

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - Propad**

Roberto Bazílio de Sousa

**O Empreendedorismo Social na Associação dos
Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa: um
Estudo acerca da Ação Empreendedora em
empreendimento social Cidade do Recife**

Recife, 2013

Roberto Bazílio de Sousa

O Empreendedorismo Social na Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa: um Estudo acerca da Ação Empreendedora em empreendimento social na Cidade do Recife

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S725e

Sousa, Roberto Bazílio de

O empreendedorismo social na Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa: um estudo acerca da ação empreendedora em empreendimento social na cidade do Recife / Roberto Bazílio de Sousa. - Recife : O Autor, 2013.

148 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2013.

Inclui referências e anexos

1. Empreendedorismo social. 2. Economia social. 3. Comunidade – organização para o desenvolvimento. I. Paiva Júnior, Fernando Gomes de (Orientador). II. Título.

658.5 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 –116)

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicada
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

**O Empreendedorismo Social na Associação dos
Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa: um
Estudo acerca da Ação Empreendedora em
empreendimento social Cidade do Recife**

Roberto Bazílio de Sousa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e Aprovada em 05 de Setembro de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Fernando Gomes de Paia Júnior, Doutor, UFPE (Orientador)

Prof. Luiz Andre Maranhão de Souza Leão, Doutor, UFPE (Examinador Interno)

Prof^a. Ângela Cristina de Souza, Doutora, UFRPE, (examinadora Externa)

Prof^a. Rezilda Rodrigues Oliveira, Doutora, UFPE, (examinadora Externa)

Agradecimentos

“Sem mim, nada podeis fazer!”

Jesus Cristo

Nesse final de mais uma etapa de minha vida, não poderia deixar de agradecer às pessoas que contribuíram direta e indiretamente para que eu concluísse o mestrado na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, e particularmente, chegasse à defesa da dissertação diante dos que me são queridos com muita honestidade, serenidade e sentimento de dever cumprido!

À Minha esposa com profundo amor e cuidado de quem tem partilhado e me incentivado a prosseguir dia após dia;

À minha filha que foi minha companheira de madrugadas, aos eternos balanços de ninar;

Aos meus pais Severina Ana do Nascimento e Romeu Bazílio de Sousa Filho e irmãos Ana Claudia de Souza, Rinaldo Bazílio de Souza, Rosimere Bazílio de Souza, Rosângela Bazílio de Souza, Roseane M^a. Bazílio de Souza Rocha e Rafael Bazílio de Souza;

Aos meus sobrinhos, Joãozinho, Rico, July, Faely e Teteu, Lucas, Ana Cláudia que torcem todos os dias para que Deus me abençoe nesse caminho que resolvi trilhar, por todas as lutas que passamos e por tanto cuidado, trabalho e amor dedicado a mim.

Ao meu “mentor” FERNANDO GOMES DE PAIVA JÚNIOR, estimado por tamanha habilidade e resiliência que o condiz com seus honoráveis títulos. Esse, sem dúvida, é mais que um PhD na constituição do indivíduo. Com ele aprendi a importância da pesquisa e da produção do conhecimento, ensinou-me valores que vão além da pesquisa e do conhecimento, relacionados à avaliação de tudo o que se faz na vida. Obrigado pelas contribuições e acréscimos à minha dissertação e, acima de tudo, pela confiança depositada. “Você acreditou e isso é tudo!”.

Agradeço aos professores da Pós-graduação de Administração, entre eles André Leão que me fez perceber o olhar do pesquisador quantos aos métodos estabelecidos em uma pesquisa e a importância destes para um resultado satisfatório e que contribua com o avanço da ciência para as gerações futuras; A Salomão, com seu olhar compassivo e cheio de respeito por cada minuto na academia; A Sérgio Benício com seu olhar para “além das fronteiras” e sempre disposto a discutir nas aulas o lugar do sujeito como forma de transformar o ambiente em que se vive [...] suas aulas se tornaram fonte de muitas indagações e questionamentos dos quais talvez nunca tenha respostas, mas que me levaram para o lugar da inquietude; Ao Professor Walter Moraes, homem virtuoso, com o qual aprendi principalmente a tratar bem meus pares, por sua paixão pela academia, por sua devoção pela vida e seu apreço pelas excelentes produções científicas.

Obrigado a todos os funcionários do PROPAD pela paciência e eficiência na gestão ao longo do processo, as “meninas” da manutenção, especialmente a “Nilda” por seus intermináveis cafezinhos, tão úteis e despertadores nas manhãs de segunda-feira, obrigado pelo acolhimento e cuidado!

Agradeço a Banca examinadora que desde o início quando esta dissertação era apenas “a defesa de um projeto” contribuíram de forma significativa para as mudanças necessárias para continuidade do processo, melhorias e qualificações deste trabalho.

Agradeço, principalmente, aos gestores da Associação Artesanal dos Pescadores de Brasília Teimosa – APABT pela disponibilidade e prazer em fazer parte deste processo. Sem vocês este resultado jamais seria o mesmo!

Agradeço a Deus por ter posto vocês em minha vida, alunos e mestres e doutores, minha oração e estima é que Ele os conserve em vida, que vocês desfrutem da

Graça que vem dos céus e continuem lutando por dias melhores nesta realidade intersubjetiva a qual compomos os cenários imaginários do homem capaz de ser, agir e pensar “socialmente” rumo a mudanças e transformações na estrutura social do nosso país.

Combati o bom combate, terminei a minha carreira, guardei a fé!
2Tm 4:7

Resumo

Este estudo objetiva descrever como empreendedores sociais têm se utilizado da ação empreendedora como mecanismo de mudanças socioeconômicas em uma comunidade popular, contribuindo de forma efetiva no desenvolvimento socioeconômico. Buscou-se compreender como entidades sociais têm se constituído a partir da ação empreendedora como ferramenta de gestão ao enfrentamento das questões ligadas a problemáticas sociais em comunidades populares. Para isso, descrevemos os elementos presentes na vida dos sujeitos à constituição do empreendedorismo social nas relações entre Estado e sociedade civil, no estabelecimento de parcerias para fomento às ações da economia social como proposta de transformação local, assim, como a sistematização de ordem sócio-política que define as ações do Estado para o fortalecimento de uma economia social. Desenvolvemos neste estudo a análise de conteúdo temático a partir da literatura existente acerca do empreendedorismo social, ação empreendedora e economia social sob o prisma do desenvolvimento dos espaços sociais. Os resultados encontrados aliados ao quadro teórico de referência se apresentam como campo fértil para o empreendedorismo social, entretanto marcado por conflitos e debates. Desse modo, a institucionalização do empreendedorismo social contribui para o enfrentamento à questão da falta de trabalho, contribuindo para o aumento da renda, transformando espaços ociosos em comunidades populares produtoras. As categorias teóricas que balizaram nossa análise, como a ação empreendedora e a economia social, por exemplo, inferem sob a perspectiva de transformação local por intermédio de empresas sociais que contribuem para o fortalecimento de comunidades populares, possibilitando aos sujeitos a oportunidade de gerarem emprego e renda, promovendo a articulação entre envolvidos. Assim, o empreendedor social, ao se utilizar da ação empreendedora, contribui com o desenvolvimento da instituição social a qual pertence, bem como com o fortalecimento das comunidades. Dessa maneira, as atividades implementadas por esses atores são influenciadas pela Interação Social, Expertise e Imaginação Conceitual. Esses três elementos possibilitam aos empreendedores se desenvolverem no espaço social, nutrido pela articulação com vários sujeitos, a expertise evidenciada como componente central nas tomadas de decisões e a imaginação conceitual como elemento norteador que orientam as tomadas de decisões na instituição. Dessa forma, infere-se que apesar do reconhecimento quanto o potencial desses empreendimentos sociais em comunidades populares, chegamos à conclusão de que estes empreendimentos sociais conseguem contribuir de forma efetiva para as mudanças que estes espaços sociais necessitam; entretanto, para que as ações instituídas pelos empreendedores sociais tenham maior efetividade sobre as problemáticas evidenciadas nas comunidades, o Estado necessita assumir o papel de articulador e fomentador desses empreendimentos. Verificou-se, também, que o empreendedor social assume o papel de destaque como indivíduo e que a consolidação dos empreendimentos, bem como as transformações das comunidades populares em que atuam apesar do processo de precarização do trabalho e insuficiente qualificação da mão de obra, são influenciadas pelas ações desses sujeitos.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Ação empreendedora. Economia social. Empreendimentos sociais sustentáveis. Comunidades populares.

Abstract

This study aims to describe how social entrepreneurs have been using entrepreneurial action as socioeconomic changes in a popular community facility, contributed effectively in socioeconomic development. We sought to understand how social institutions have been constructed from the entrepreneurial action as a management tool to cope with issues related to social problems in poor communities. For this, we describe the elements present in the lives of the subjects to the constitution of social entrepreneurship in the relations between state and civil society, in establishing partnerships to promote the actions of the social economy as a proposal for local processing, as well as the systematization of socio-order policy that defines the actions of the government for the strengthening of a social economy. Developed in this study to analyze the thematic content from the existing about social entrepreneurship, entrepreneurial action and social economy through the prism of the development of social spaces literature. The results together with the theoretical framework presented as fertile ground for social entrepreneurship, however marked by conflicts and debates field. Thus, the institutionalization of social entrepreneurship contributes to tackling the issue of lack of work, contributing to the increase in income, transforming space at popular producer communities. The theoretical categories that guided our analysis, how entrepreneurial action and the social economy, for example, infer from the perspective of local transformation through social enterprises that contribute to the strengthening of grassroots communities, allowing the subjects the opportunity to generate employment and income by promoting coordination between involved. Thus, social entrepreneur, when using entrepreneurial action, contributes to the development of social institution to which it belongs, as well as the strengthening of communities. Thus, the activities implemented by these actors are influenced by Social Interaction, Imagination and conceptual expertise. These three elements enable entrepreneurs to thrive in the social space, nurtured by coordination with various subjects, demonstrated expertise as a central component in decision making and the conceptual imagination as a guiding element that guide decision making in the institution. Thus, it appears that despite the recognition as the potential of these social enterprises in low-income communities, we conclude that these social enterprises can contribute effectively to the changes these social spaces need; however, that the actions instituted by social entrepreneurs have greater effectiveness on the issues highlighted in the communities, the state needs to take the role of articulating and developers of these projects. It was found also that the social entrepreneur assumes the role as an individual and that the consolidation of the developments and transformations of grassroots communities in which they operate despite the precariousness of work and insufficient qualification of the labor process, are influenced by the actions of these individuals.

Keywords: Social Entrepreneurship. Entrepreneurial action. Social economy. Sustainable social ventures. Income communities.

Lista de Figuras

Figura 1 (2.3.1.3) – A Ação Empreendedora	59
Figura 2 (3.2) – Funcionalidade do empreendedor social	72
Figura 2 (5.1) – Comportamento do empreendedor social: Motivações e Efetividade das ações	124

Lista de Quadros

Quadro 01 (2.2) – Características do Empreendedorismo Privado, Empresarial e Social	38
Quadro 02 (2.2) – Característica e área de Aplicação	40
Quadro 03 (2.3.1.1) – Dimensões Empreendedoras da Imaginação conceitual	46
Quadro 04 (2.3.1.2) – Dimensões Empreendedoras da <i>Expertise</i>	50
Quadro 05 (2.3.1.3) – Dimensões Empreendedoras da Interação Social	55
Quadro 06 (3.2) – Fluxograma Analítico	70
Quadro 07 (4.1) – Dimensões da Ação Empreendedora	77
Quadro 08 (4.2) – Interação Social em empreendimentos sociais	80
Quadro 09 (4.3) – <i>Expertise</i> na Arena Social	94
Quadro 10 (4.3) – Imaginação Conceitual em Empreendimentos Sociais	105
Quadro 11 (5.1) – Modelo de Gestão Social	122

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APABT – Associação Artesanal dos Pescadores de Brasília Teimosa

APL's – Arranjos Produtivos Locais

CASES – Cooperativa Antônio Sérgio para Economia Social

CDI – Comitê para a Democratização da Informática

COPES – Cooperativa para Economia Social

EC – Economia Social

FERCOMERCIO-PE – Federação do Comércio de Pernambuco

IBGE – Instituto Brasileiro de Estatística

IES – Instituto de Empreendedorismo Social

INES – Instituto Nacional de Estatísticas Social

JCPM – João Carlos Paes Mendonça

ONG – Organizações Não Governamentais

ONGD – Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento

OSFL – organizações Sem Fins Lucrativos

PME's – Pequenas e Micro Empresas

RPA - Regiões Político-Administrativas

RMR – Região Metropolitana de Recife

ZEIS – Zonas Especiais de Interesse Social

ZEPA – Zonas Especiais de Preservação Ambiental

Sumário

Sumário

1. Introdução	12
1. Definição do problema de pesquisa	19
1.2 Cenário do estudo	21
1.2.1 Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS) - [re] pensando os espaços populares	23
1.2.1.1 Brasília Teimosa - Contexto histórico	24
1.2.1.1.1 Os Movimentos Sociais	28
1.2.1.1.2 Contexto Histórico da Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa	30
2. Fundamentação Teórica	33
<u>2.1 Empreendedorismo</u>	
<u>2.2 Empreendedorismo Social</u>	35
2.2.1 Empreendedorismo Social - limites e possibilidades	41
2.3 A ação empreendedora	44
2.3.1 A ação empreendedora na Arena social	45
2.3.1.1 Imaginação Conceitual	46
2.3.1.2 Expertise	49
2.3.1.3 Interação Social	53
2.4 O Empreendedor Social e a Ação Empreendedora em comunidades populares	60
2.4.1 A ação empreendedora e o Empreendedorismo Social: ferramenta de gestão social	64
3. Procedimentos Metodológicos	69
3.1 Tipo e Natureza da Pesquisa	
3.2 Critério de inserção do sujeito	70
3.3 Coleta dos dados	74
3.4 Tratamento dos dados e análise dos resultados	
3.5 Qualidade e confiabilidade dos dados	75
4. Análise dos Resultados	77
<u>4.1 Interação Social</u>	79
4.2 Expertise	94
4.3 Imaginação Conceitual	103
5. Considerações Finais	117
5.1 Limitações e Recomendações do Estudo	122
5.2 Principais Contribuições	125
5.3 Implicações Gerenciais	129
Referenciais	132
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista semiestruturada para gestores da empresa social / voluntários	143
APÊNDICE B- Roteiro de Entrevista	145
APÊNDICE C - Mapa de Codificação	147

1 Introdução

As duas últimas décadas do século XX e a primeira década do século XXI marcaram o mundo com mudanças estruturadoras e norteadoras que impulsionaram o Estado, as empresas e a sociedade a se reorganizarem em torno do movimento capitalista com ênfase no desenvolvimento dos espaços sociais¹. Os movimentos sociais² têm contribuído à transformação na arena social por intermédio das redes de relacionamento possibilitando o desenvolvimento das ações dos empreendedores sociais. Os empreendimentos sociais sustentáveis³ surgem como instituições que investem parte do lucro arrecadado em projetos e programas sociais à transformação e constituição da vida humana nessas comunidades (JULIEN, 2010; RODRIGUES, 2007; LOWE, MARRIOT, 2006).

O empreendedorismo social se constitui como um campo multidisciplinar, contemplado por múltiplos setores, a exemplo de empresas privadas, comunidades e as instituições de ensino que passaram a intervir em áreas que antes eram exclusivamente de competência estatal. Para tal, os empreendedores sociais se utilizam, muitas vezes, de elementos culturais⁴, contribuindo para as transformações de comunidades populares a partir do desenvolvimento de estratégias que consolidam a economia de determinado espaço social (SOUZA, 2006; OLIVEIRA, 2004.a).

O desenvolvimento de um empreendedorismo sob a perspectiva social está sendo discutido a partir da visão do estudo de Paiva Jr. (2004) com respeito à ação empreendedora inspirada na análise da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz

¹ Concebe-se **espaço social** como o meio em que os indivíduos vivem, partilham de suas experiências e desenvolvem suas relações com os outros. Espaço esse dotado da própria constituição do sujeito em suas áreas sociais, tal como: saúde, educação, geração de emprego e renda como fontes de manutenção desses “espaços sociais” (Ver MORAIS, J. M. L., MACEDO, F, C. **A formação social brasileira no espaço: o capitalismo mercantil e a conformação do nordeste, 2012**).

