim o público em geral entendesse o real sentido do empreendimento. Já o ED inova com o processo de industrialização dos produtos, antes comercializados sem nenhum tipo de regulamentação governamental e com a isenção da tributação sobre eles, conseguida por meio de assessoria técnica especializada nesse ramo.

Percebe-se que os empreendimentos estudados adotaram formas criativas e inovadoras para instalação no local de atuação. Tanto a inovação quanto a criatividade são centrais para a superação de problemas encontrados onde os empreendimentos foram instalados. Por ser fator diferencial no processo de manutenção dos empreendimentos sociais, além dos recursos econômicos, a inovação viabiliza tanto o financiamento quanto a troca de informações sobre tecnologia e criatividade (ALVES *et al.*, 2018; MUÑOZ; KIBLER; 2016).

Quanto ao número de parceiros envolvidos de forma direta na manutenção do empreendimento, foram encontrados números bastante próximos. O EA e o EB até conseguem contabilizar o número de parceiros indiretos, mas o EC e a ED não conseguem estimar. De toda forma, os parceiros são peças-chave na manutenção dos empreendimentos, ao coordenar esforços e estratégias de transformação social, tendo de forma prévia alinhado suas fontes de financiamento (doações, repasse governamental, lucro) à proposta de empreendimento social (MOURÃO, 2017).

Nos empreendimentos estudados, os empreendedores sociais A, B, C e D mostraram-se aptos à negociação. Villar, Rese e Roglio (2019) falam da importância do nicho de negociação para os empreendimentos sociais. Ele acontece entre as organizações envolvidas, evitando o fim do empreendimento e a partir disso há construção de confiança e mobilização de meios financeiros para viabilidade do empreendimento no mercado em que estão inseridos.

A realidade encontrada ao analisar comparativamente o elemento de gestão articulada é que nos EA e ED, que conseguem ter uma gestão descentralizada e articulada. Já os EB e EC possuem gestões centralizadas e inflexíveis. Lacerda, Martens e Freitas (2016) enfatizam que com uma gestão bem articulada, estratégias são construídas para angariar recursos e transformá-los em benefícios sociais voltados para a realidade local. A partir dos achados, infere-se que os EA e ED possuem maior facilidade na manutenção dos empreendimentos pela articulação e flexibilidade de suas gestões. Já os empreendimentos B e C, tem maior dificuldade em angariar recursos e por consequência, manter os empreendimentos sociais.

Um dos desafios dos empreendimentos sociais está em manter o equilíbrio das preocupações financeiras com as sociais (Dacin; Dacin; Matear, 2010). Sobre formas e fontes de financiamento, verificou-se que os empreendimentos estudados, encontram-se distantes na obtenção de vantagens competitivas em relação aos empreendimentos com fins lucrativos. Eles criam valor social ao encontrar soluções sustentáveis para as questões sociais e são muito diferentes do valor econômico comumente praticado. Dependem em grande parte dos subsídios, doações e voluntários, tornando a jornada dos empreendedores sociais mais difícil, mas possível quando analisada com as lentes da teoria do paradoxo apresentada em Smith *et al.* (2012) que afirma a existência de elementos contrapontos e ao mesmo tempo integrados que, simultaneamente, persistem ao longo do tempo e auxiliam o gerenciamento de demandas conflitantes (DEES, 2001; TIAN; SMITH, 2014; GAIOTTO, 2016).

### 5.3 Identidades

Nesta seção, foram pesquisados três tipos de identidades: a pessoal, a social, e a organizacional, que juntas têm a capacidade de explicar, em parte, porque os empreendedores investigados criaram e persistem em suas missões sociais (RESENDE; DEMO; NASCIMENTO, 2019).

#### 5.3.1 Identidade Pessoal

Diretamente relacionada ao desenvolvimento psicológico de cada indivíduo, a identidade pessoal busca a definição do indivíduo, sobre como se autocompreende e autoconstrói a partir de suas ações, que estão em transformação

para conhecer-se melhor (MACHADO, 2003; ÉSTHER, 2019). Dessa forma, as Identidades Pessoais dos entrevistados foram resumidas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Resumo das Identidades Pessoais dos empreendedores sociais