² **Movimentos sociais** – se tornaram em todo o mundo espaços para se discutir as relações entre Estado, Empresas privadas e comunidades. Esses movimentos se apresentam como instituições sociais que possibilitam a geração de emprego e renda dos sujeitos, pressionando o primeiro e o segundo setor da economia a agirem com equidade sobre a sociedade (Ver MELO, 2012; GOHN, M. G, 2011. **Movimentos sociais na contemporaneidade**).

³ **Empreendimentos sociais** – organizações que se desenvolvem na contramão da atual forma de gestão capitalista, uma vez que, os sujeitos envolvidos não desenvolvem uma relação “patrão / empregado”, mas de cooperativismo e gestão compartilhada (ver INES, CASES, 2012; LOPES, 2006).

⁴ **Elementos culturais** – são artefatos que sinalizam a cultura de determinado grupo ou região. Os empreendedores sociais se utilizam desses elementos para fortalecerem os laços entre eles e a comunidade possibilitando maior desenvolvimento socioeconômico (LEÃO, MOUTINHO E XAVIER, 2012).

(1979). Logo, esse imbricamento possibilitou a apreciação dos atores sociais a partir da ação empreendedora no campo social numa entidade que opera em comunidades populares.

O empreendedor possui algumas características que lhe são pertinentes e necessárias à permanência no mercado; essas características foram desenvolvidas pelo estudioso com base nos processos fenomenológicos no campo privado. Paiva Jr (2012) conclui que a ação empreendedora possui três dimensões, quais sejam: imaginação conceitual, interação social e expertise. O autor, afirma que essas características possibilitam o desenvolvimento das organizações nos mercados.

O modelo de gestão social tem sido discutido pela economia europeia sob inspiração de empresas sociais na tentativa de consolidação de ações que contribuam com o desenvolvimento de comunidades economicamente e culturalmente mais fortes, capazes de contribuir para o aumento do PIB, e, conseqüentemente, possibilitem melhores condições de vida. Para Rodrigues (2007), os estudos a cerca das organizações sem fins lucrativos (OSFL) apontam o crescimento dessas organizações que *“surgem acompanhadas por mudanças em seus modelos de gestão”*, tanto organizacional, quanto de governança. A autora, afirma que essas organizações têm por objetivo: *“[...] desenvolver relações entre os modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos e inovação social”* (RODRIGUES, p.111, 2007).

Sendo assim, torna-se importante repensar o desenvolvimento de modelos econômicos que contribuam para o crescimento e manutenção de comunidades populares, de tal modo que: a) esses cidadãos se reconheçam como parte integrante das comunidades em que vivem; b) haja um fortalecimento das relações sociais; c) percebam-se como trabalhadores, e, d) os modelos econômicos contribuam para o fortalecimento socioeconômico.

O atual modelo econômico está sendo legitimado sob a perspectiva da eficiência à máxima garantia dos direitos sociais. Países como Portugal, Alemanha e França têm operacionalizado sob a perspectiva de trabalho a partir das empresas sociais em que os empreendedores sociais atuam como agentes de mudanças conscientes que os projetos necessitam desencadear uma estrutura sólida de comércio e sociedade. Os modelos gerenciais de projetos sociais existentes no início de século XXI não podem ser analisados sob a mesma ótica dos modelos que foram estruturados nos séculos XIX e XX (INES, CASES, 2012; RODRIGUES, 2007; AMARO, 2006; LOPES, 2006).

Dessa maneira, percebe-se que a construção de uma cultura de participação patrimonial se constitui como projeto desafiador aos gestores sociais nessas comunidades

populares. Assim, essas organizações sociais se constituem como tecido celular que se multiplicam e geram novos formatos de vida ou novos extratos sociais, instituindo o novo a cada momento. Os relacionamentos formam uma simbiose de novas ideias e parâmetros que consolidam os projetos nas organizações; refletir sobre a promoção e o crescimento sustentável, a capacidade de gerar emprego, renda e inclusão social nas comunidades, muitas vezes, excluídas economicamente permite inferir sobre a importância dessas entidades. Desse modo, as práticas sociais se legitimam sob o prisma das ações planejadas que esses atores implementam, uma vez que contribuem para o renascimento do novo, [re] formulando novos paradigmas sociais sempre que necessário (LEÃO *et al.* 2012; RODRIGUES, 2007; AMARO, 2006; LOPES, 2006; FERREIRA, 2006 TESCH, 2003).

No Brasil, o desenvolvimento de empreendedorismo social vem sendo objeto de pesquisas de instituições educacionais há menos de três décadas, entrando na agenda do Estado a partir de 2004 (menos de uma década de discussão) com o surgimento da economia solidária (MELO, 2012, p.17). Mesmo assim, ainda não existem ações concretas por parte do Estado e as discussões sobre a inclusão dessa microeconomia não está efetivamente concluída como prioridade da agenda estatal para o fortalecimento da economia, quer seja social, solidária, criativa como “políticas públicas”.

Para autores como Leão *et al.* (2012), nessas instituições tem sido evidenciado um movimento de cooperativismo gerando integração, interação e cooperação, além do aumento no capital social. Os autores partem da perspectiva que as instituições empreendedoras se constituem como elementos importantes para o desenvolvimento de um determinado território; afirmam que as parcerias com órgãos estatais ajudam na consolidação das práticas sociais. Dessa forma, busca-se o desenvolvimento de empreendimentos sociais sustentáveis no Brasil por meio de parcerias que validem o trabalho no campo social e contribuam com os processos de mudanças, quiçá possibilitem a institucionalização dessas entidades. Essas entidades são evidenciadas como:

[...] desenvolveram elementos que propiciaram sua integração e seu crescimento como interação, cooperação, capital social e confiança entre os atores. [...] A organização associativa e empreendedora para gestão do processo de desenvolvimento [...] na região se constitui em uma diretriz importante do processo de desenvolvimento territorial. [...] instituições, como o Sebrae, a Embrapa, a Codevasf e vários ministérios, [...] **estão trabalhando junto a essas associações, cooperativas e a esses empreendimentos** [...] na forma de apoio ou parceria. Essa atuação cooperada [...] permite ganhos de escala, intercâmbio de conhecimento e facilidades de acesso a crédito (LEÃO, MOUTINHO E XAVIER, 2012).

O empreendedorismo social fundamenta-se a partir das ações que as entidades sociais⁵ desenvolvem com os aparelhos do Estado e Segundo Setor da economia (LEÃO, MOUTINHO E XAVIER, 2012; CAMPOS e ANDION, 2011). A exemplo, a experiência do Comitê para a Democratização da Informática (CDI), apresentou proposta de transformação local nas favelas do Rio de Janeiro com vista à capacitação de jovens no mercado de trabalho por intermédio da inclusão digital. A proposta implementada pela entidade se constitui como um mecanismo positivo e efetivo para que ocorram as mudanças sociais nas comunidades populares, entretanto necessitava-se de articulações com outros setores, como o Estado, empresas privadas e parceiros civis para uma efetiva mudança socioeconômica nas comunidades. Por isso, (Oliveira, 2004.a, p.09) afirma que:

[...] apontamos algumas características de entendimento do empreendedorismo social no Brasil, bem como alguns elementos sobre os desafios e possibilidades dessa nova forma e paradigma de gestão social que se apresenta como emergente e de grande poder de transformação social no cenário de um Brasil paradoxal, com muitos problemas, mas repleto de possibilidades.

A formação de empreendimentos sociais nas regiões brasileiras tem sido articulada por intervenção de agentes empreendedores. As ações articulada e efetivamente implantadas revelam que esses sujeitos, influenciam o comportamento dos indivíduos, erradicando ou minimizando os índices de pobreza e alavancam a economia (OLIVEIRA, 2006). Além disso, há uma crescente profissionalização desses atores, embora, não exista fiscalização efetiva em relação aos trabalhos desenvolvidos por essas entidades no país (CAMPUS E ANDION, 2011; IBGE, 2010). Ainda conforme Campos e Andion (2011), os estudos de avaliação de projetos sociais revelam que os empreendedores sociais influenciam no desenvolvimento das comunidades em que estão envolvidos (CAMPOS e ANDION, 2011; IBGE, 2010; OLIVEIRA, 2004.a).

Sendo assim, foi a partir de múltiplas lentes teóricas acerca dos estudos em empreendedorismo social que inferimos sobre o surgimento e fortalecimento de empreendimentos sociais sob a perspectiva da ação empreendedora em uma comunidade classificada como zonas especiais de interesse social (ZEIS)⁶ na cidade do Recife-PE. A relevância se encontra no fato de o próprio estudo acerca do empreendedorismo social

⁵ Entidades – sendo tratadas como um termo genérico para se reportar as organizações não governamentais (ONG) que atuam no terceiro setor da economia e que se articula com o primeiro e segundo setor da economia (ver LOPES, 2006).

⁶ As ZEIS – como são denominadas são zonas especiais de interesse público, protegidas por Lei, constituem uma série de fatores que proíbem o empresariado investirem de modo a destruir com o contexto histórico. Geralmente uma ZEIS possui um sentido histórico, imbuído de valor (simbólico), por suas lutas a partir do

surgir a partir das articulações e empenho dos atores sociais como fenômeno transformador para comunidades populares que vivem em situação de risco em pleno século XXI com vista a mudanças estruturadoras no campo político e social. Assim, descrever como os empreendedores sociais utilizam-se da ação empreendedora para promover mudanças nas comunidades, bem como na vida de seus colaboradores e na própria estrutura da entidade, como se articulam em torno de empreendimentos sociais, como captam recursos (humano e financeiro) a partir de alianças com empresas e/ou Estado para construção de políticas sociais voltadas à emancipação social dos espaços populares.

Nesse sentido, descreveu-se como ocorre o processo de trabalho realizado pelos gestores da Associação dos Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa na cidade do Recife-PE (A.P.A.B.T.), que apesar de apresentarem ênfase na atividade pesqueira, atuam em áreas como: meio ambiente, a capacitação de jovens para o mercado de trabalho e a venda interna de serviços e produtos, promovendo o desenvolvimento dos espaços populares. Dessa forma, os gestores possuem perfis característicos de empreendedores sociais, legitimando a APABT como instituição empreendedora.

Historicamente, os atores sociais são responsáveis pela formação de empreendimentos sociais. Os resultados obtidos nas comunidades legitimam esses atores que se articulam e desenvolvem os serviços; conseqüentemente, o Estado legitima as instituições, uma vez que as ações desenvolvidas por esses atores contribuem de forma efetiva com as ações estatais, alcançando muitas vezes, regiões em que há uma completa ou parcial ausência do Estado na vida dos indivíduos. Nesse sentido, se faz uma reflexão acerca da fragilidade estatal em promover o desenvolvimento das entidades sociais, uma vez que a regularização e o fortalecimento empreendimentos econômicos (privados) realizados pelo país não se percebe no campo de empreendimentos (sociais).

As dificuldades são observadas no que se refere à capacidade de produzir bens e serviços que contribuam com o crescimento socioeconômico das instituições sociais. Assim, as políticas públicas instituídas no mercado europeu têm sido evidenciadas a partir da perspectiva de redução e minimização da pobreza à conquista de territórios; o que nos permite repensar sobre como o Estado brasileiro tem instituído “políticas públicas” que possibilitem o surgimento de empreendimentos sociais (sustentáveis) no país (INES, CASES, 2012; IBGE, 2010; AMARO, 2006; LOPES, 2006; OLIVEIRA, 2004.aa).

O empreendedorismo é demarcado como um “fenômeno” (PAIVA JR., 2004; OLIVEIRA, 2004.a.a). Afirmam que esses sujeitos atuam por intermédio de parcerias com o Estado, empresas privadas, movimentos e empreendimentos sociais, entretanto, Knight (2005) refuta a ideia em sua totalidade de o empreendedor social ser um “fenômeno”, uma vez que para ele esse sujeito remonta à períodos medievais, mas concorda com a perspectiva quanto a sua utilidade e efetividade a partir das parcerias formadas. Desse modo, infere-se sobre o relevante papel do Estado diante das necessidades sociais e a importância desses empreendimentos como ferramenta de gestão para o enfrentamento da pobreza e minimização dos déficits encontrados quanto ao desenvolvimento socioeconômico em regiões menos favorecidas, uma vez que essas parcerias contribuem para o enfrentamento dos problemas sociais (INES - CASES, 2012; IBGE, 2010; LOPES, 2006; FERREIRA, 2006; OLIVEIRA, 2004.a).

O empreendedorismo social, ainda hoje, é evidenciado como uma quebra de paradigma, uma vez que atua pelo bem coletivo e não individual. As formas de relacionalidade dar-se em “Rede”; as instituições sociais ancoram-se umas nas outras para fortalecerem o discurso, bem como para realização dos projetos. Assim, a forma como a gestão é constituída é diferenciada de uma abordagem mais tradicional, originando um choque cultural com as organizações que são estruturadas a partir da lógica capitalista (LOPES, 2006; CAPRA, 2008; 1982).

Dessa forma, ao se estudar os espaços sociais percebe-se que os problemas existentes nas comunidades são de ordem estruturante (estão na base), necessitando apenas de parcerias entre Estado, entidades sociais e privadas à efetivação de políticas públicas capazes de transformar a realidade dos indivíduos. Assim, o empreendedor social enfrenta desafios quanto à efetividade na gestão do empreendimento, no que se refere promover uma gestão cidadã e participativa, capaz de gerar valor econômico e social. O processo de trabalho realizado por esses atores baseia-se na melhoria das condições de vida, para tal, estas instituições oferecem cursos de capacitação para a população, bem como, vendem os insumos produzidos pelos associados no sentido de ocorrerem transformações socioeconômicas nas comunidades populares (LEÃO *et al.* 2012; AMARO, 2006; FERREIRA, 2006; LOPES, 2006).

Entretanto, o Estado necessita permanecer como regulador dessas “alianças”, uma vez que, existem indivíduos com “objetivos específicos” que não são os mesmos das instituições sociais (LOPES, 2006). No caso da APABT, conforme relato dos moradores e líderes de entidades sociais, existem preocupações a cerca da ocupação do solo na

comunidade, os empresários privados “querem apenas comprar a terra para exercerem livremente suas atividades”, o que não inclui o bem estar da população, mas apenas os interesses particulares.

Desse modo, a importância do tema “empreendedorismo social” centra-se na perspectiva de resposta frente aos problemas sociais nas comunidades, tais como: capacitação de jovens e adultos, a transformação da comunidade em polo comercial, bem como, o fortalecimento da instituição quanto aos projetos e serviços proporcionados à população. Assim, os empreendedores sociais contribuem para o fortalecimento desses espaços sociais, potencializando o desenvolvimento do homem como cidadão e de sua forma de vida. As instituições sociais passam a exercer um papel relevante nessas comunidades (agentes de mudanças) que justifica a importância de estudar a integração entre Estado, empresas, empreendedores sociais e comunidades.

Desde a década de 1980, as políticas públicas se voltam para a minimização dos problemas existentes na sociedade. O relatório da UNESCO (2010) demonstra a crescente articulação entre os organismos internacionais, empresas privadas e os Estados brasileiros na tentativa de melhores condições de vida humana sob os eixos de desenvolvimento “social e econômico”. A cidade do Recife passa por transformações latentes no campo social advinda (principalmente) da esfera economicista (PREFEITURA DO RECIFE, 2012; IBGE, 2010). Estima-se que a cidade do Recife tenha aproximadamente 1.537,704 milhões de habitantes e uma população economicamente ativa com emprego formal de 670 mil, sendo que desses, cerca de 40.000 mil trabalhadores vivem com apenas um salário mínimo, 54% com até dois salários mínimos e 3% possuem renda acima de 15 salários mínimos (IBGE 2010).

O eixo central desse estudo revela sua originalidade por conceituar acerca da utilização da ação empreendedora pela APABT como ferramentas de gestão, possibilitando, reflexões sobre como os empreendedores sociais contribuem para as melhorias na comunidade. A estrutura do trabalho está dimensionada da seguinte maneira: ação empreendedora, empreendedorismo social, empreendedores e entidades sociais e o fortalecimento socioeconômico com vista à minimização dos problemas sociais.

Um modelo descritivo desse universo em que se encontram as entidades em comunidades populares é o que se espera estruturar a partir das análises metodológicas (YIN 2001). A teorização passa a ser correlacionada a partir da metodologia utilizada no estudo como possibilidade de inferir quanto à implantação dos projetos e das ações

realizadas pela APABT na comunidade de Brasília Teimosa na Cidade do Recife, Pernambuco.

1.1 Definição do problema de pesquisa

A complexidade gerada em torno do termo “empreendedorismo social” é refletida em vários campos das ciências sociais humanas. Os conceitos que surgem na academia representam uma possibilidade de se criar um *corpus* linguístico que solidifique, sustente e vigorize a teoria em torno do empreendedor que atua no campo social (FILION e LIMA, 2009; LOWE; OLIVEIRA, 2009; MARRIOT, 2006; MCCLELLAND, 1987, 1972).