	<b>EA</b>	<b>EB</b>	<b>EC</b>	<b>ED</b>
<b>Idade</b>	32 anos	32 anos	38 anos	48 anos
<b>Escolaridade</b>	Doutorado	Graduação	Ensino Médio	Ensino Médio
<b>Motivação Para Empreender Socialmente</b>	Troca de experiências Comunidade como extensão de sua casa Percepção de falha social Ajudar o outro	Busca da felicidade Ajudar pessoas Motivar pessoas	Comoção Amor ao próximo	Lutar por uma vida melhor
<b>Identificação Com O Empreendimento</b>	Alegria Leveza	Ação em detalhes Planejamento Agente de mudança	Amor Solidariedade Compaixão	Agricultura
<b>Considera Como Sonho Realizado</b>	Sim	Não	Não	Sim
<b>Situações Em Que Pensaram Em Desistir</b>	Nenhum momento	Várias vezes Dificuldades pessoais Questões financeiras	Várias vezes Ingratidão	Nenhum momento
<b>Apoios Para Iniciar Os Empreendimentos</b>	Amigos Família	Amigos Família Empresas	Família Deus	Família

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Percebe-se, que a partir do quadro comparativo, há proximidade nas idades dos empreendedores sociais entrevistados. Possuem entre 32 e 48 anos de idade, já tendo passado pelo período de composição do eu, na formação da identidade reconhecida atualmente. Verificou-se que a construção do autoconceito do indivíduo foi o diferencial para que a resiliência evidenciada nas suas identidades e trajetórias obtivesse êxito na criação e manutenção dos empreendimentos analisados (DUBAR, 1996; MAFFESSOLI, 1996; CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Em relação a escolaridade, os EC e ED possuem ensino médio. O EB possui graduação completa e a EA afirma ter doutorado. A diferença de escolaridade entre os empreendedores sociais pode ser explicada a partir da identidade pessoal quando da construção do conhecimento, que ocorre de maneira diferente em cada

indivíduo, em virtude das diferentes vivências e identificações entre si e o meio em que estão inseridos, ajustando às suas ambições pessoais (CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017).

Não houve consenso de respostas entre as narrativas dos empreendedores sociais no que se refere à motivação de empreender socialmente. A EA citou como motivação a troca de experiências, considera a comunidade como extensão de sua casa, percebe a falha social e a necessidade de ajudar o outro. O EB afirmou que empreende socialmente motivado pela busca da felicidade, necessidade de ajudar pessoas e motivá-las a atingir seus objetivos. O EC motivou-se a empreender socialmente depois de comover-se com a realidade que o cercava e passou a amar ao próximo. A ED revelou que sua motivação é lutar por uma vida melhor.

As identidades pessoais dos empreendedores estão em constante aperfeiçoamento, possuem características de desempenho diversificadas devido ao meio social em que se encontram esses indivíduos (PLACER, 1998) como foi possível verificar nos relatos. O EA, por exemplo, afirmou que a sua alegria e leveza assemelham-se com o empreendimento gerenciado por ela. O EB identificou-se com a ação pelos detalhes, planejamento e por ser agente de mudança social. Já o EC revelou que o amor, a solidariedade e a paixão presentes na atmosfera do empreendimento social faz parte das suas características pessoais. Por fim, a ED afirma que possui uma relação muito próxima com a agricultura, semelhante ao empreendimento social.

Questionados se consideram o empreendimento social como sonho realizado, os EA e ED responderam positivamente. Diferente deles, os EB e EC responderam negativamente; visto que seus empreendimentos ainda não estão da forma que idealizaram. Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) afirmam que a identificação pessoal entre o indivíduo e o meio acontece a partir de sua inserção no mesmo e de suas ambições. Assim, com os sonhos realizados (ambição dos entrevistados), a identidade pessoal da EA e da ED passam a melhor assimilar o meio onde atuam.

Nas narrativas sobre as situações em que pensaram em desistir, as EA e ED convergiram ao responder que nunca pensaram em desistir dos empreendimentos que criaram. Diferente delas, os EB e EC afirmaram que por diversas vezes pensaram em desistir dos empreendimentos, seja por ingratidão, como afirmado pelo EC ou por dificuldades pessoais e financeiras, como dito pelo EB.

No que se refere a realidade mercadológica do ambiente onde os empreendimentos sociais estão inseridos, afeta de forma significativa a persistência dos que empreendem socialmente, pois os empreendedores sociais dependem em grande parte de subsídios, doações e voluntários, o que pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento social (DEES, 2001).

Acerca dos apoios iniciais na criação dos empreendimentos, é comum entre os empreendedores, o recebimento de suporte familiar. A EA afirmou ter suporte do seu marido, o EB relata ter recebido apoio dos pais, o EC e a ED das suas mães. Boulard e Lanz (2007) asseguram o papel da família na formação da identidade pessoal. A memória das vivências familiares tem grande contribuição na constituição da identidade pessoal, pois armazena todos os seus pensamentos e afetos e representa o próprio indivíduo como ele realmente é e está, não separando suas emoções, com uma interligada a outra (CANDAU, 1998) O papel familiar na criação dos empreendimentos sociais foi fundamental, visto que colaborou cognitivamente, socialmente e afetivamente com empreendedores sociais, e acabam por impactar na formação das identidades pessoais desses empreendedores.

### 5.3.2 Identidade Social

Estudos psicológicos afirmam que diversos aspectos da sociedade resultam na constituição da Identidade Social, composta por pertencimento a um grupo social, tanto por cultura quanto por afinidades diversas, sendo este o meio que diferencia um grupo dos demais (MACHADO, 2003). A seguir, as Identidades Sociais dos entrevistados foram sumarizadas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Resumo das Identidades Sociais dos empreendedores entrevistados

	<b>EmpA</b>	<b>EmpB</b>	<b>EmpC</b>	<b>EmpD</b>
<b>Aceitação Do Empreendimento</b>	Bem aceito	Comunidade apoia	Sociedade aceitou muito bem	A princípio, receio Com o bom andamento, boa aceitação

<b>Perfil Dos Beneficiários</b>	200 crianças 120 adultos Maioria mulheres e analfabetos	40 crianças e adolescentes Todas as classes sociais	64 crianças e adolescentes Beneficiários de 0 a 18 anos em pobreza ou extrema pobreza	540 cooperados 400 deles assentados da reforma agrária
<b>Reconhecimento Ou Prestígio Junto À Comunidade/ Sociedade</b>	Possui Atribui às boas ações	Possui Atribui ao planejamento e organização	Possui Atribui à bondade, caridade	Possui Atribui ao trabalho desenvolvido
<b>Visibilidade Dos Programas Desenvolvidos</b>	Redes sociais Participações em programas de TV	Redes sociais Placa Lista de transmissão	Telemarketing Campanhas nas redes sociais	Redes sociais Jornais locais
<b>Prestação De Contas Das Atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza com membros do ES, doadores e empresas parceiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza mensalmente</li> <li>▪ Exposta nas redes sociais e lista de transmissão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza anualmente</li> <li>▪ Apresentado ao MP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza anualmente</li> </ul>

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Nos empreendimentos sociais pesquisados, a aceitação da sociedade frente a proposta foi positiva. A constituição da identidade social está estreitamente vinculada a sensação de pertencimento a um grupo, resultado da relação entre aspectos psicológicos e da sociedade (MACHADO, 2003). Quando aceito, o empreendimento é fruto da adaptação do indivíduo que empreende socialmente, que atenua suas subjetividades para ser aceito em virtude da sua necessidade de pertencimento e assim conceitua tanto a si mesmo quanto ao outro (DUBAR, 1996).

Os indivíduos, ao legitimarem socialmente os empreendimentos, aceitam e reconhecem a cultura em que estão inseridos. Esses indivíduos definem seus autoconceitos, derivados do pertencimento a grupos sociais. A percepção de pertencimento os leva ao sucesso, e de forma oposta, caso resultem com identificação social frágil, eles tendem ao fracasso (DUBAR, 1996; MENESES, 2009).

Ao analisar o perfil dos beneficiários atendidos pelos empreendimentos sociais, apesar de realidades diferentes, um perfil de indivíduos atendidos é comum pois apresentam fragilidades econômicas, financeiras e de natureza social. Os beneficiários dos projetos sociais à medida que modelam suas identidades sociais, promovem as identidades sociais dos entrevistados.

Os indivíduos que interagem dentro dos empreendimentos sociais sob análise, inclusive seus gestores, fazem parte de um grupo que se identifica por questões sociais, e essa condição os une. Eles reconhecem-se uns nos outros, isso em decorrência da identidade social que possuem. Entretanto, mesmo se reconhecendo no outro, esses indivíduos são seres distintos e com diferentes necessidades (BRITES; MARIN; ALMEIDA, 2019).

O componente valorativo da Identidade Social dos entrevistados foi encontrado na pesquisa vinculado à forma como, na percepção da pessoa, seu grupo social é reconhecido por outros grupos. Ela pode ser positiva ou negativa, revelando tanto o valor e o prestígio do seu grupo social quanto a crítica dos demais grupos (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

O reconhecimento social dos empreendimentos é salientado pelos entrevistados. Eles percebem que, dentre outros fatores, o reconhecimento da sociedade é fruto da atitude bem-intencionada prestada pelos empreendimentos sob análise. Em suma, os empreendimentos sociais apresentam situação de prestígio/reconhecimento pela atuação junto à sociedade inferindo-se, dessa forma, que são percebidos como relevantes no contexto em que atuam.