As ações realizadas por empreendimentos sociais na Europa são demarcadas como possibilidade de desenvolvimento socioeconômico. Países⁷ como Holanda, países escandinavos, França, Portugal e Irlanda passaram a monitorar o fortalecimento do comércio na comunidade europeia que advém da articulação entre os empreendimentos sociais sustentáveis e o Estado. As denominadas “empresas sociais” orientam-se a partir da venda e promoção de bens e serviços, sendo analisadas como uma terceira via de sustentação do capital nesses países. Assim, conforme relatório da União europeia, as empresas sociais contribuem com aproximadamente cerca 7% a 14,5% do PIB. Tal desenvolvimento é motivado pelo Estado que atua na implementação de políticas públicas setoriais (contribuindo para o fortalecimento de uma economia), agregando valor financeiro e mudanças na estrutura dessas instituições e comunidades onde se instalam (INES, CASES, 2012; RODRIGUES, 2007; FERREIRA, 2006; LOPES, 2006).

Para Ferreira (2006), os países pertencentes ao mercado europeu têm sido beneficiados pelo desenvolvimento socioeconômico a partir da participação das empresas sociais espalhadas pela região. Esses empreendimentos sociais são de naturezas diversas, encontrados na forma de ONGD⁸ e as associações de bairros. A articulação ocorre em um contexto de parcerias existindo interesses mútuos (Estado e instituições) para a promoção do desenvolvimento socioeconômico.

As instituições sociais continuam crescendo contribuindo com o aumento e melhoramento do PIB desses países, apesar da crise financeira desencadeada desde 2009, as empresas sociais foram as que menos sofreram quanto à sustentabilidade dos negócios.

⁷ Na Holanda cerca de 14, 5% do PIB advém de empreendimentos sociais sustentáveis; Irlanda, Bélgica e Estados unidos esses percentual chega a ser de 10% do PIB do País; Os países escandinavos, França e RU, entre 7 e 8% do PIB advém dos empreendimentos sociais (INES, CASES, 2012)

⁸ **ONGD** – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento. (LOPES, 2006; FERREIRA 2006).

Além disso, o relatório do Governo de Portugal (2012) constatou que as instituições sociais estão distribuídas e segmentadas em todos os setores da economia, sendo demarcadas em áreas tais como: Educação e Investigação 4,5%; Saúde 1,4%; Associações Patronais, Profissionais e Sindicatos 4,8%; Religião 15,6%; Serviços Sociais 13,7%; Cultura e Recreio 50,3%; ambiente 1,7% e de Desenvolvimento e Habitação 3,9%; Outras 4,1% (INES, CASES, 2012; FERREIRA, 2006; LOPES, 2006).

Os empreendedores sociais se articulam com fins específicos de promoverem o fortalecimento da economia por meio de estratégias que objetivam a criação de valor para a sociedade, tendo como premissa foco na resolução das problemáticas sociais (como a empregabilidade e autossustentação dos trabalhadores autônomos). Para alguns autores, esses atores “percebem” a sociedade em áreas muitas vezes “esquecidas” ou “abandonadas” pelo Estado, possibilitando transformações e sustentabilidade nos negócios que geram inclusão social (INES, CASES, 2012; DRAYTON, 2003; VIEIRA e GAUTHIER, 2000).

O Estado brasileiro precisa instituir políticas públicas capazes de repensar a forma de trabalho e a qualidade de vida dos cidadãos, uma vez que a maior parte da população economicamente ativa é empregada pelas pequenas e médias empresas (PME's). Até meados dos anos 90 a sociedade era provida pelas ações do Estado, entretanto, o advento capitalista no final do século XX, o Brasil tem sido regido por Leis Mercantis que gerenciam as contas dos países participantes do mercado capitalista. Desse modo, o Estado repassou às empresas privadas e entidades sociais (ONGs) a responsabilidade que antes era de sua competência, tais como a manutenção da saúde, educação, meio ambiente e cultura, havendo uma crise na estrutura social no final do século XX e na primeira década do século XXI. Todavia, mesmo com desafios quanto à promoção de uma cultura econômica inclusiva, o país tem sido referenciado por superar alguns *déficits* em relação ao desenvolvimento socioeconômico, por exemplo, melhoria na qualidade de vida no nordeste brasileiro (IBGE 2010; UNESCO, 2010; ASHOKA, 2012).

Nesse contexto, torna-se relevante estudar o desenvolvimento de comunidades populares a partir da prática mercantil. A questão central desse estudo é: **como a ação empreendedora tem sido utilizada pelos atores sociais para a promoção e fortalecimento socioeconômico da comunidade de Brasília Teimosa na cidade do Recife-PE**. Propomos, como objetivo desse estudo, descrever como os empreendedores sociais se utilizam da ação empreendedora para a promoção, desenvolvimento e

permanência da instituição no mercado, contribuindo para a emancipação socioeconômica dos moradores da comunidade.

1.2 Cenário do estudo

A consolidação do Estado de Pernambuco⁹ como uma potência regional tem ocorrido a partir do reconhecimento que às agências reguladoras creditaram ao Estado, afirmando que outras regiões têm sido fortemente influenciadas por seu desenvolvimento. As ações afirmativas instituídas têm possibilitado a consolidação de práticas mercantis capazes de gerar transformações socioeconômicas contribuindo com o aumento do PIB no país (GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO, 2012; IBGE, 2010).

A capital pernambucana é cidade do Recife, onde 41,67 % da população da Região Metropolitana do Recife residem na capital, constituída por 14 (quatorze) municípios; são eles: Olinda, Abreu e Lima, Paulista, Igarassu, Itapissuma, Ilha de Itamaracá, Araçoiaba, Camaragibe, São Lourenço da Mata, Moreno, Jaboatão dos Guararapes, Cabo de Santo Agostinho, Ipojuca a própria cidade do Recife. A capital pernambucana possui um centro de negócios com amplo investimento estatal e em parcerias com as empresas privadas, a cidade do Recife foi projetada para ser um dos maiores polos de serviços do Nordeste brasileiro¹⁰ (PREFEITURA DO RECIFE, 2012).

A cidade do Recife está dividida em seis Regiões Político-Administrativas (RPA). São elas: RPA 01 Centro, RPA 02 Norte, RPA 03 Nordeste, RPA 04 Oeste, RPA 05 Sudoeste e RPA 06 Sul, constituídas a partir da Lei Municipal nº 16.293 de 22.01.1997. Cada RPA é subdividida em três Microrregiões que reúne um ou mais dos seus 94 bairros. Com uma população aproximadamente de 1.536.934 habitantes e um crescimento médio da população (2000/2010): 0,78 % a.a. possui uma área de 218,50 km² e uma densidade Demográfica: 7.037,61 hab./ km². Localizada em uma área central no litoral do nordeste do Brasil; a capital pernambucana dista aproximadamente cerca de 800 km das metrópoles regionais de Salvador e Fortaleza (PREFEITURA DE RECIFE, 2012; DE LA MORA. L, DE LA MORA. C.C, 2003).

⁹ Pesquisa fundamentada a partir do site da prefeitura do Recife. Fontes: <http://www2.recife.pe.gov.br/a-cidade/perfil-dos-bairros/rpa-6/brasil-teimosa/>. Acessado em 20/10/2012

¹⁰ <http://www2.recife.pe.gov.br/a-cidade/aspectos-gerais/dados-estatisticos-e-indicadores-demograficos/> (Acessado em 22 de Out. 2012).

A cidade do Recife se conecta ao Norte com os municípios de Olinda e Paulista; ao Sul com a cidade Jaboatão dos Guararapes; ao Leste com o oceano Atlântico e a Oeste com as cidades de São Lourenço da Mata e Camaragibe. Assim, a cidade do Recife possui uma estrutura territorial: 67,43% de morros; 23,26% de planícies; 9,31% de aquáticas; e 5,58% de Zonas Especiais de Preservação Ambiental – ZEPA (PREFEITURA DO RECIFE, 2012; DE LA MORA. L e DE LA MORA. C.C, 2004).

O Recife ocupa posição central no litoral do nordeste brasileiro, com uma biosfera diversificada, os aspectos urbanísticos e ambientais são heterogêneos, possui um clima tropical-úmido e os ambientes naturais são compostos por praias, rios, mangues, matas e mananciais. Essas são as características que permeiam a região recifense, possibilitando, assim, o olhar dos empreendedores sobre a cidade do Recife a partir de suas comunidades centrais, como é o caso do Bairro de Brasília Teimosa, percebido como ambiente propício ao desenvolvimento do empreendedorismo social. Esses empreendimentos estão presentes na comunidade, são empresas sociais que se formaram, se constituíram e se legitimaram a partir de vetores ligados a mudanças socioeconômicas.

A urbanização da cidade do Recife data aproximadamente do XIX, quando o Estado se propôs a restaurar e instituir (plano de desenvolvimento urbanístico), colocando-a no circuito das capitais brasileiras modernas, que fossem capazes de desenvolver o comércio e a indústria. Dessa forma, seu crescimento ocorreu de forma descentralizada, à medida que ocorriam as transformações estruturais no centro do Recife, os bairros periféricos passaram a ter empreendimentos que os consolidavam como novas centralidades comerciais e culturais, como é o caso dos bairros de Brasília Teimosa, Casa Forte, Casa Amarela e da Várzea (Prefeitura do Recife, aspectos gerais e econômicos, 2012).

1.2.1 Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS) - [re] pensando os espaços populares

A cidade do Recife foi reconhecida como a primeira capital brasileira a atuar no desenvolvimento de comunidades periféricas, ao introduzir estudos sobre o desenvolvimento econômico com inclusão social na agenda do Município. Assim, a criação das ZEIS, passou a ser identificado pelas instituições sociais do país como processo de humanização e garantia dos direitos identificados no Art.5º da Constituição Federal; na regulação de áreas que antes eram desprovidas de saúde, educação, transporte e o direito a posse da terra. A regularização do zoneamento foi um projeto importante para a diminuição de problemas sociais envolvendo a segurança da região. Dessa forma, foi através da Lei municipal acerca do uso e ocupação do solo nº 14.511 de 1983, que foram criadas e legitimadas as Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS) no país (PREFEITURA DO RECIFE, 2012; DIAS. G.S, 2008; MORAES, 2005).

As ZEIS são oficialmente reconhecidas como áreas de assentamento habitacionais para a população de baixa renda que podem ser criadas espontaneamente ou propostos pelo poder público onde haja possibilidade de urbanização e regularização fundiária. O desenvolvimento urbanístico das ZEIS passa a ser limitado e regularizado pelos órgãos que atuam sobre os aspectos socioculturais que foram criados (ZEIS) como espaços populares que podem surgir em áreas centrais ou periféricas da capital (POLIS, 2004).

A comunidade de Brasília Teimosa tem recebido intensos investimentos socioeconômicos por parte do Estado, de empresas privadas e movimentos sociais. Só no início da primeira década do Século XXI o bairro foi quase totalmente revitalizado: orlas, casas, ruas, avenidas foram criadas, houve um crescimento exponencial do comércio, investimento em saúde, educação e cultura em uma tentativa de legitimar a comunidade e melhorar os índices que (até final do século XX) eram altos quanto à violência e criminalidade na região, além disso, o forte interesse de investimento ocorre pelo fato desses empreendedores observarem o potencial de crescimento existente da comunidade.

O discurso desses sujeitos fundamenta-se na perspectiva de regularização da região como possibilidade de transformação social contribuindo com a consolidação da cidadania a partir de uma [re] estruturação do comércio. Neste cenário, o cooperativismo a partir das associações do bairro ocupa lugar central nos debates entre o Estado e comunidades sobre quais são as necessidades que a população deseja que sejam realizados,

surgindo assim, intensos conflitos com empresários privados que partilham do sentimento de “livre comércio” na região.

A atuação de gestores de instituições privadas no território da ZEIS tem sido questionada por lideranças das instituições sociais que dialogam sobre a intencionalidade desses empreendedores no bairro, uma vez que não acreditam que as ações implantadas (empresas privadas) são de fato constituídas para o desenvolvimento coletivo da comunidade (PREFEITURA DO RECIFE, 2012; GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO, 2012; DIAS. G.S, 2008; MORAES, 2005; (POLIS, 2004)).

1.2.1.1 Brasília Teimosa – contexto histórico

A comunidade de Brasília Teimosa está localizada na RPA 06 (seis), Microrregião que compõe os bairros de Boa Viagem, Brasília Teimosa e Pina, ocupando uma região central e um dos metros quadrados mais valorizados do Recife. Com uma distância do Marco Zero de 2,33 (km) possui extensão territorial de 61 (sessenta e um) hectare² e uma população residente de aproximadamente 18.334 habitantes.

A comunidade de Brasília Teimosa possui uma taxa de Alfabetização da População de 10 anos de aproximadamente de 91,8 (%) e uma taxa média geométrica de crescimento anual da população (2000/ (2010) de-0,44% com uma densidade demográfica (habitante/hectare) em torno de 302,81 com cerca de 5.464 domicílios na comunidade e uma média de 3 (três) pessoas por domicílio (habitante/domicílio). Sendo a proporção de mulheres responsáveis pelo domicílio 49,57 (%) com uma renda média mensal de aproximadamente R\$ 1.220,81 (PREFEITURA DO RECIFE, 2012; IBGE, 2010).

Brasília Teimosa se encontra no contexto em que o Estado por via de Decreto Lei classificou como ZEIS, passando a integrar o bloco de comunidades pertencentes à zona de interesse social. A comunidade possui inúmeras associações, ONGs, empresas privadas que estão instaladas por intermédio da ação do Estado e do Município em diversas áreas sociais (PREFEITURA DO RECIFE, 2012; DE LA MORA. L, DE LA MORA, C.C, 2003).

O Brasil é um país em desenvolvimento em várias áreas do social, a exemplo, megacidades como: São Paulo e Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Minas Gerais e Santa Catarina e Recife e Bahia. Essas cidades são típicos exemplos de regiões que desenvolveram grandes polos comerciais e culturais.

O crescimento da indústria e o fortalecimento do capital fez surgir um fenômeno denominado pelos críticos dos estudos sociais de “exclusão social¹¹”. Uma vez que as regiões brasileiras foram divididas de forma injusta no campo econômico, permitindo as disparidades quanto à pobreza, aumento da violência e exploração sexual, tornando sem efeito os direitos assegurados pela Constituição Federal (direito a moradia, saúde e educação) a essas comunidades excluídas economicamente que vivem em espaços populares.

A legitimação dos trabalhos realizados pelas entidades sociais nas comunidades populares ocorre a partir dos discursos produzidos por esses atores. É no campo do Direito que se ancoram as (causas sociais) propostas por esses sujeitos encontram espaços e ganham força quanto aos direitos dos cidadãos. Assim, as comunidades se manifestam a partir das entidades sociais existentes nos bairros. Esses atores encontram “abrigo” e “advogam” em nome dos moradores dessas regiões, que são em geral, menos favorecidas, pleiteando junto ao poder público, ações que possibilitem transformações socioeconômicas e favoreçam o desenvolvimento local.

Geralmente, os discursos desses gestores e entidades sociais focam o desenvolvimento socioeconômico como condição central para melhoria das condições de vida dos moradores de comunidades populares. As entidades ancoram-se nas “dificuldades” que os Estados enfrentam para contornar, por exemplo, o problema da violência nessas regiões (ASHOKA, 2012).

Para os empreendedores sociais a “Parceria” permite ao Estado maior êxito no desenvolvimento de projetos sociais com visibilidade / foco na implementação de políticas sociais e a existência de programas sociais voltados para a melhoria de infraestruturas que essas comunidades vivem, tais como: o combate à pobreza, a erradicação do analfabetismo, educação, saúde, saneamento e habitação (OLIVEIRA, 2011; ASHOKA, 2012).