A notoriedade dos empreendimentos sociais A, B, C e D são fruto da identidade social exposta e da sua participação efetiva no contexto em que está inserido, além da coerência exposta nas redes sociais (DRIVER, 2016). A manutenção da identidade positiva acontece, nesse caso, quando a comparação positiva que o indivíduo faz de grupos aos quais se vincula é satisfatória, do contrário ele deixa de participar do grupo e busca vinculação em outros grupos (MACHADO, 2003).

Na análise comparativa, o papel dos meios de comunicação para divulgar os projetos desenvolvidos pelos empreendimentos foi considerado como um meio de chamar a atenção da sociedade para as suas atividades. As redes sociais são utilizadas nos empreendimentos sociais (EmpA, EmpB, EmpC e EmpD) para dar a visibilidade que necessitam. Os EmpA e EmpD, para além das redes sociais, são promovidos em programas de televisão a nível local e estadual. O EmpB promove o empreendimento com o auxílio de placas indicativas e conteúdo em listas de transmissão de aplicativos de mensagem instantânea. O EmpC reforça sua visibilidade com o telemarketing.

Os empreendimentos sociais estudados apresentaram respostas positivas quando questionados referente às prestações de contas, ainda que com

periodicidades diferentes. Os empreendedores sociais tem preocupações relacionadas à transparência da instituição para que, nem ela e nem seus gestores caiam em descrédito com a sociedade, evitando assim o fechamento do empreendimento social. Mais uma vez o componente valorativo pode ser aplicado aos empreendimentos em questão, pois são fortemente motivados para que os membros do grupo adotem comportamentos geradores de uma percepção positiva, tais como prestação de contas publicada mensal ou anualmente e individualmente, quando é o caso (CARRIERI; FERNANDES; MARQUES, 2009).

### 5.3.4 Identidade Organizacional

A identidade organizacional, composta pelos integrantes da organização e seus grupos, é baseada na maneira como as organizações e os grupos participam e estão configurados em conjuntos sociais, por meio do relacionamento das diversas identidades que a compõem (MORGAN, 1996). As identidades organizacionais pesquisadas, composta por conjuntos sociais próprios, naturalmente diferenciam-se uma das outras; isso pode ser observado no Quadro 4 de forma sumarizada.

**Quadro 4** – Resumo das Identidades Organizacionais dos empreendimentos sociais

	<b>EmpA</b>	<b>EmpB</b>	<b>EmpC</b>	<b>EmpD</b>
<b>Enquadramento Jurídico</b>	Associação	Associação	Organizações da Sociedade Civil – OSC	Cooperativa
<b>Composição Da Equipe Diretiva</b>	Presidente, vice-presidente, coordenador e tesoureiro	Presidente, primeiro e segundo tesoureiro, secretário, diretor administrativo e conselho fiscal	Presidente, diretora da casa de apoio, diretora administrativa financeira e conselho fiscal	Presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor técnico, diretor comercial e conselho fiscal
<b>Vínculo Dos Colaboradores</b>	Apenas voluntários	Apenas voluntários	50 colaboradores remunerados 130 voluntários	Alguns colaboradores recebem pró-labore
<b>Estratégias Para Alcançar Metas</b>	Redes sociais	Parceria com escola da cidade	Telemarketing	Parceria com a prefeitura local
<b>Qualificações Para Trabalhar No Empreendimento</b>	Não é necessário	Não é necessário	Possui algumas específicas	Possui algumas específicas

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Conforme visto no Quadro 4, as organizações objeto desse estudo, encaixam-se no conceito adotado pela rede de universidades ibero-americanas Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Sendo o EmpA e EmpB classificados como associação, o EmpC como Organização da Sociedade Civil (OSC) e o EmpD, como cooperativa. Contrapondo ao conceito tradicional de empreendedorismo tradicional, que implica na distribuição de lucros, os empreendimentos deste estudo encaixam-se na descrição de Yunus (2008) sobre empreendimento social, que combinam a maximização do impacto socioambiental positivo e da sustentabilidade econômico-financeira em substituição a maximização de lucros pelo benefício social.

No tocante a composição da equipe diretiva, foi observado que os empreendimentos sociais possuem estruturas semelhantes, apenas o EmpA não possui um conselho fiscal. De acordo com o Quadro 4, os empreendimentos sociais possuem estratégias de alcance de metas para a organização social. Percebeu-se que na maioria dos casos, são poucas as estratégias utilizadas pelos entrevistados. Elas atem-se apenas à meta prioritária dos empreendimentos sociais, que é a sobrevivência. Como afirmam Lacerda, Martens e Freitas (2016), as estratégias se fazem importantes ao possibilitar a captação de recursos para que sejam transformados em benefícios sociais voltados para a realidade local, sendo imprescindíveis para que se transformem e mantenham-se operacionais (RANZAN; PASQUALOTTO; SOUSA, 2019).

O fato de os empreendimentos sociais possuírem estratégias reflete diretamente em sua execução, permitindo uma análise de gerenciamento de recursos melhor, além de minimizar riscos na alocação de recursos (ALVES et al., 2018; CARMONA; MARTENS; FREITAS, 2018). Nos casos analisados, é válido salientar que os EmpA e EmpC possuem estratégias diretas e reconhecem essa condição, já os EmpB e EmpD não reconhecem o que fazem como estratégias.

O EB e a ED, afirmam que não utilizam de estratégias, mas de fato, as praticam. O EB, por exemplo, disse ter realizado parceria com uma escola da cidade para utilização de um espaço que comportasse seus beneficiários durante a realização do torneio que organizou para dar início às atividades. A ED, por sua vez, viabilizou a participação em licitações junto a prefeitura local para vender os produtos da sua cooperativa, para isso contratou especialistas para organizar a parte burocrática do empreendimento e receber recursos governamentais.

No que se refere ao vínculo dos colaboradores para trabalhar no

empreendimento, os EA e EB forneceram a mesma resposta, ambos funcionam apenas com voluntários em seu quadro de pessoal e não sendo necessário ter qualquer qualificação para que possa colaborar nas atividades desenvolvidas na comunidade. Já os EC e ED, responderam que funcionam com colaboradores remunerados e voluntários (quadro funcional misto) e necessitam de qualificações específicas, dada a complexidade da atuação do empreendimento social.

O comprometimento e a cooperação entre os membros dos EmpC e EmpD, e até mesmo dos EmpA e EmpB ainda que não sejam remunerados, podem ser explicados pela presença da identidade organizacional, que atrelada aos pressupostos básicos da organização com seus valores e regras conferem maior vontade de filiação dos indivíduos às organizações e menos resistência às normas (FIOL, 2002).

## 6 Considerações Finais

A presente pesquisa objetivou compreender como as identidades pessoal, social e organizacional colaboram para a criação e manutenção dos empreendimentos sociais A, B, C e D. Para tanto, desenvolveu-se Estudos de Casos Múltiplos, de natureza qualitativa, exploratória e de corte transversal, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com empreendedores sociais e documentos institucionais foram observados. Os dados coletados foram tratados a partir do método da Análise da Narrativa.

Após entender o processo de criação e manutenção dos empreendimentos, bem como as identidades pessoal, social e organizacional em torno deles, constatou-se que as múltiplas identidades coexistindo no ambiente organizacional auxiliam no gerenciamento das instituições sociais e as fazem persistir na sua manutenção, além de auxiliar no processo de criação. Os empreendedores sociais coordenam esforços e estratégias de transformação social com o alinhamento de suas fontes de financiamento as suas propostas de empreendimentos sociais. Ao possuir uma gestão bem articulada, as estratégias são construídas para angariar recursos e transformá-los em benefícios sociais voltados para a realidade local.

A partir da articulação entre as identidades pesquisadas e das trajetórias vividas, foi observado que elas evoluem no interstício entre aquela em que o indivíduo idealiza e aquela que ele vivencia. Os achados corroboram com o que Dees (2001) defende, por serem parte de uma formação cognitiva, possuem a capacidade de

projetar a forma de atuação do indivíduo e possibilita o surgimento de novas soluções criativas, auxiliando os empreendedores sociais na superação do conflito individual destes e desenvolvendo em si mesmos a resiliência necessária para permanecer com o empreendimento em atividade.

Apesar deste estudo não ter a pretensão de ser conclusivo, ele contribuiu para, de forma embrionária, discutir a relação entre identidades e o empreendedorismo social, a qual ainda carece de estudos no âmbito nacional. Por meio das narrativas de identidades em empreendedorismo social foi possível explicar o comportamento de empreendedores sociais que, no combate à pobreza e a exclusão social, percebem nos empreendimentos sociais uma forma de amenizar esses efeitos. No mais, esse estudo ainda forneceu subsídios para melhor compreender o comportamento do empreendedor social em situações de criação e manutenção de empreendimentos sociais.