Assim, a partir da década de 80, os movimentos sociais passaram a discutir propostas de transformação das comunidades por vias econômicas. As diversas associações existentes no país passaram a requerer junto ao Estado a legitimação, ocorrendo assim, os

¹¹ **Exclusão Social** – “A exclusão social é simultaneamente um fenômeno [...] que recai sobre milhões de pessoas que tentam sobreviver em meio às mais duras condições de vida e de trabalho, ao longo da história, as formas de exclusão social, evoluíram tanto no que respeita às suas características como diferenças de acordo com as regiões e países. Mas a todos afeta. Da mesma forma, as medidas e os programas necessários para combatê-la foram mudando e não são os mesmos nos quatro cantos do mundo. O conjunto de atores não representa o mesmo papel neste esforço de combater e erradicar a exclusão (**Panorama de luta contra exclusão social.**” **Conceitos e estratégias Genebra, Bureau Internacional do trabalho, Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão social e a pobreza, 2003).**

“fóruns sociais¹²” rumo à cidadania participativa, sendo nesses, discutidas propostas de viabilização para o aumento do emprego, melhores condições de trabalho, oportunidade de desenvolvimento local e ampliação de políticas públicas que assegurassem parcerias entre Estado, entidades sociais, empresas privadas e as Comunidades.

Os debates a respeito de do desenvolvimento socioeconômico dessas comunidades populares partem da ideia central que estes cidadãos formam o tecido social, sendo possível melhorar os aspectos referentes a infraestruturas dessas zonas especiais sem necessariamente removê-las. Assim, foi a partir das décadas de 80 e 90 que poder público passou a instituir como prioridade na agenda estatal as ações de desenvolvimento socioeconômico das regiões menos favorecidas, como é o caso da Comunidade popular de Brasília Teimosa, na cidade do Recife-PE. Este é um momento na história do país em que o Estado tem como “prioridade” os problemas sociais, uma vez que é de “interesse social”, sendo possível perceber as pressões por parte das entidades e movimento sociais espalhados por toda região brasileira. Além do mais, com a organização dessas regiões, passariam a recolher impostos e a investir em qualidade de vida, melhorando assim, os aspectos das comunidades (DE LA MORA. L, DE LA MORA. C.C, 2003). Assim, de acordo as prerrogativas quanto à importância da criação das ZEIS é possível compreender o olhar do estado sobre o desenvolvimento econômico e o interesse quanto à arrecadação de impostos, beneficiando tanto as comunidades, quanto o Estado. Dessa forma, segundo a Prefeitura do Recife (2012) é possível inferir que:

Os debates em torno da criação das Zonas de interesse Social teriam como concepção “incluir no zoneamento da cidade uma categoria que permita, mediante um plano específico de urbanização, estabelecer padrões urbanísticos próprios para determinados assentamentos.” (PREFEITURA DO RECIFE, 2012).

Neste contexto, retomamos a importância da cidade do Recife na criação e constituição das ZEIS. Apontada como a primeira cidade brasileira a legitimar e colocar em prática o plano de desenvolvimento dessas regiões, em meado de 1983, a cidade do Recife já se articulava por meio da Lei de uso e ocupação do solo como uma conquista adquirida por essas comunidades, mesmo assim, esse movimento ainda era tímido em virtude de

¹² **Fóruns Sociais** – O fórum social mundial “é uma das grandes inovações políticas do começo do século XXI, o lugar em que desde Janeiro de 2001, boa parte do movimento global se encontra e articula suas lutas seguindo um método inovador. Ele estabelece uma nova forma de fazer política, que tem como referência a ideia de rede, estruturada horizontalmente, e não a pirâmide hierárquica, de modo a reduzir os pontos de disputa e potencializar a dinâmica de encontro, diálogo e colaboração” (**Panorama de luta contra exclusão social.” Conceitos e estratégias Genebra, Bureau Internacional do trabalho, Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão social e a pobreza, 2003).**

tantas áreas de exclusão que havia na cidade. Desse modo, em 1987, a Lei que regulamenta as ZEIS foi aprovada representando um avanço sobre os direitos e igualdade social no Brasil (DE LA MORA. L, DE LA MORA. C.C, 2003).

Nessa constituição, além dos movimentos sociais presente, outro ator importante, foi a Comissão de Justiça e Paz da arquidiocese de Olinda e Recife, pois apresentaram o projeto que regulamentavam as ZEIS. Entretanto, só em 1993, ocorreu maior efetividade de infraestrutura para as ZEIS, sendo aprovada na câmara dos vereadores Lei que obrigaria o Estado e o Município a destinar cerca de 1,2% dos tributos arrecadados para investimentos nessas zonas de interesses sociais.

Dessa forma, evidencia-se o papel importante da cidade do Recife na constituição de um projeto de Lei para o desenvolvimento das regiões quanto à regularização dos espaços sociais; após quase três décadas da regularização das ZEIS, tenta-se inferir sobre o crescimento dessas regiões. Para isso, descrevemos o trabalho de gestores sociais por intermédio do empreendedorismo social e o desenvolvimento da ação empreendedora a partir de entidades sociais com vistas ao desenvolvimento socioeconômico na comunidade de Brasília teimosa, na cidade do Recife-PE.

1.2.1.1.1 Os movimentos sociais

A comunidade Brasília Teimosa é formada ao as margens da costa praieira, cenário exuberante e atrativos culturais que revelam também as lutas travadas entre o poder público, o privado e os moradores nativos. De acordo com moradores da região, mesmo antes de ser legitimada como “comunidade” pelo Estado, os moradores já reivindicavam melhores condições de vida, assim, existiam conflitos entre Estado e moradores.

Atualmente, a comunidade conta com mais de 20 (vinte) movimentos sociais, entre eles associações e clubes de mães, associações de pescadores, dos moradores, ONG de apoio e proteção a crianças e adolescentes, colônia de pescadores e cooperativas que se articulam em torno da pesca e reciclagem de material. Essas entidades formam parcerias com a comunidade em prol da defesa e proteção dos direitos adquiridos ao longo dessas últimas quatro décadas.

Os movimentos sociais se articulam por meio de elementos culturais que possibilitem mudanças sociais, a exemplo, a prática de esportes (programas sociais do Governo Federal têm sido fortemente utilizados como meio de ressocialização infanto-juvenil); educação (ONG como a Escola Mangue que tem atuado em torno do processo de educação das crianças que moram na comunidade); as associações de pescadores que si articulam no sentido da legalização, profissionalização, como a Colônia Z1 e a Associação dos Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa. Essas instituições revelam a dinâmica evidenciada nesses espaços sociais (comunidades populares) se articulando à garantia dos direitos e conquista do território na busca por melhores condições de vida.

O Estado tem investido na infraestrutura da comunidade com a revitalização da orla, saneamento e asfalto. Os investimentos têm chamado à atenção do segundo setor da economia, as instituições privadas têm realizado investimentos a partir de prestações de serviços e cursos de capacitação para jovens e adultos na formação para o mercado de trabalho, entretanto, moradores da região percebem esses grupos como uma “ameaça” ao futuro do bairro enquanto ZEIS. Afirmam, que a “população branca”¹³, “*tem invadido os espaços e comprado tudo o que podem a sua volta*”. Desse modo, os moradores veem tais

¹³ **População branca** – esta é a expressão utilizada pelos movimentos sociais e moradores das comunidades que se situam na região de Brasília Teimosa para indicar a presença do poder privado, ao se referirem as empresas e empresários que tentam se instalar na comunidade. Percebe-se que esta forma de separação revela na realidade a reprovação dos moradores e movimentos sociais sobre a não ocupação do solo por estes atores que atuam no e para o mercado privado.

investimentos como uma ameaça a permanência dos mesmos, contudo, percebem como necessário os investimentos recebidos, entretanto, não desejam perder o “caráter” de comunidade ZEIS. Com um histórico de lutas pela emancipação e reconhecimento como cidadãos, os moradores têm sido beneficiados por ações tanto do Estado como de entidades sociais na capacitação de jovens e adultos sob a ótica da construção social.

As Associações existentes na comunidade de Brasília Teimosa têm contribuído fortemente ao desenvolvendo social, outrora, era percebida como uma zona conflituosa em que os índices de violência, criminalidade e o desemprego eram altos, sendo os principais responsáveis por tais resultados. Todavia, a comunidade possuía particularidades que chamavam a atenção do Estado e de empresas privadas, uma vez que, situa-se na área nobre da capital pernambucana. De acordo com morador (M1) da região, a comunidade tem sido desarticulada pela esfera privada e em alguns casos, protegida pelo poder público, mas as pressões têm sido fortes sobre os moradores da ilha. Conforme morador (M1) da região:

No aspecto cultural eu percebo que na juventude de Brasília Teimosa, tem muita gente trabalhando em defesa do jovem, com várias ações e isso tem ajudado a tirar esses “rapazes” da rua, tem ai a Aurietha que tem um trabalho bonito, tirando crianças da rua. O conselho de mães trabalhando com mulheres e crianças, eu aprendi muita coisa no tempo que trabalhei e sou muito grata a todos! Brasília Teimosa tem um histórico de lutas que não pode ser apagado, entretanto, a especulação imobiliária sobre a comunidade tem sido muito forte; toda Essa área aqui um grupo de empresário (privado) tentou comprar, o Estado e a prefeitura não permitiram. A comunidade é bastante “surrupiada” (confrontada) por conta das “populações brancas” que vai comprando aqui acolá e vai “juntando” cada pedacinho de terra e expulsando as famílias “nativas” da comunidade, as pessoas vão perdendo um pouco da história existente, porque esse povo que morava aqui há 15 ou 20 anos atrás não é o mesmo povo. Eu cheguei aqui depois da história de lutas há mais ou menos 10 anos, mas o povo antigo aqui é que construiu Brasília e o que ela é hoje (associação dos moradores, de pesca, a colônia Z1) tudo faz parte dessa história aqui! No contexto de proteção social a violência no bairro é a mesma encontrada em qualquer outra comunidade, é mais por causa das drogas. O jovem hoje tem transformado a “cara” de Brasília Teimosa, alguns pequenos investimentos e iniciativas que foram tomadas por empresa privadas e pelas associações aqui tem contribuído para as transformações, mas é insuficiente para suprir as necessidades que temos aqui na comunidade (Morador da Comunidade, M1, 2012).

A comunidade de Brasília Teimosa tem sido discutida pelos movimentos sociais existentes, entretanto, essas instituições não dialogam entre si, o que os torna desarticulados quanto à forma de atuação, aumentando ainda mais a pressão do segundo setor da economia (empresas privadas) a partir da forte especulação imobiliária exercida pelos empresários privados na região. Precisa-se repensar a atuação dessas instituições

sociais na comunidade e a forma com que se articulam entre si, para isso, se faz necessário o retorno dos fóruns sociais que existiam na comunidade.

Assim, a comunidade tem sido alvo de intensos avanços por parte dos empresários privados. As entidades necessitam se organizar para que os direitos adquiridos pela comunidade como ZEIS sejam respeitados. De acordo com relato do morador (M2) da região, existe uma preocupação em se defender dos avanços dos empresários privados, ao afirmar que:

A comunidade se organiza para se proteger da ação dos empresários (empreendedor privado) que tem entrado na comunidade. Primeiro é tomando consciência de usar nosso espaço e usar as ferramentas como as associações, representantes da COMU para poder fazer essa luta em prol da defesa de nossa comunidade, senão, agente perde e sai todo mundo daqui. Ali mesmo é um sindicato, eles não são cooperativas, ajudam os pescadores apenas a revender seus produtos, regularizam as documentações, buscam os direitos do trabalhador, se articulam com outras instituições da sociedade para que aja crescimento e valorização do pescador como trabalhador, essa é a nossa função deles em nossa comunidade. Em relação à pressão imobiliária, nós sofremos muita pressão econômica, porque eles querem comprar toda a área aqui, já compraram aquela casa ali, tem essa daqui, já com a placa de venda, eles pagam valores altos, e é uma forma de pressionar. O empresário hoje na Comunidade tem vencido pelo tempo e o poder que eles têm. Eu não sei explicar muita coisa não, mas sei de uma coisa, eu não vendo não!(Morador da comunidade, M2. 2012).

1.2.1.1.2 Contexto histórico da Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa – APABT

Com quase duas décadas de existência, a APABT é uma das entidades que lutam por melhores condições de trabalho para o pescador dentro e fora território. Sendo composta da seguinte forma: 04 (quatro) diretores, sendo assim distribuídos: presidente e vice; secretário e tesoureiro e um conselho fiscal composto de 03 (três) membros. Conforme o presidente em exercício da APABT *“A associação dos pescadores de Brasília Teimosa surgiu há 17 (dezessete) anos atrás aqui mesmo na vila dos pescadores”*. Sendo constituída pela vontade popular dos pescadores da região o que fortaleceu ainda mais a permanência da instituição foi o reconhecimento e legitimação por parte da comunidade.

O trabalho da Associação não pode ser analisado como um movimento comunitário, a considerar que os gestores assumem o pressuposto de “empresa social”, a instituição atua em vários segmentos (pesca, esporte, educação e cultura) com uma estrutura mercantil que se estende para além dos mangues de Brasília Teimosa, possuindo

um quadro com 200 pescadores associados, é percebida como uma das maiores entidades operantes na comunidade; entretanto, os gestores consideram como associados todos os membros das famílias dos pescadores. Sendo assim, estão registrados cerca de 600 associados. De acordo com o presidente da APABT em exercício, a instituição tem um trabalho que tenta construir uma cultura de inclusão, ao afirmar que:

A APABT não “cuida” apenas dos interesses que envolvem a profissionalização e legalização da pesca, mas foca seu trabalho nas famílias residentes na comunidade de Brasília Teimosa, como exemplo, em 2011 – ofereceu curso de capacitação em informática aos familiares dos pescadores que residem na comunidade; No ano de 2012, a APABT tem desenvolvido projeto educacional que envolve cursos de inglês e espanhol, oportunizando assim, melhores condições dos jovens ingressarem no mercado de trabalho; Para o ano de 2013, a APABT tem como meta abrir a cooperativa de catadores de latinha de Brasília Teimosa, estendendo assim, o trabalho que vem sendo realizado com o intuito de estruturar e melhorar a vida da comunidade. A APABT funcionará como uma espécie de “intermediário”, coletando e cedendo o espaço para o desenvolvimento do trabalho dos moradores da comunidade, que, por consequência, terão direitos e deveres como associados, sendo responsáveis, inclusive, por uma parte da administração que será compartilhada (sistema de cooperativismo).

Em relação à gestão do empreendimento social, a APABT não possui nenhum vínculo com a esfera estatal por causa dos vários desmandos ocorridos nas gestões anteriores. A instituição está recuperando seus créditos a partir de sua reinserção no campo do trabalho por intermédio de sua capacidade de produzir seus bens e serviços e transformá-los em benfeitorias para própria instituição, para os seus voluntários e associados como para as comunidades que a cerca. Assim, a APABT, como instituição social é um empreendimento autossustentável sobrevivendo basicamente do que produz.

O quadro de voluntários e associados possibilita a APABT permanecer no mercado de trabalho, produzindo bens e serviços. Dispõe de uma fonte de água tratada e aprovada pela ANVISA-PE¹⁴. A água é vendida a população a um preço de R\$1,50 (um Real e Cinquenta centavos) por cada 20 Litros (garrafão), além de uma máquina de produzir gelo, vendendo aos pescadores que atracam no pear (espécie de porto) na comunidade e que são associados à instituição, sendo comercializado pelo valor de R\$ 1,00 o kg do Gelo. A APABT arrecada uma mensalidade no valor de R\$ 5,00 por pescador

¹⁴ ANVISA - Agência nacional de Vigilância Sanitária foi criada para proteger a saúde do cidadão, através do controle sanitário de produção e comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária. O órgão também exerce controle de portos, aeroportos e fronteiras e faz a interlocução do Ministério das Relações Exteriores com instituições estrangeiras para tratar de assuntos internacionais na área de vigilância Sanitária. ANVISA: <http://www.brasil.gov/sobre/saude/orgaos-vinculados> (Acessado em: 21 de Outubro de 2012).

associado. A estrutura física da associação é própria, entretanto, depende da venda dos seus produtos para sustentar os custos como: água, luz e salários dos funcionários.

A Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa tem sido demarcada como uma entidade social que vem se articulando com a comunidade e com os pescadores que ainda existem na ilha. Sua função enquanto empresa é tentar compreender as dificuldades que os pescadores e seus familiares enfrentam, tais como: a) a falta de assistência por parte do Estado; b) a mão de obra não qualificada; e, c) as pressões exercidas em torno da pesca ilegal. Essas questões passam a ser [re] discutidas entre os profissionais da pesca na associação que se articula com a comunidade sob a ótica de empresa social contribuindo para o desenvolvimento local. Dessa forma, esses são alguns aspectos pelos quais se buscou compreender como uma associação comunitária consegue se reafirmar em meio às adversidades (desemprego, falta de habitação, saneamento, cultura) existentes; como os seus gestores possibilitam mudança mudanças socioeconômicos na ilha por intermédio da ação empreendedora no campo social; qual a percepção dos pescadores associados em relação ao trabalho que esses gestores desenvolvem e qual a percepção da comunidade em torno do trabalho realizado pela entidade?