Como propostas para futuros estudos, tem-se as sugestões a seguir:

- a) Verificar o papel da identidade positiva na manutenção da identidade social e a efetividade de sua participação no contexto dos empreendimentos sociais;
- b) Averiguar a relação entre as variáveis persistência para empreender socialmente e gênero, visto que na pesquisa aqui exposta, dos quatro entrevistados, dois deles foram do gênero masculino e duas do gênero feminino, onde os dois primeiros afirmaram cogitar sempre a opção de desistir do empreendimento enquanto e as outras duas afirmaram não pensarem nessa possibilidade;
- c) Analisar a resiliência dos empreendedores sociais levando em consideração a abordagem da fantasia lacaniana, identificando aspectos cognitivos que também fazem parte do universo dos empreendedores sociais, que naturalmente equilibram objetivos conflitantes;
- d) Verificar a relevância da identidade social no processo de legitimação e manutenção de negócios sociais;
- e) Investigar o exemplo do comportamento de pais que são empreendedores sociais e a forma como esse exemplo pode justificar a escolha profissional dos seus filhos.

Por fim, entende-se que esta pesquisa teve duas limitações principais, que simultaneamente são oportunidades para estudos futuros. A primeira é que o estudo se limita ao número de quatro empreendimentos sociais do estado de Sergipe, o que implica ser um quantitativo reduzido, mas apropriado para estudo de casos múltiplos. A segunda está na entrevista, que abordou a perspectiva do principal fundador do empreendimento social, não contemplando as perspectivas dos demais fundadores para que complementasse a análise do fenômeno em estudo.

## Referências

- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/272790646\\_The\\_Theory\\_of\\_Planned\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/272790646_The_Theory_of_Planned_Behavior). Acesso em: 13 maio 2020.
- ALVES, F. S. et al. Empreendimentos sociais desenvolvidos a partir de tecnologias sociais: Perfil empreendedor, motivações, dificuldades e facilidades. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 3, n. 1, p. 2-14, 2018. Disponível em: <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/23/17>. Acesso em: 12 maio 2020.
- ANDRADE, A. L. R. et al. A Reforma do ensino médio e a formação da classe trabalhadora no contexto da crise do capital. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 10, p. 1, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5606/560662201046/560662201046.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.
- BACQ, S.; JANSEN, F. The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, p. 373-403, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>. Acesso em: 28 out. 2019.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa**: Edições 70, 1977.
- BOSE, M. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 2012. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- BOULART, I. B.; LANZA, M. B. F. Identidade das Pessoas e das Organizações. **Revista Administração e Diálogo**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2007. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/1509>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- BRITES, M.; MARIN, S. R.; ALMEIDA, F. Economics and Identity in the 21st Century: An Analysis of Contributions by Akerlof and Kraton, Sen and Davis. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 37, n. 74, p. 203-225, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/75721>. Acesso em: 03 maio 2020.

CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração** de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000100002>. Acesso em: 01 fev. 2020.

CANDAU, V. M. Mudanças culturais e redefinição do escolar: tensões e buscas. **Contemporaneidade e educação**, Rio de Janeiro, Ano III, p. 14-26, 1998.

CARDOSO, M. A. F.; HANASHIRO, D. M. M.; BARROS, D. L.P. Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 351-376, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000200351&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000200351&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 maio 2020.

CARMONA, V. C.; MARTENES, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. A Conceptual Model for the Characterization of Entrepreneurial Orientation in Social Context. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 55-70, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/10874/5092>. Acesso em: 12 maio 2020.

CARRIERI, A.; PAULA, A.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? fluida? autônoma? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144. 2008. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000200010&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302008000200010&script=sci_arttext). Acesso em: 25 mar. 2020.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAUJO, F. F.; ABREU, A. L. Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000200289&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000200289&lng=en&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 12 maio 2020.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAUJO, F. F.; ABREU, A. L. Organizational identification among Brazilian public employees: a study of the cultural sector. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000200289&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000200289&lng=en&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 12 maio 2020.

CIAMPA, C. et al. **Psicologia Social**: o homem em movimento. São Paulo. Brasiliense, 1997.

CLOVIS, L. M. S.; EROS, E. S. N. Identidade Organizacional: um caso de Manutenção, outro de Mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 35-58, 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500003). Acesso em: 28 mar. 2020.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 385-397, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n3/04.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

CORREA, M. V. P.; LOURENCO, M. L. The constitution of the identity of professors in advanced degree courses of two higher education institutions: a study based on the

relations of power and the roles in organizations. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 858-871, 2016. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000400858&lng=en&nrm=iso&tlang=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000400858&lng=en&nrm=iso&tlang=en). Acesso em: 12 maio 2020.

CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes Sociais Empreendedoras para obtenção de Recursos e Legitimização Organizacional: estudo de casos múltiplos com Empreendedores Sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 62-95, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000100062&lng=en&nrm=iso&tlang=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000100062&lng=en&nrm=iso&tlang=pt). Acesso em: 14 jun. 2020.

DACIN, P.; DACIN, T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, p. 37-57, 2010. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/5642816/mod\\_resource/content/1/A12-Social%20Entrepreneurship.pdf](https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/5642816/mod_resource/content/1/A12-Social%20Entrepreneurship.pdf).

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. **Center for the Advancement of Social Entrepreneurship**. Fuqua School of Business, Duke University, Durham, 2001. Disponível em: [www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.

DEMO, G. et al. Involvement Practices Produce Resilient Employees? Mediation of Organizational Identity. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 27-43, 2019. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/6472>. Acesso em: 03 maio 2020.

DRIVER, M. Nunca o suficiente social e empresarial? Explorando o trabalho de identidade de empreendedores sociais a partir de uma perspectiva psicanalítica. **Organização Sage**, v. 24, p. 715-736, 2016.

DUBAR, C. **La socialisation**: construction des identités sociales et professionnelles. 2 ed. Paris: Armand Colin, 1996.

DUBAR, C. Para uma teoria sociológica da identidade. In: DUBAR, C. **A socialização**: Construção das identidades sociais e profissionais. Porto (Portugal): Porto Editora, 1997. p. 103-19.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

ESTHER, A. B. Entrepreneurship and identity politics: an analysis from the perspective of figuration sociology and critical social psychology. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. spe, p. 857-870, 2019. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512019000700857&lng=en&nrm=iso&tlang=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000700857&lng=en&nrm=iso&tlang=en). Acesso em: 12 maio 2020.

FARFUS, D. **Empreendedorismo social e desenvolvimento local**: um estudo de caso no SESI Paraná. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná (UNIFAE), Curitiba, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 05-28, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios>. Acesso em: 29 out. 2019.

FIOL, C. M. Capitalizando sobre Paradoxo: o papel da linguagem na transformação de identidades organizacionais. **Organização Ciência**, v. 13, n. 6, p.653-666, 2002. FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo e Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011. Disponível em: <http://www.mEEP.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em: 03 maio 2020.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo Social: um estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 101-123, 2016. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/358>. Acesso em: 03 maio 2020.

KRAUS, S. et al. Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, p. 1-34, 2017. Disponível em: <https://strathprints.strath.ac.uk/60371/>. Acesso em: 12 maio 2020.

KRUEGER, N. F.; BRAZEAL, D. V. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 3, p. 91-104, 1994. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=408630](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=408630). Acesso em: 13 maio 2020.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. Proposição de um Modelo Teórico para Estudo da Orientação Empreendedora em Organizações sem fins Lucrativos. do In: Encontro da ANPAD, 40, 2016, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ENANPAD, 2016, p. 1-16, Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311794025\\_Proposicao\\_de\\_um\\_Modelo\\_Teorico\\_para\\_Estudo\\_da\\_Orientacao\\_Empreendedora\\_em\\_Organizacoes\\_sem\\_fins\\_Lucrativos](https://www.researchgate.net/publication/311794025_Proposicao_de_um_Modelo_Teorico_para_Estudo_da_Orientacao_Empreendedora_em_Organizacoes_sem_fins_Lucrativos). Acesso em: 12 maio 2020.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G. "That's Interesting!" in Entrepreneurship Research. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. sup2, p. 507-529, 2019.

LIMEIRA, T. M. V. **Empreendedorismo social no Brasil**: estado da arte e desafios. 2015. Disponível em: <http://ice.org.br/empreendedorismo-social-no-brasil-estado-da-arte-e-desafios/>. Acesso em: 06 jan. 2017.

LUKOSEVICIUS, A. P.; GUIMARÃES, J. C. Uso do Método Estudo de Caso em Pesquisas de Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 20-35, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6626323>. Acesso em: 12 maio 2020.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. spe, p. 51-73, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500004>. Acesso em: 12 maio 2020.

MAFFESSOLI, M. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36-44, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222436408\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Research\\_A\\_Source\\_of\\_Explanation\\_Prediction\\_and\\_Delight](https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight). Acesso em: 22 set. 2019.