Pesquisamos uma entidade comunitária que atua por intermédio da ação social articulada e nutrida pelo cooperativismo; com uma gestão que se posiciona como “empresa de mercado” com metas, objetos, visões e valores bem definidos. Dessa forma, nos pareceu pertinente avançar nas pesquisas e ter a APABT como objeto central as respostas que buscávamos como pesquisadores.

2 Fundamentação Teórica

Para compreender como empreendedores sociais interferem na geração de empreendimentos e quais as mudanças ocorridas nas comunidades em que estão inseridos, apresentam-se, nessa seção, algumas referências conceituais acerca de o empreendedorismo, a ação empreendedora e os novos formatos de negócios com características de empreendimentos sociais desenvolvidos a partir das articulações entre o Estado, as instituições sociais e privadas e as comunidades.

2.1 Empreendedorismo

Os sistemas sociais estão presentes na vida e no cotidiano dos seres humanos desde o desenvolvimento do trabalho até as relações sociais nas comunidades. As necessidades primárias foram as primeiras a serem superadas pelo homem que se desenvolveu a partir dos ‘grupos sociais’ para proverem o necessário à sobrevivência da espécie humana. Nesse sentido, o empreendedor teve sua definição demarcada como “alguém que exerce atividades de risco” ao comprar determinado produto e prospectar sua venda por valor superior. Estudiosos da Administração afirmam que o “berço” do empreendedorismo pertence à teoria economicista, advindo dos estudos elaborados por Stuart Mill, Jean Baptiste Say e Richard Cantilon (LOWE; MARRIOT, 2006; PAIVA JR., 2004).

Observado como um “catalisador” para o desenvolvimento econômico a partir das análises de Jean Baptiste Say, o empreendedor é capaz de gerenciar e administrar seus bens, produtos e serviços, relocando em diferentes áreas de negócios sempre que necessário. Nesse processo de “catalisação”, os investimentos são aplicados apenas nos setores que geram rentabilidade às organizações. Pode-se dizer, então, que o empreendedor se constituiu por meio de uma “rede” que tem em si a capacidade de formar laços. Esses laços são responsáveis pela criação e fortalecimento de seus relacionamentos. Dessa forma, o empreendedor se constitui em uma relação de conhecimento partilhado (consigo mesmo e com o próximo). Essa forma de atuação (constituição) permite a esse sujeito observar o crescimento econômico de sua organização (JULIEN, 2010; LOWE; MARRIOT, 2006, PAIVA JR, 2004).

De acordo com os estudos de Souza (2006), o sujeito empreendedor surgiu no período medieval em que a forma de comercializar revelava o caráter empreendedor dos comerciantes da época. Sendo quase impossível distinguir as estruturas sociais dos sistemas econômicos. Esse período demarcava o surgimento do Estado, das cidades, da indústria e do comércio, mas ainda em via de desenvolvimento e criação de valor social. Para Souza (2006), já nesse período se percebia a atuação do caráter empreendedor e a interferência desses sujeitos nas regiões (comunidades) que estavam inseridos.

Por outro lado, na maior parte da literatura, o empreendedorismo é apresentado como um campo aberto e novo, discutido por vários atores que partilham ou não das mesmas perspectivas, como no caso de Knight (2005), refuta o pensamento Schumpeteriano em sua totalidade quanto aos “empreendedores serem atores que correm riscos”, concordando em parte, pois para (Knight), existem riscos que são incertos, não podendo ser calculados e outros que são extremamente calculáveis. O estudo de Knight (2005) revela o “porquê” dos empreendedores sociais surgirem no mercado e “o quê” os motivam a estarem sempre na “busca” por desenvolver “novas” invenções (Inovação).

O estudo de Knight (2005) revela “o porquê” de os empreendedores sociais surgirem no mercado e “o quê” os motivam a estarem sempre na “busca” por desenvolver “novas” invenções (Inovação social). Os estudos desses autores revelam algumas categorias que demarcam esses sujeitos, tais como: (a) Necessidade de sucesso nos empreendimentos; (b) necessidade de reconhecimento nos serviços desenvolvidos aos mercados; (c) deter controle e poder sobre os sistemas econômicos e produtivos; (d) Sentem-se realizados em empreender ainda que corram riscos; e, (e) Têm em si uma personalidade demarcada por um perfil estratégico (ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P, 2008; OLIVEIRA, 2006; KNIGHT, 2005; OLIVEIRA, 2004.a).

Existem várias análises acerca do empreendedorismo em diversos campos disciplinares como economia, psicologia e sociologia. Os estudos desenvolvidos ao longo das quatro últimas décadas do século XX possibilitaram maior compreensão caráter do desse sujeito empreendedor privado e abriu novas possibilidades para se entender o perfil do empreendedor no campo social, configurado como um “fenômeno” capaz de gerar transformações nos grupos sociais (ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P, 2008; KNIGHT, 2005; OLIVEIRA, 2004.a).

A partir dos estudos sobre empreendedorismo, sua relação com o desenvolvimento dos mercados, a participação do Estado e de instituições no campo econômico, parte-se a busca de descrever como as ações modificam a realidade dessas

comunidades que se encontram em situações precárias como é o caso das ZEIS. Partindo da dimensão de empreendimentos sociais como instrumento de mudanças e apoio ao aparelho estatal no controle, combate, erradicação e/ou minimização das problemáticas sociais nessas comunidades.

2.2 Empreendedorismo Social

Os conceitos acerca do empreendedorismo social variam de perspectiva teórica, bem como de região para região no Brasil e no mundo. Assim, através de algumas lentes teóricas podemos versar sobre a temática em questão. O Brasil passou a ser um campo de interesse de instituições que atuam por meio de práticas empreendedoras sociais a partir do final do século XIX, quando empresas especializadas em pesquisas sociais instalaram-se no país para realizarem pesquisas sobre o desenvolvimento do “fenômeno” nas comunidades e Estados a fim de compreender e contribuir com projetos que minimizem as problemáticas sociais existentes. O fato de o Estado ter minimizado sua atuação no campo social revela que esse reconhecimento faz parte das estratégias neoliberais sobre o vetor do desenvolvimento econômico e emancipação social. Assim, as comunidades passaram a ser o meio pelo qual os atores sociais (ONG) atuariam como pontes estratégicas para as mudanças sociais (uma relação de parceria e legitimação) que ajudaria o Estado a colocar em prática seu projeto de minimização estatal sobre as comunidades (IPEA, 2009; ASHOKA, 2012).

Desse modo, no Brasil estima-se a existência de mais de 450 (quatrocentos e cinquenta mil) Organizações Não Governamentais (ONG) cadastradas, o que significa que o empreendedorismo social cresceu em larga escala entre os anos de 2005 a 2010, um crescimento de aproximadamente 35% comparado com o ano de 2005, onde existiam apenas 338 mil registros desse tipo de Organização. Essas instituições que atuam sobre o enfoque do empreendedorismo social diferem umas das outras em números de participantes, na forma de conseguir recursos, de atuação e até mesmo sobre perspectivas teóricas quanto à definição de territorialidade e as políticas de desenvolvimento nas comunidades (IBGE, 2010; FLORES, 2006).

Flores (2006) assegura que o campo social é o lugar onde se manifesta as relações. Nele, as estratégias de desenvolvimento de território nascem a partir das articulações entre os agentes, as entidades sociais ou privadas e o Estado. Esses atores concebem o território

como espaço de desenvolvimento das relações, entretanto, os trabalhos desenvolvidos por essas entidades se deparam com uma problemática quanto a políticas setoriais e políticas territoriais. De acordo com o autor é possível perceber o território como:

[...] como espaço de articulação de estratégias de desenvolvimento, vem sendo objeto de ações tanto de iniciativas da própria sociedade, através de movimentos sociais, organizações não governamentais e entidades privadas, como de políticas públicas. Esse processo acaba por se deparar com alguns problemas importantes como o confronto entre políticas setoriais e políticas territoriais, estruturas centralizadas e descentralizadas de gestão e planejamento, ambiente institucional local e externo, para destacar os mais relevantes. Estes, por sua vez, terão implicação sobre outra quantidade de pontos importantes para uma perspectiva de sucesso de propostas de desenvolvimento territorial. No entanto, além de instrumentos mais adequados para apoio a estratégias voltadas ao território, existem ainda muitos conceitos e noções que vêm sendo utilizados, muitas vezes para a mesma palavra, que levam a distintas compreensões do que sejam as estratégias de desenvolvimento territorial e que, portanto, necessitam de definições no interior da apresentação de propostas. O próprio sentido de território pode ser utilizado de diferentes formas, o que implicará em objetivos e resultados distintos (FLORES, 2006, p.03).

Dessa forma, o autor afirma que existem diferentes perspectivas quanto ao uso da terminologia “território”, os agentes sociais, privados e o Estado coexistem com diferentes perspectivas acerca da temática “territorialidade”, bem como sua utilidade e definição. As diferentes perspectivas obrigam as instituições a definirem qual a compreensão de território como objeto de análise. Assim, o trabalho desenvolvido por estas instituições são frutos das articulações que foram sendo estabelecidas entre Estado, empresas e comunidades (IBGE, 2010; ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P, 2008; FLORES, 2006; KNIGHT, 2005; OLIVEIRA, 2004.a.a). Entretanto, o empreendedorismo social, ainda tem sido evidenciado como “um conceito em via desenvolvimento”, mas possui “*características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias*”, o que o diferencia de uma gestão com abordagem tradicional (OLIVEIRA, 2004.a.a).

Para a Ashoka (2012), o termo Empreendedor Social, refere-se a “existência de indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro, para realizar profundas transformações sociais”. Desse modo, o sujeito empreendedor no campo social passa a ser difundido por uma lente teórica, na qual sua capacidade de produzir bens e serviços ancora-se sob o foco do desenvolvimento econômico, contribuindo para melhorias sociais. Assim, de acordo com o instituto Ashoka (2012), empreendedor social é aquele que possui características próprias e se revela a partir de:

O Empreendedor Social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele (a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum (INTITUTO

ASHOKA. **O que faz um empreendedor social.** Disponível em: <http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/>. Acessado em 09.08.2012).

Nessa perspectiva analítica, descrevem-se os “tipos” de empreendimentos em que esses agentes desenvolvem seus trabalhos. Assim, a efetivação das práticas empreendedoras revelam a natureza de um empreendimento social, quanto à execução, missão, os objetivos, as metas e a que público se reporta. Essas são algumas características que revelam a natureza do empreendimento ser considerado ou não social. Assim, apresenta-se o trabalho realizado pelo Comitê para a Democratização da Informática (CDI), nas comunidades populares do Rio de Janeiro – RJ (Brasil). A instituição relatou como os trabalhos foram implementados e as dificuldades encontradas frente às complexidades e díspares diferenças existentes no país (OLIVEIRA, 2004.a, p.15) afirma que:

[...] processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual se procura, em seguida, elaborar uma alternativa de enfrentamento. Observamos também que essa ideia tem de apresentar algumas características fundamentais, tais como: 1.º ser inovadora; 2.º ser realizável; 3.º ser autossustentável; 4.º envolver várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida; 5.º provocar impacto social e permitir que seus resultados possam ser avaliados. Os passos seguintes são: colocar essa ideia em prática, institucionalizar e gerar um momento de maturação até que seja possível a sua multiplicação por outras localidades, criando, assim, um processo de rede de atendimento ou de franquia social, até se tornar política pública. (OLIVEIRA, 2004, p.15).

As “confusões” acerca da temática sobre o que viria a ser empreendedorismo social, privado e de responsabilidade social, encontram-se no fato de que as empresas privadas avançaram na formulação de políticas (institucionais) de incentivos e transformações locais com fins específicos. Assim, empreendedorismo social, é demarcado por intermédio das ações realizadas por (entidades ou sujeitos) a fim de promoverem mudanças sociais (emancipação socioeconômica) no seio das comunidades populares provocando capaz de contribuir com o bem estar da população. O desenvolvimento das ações por empresa privadas parte em duas direções, a primeira expõe a prática do empreendedorismo privado, atuam a partir da prática empreendedora, geralmente, com base na inovação, seus produtos estão no mercado e provocam um desenvolvimento individual enriquecendo, muitas vezes, um único sujeito; A segunda, refere à responsabilidade social ao desenvolvimento de uma marca ou organização, os projetos são desenvolvidos com fins específicos de reconhecimento da instituição por parte das comunidades (IES, 2012; LEÃO *et al.*, 2012; ASHOKA, 2012; OLIVEIRA, 2004).

Dessa forma, é possível compreender o enviesamento por parte de várias instituições (Estado, empresas privadas e sujeitos) no que se refere ao empreendedorismo social. Por exemplo, o instituto JCPM e a FECOMERCIO-PE atuam na comunidade de Brasília Teimosa, na cidade do Recife, sob a perspectiva de desenvolvimento local, entretanto, essas ações não podem ser evidenciadas como “empreendedorismo social”, uma vez que almejam a consolidação de seus comércios e o reconhecimento como “empresas cidadãs”. Nesse caso, essas “ações” são evidenciadas como uma prática de gestão privada que contribui com o desenvolvimento social, sendo reconhecido como empreendedorismo privado, empresarial ou responsabilidade social.

Existem diferenças quanto ao que viria a ser o empreendedorismo privado, responsabilidade empresarial e o empreendedorismo social. O empreendedorismo social passou a ser difundido fortemente na sociedade como uma ferramenta capaz de gerar mudanças no comportamento dos indivíduos, gerando múltiplas definições, e em determinado momento, entrelaçou-se com outros conceitos que não são pertinentes ao empreendedorismo social. (IES, 2012; LEÃO *et al.*, 2012; ASHOKA, 2012; OLIVEIRA, 2004). O termo tem sido utilizado por várias instituições de maneira equivocada, distinguir as características do empreendedorismo privado, da responsabilidade empresarial e do empreendedorismo social foi à proposta de Oliveira (2004a.a, p.13):

Quadro comparativo (01): características do empreendedorismo privado, empresarial e social.

EMPREENDEADORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL	EMPREENDEADORISMO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - É individual; - Produz bens e serviços para o mercado; - Sua medida de desempenho é o lucro; - Satisfazer as necessidades dos clientes; - Ampliar potencialidade dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - É individual com possíveis parcerias; - Produz bens e serviços para si e para a comunidade; - Foco mercantil e atende a comunidade de acordo com sua missão; - A medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo stakeholders - Visa agregar valor estratégico ao negócio; - Atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - É coletivo e integrado; - Produz bens e serviços para a comunidade local e global; - Foco na busca de soluções para problemas sociais e necessidades da comunidade; - A medida de desempenho é o impacto e a transformação social; - Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promove-las Gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

A realidade das Instituições sociais no país ainda é indesejável, uma vez que 79,5% (268,9 mil) são pequeno porte e não possuem sequer um empregado formalizado e a maioria dessas instituições sociais não dispõe de espaço físico para realizar as atividades

que se reportam (IBGE, 2010). O baixo nível de ONG's no campo social capazes de produzir bens, serviços e produtos e repassá-los para as comunidades (mercados) é o que fragiliza o surgimento de entidades sociais autossustentáveis no Brasil, revelando, com isso, a falta de atenção por parte do Estado quanto a desenvolver políticas públicas de incentivo a essas instituições.

No estudo sobre a CDI nas comunidades populares do Rio de Janeiro – RJ, o autor percebeu que se tratava de um projeto com estrutura inovadora, com foco no campo social. Paiva Jr (2004) denomina como Expertise no que se refere ao empreendedor encontrar novas possibilidades e ter conhecimento das atividades que desenvolve em determinado grupo ou instituição.

Conforme análise acerca do perfil empreendedor (ASHOKA, 2012; IES, 2012; LOWE; MARRIOT, 2006; OLIVEIRA, 2004; PAIVA JR., 2004), tanto as instituições, quanto seus gestores revelam o perfil empreendedor a partir da prática empreendedora na qual estão inseridos. As atitudes desses atores são reconhecidas pelo o Estado e Organizações Internacionais, uma vez que suas ações são implementadas de maneira: (a) realizável; (b) autossustentável; (c) envolve vários atores da sociedade e a população atendida; (d) provoca impacto social; e, (e) é capaz de ser mensurada sempre que necessário. Dessa forma, os projetos desenvolvidos por entidades sociais que possuem tais características, são evidenciados como empreendimentos sociais sustentáveis, referenciados por comunidades no Brasil e em outros países na América Latina (ASHOKA, 2012; IES, 2012; LEÃO, MOUTINHO E XAVIER, 2012; LOWE; MARRIOT, 2006; OLIVEIRA, 2004)

Outro exemplo de desenvolvimento da ação empreendedora e da importância desses atores no campo social tem sido apontado na cidade de Recife-PE, por meio de ações constituídas pelo governo do Estado, instituições privadas e ONGs na comunidade de Bomba do Hemetério. O projeto tem como proposta ampliar as discussões sobre o desenvolvimento de comunidades sustentáveis, transformando e fortalecendo as práticas sociais existentes na comunidade por intermédio da responsabilidade social de uma entidade privada que visa o reconhecimento por parte de Estado e das comunidades em que está inserida (INSTITUTO WAL-MART, 2012).