MARIA, P. C. Ciência, modernidade e pós-modernidade. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 12, p. 64-75, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/ras.732>. Acesso em: 16 out. 2019.

MENESES, Guilherme. O conceito de identidade em estudos organizacionais: uma revisão bibliográfica sobre os usos e origens do conceito. **Relatório de Iniciação Científica**, Fundação Getúlio Vargas, EAESP, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURÃO, N. M. Tecnologias sociais e empreendimentos criativos na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 053-067, 2017. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/5583>. Acesso em: 17 jul. 2020.

MUNOZ, P.; KIBLER, E. Institutional Complexity and Social Entrepreneurship: A Fuzzy-Set Approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1314-1318, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/280627208\\_Institutional\\_Complexity\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_A\\_Fuzzy-Set\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/280627208_Institutional_Complexity_and_Social_Entrepreneurship_A_Fuzzy-Set_Approach). Acesso em: 12 maio 2020.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 09-18, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/416>. Acesso em: 24 set. 2019.

OLIVEIRA, I. R. et al. Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos. **Gerais, Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 9, n. 2, p. 290-311, 2016. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202016000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202016000200010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 25 abr. 2020.

OUTEIRAL, José. Adolescência: modernidade e pós-modernidade. **Revista de Psicopedagogia**, v. 22, n. 68, p. 119-147, 2005. Disponível em: <https://cdn.publicher.gr1.link/revistapsicopedagogia.com.br/pdf/v22n68a05.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

PLACER, F. C. Identidade, diferença e indiferença: o si mesmo como obstáculo. In: LARROSA, J.; LARA, N. **Imagens do Outro**. Petrópolis: Vozes, 1998.

RANZAN, E. M.; PASQUALOTTO, F. P.; SOUSA, R. P. L. Knowledge, culture and brand development: the articulation between organizational memory and organizational identity. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 6, p. 5965-5982, 2019. Disponível em: <http://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/1817>. Acesso em: 03 maio 2020.

RESENDE, R.G; DEMO, G; NASCIMENTO, T. Identidade Organizacional. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 36, p. 3038-3061, 2019. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2507>. Acesso em: 03 maio 2020.

ROMANI-DIAS, M.; IIZUKA, E. S.; WALCHHUTTER, S.; BARBOSA, A. D. S. Agenda de Pesquisa em Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 3, p. 01-15, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48547/agenda-de-pesquisa-em-empreendedorismo-social-e-negocios-sociais>. Acesso em: 14 jun. 2020.

SARAIVA L. et al. Identidade nas organizações: Uma questão polêmica em curso. In: CARRIERI, A. P. et al. **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010, p. 183–186.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 241-246, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/4885197\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Creating\\_New\\_Business\\_Models\\_to\\_Serve\\_the\\_Poor](https://www.researchgate.net/publication/4885197_Social_Entrepreneurship_Creating_New_Business_Models_to_Serve_the_Poor). Acesso em: 13 out. 2019.

SIGAHI, T. F. A. C. Abordagens teóricas sobre comportamento empreendedor: um estudo bibliométrico. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 14, n. 4, p. 69, 2019. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2297>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SMITH, W. K.; BESHAROV, M. L.; WESSELS, A.; CHERTOK, M. A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 3, p. 463-478, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>. Acesso em: 03 maio 2020.

SOUZA, A. A. et al. O empreendedorismo social no contexto da economia solidária. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 73-86, 2016. Disponível em: <http://revista.isaebrasil.com.br/index.php/EGS/article/view/13/8>. Acesso em: 12 maio 2020.

SOUZA, D. M. **Empreendedorismo Social e Desenvolvimento Local Sustentável**: a contribuição da organização Humanitária Visão Mundial para a geração de renda através do Projeto REDES. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) – Universidade de Pernambuco, Recife, 2014.

TEIXEIRA, R. M.; ANDREASSI, T.; BOMFIM, L. C. S. Use of entrepreneurial social networks by women in the travel agencies creation process. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-61252018000100102&lng=en&nrm=iso&tlang=en%20&ORIGINALLANG=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-61252018000100102&lng=en&nrm=iso&tlang=en%20&ORIGINALLANG=en). Acesso em: 12 maio 2020.

TIAN, Y.; SMITH, W. K. Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. **Journal of Leadership Studies**, v. 8, n. 3, p. 42-45, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jls.21339>. Acesso em: 12 maio 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: A Look at the Translation Perspective and Open Strategy in a Social Enterprise. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4001/pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.