Lançado em julho de 2008, o “Bombando Cidadania” é o primeiro programa próprio realizado pelo Instituto Wal-Mart com Foco em Desenvolvimento Local. “A iniciativa acontece no Bairro da Bomba do Hemetério, zona norte do Recife (Pernambuco), em parceria com o Governo do Estado, a Prefeitura, empresas privadas, instituições internacionais e organizações não governamentais” (INSTITUTO WAL-MART, 2012).

As semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo social e a responsabilidade social. Enquanto a primeira ação é avaliada a partir de entidades sociais que criam, lideram, coordenam e executam as ações projetadas; a responsabilidade social é projetada por empresas privadas que encontram nas (comunidades populares) no campo social estratégias de avanços e consolidação de seus empreendimentos.

Para dimensionar o efeito das ações dessas instituições no Brasil, tomamos por base outros parâmetros de avaliação como do Instituto de empreendedorismo social (IES, 2012) ao afirmar que uma iniciativa tem “marco legal” no empreendedorismo social quando sua estrutura empreendedora possui quatro critérios que revelam a situação de existência. São eles:

Quadro comparativo (02): característica e área de aplicação

Característica	Área de aplicação
a) Missão Social / Ambiental	Resolução de problemas Sociais / Ambientais negligenciados.
b) Impacto Social / Ambiental	Potencial de Transformação Positiva na sociedade a nível Social /Ambiental
c) Inovação (social)	Desafio à Visão Tradicional e Utilização de Negócios inovadores
d) Escalabilidade / Replicabilidade	Potencial de crescimento / replicar noutra Lugar (expansão) / Desenvolvimento e consolidação dos empreendimentos sociais.

Fonte: Instituto de Empreendedorismo social (2012).

A estruturação de empreendimentos sociais sustentáveis consiste na capacitação e autonomia dos sujeitos em gerir os negócios sociais partindo de uma administração empreendedora social. Esses sujeitos têm como desafio a constituição de uma autogestão dos empreendimentos de maneira que provoque transformação social local por intermédio da participação (parceria) dos moradores/indivíduos (cooperativismo) (RESENDE, 2010).

Neste contexto, tanto o projeto para democratização da informática na Cidade do Rio de Janeiro, quanto o Bombando Cidadania na cidade do Recife inserem-se no perfil de projetos sociais que impulsionam e possibilitam transformações sociais em comunidades, entretanto, o primeiro possui bases no empreendedorismo social (parcerias entre o Estado e organizações do terceiro setor), enquanto o segundo possui uma gestão impulsionada a partir de instituições privadas em parceria com o Estado e entidades do terceiro, todavia, possuem valores bem definidos, como o de “permanência no mercado” e “reconhecimento” enquanto empresa cidadã. Assim, as ações implementadas e gerenciadas diretamente por empresas privadas são denominadas de empreendedorismo empresarial em comunidades

populares e não podem ser analisadas sob o mesmo prisma que as ações implementadas e gerenciadas especificamente pelas instituições sociais em comunidades populares. Dessa forma, ambas possuem regras que norteiam essas instituições, definindo claramente seu “caráter” quanto ao retorno que desejam obter (LEÃO, MOUTINHO E XAVIER, 2012, RESENDE, 2010; LOPES, 2006).

Os projetos das instituições sociais necessitam causar impactos na vida dos indivíduos, gerando emancipação social. Os indivíduos beneficiados são orientados a serem multiplicadores das ações, gerando um ciclo vicioso quanto à formação e criação de novos empreendedores sociais. Esses atores se utilizam da ação empreendedora como mecanismo indutor para o desenvolvimento de comunidades a partir dos atores envolvidos. Dessa forma, existem características próprias que revelam tanto “quem é” o empreendedor social, quanto “qual é” a característica de um empreendimento social. Todavia, sabe-se que pode haver imbricamento por intermédio das parcerias, mas que cada um buscará sua própria sobrevivência a partir de sua missão, metas e valores que são definidos na constituição do empreendimento (LEÃO *et al*, 2010; OLIVEIRA, 2004.a.a).

2.2.1 O Empreendedor Social: limites e possibilidades

O empreendedor social tem como característica central a renovação. É justamente na introdução do capitalismo como eixo da economia que o empreendedor surge com a missão de desenvolver e de fazer fluir o comércio (comprando e vendendo, emprestando e estocando), sendo impulsionado pelo desejo de querer contribuir com o processo de construção e desenvolvimento social (IES, 2012; LIMA, 2008; KNIGHT, 2005; LOWE e MARRIOT, 2006).

Tal contribuição ocorre por meio do que Schumpeter denominou de “destruição criativa” que corresponde à capacidade do empreendedor em [re] criar novos produtos, bens e serviços de maneira que otimize tempo e capital em uma espécie de evolução das atividades desenvolvidas pelas organizações (SCHUMPETER, 1982).

O estudo de Gaiger (2008) sobre as dimensões empreendedoras revela que os empreendedores sociais se articulam em torno do princípio de autogestão e cooperação para o surgimento de novos produtos e processos. Desse modo, as decisões tomadas baseiam-se em suas experiências pessoais, neste momento, a *ação empreendedora*

possibilita ao empreendedor vislumbrar novos caminhos e diretrizes na gestão dos negócios (GAIGER, 2008; ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P, 2008; KNIGHT, 2005; OLIVEIRA, 2004; SCHUMPETER,1982).

O empreendedorismo social revela os seus atores nos espaços sociais¹⁵, demarcados como pessoas com capacidades que estão além do requerido normalmente por empresas ou mercados tradicionais, apresentam sempre a inovação no desenvolvimento de suas atividades. Os empreendimentos sociais geridos por esses sujeitos estruturam-se a partir de uma gestão participativa, menos dual e mais cidadã. Assim, o empreendedor social revela-se por ter características próprias, geralmente, são proativos, inovadores e assumem riscos que normalmente gestores tradicionais não assumiriam (PARENTE *et al.* 2010; LOPES, 2006; OLIVEIRA, 2004. a).

Conforme relatório do IBGE (2010), a realidade brasileira é crítica em relação ao desenvolvimento de práticas empreendedoras sociais. Apesar do reconhecimento quanto ao crescimento nessas últimas três décadas, principalmente, nessa primeira década do século XXI, o país ainda não atua com o mesmo potencial que os empreendedores europeus, norte-americanos ou asiáticos, não há consolidação de Leis (política clara) estabelecida pelo Estado quanto à profissionalização, emancipação e regularização dessas entidades sociais. Assim, os projetos sociais existentes são em sua maioria fomentados pelo Estado e as entidades sociais existentes, geralmente, necessitam de fomento público para sua permanência nas comunidades ou mercado. Acerca do desenvolvimento das ações políticas que configuram o surgimento do empreendedorismo social, o Instituto de Empreendedorismo social (2012) afirma que:

A lógica de ação dominante no empreendedorismo social é a capacitação, vista como a promoção da autonomia e responsabilidade individual dos destinatários da iniciativa, sendo que estes devem assumir um papel ativo na mudança pretendida. Esta abordagem vai além do paternalismo e proteção excessiva e permite que os destinatários façam parte da solução encontrada pelo empreendedor social, contribuindo para que a mudança efetiva se realize (INSTITUTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL (www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsplook_parentBoui=150520911&att_display=n&att_download=y - Acessado em: 23 de Dez. 2012).

¹⁵ **Campo social** – sendo evidenciado como sociedade, comunidade, o Estado e as organizações. Essas instituições foram ou são legitimadas pelo próprio indivíduo que as criam e gerenciam sua forma de vida, outorgando seus representantes, que outrora, representa-as no “CAMPO SOCIAL” (PARENTE *et al.* 2010; LOPES, 2006; OLIVEIRA, 2004.aa).

Sendo assim, a efetividade das ações no empreendedorismo social visa à emancipação por intermédio da capacitação dos sujeitos. As ações revelam que o empreendedor social é versátil, possui múltiplas habilidades, operacionalizando seus objetos de trabalhos para o fortalecimento de empreendimentos sociais sustentáveis.

Nesse sentido, as dificuldades encontradas no Brasil referem-se, principalmente, a falta de regularização e de políticas públicas que institucionalize esses empreendimentos e fomentem o desenvolvimento por meio de políticas econômicas que não sejam necessariamente a “filantropia”. Um dos maiores problemas refere-se ao acesso, a articulação, esses processos administrativos enfrentam sérios problemas de gestão (PARENTE, BARBOSA, 2011, p.09):

São as comunidades de base que estando organizadas em regimes de economia solidária mantêm este desígnio de se criar um projeto de sociedade alternativo. Aqui reside quanto a nós a grande força do movimento da economia solidária no Brasil: são iniciativas que se organizam na direção da “base para o topo” e obrigam o poder federal a reconhecê-las, ainda que não obtendo o reconhecimento desejado. Contudo, dispõe desde 2003 de uma linha de apoio financeira própria, o PRONINC. A FINEP e a Fundação Banco do Brasil, em parceria com SENAES decidem retomar a discussão sobre os rumos do PRONINC, iniciado em 1997, mas de alguma forma paralisado, até então, decidindo financiar novas incubadoras de cooperativas e dar apoio à manutenção das incubadoras em operação.

Assim, tem sido por intermédio das ações realizadas nas instituições sociais quanto ao reconhecimento por parte do Estado, essas instituições atuam em uma perspectiva de crescimento tênue. O surgimento e o fortalecimento de empreendimentos sociais têm ocorrido a partir de intensos debates advindos desses movimentos sociais e não pelo interesse de um Estado promotor do desenvolvimento socioeconômico por vias sociais.

Talvez, esse seja um fator que impulsiona essas instituições a busca de emancipação quanto à autogestão dos empreendimentos, sendo este o pré-requisito que valida à própria natureza do empreendimento ser sustentável ou não como possibilidade de uma economia com valores e missões bem definidas. Essas “comunidades de base” se interligam por um objetivo comum que é o desenvolvimento de uma economia impulsionada pelo cooperativismo no terceiro setor como possibilidade de mudança social nas comunidades.

Os dados sobre empreendimentos sociais no país divulgados pelo IBGE (2010) confirmam essa realidade, tanto no que se refere às perspectivas de consolidação de empreendimentos sociais sustentáveis, quanto à efetivação de políticas públicas

comprometidas com a regularização de empreendimentos sociais no país. As ações desenvolvidas pelos empreendedores sociais no Brasil são percebidas como um campo social denso e conflitante. A forma de gestão, as bases pelas quais têm sido disseminadas as perspectivas sobre o empreendedorismo social e o desenvolvimento das comunidades, talvez tenha sido enviesada (PARENTE, BARBOSA, 2011; IBGE, 2010; FLORES, 2006).

Inferir sobre a realidade das entidades sociais no país possibilita um avanço na ciência de abrir o campo para as discursões quanto ao desenvolvimento sustentável da economia por parte desse novo formato de organização social promotora de desenvolvimento socioeconômico. Parte-se da perspectiva que o trabalho realizado por esses sujeitos carecem de uma amplitude nos debates, a forma como atuam e os projetos existentes, a articulação com as comunidades, o Estado e organizações privadas permitem transformações no terceiro setor da economia, bem como mudanças na reestruturação socioeconômica nas comunidades ZEIS por intermédio da ação empreendedora.

2.3 A ação empreendedora

Existem semelhanças e diferenças no que se refere às ações gerencialistas e empreendedoras, entretanto, ambas se complementam (SOUSA e PAIVA JR, 2012). Para os autores, enquanto as atividades gerencialistas referem-se a “atividades de apoio”, as empreendedoras se constituem como “atividades finalísticas” à organização. É nesse sentido, existe uma complementaridade em que se interligam e passam a vivenciar uma relação de dependência.

Desse modo, a dinâmica organizacional passa a ser vislumbrada a partir de duas ações/dimensões: 1º) ênfase na eficiência e na racionalidade da utilização dos recursos, cumprimento das metas e objetivos; 2º) como processo visionário em que o empreendedor torna-se capaz de perceber os “recursos” e atuar em torno da potencialidade real, possibilitando a inovação da instituição/organização.

Nesse sentido, a ação empreendedora é a força motriz do empreendedorismo. Percebido como ferramenta capaz de impulsionar e fazer o empreendedor realizar ações de sustentabilidade do empreendimento, bem como de provocar mudanças reais na vida dos indivíduos que a compõe. Desse modo, os autores afirmam que:

A importância de se debruçar sobre a ação empreendedora é a força motriz do empreendedorismo, uma vez que impulsiona o empreendedor a agir de modo a gerar consequências sociais, políticas, econômicas e culturais. [...] a ação empreendedora pode ser guiada pela satisfação do

empreendedor, em primeiro plano, seguida de poder e afiliação. [...] fortalece-se com a perspectiva acerca da inovação por resultar em um valor econômico para a sociedade e ser necessária para o empreendedorismo (SOUSA, PAIVA JR., 2012, p.30, 31).

Assim, as discussões sobre empreendedorismo vêm sendo ampliada, uma vez que redirecionamos o debate para o campo social, especificamente o desenvolvimento de comunidades populares e a inserção de entidades não governamentais na consolidação de empreendimentos sociais.

Esses adventos foram suficientes para o surgimento das novas teorias da Administração em que diversos teóricos demarcaram como sendo a evolução do campo da Administração nos espaços sociais (MOTTA, 2010; DAFT, 2002). Assim, o empreendedorismo social configura-se como umas dessas possibilidades de crescimento, sustentabilidade e promoção social em que o sujeito passa a articular-se por intermédio da ação empreendedora sendo percebida a partir de três dimensões: **imaginação conceitual, expertise e na interação social** (VIDAL, FARIA E MOREIRA, 2010; PAIVA JR., 2004).

2.3.1 A ação empreendedora na Arena social

Os estudos acerca da imaginação conceitual dentro de uma perspectiva construcionista afirmam que existe uma busca pela compreensão reflexiva sobre as atividades desenvolvidas pelos indivíduos enquanto atores sociais. Essa busca por melhores condições de trabalho reflete na perspectiva de análise dos objetos desenvolvidos pelos gestores dos empreendimentos sociais. Desse modo, a imaginação conceitual de um empreendedor social é permeada por fatores externos a seu crescimento enquanto ser humano que ao longo do tempo foi acumulando conceitos e gerando afirmativas em relação às atividades que desenvolve.

As características empreendedoras desses sujeitos estão ligadas diretamente a questões sociais sob a perspectiva de melhorar as comunidades em que atuam, desenvolvendo políticas sociais de apoio aos excluídos socialmente, bem como apresentando propostas que solidifiquem e possibilitem transformações socioculturais e econômicas nas localidades que possuem parceria (PEREIRA, CORDEIRO E BATISTA, 2012; BARROS, MADRUGA e ÁVILA, 2012; RIBAS, 2011; SOUSA, PAIVA JR., 2010; LIRA, 2010; VIDAL, FARIA E MOREIRA, 2010; MODICA, 2009; GAIGER, 2008).

2.3.1.1 Imaginação Conceitual

Os estudos elaborados por Paiva Jr. (2004) acerca do empreendedor e da utilização da ação empreendedora como ferramenta de gestão o apresentam como um sujeito capaz de utilizar as experiências vividas na prática de gestão, conferindo ao empreendedor êxito na tomada de decisões.

Dessa forma, adaptamos os conceitos elaborados por Paiva Jr. (2004) no campo de empreendimentos privados, construindo categorias de análises sobre o empreendedor com foco em empreendimentos sociais. Essa tem sido uma tentativa de compreender como as relações se constituem nos espaços sociais populares. De acordo com o quadro (03) a seguir, é possível perceber a dimensão das categorias.

Quadro (03) – Dimensões empreendedoras da Imaginação Conceitual

<p>IMAGINAÇÃO CONCEITUAL</p>	<p>Evidenciam-se a partir das experiências vividas pelos empreendedores sociais e que influenciam as decisões pessoais e profissionais. Sendo assim, seu caráter e suas percepções acerca de determinado assunto. As tomadas de decisões dentro das instituições, o conhecimento e as ações de inovação são fortemente influenciadas por sua imaginação conceitual. O estudo realizado por Vidal, Faria e Moreira (2010) sobre arranjos produtivos auto gerenciados baseados na cooperação e a formação de redes associativas de desenvolvimento local sustentável e integrado, analisou a experiência de empreendedorismo social desenvolvida pela FUNDESOL, uma organização da sociedade civil de interesse público que atua na área do desenvolvimento local na comunidade do Grande Bom Jardim. Os autores identificaram que o empreendedorismo social ocorre a partir da formação de redes interinstitucionais locais e do empoderamento dos pequenos empreendedores informais. Verificou-se que a ação de empreendedorismo social possibilita o surgimento de empreendimentos populares individuais ou familiares através do crédito solidário e da assistência técnica ofertada por sistemas de incubação social potencializando vocações econômicas locais, gerando trabalho e renda para famílias de baixa renda excluídas socialmente.</p>
<p>Convivência com risco</p>	<p>O estudo de Gaiger (2008) sobre as dimensões empreendedoras revela que os empreendedores sociais se articulam por intermédio de problemas que afetam igualmente as organizações. Geralmente esses atores surgem no mercado / comunidades e são geridos por dois fatores fundamentais: o princípio de autogestão e cooperação. O autor apresenta ainda que esses indivíduos atuam sobre as instituições de maneira coletiva, as decisões tomadas pelos empreendedores sociais muitas vezes é conflituosa e o risco faz parte da vida diária desses profissionais que atuam sobre a lógica do social. Assim, os projetos implementados passam por discussões e análises no contexto das instituições na tentativa de diminuir os riscos. Esses atores/instituições necessitam de suporte ao desenvolvimento das ações; Ainda de acordo com o autor se não houver uma compreensão adequada os esforços de incubação ou de consolidação dessas iniciativas correm o risco de cingirem à transmissão de um conjunto de dispositivos técnicos, incapazes de sustentar a longo prazo os empreendimentos como organizações <i>viáveis</i> e <i>alternativas</i>.</p>
<p>Autonomia</p>	<p>O estudo realiza por Barros, Madruga e Ávila (2012) sobre empreendedores sociais revelou que esses atores/instituições são inovadores com uma missão social, existindo uma relação entre as associações e as dimensões da atitude empreendedora no contexto de efetivação dos empreendimentos sociais. Assim, a dimensão social foi evidenciada como moderada e alta, resultado que favorece ainda mais a autonomia. Destacando ainda que as</p>

	Organizações não Governamentais (ONGs) e o Terceiro Setor estão repletos de empreendedores. Definidas como conjunto de organizações ou instituições sem fins lucrativos com autonomia e administração própria cuja função e principal finalidade é atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando à busca do seu aperfeiçoamento. Desse modo, a autonomia é evidenciada a partir da articulação desses atores para a consolidação do trabalho (determinando o futuro da organização).
Disposição pessoal	Movimento que consiste no quanto o empreendedor social está engajado no serviço, ação ou projeto. Esse é um dos fatores que corroboram para o sucesso nas tomadas de decisões dessas instituições. O estudo de Ribas (2011) revelou que a motivação como <i>recompensa</i> não se limita a fatores meramente financeiros, mas também existenciais que fazem parte das aspirações pessoais de cada empreendedor.
Intuição	Os empreendedores sociais são direcionados por este sentimento que é necessário “arriscar” quando se trata de implementar determinado projeto, nesse momento a intuição serve para analisar as possibilidades de sucesso, entretanto, ainda que ajam perdas, o sujeito as vê como aprendizado para análises de projetos futuros. O estudo de Pereira, Cordeiro e Batista (2012), sobre empreendedorismo regional apontam para um olhar sobre a identidade cultural em narrativas locais, revelando que esses atores utilizam a racionalidade e intuição, essas dimensões se misturam na identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios, conservando-se no empreendedor a paixão pelo trabalho e o reconhecimento de que a experiência acumulada fortalece o processo decisório e amadurecendo tanto os sujeitos como as instituições no enfrentamento de novos desafios.
Desprendimento	Desprendimento é o equilíbrio almejado pelo empreendedor social em relação à expansão da visão dos negócios. Nesse contexto, o sujeito passa a causar estranhamento entre sua vida pessoal e profissional, possuindo a capacidade de desligar-se do trabalho sempre que necessário e não misturando seus projetos pessoais com os profissionais. O estudo de Sousa Paiva Jr., Lira (2010) sobre a abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público, revelou que a imaginação conceitual dos atores está na consciência do empreendedor pela qual emergem temas estruturais juntamente com seu pensar e agir. O desprendimento é a capacidade que esses sujeitos possuem de estarem imbricados com várias ações e processos sem necessariamente misturá-los. O estudo apontou ainda que as ações empreendedoras desses atores revelam práticas reflexivas e coletivas quanto ao trabalho que desenvolvem e como projetam suas ações futuras.
Subjetividade	O estudo de Pereira, Cordeiro e Batista (2012) sobre empreendedorismo regional, revelou que a identidade cultural e o reconhecimento do trabalho coletivo das empresas está diretamente relacionado com o processo de atuação de suas redes pessoais e de negócios, sendo importante o compartilhamento de ideias e ações com outros produtores para maior eficiência, geração de lucro e desenvolvimento em contraposição à ideia da atuação isolada. Poder-se-ia, no endossamento de ações empreendedoras <i>coletivas</i> , vislumbrar a criação de um campo de ação proativa que expandisse (alianças) a imagem da região como cadeia produtiva de grande repercussão no cenário nacional e mundial. Nesse caso, o empreendedor passa a ser guiado pela autopercepção. Sendo esta definida como: vontade que o permite ir à busca dos resultados positivos. Para isso, os atores e instituições [re] afirmar (ão) alianças como forma de articulação interpessoal subjetiva, mas necessário à sobrevivência dos projetos e da instituições, bem como dos próprios empreendedores.
Visão integral	Os estudos de Modica (2009) sobre as redes europeias e globais dos Geoparques de proteção do patrimônio geológico como oportunidade de desenvolvimento local e colaboração entre territórios, revelou que as ações dos atores são articuladas de maneira sistêmica, assim, passam a ter uma visão integral dos processos em que estão inseridos. Para isso, aplica-se uma estratégia de desenvolvimento sustentável baseada nas características naturais e culturais do território, com ações de proteção, educação e promoção das atividades desenvolvidas proporcionando o crescimento da economia. “O patrimônio geológico, que reporta à memória da Terra, integra-se com a riqueza histórico-cultural e natural do território”. O empreendedor social passa a ser analisado sob o prisma das relações que desenvolveu ao longo das ações / projetos em que esteve envolvido. Assim, a transparência nos processos, o trabalho em grupo, bem como, o desenvolvimento de ações que corroborem ao desenvolvimento de determinada comunidade local a nível socioeconômico e ambiental.

Fonte: Adaptado de Paiva Jr. (2004).

Como categoria emergente na Ação empreendedora, a Imaginação Conceitual, possibilita-nos inferir sobre as ações desenvolvidas pelo empreendedor social, a partir de um “cenário” psicossocial desse sujeito, composto por subcategorias que dá *corpus* a formação da identidade e revela como e porque esses sujeitos se realizam na formação e transformação de espaços sociais inferindo de maneira sistêmica sobre a vida e o cotidiano dos indivíduos por meio das práticas empreendedoras. Desse modo, descrevemos como a primeira dimensão empreendedora está estruturada: a Imaginação Conceitual e suas subcategorias de análises: **disposição pessoal; intuição; visão integral; desprendimento; convivência com riscos; autonomia; subjetividade**. Os empreendedores sociais se articulam com base em suas características que influencia no processo decisório dos empreendimentos nas comunidades. Essas características assumem forma quando reunidas em uma dimensão, a esta característica dá-se o nome de Imaginação Conceitual.

De acordo com os estudos de Gaiger (2008), o empreendedor não corre riscos aleatórios, mas entra em determinado negócio social com a perspectiva de trabalho em que os projetos são coletivizados e as aspirações existentes são comuns aos pares. Quanto à convivência com o risco, Gaiger assinala que:

A dimensão empreendedora é indissociável da dimensão solidária dos empreendimentos. Isto significa que a união e a inteligência coletiva dos trabalhadores são mobilizadas como recursos fundamentais para que os empreendimentos lidem com a realidade contingente e logrem sua sobrevivência, gerando benefícios às pessoas neles implicadas. Tal lógica não se destina a produzir novos empresários dispostos a correr os riscos inerentes aos jogos da acumulação do capital, para crescerem e deixarem os outros para trás; seu objetivo é prover e reproduzir os meios de vida dos trabalhadores associados, algo de alcance improvável na ausência de um projeto comum, a partir do qual se exerce a criatividade, cultivam-se vínculos não utilitários e realiza-se o aprendizado coletivo [...]. Nesse contexto, o empreendedorismo diz respeito à liderança e à gestão econômicas capazes de produzir os resultados econômicos e as satisfações extra econômicas intrínsecas aos empreendimentos (GAIGER. L.I, p. 62, 2008).

Os empreendedores sociais possuem personalidade constituída pelas experiências e vivência do cotidiano. Esses dois fatores influenciam na tomada de decisão, as ações são pensadas para o “coletivo”, as diretrizes são fundamentadas a partir das experiências que esses atores constroem interferindo na realidade de seus associados, colaboradores e da própria comunidade a partir das estratégias adotadas (SOUSA et al. 2010).

Sendo assim, o desenvolvimento da imaginação conceitual passa pela compreensão da realidade subjetiva à efetivação da gestão de empreendimentos sociais, uma vez que o empreendedor social é pressionado a tomar decisões e decidir sobre o que é prioridade para a instituição. Esses atores estão sempre à busca de realização dos projetos

em que estão inseridos. Os autores afirmam que os empreendedores sociais possuem características específicas a partir da “dinâmica da experiência vivida” atrelada a “aprendizagem construída” (SOUSA E PAIVA JR, 2010).

Dessa forma, tanto a dinâmica da experiência vivida como a aprendizagem desenvolvida contribuem para a construção do conhecimento e aperfeiçoamento do empreendedor na efetivação do empreendimento social por intermédio da ação empreendedora (HISRICH *et al.* 2009). Dotado de características pessoais, suas decisões / ações são estrategicamente pensadas. Assim, esses atores passam a ser analisados como indivíduos que manifestam:

[...] percepções de si mesmo como pessoa otimista, corajosa, ousada, que sabe enfrentar desafios e fazer parcerias; são incansáveis em batalhar, enxergam oportunidades de longe e têm facilidade de se relacionar com outras pessoas em ambientes adversos e, principalmente, são persistentes e capazes de assumir riscos. [...] essas características pessoais contribuem sobremaneira no enfrentamento dos desafios no cotidiano (NASSIF *et al.* 2010, p.191).

O empreendedor passa a refletir sobre o seu ambiente e as decisões que necessitam ser tomadas, os espaços sociais são definidos a partir das metas e objetivos da instituição que são orientadas a partir das necessidades comunitárias, tornando-se um projeto existencial, portanto, esses atores possuem habilidades de antecipar-se aos problemas no sentido de gerarem mudanças futuras (WADHWA *et al.* 2009).

2. 3.1.2 Expertise

Considera-se a *Expertise* o investimento mais importante que a própria experiência em si dos atores sociais no campo empreendedor, embora, nem sempre os empreendedores sociais conseguem utilizar suas experiências para oferecer respostas rápidas, claras e necessárias aos problemas enfrentados pelas comunidades que fazem parte¹⁶. Nesse momento, a *Expertise* passa a ser constituída como uma habilidade que se desenvolve no dia a dia do empreendedor sendo responsável pelo sucesso nas tomadas de decisões.

O empreendedor social passa a perceber o cenário em que atua com o senso mais apurado, as decisões baseiam-se a partir da prática empreendedora gerada do acúmulo e das

¹⁶ A dificuldade de oferecer respostas rápidas encontra-se na própria realidade vivida por esses empreendedores, são sujeitos que compõem o cenário e partilham das mesmas dificuldades. Geralmente, não possuem capital financeiro para dirimir as questões que envolvem as comunidades. Esses sujeitos, na maioria das vezes são extremamente carentes, apesar de ocuparem cargos de gestão estão na mesma posição e condição social. Assim, a *Expertise* passar ser elemento diferenciador e facilitador para minimizar os problemas evidenciados no campo social.

experiências passadas na arena social. A *Expertise* divide-se em 05 subcategorias que são distintas, mas permite-nos perceber a importância de cada à formação da *Expertise* como ferramenta de gestão. Assim, conforme quadro (04), estrutura-se da seguinte maneira: **desenvolvimento de competências; intercâmbio de conhecimento; inversão e a inovação** (LEÃO, MOUTINHO E XAXIER, 2012; RESENDE, SOUSA E COSTA, 2010; TAKAHASHI E FISCHER, 2010; MAIA, 2010; SOUSA, PAIVA JR., LIRA, 2010).

Quadro (04) - Dimensões empreendedoras da Expertise

EXPERTISE	As experiências vividas pelos atores servem como bússola ao aprendizado. O sujeito passa a se articular sem maiores entraves, sua capacidade de negociação e de propostas que transformem o ambiente passa a ser evidenciado com mais frequência (SOUSA, PAIVA JR, 2012).
Intercâmbio de conhecimento	Os atores envolvidos em determinado grupo ou projeto conseguem se projetar uns para os outros de forma que passa a existir um intercâmbio de conhecimentos que foram gerados a partir das experiências vividas (dialógico). Esse processo visa encontrar caminhos que contribuam com as mudanças que necessitam ser implementadas. O estudo realizado por Leão, Moutinho e Xavier (2012), a cerca dos condicionantes de crescimento aos arranjos produtivos locais, revelou que as questões relacionadas ao potencial de crescimento do comércio e produção de mel do Arranjo Produtivo Local (APL) de Apicultura estão diretamente imbricadas com o processo de atuação das cooperadas possibilitando ganhos de escala, intercâmbio de conhecimento e facilidades de acesso a crédito. Os diversos atores de políticas e ações são fundamentais para o estímulo e a organização dos serviços prestados e à capacidade de produção. A formação e a transmissão de conhecimento são realizadas por intermédio de capacitações e treinamentos promovidos pelos vários atores envolvidos, que são sujeitos ativos e promovem o acompanhamento e o assessoramento aos empreendimentos.
Desenvolvimento de competências	Os empreendedores são analisados por intermédio de suas atitudes (ação e o pensamento) para o enfrentamento dos problemas sociais. O resultado será o desenvolvimento de uma gestão competente e preparada para assumir determinadas frentes que os projetos necessitam para serem implementados. O estudo de Takahashi e Fischer (2010) revelou que os processos da aprendizagem organizacional levaram ao desenvolvimento das competências necessárias ao empreendedor, constatando, que determinadas competências podem ser construídas no sujeito, enquanto outras competências podem ser desconstruídas, configurando o caráter dinâmico do desenvolvimento de competências e do processo de aprendizagem. O estudo revelou ainda que à aplicação de competências contribuem às novas oportunidades de mercado que requerem mudança qualitativa nos ativos ou capacidades da firma e/ou do sujeito de atuar sobre o mercado. Destacando que o desenvolvimento de competências resulta da aprendizagem coletiva da organização.
Inovação	A inovação é o processo que envolve mudanças estruturadoras nas organizações, articulada por meio de um corpo funcional que contribui a partir das dimensões sociais com que se articulam. Tem como objetivo: transformar ambientes, negócios, ideias e/ou impactar o mercado com algo que lhes confira lugar de destaque possibilitando a sobrevivência das organizações. O estudo de Maia e Maia (2010) sobre o despertar do empreendedorismo, revelou que empreendedor é aquele que possui criatividade, possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, toma decisões moderadamente arriscadas, objetiva a inovação e continua a desempenhar um papel empreendedor, é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Inversão	Servirá como base para o desenvolvimento de uma gestão flexível capaz de gerenciar as perdas e tê-la como fonte geradora de conhecimento para futuras análises em que o empreendedor social ressignificará quando necessitar tomar decisões. O estudo de Sousa, Paiva Jr., Lira (2010) sobre a abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público, revelou que por meio da inversão o ator torna-se capaz de reconhecer oportunidades e fundamentado pela sua experiência acumulada [...] o acervo do conhecimento, de forma que ações que foram exitosas no passado, estendem-se para atuações no futuro. Assim, a inversão passa a ser abordada como a capacidade que os atores possuem de gerenciar os empreendimentos e as ações nele desenvolvidas mesmo quando determinadas ações não resultam em sucesso.
Transformação comunicacional (linguagem).	Os empreendimentos e movimentos sociais usam da linguagem para gerarem ações afirmativas que possam ser identificados pelas comunidades como “algo” da terra gerando o sentimento de pertença no meio popular. A linguagem torna-se comum aos outros dentro e fora das organizações. O estudo de RESENDE, SOUSA E COSTA (2011) sobre Afro reggae: as “artes” do morro invadem o asfalto e rompem paradigmas culturais, revelou que a “linguagem única” dentro da organização gerou impactos significativos nas comunidades, apontado que os associados e colaboradores possuem o sentimento de pertença entre os integrantes, são envolvidos com a “marca” e partilham de um mesmo “meio social”. Sendo assim, a linguagem comum e/ou pelos atrativos que oferecem, possibilita a instituição ser observada tanto em âmbito nacional quanto internacionais.

Fonte: Adaptado de Paiva Jr. (2004).

De acordo com o estudo de Sousa e Paiva Jr., (2010) a *expertise* é evidenciada como ferramenta capaz de gerar resultados satisfatórios às instituições, está diretamente ligada à criatividade. Os atores partilham de ideias e valores semelhantes empregam maiores esforços no sentido de gerar produtos inovadores aos mercados, contribuindo com o fortalecimento dos negócios em comunidades populares.

Para Leão *et al.* (2012), as articulações em torno do trabalho possibilita ao empreendedor o desenvolvimento do Intercambio de conhecimento. As relações entre as instituições e seus indivíduos são gerenciadas de maneira que os empreendimentos sejam consolidados, entretanto, por trás de fatores econômicos, existem histórias de lutas que foram travadas para consolidações e efetivação dos empreendimentos. Compreender como determinado grupo atua é um esforço em direção ao processo histórico da formação desses APLs sociais. Conforme os autores, o vetor econômico é desenvolvido pela existência de forças sociais que impulsiona a constituição de entidades economicamente ativas por intermédio do intercambio de conhecimento. Assim, o intercâmbio de conhecimento passa ser evidenciado a partir de:

Para compreender como a Apicultura no Araripe se configura como um APL é preciso enxergá-la como mais do que uma atividade econômica que aglomera vários empreendimentos em um mesmo local, é necessário analisar como as [...] forças sociais cooperam com as econômicas. [...] onde houver empreendimentos, empresas e indivíduos concentrados em determinado local ou região, haverá sempre um arranjo em seu entorno, relacionando atores, agentes e atividades econômicas de interesse mútuo. A partir dessa abordagem, são identificados

diversos tipos de APLs, porém as várias instituições que os apoiam e assessoram, conceituam e utilizam critérios diferentes para atuar em um território [...] Os arranjos produtivos agregam [...] trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais. Relacionadas com os atores e as atividades sociais, culturais, políticas e econômicas comuns. Esses APLs desenvolveram elementos que propiciaram sua integração e seu crescimento como interação, cooperação, capital social e confiança entre os atores. [...] A organização associativa e empreendedora para gestão do processo de desenvolvimento do APL na região se constitui em uma diretriz importante do processo de desenvolvimento territorial. Essas instituições, como o Sebrae, a Embrapa, a Codevasf e vários ministérios [...] estão trabalhando junto a essas associações, cooperativas e a esses empreendimentos apícolas na forma de apoio ou parceria. Essa atuação cooperada [...] permite ganhos de escala, intercâmbio de conhecimento e facilidades de acesso a crédito (LEÃO, MOUTINHO E XAVIER, 2012).

As instituições têm se articulado para o desenvolvimento de produtos que agregam valor social, tendo como suporte para a inovação. Os serviços e produtos são estudados e analisados antes mesmo de serem desenvolvidos. As instituições sociais produzem a partir das necessidades locais ou mediante as mudanças socioeconômicas em determinada região, criando produtos potencialmente viáveis (MAIA, 2010).

A *Expertise* é concebida como elemento que agrega destaque ao empreendedor, por isso esses sujeitos difundem a ideia que o desenvolvimento da *Expertise* contribui para a prática de uma boa gestão, para esses indivíduos as competências são necessárias, mas que ao possuir a *Expertise*, o empreendedor passa a executar suas atividades de maneira natural, uma vez que a *Expertise* faz parte de seu cotidiano (SOUSA *et al.* 2012; MAIA, 2010). Quanto a isto, Paiva Jr., (2004), afirma que:

Essas competências coletivas são muitas vezes oriundas de *expertise* gerada por situações de falhas ou por insucessos do empreendedor em conversação com seu grupo de referência. A natural tendência do empreendedor é rejeitar decisões que provocaram situações desfavoráveis para os seus objetivos e repetir aquelas que representaram oportunidade e de eventual conquista ou realização. Empreendedores desenvolvem e adquirem a habilidade e perícia para administrarem uma empresa. Isto envolve um processo de mudança, tanto pessoal como organizacional. A perícia pessoal envolve habilidades como a comunicação, negociação e liderança; a perícia organizacional inclui as finanças e a contabilidade, bem como a produção (PAIVA JR., 2004, p.76).

A compreensão do universo em que vivem possibilita ao empreendedor social mudanças no contexto local, assim, a experiência passa a ser percebida como a habilidade necessária para questionar, correlacionar fatos e ações e de relacionar às atividades desenvolvidas mensurando o impacto dos empreendimentos sociais nas comunidades (MAIA, 2010; BENDASSOLLI *et al.* 2009; PAIVA JR., 2004).

O desenvolvimento de comunidades, instituições ou organizações está diretamente atrelado ao uso que esses atores fazem da *expertise* imbricada com a obtenção de

conhecimento e da capacidade de identificar oportunidades. Esses atores estão atentos à geração da inovação nos serviços oferecidos (SOUSA *et al.* 2012; MAIA, 2010; BENDASSOLLI, 2010; PAIVA JR. 2004).

A *expertise* passa a ser analisada como uma criatividade transformada em um bem estratégico e palpável capaz de gerar desenvolvimento socioeconômico, percebida como elemento agregador e transformador de realidades. No momento em que empreendedores sociais se utilizam da *expertise* propiciam crescimento por intermédio das experiências adquiridas, o ambiente institucional tende a vivenciar uma espécie de fatores condicionantes que contribuem para o desenvolvimento das ações por intermédio da sinergia (GOMES, 2008; PAIVA JR., 2004).

2.3.1.3 Interação Social

A interação social está atrelada ao desenvolvimento da relação interpessoal com os outros atores. Esses sujeitos orientam-se pelas mesmas perspectivas e projeções sociais. Assim, o campo de empreendedorismo social, passa a se constituir como espaço de interações sociais em que os atores constroem projetos visando o bem coletivo. Os empreendedores sociais são demarcados pelo diálogo (gerando conhecimento acerca do “outro” e do “eu”) em um espaço das “ideias” configuradas pela concretização das ações (GUEDES, MOURA E DIAS, 2011; OLIVEIRA, CATANEO, 2011; PAIVA JR, FERNANDES, ALMEIDA, 2010; ALVES *et al.* 2010; PARENTE *et al.* 2010; PAIVA JR., 2004).

A arena social¹⁷ passa a ser o elemento central à interação social, consistindo na prática da ação individual ou coletiva desses atores. Centra-se nas transformações locais, na mudança de cenários, na equidade como possibilidade de comunidades menos favorecidas serem contempladas com projetos que transformem a realidade vivida (GUEDES, MOURA E DIAS, 2011; OLIVEIRA, CATANEO, 2011; ALVES *et al.* 2010; PARENTE *et al.* 2010; OLIVEIRA, 2009.c.; PAIVA JR.; F. G.; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F, 2008).

¹⁷ **Arena Social e Espaço Social** - esses termos estão sendo utilizados no mesmo sentido para designar comunidades, bairros, Estados ou países, bem como para dar sentido as instituições sociais e o “lugar” em que atuam por intermédio de projetos sociais.

As redes organizacionais favorecem a criação de espaços sociais em que os indivíduos aprendem a compartilhar recursos através da interação social (OLIVEIRA, 2009.b) afirma que. Nesses espaços a utilização do conhecimento permeia-se pelas relações existentes e envolve aspectos relacionados à interação como fator responsável pela criação de parcerias, que geram sistemas de cooperação e fortalecem os serviços realizados. Assim, os aspectos relacionados à flexibilidade e cooperação possibilitam o crescimento dos negócios contribuindo por intermédio da gestão dos relacionamentos, uma articulação mais efetiva, de modo que as instituições que se articulam alcancem nível maior de competitividade.

Sistemas locais e nacionais de inovação [...] Na assim chamada Economia do Conhecimento, as redes de colaboração são espaços através dos quais a interação interorganizacional gera um contexto favorável para a criação, partilha e utilização do conhecimento, envolvendo aspectos como articulação, cooperação, flexibilidade e interdependência entre as organizações, reforçando a eficácia para que os participantes atinjam um maior nível de competitividade por meio da gestão dos relacionamentos [...] ao considerar a inovação como produto da interação entre uma multidão de atores distribuídos por muitas instituições diferentes e até por lugares distintos, enfatiza a necessidade de integrar mais estreitamente esta base de conhecimento, desenvolvido interativamente e compartilhado em redes, com os processos de aprendizagem e inovação. As organizações participantes das redes inovam não só processando informações de “fora para dentro”, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação, mas, também, criando novos conhecimentos e informações de “dentro para fora”, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio [...] focalizando o aprendizado ressalta que não somente na busca de acesso à informação, mas, sobretudo na construção de novas competências, o aprendizado se traduz no próprio conceito da Economia do Conhecimento sob o sinônimo de Economia do Aprendizado. Além da questão semântica, a Economia do Aprendizado enfatiza que o desempenho competitivo está baseado mais na habilidade para o aprendizado (e para o esquecimento) dos agentes econômicos e menos no estoque de conhecimentos. Desta forma, verifica-se uma maior complexidade nas relações entre os agentes e sobre a importância do gerenciamento das fontes de informação quanto ao processo inovador. [...] alguns modelos como referência nessa área, como o sistema nacional de inovação; os sistemas locais de inovação [...] e os relativos a cadeias produtivas, *clusters* e rede de empresas (OLIVEIRA IPIRANGA, p. 52 -3, 2009).

O desenvolvimento da interação social acontece entre os agentes internos ou externos na integração de empreendimentos em redes por intermédio da vivência organizacional. Os espaços sociais são fontes de inspiração favoráveis à constituição e formação dessas instituições sociais. Nesse sentido, o conhecimento é processado tanto no ambiente externo quanto interno promovendo aprendizado e possibilitando a redefinição de problemáticas ou criação de valor social. Sendo, o aprendizado evidenciado como mola propulsora para o desempenho competitivo nas instituições sociais, promovendo a descoberta de novas habilidades aos sujeitos que a constituem. De acordo com Oliveira

(2009. b), apesar de o espaço social ser favorável ao desenvolvimento das relações entre os empreendedores sociais, ainda sim, as relações são conflitantes e complexas nessas instituições no que concerne à institucionalização da inovação social..

Para tal, o aprendizado é evidenciado como mola propulsora para o desempenho competitivo nas instituições sociais, promovendo a descoberta de novas habilidades aos sujeitos que a constituem. De acordo com Oliveira (2009.b), apesar de o espaço social ser favorável as relações entre os agentes, nessas instituições são conflitantes e complexas quanto à institucionalização da inovação social.

Os conflitos são evidenciados na dificuldade encontrada por esses atores no que se refere à garantia do apoio necessário por parte do Estado e de parcerias com entidades privadas que atuem de forma idônea, uma vez que os atores sociais são nutridos pela vontade de transformar de forma eficaz a realidade de suas comunidades, entretanto, outro conflito é evidenciado no seio das instituições sociais, uma vez que apesar de partilharem das mesmas perspectivas, não atuam em cooperação quando o que está em “jogo” é a sustentação e partilha de saberes específicos, tais como: a formação de parcerias para angariar recursos e sustentar projetos sociais. Nesse sentido, cada instituição possui suas formas de relacionalidade e a gestão passa a atuar de forma endógena, não revelando aos seus pares os meios legais que garantam a permanência e sobrevivência no campo social.

Desse modo, é possível compreender que a interação social configura-se a partir de dois fatores: (a) o que a instituição tem como proposta de mudança para o desenvolvimento local; (b) qual a efetividade dos projetos nas comunidades que comprovam o impacto desses empreendedores sociais como agentes de mudanças (GABBAY, LEENDERS, 2002). Assim, é a capacidade de resolver ou minimizar os conflitos, de formar parcerias e estabelecer a dinâmica das mudanças a partir da relacionalidade desses indivíduos ou grupos sociais que revelará a efetividade dos projetos nessas comunidades populares.

Quadro (05): Dimensões empreendedoras da Interação Social

INTERAÇÃO SOCIAL	O estudo realizado por Sousa e Paiva Jr., Lira (2010) sobre a abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público, revelou que a interação social é um processo que exige uma análise mais depurada das motivações e convicções que levam instituições a aturem no campo social. Essa interação conforme teoria abordada afirma que as ações são guiadas em torno do sentimento de contribuir com o desenvolvimento das comunidades no âmbito social. Percebida como fermenta para se firmar e obter o reconhecimento de outras instituições legalmente constituídas pelo Estado e Sociedade sobre as práticas desenvolvidas.
Parceria	O estudo de Oliveira, Ipiranga (2009) sobre Gestão dos Resíduos e Sustentabilidade na cadeia produtiva do agronegócio do caju no Ceará, apontou para o efeito da gestão

	<p>(participativa) dos resíduos na sustentabilidade da cadeia em termos de fortalecimento e, sobretudo, no surgimento de elos (parcerias) com novas oportunidades de negócios. O estudo evidenciou que a parceria foi fundamental para o fortalecimento do programa. A gestão atuou de forma a gerar rede de parceiros que contribuem à sustentabilidade, gerando, novas oportunidades de negócios. Assim, os atores envolvidos nos projetos e empreendimentos sociais se articulam em torno da “parceria” que é um processo de interação social e intersubjetivo, está no campo das ideias são construídas com “atores” (parceiros) que coadunam das mesmas expectativas.</p>
Relacionalidade	<p>O empreendedor social é nutrido pelo desejo natural de desenvolver a Relacionalidade com outros atores. Articula-se por meio de sua Relacionalidade com as comunidades ao longo do processo de trabalho. O estudo de Paiva Jr, Fernandes e Almeida (2010) sobre a competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social em empresas de base tecnológica, revelou que a relacionalidade se manifesta quando o empreendedor no movimento para a concretização do negócio, busca no outro as competências que lhe faltam e continua no esforço de comunicação com os parceiros nos diversos níveis, no sentido de entender o outro para facilitar a interação e alcançar resultados que seja satisfatório para os envolvidos. A competência de relacionamento atua na agregação de melhores condições de trabalho, renda e satisfação pessoal.</p>
Representação Organizacional	<p>O estudo de Alves, Lara, Silveira (2010), analisou o modelo de gestão do Projeto Estruturador do Estado de Minas Gerais no Centro da Juventude, onde existe um Centro de Formação e Experimentação Digital, o qual busca criar um espaço interinstitucional de referência para os jovens, na tentativa de estimular a postura proativa desses em relação ao seu futuro baseada em uma intervenção Inter setorial (iniciativa privada, terceiro setor e governo) para execução de política pública voltada à juventude. Destacou que o maior desafio do modelo é a articulação interna dessa rede de parceiros e colaboradores. Revelou que o conceito de parceria possui múltiplos significados, no entanto, parceria sugere a noção de cooperação, confiança, complementaridade e sinergia entre indivíduos e organizações para o alcance de objetivos compartilhados. Esse conceito de parceria acima citado, é o que confere a instituição o lugar de representação organizacional, desenvolvida a partir das articulações com as comunidades ou grupos envolvidos que atribuem à organização o direito legal de representá-las.</p>
Dialogismo	<p>Os empreendimentos sociais são marcados por uma linguagem própria. Os processos e a forma de trabalho são direcionados pela linguagem como meio de comunicação sendo entendida como os signos, conferindo realização e execução das tarefas planejadas aos grupos. O estudo de Guedes, Moura e Dias (2011) sobre indexação social e pensamento dialógico, revelou que a linguagem é o ponto de partida para o estabelecimento da interação verbal entre sujeitos que atuam e partilham as relações e experiências vividas nessas instituições. Sendo elemento central para estabelecer uma ação comunicativa entre interlocutores. A linguagem é a ponte que une pessoas permitindo a geração de conhecimento. O dialogismo seria a comunicação entendida como a relação de alteridade, em que o <i>eu</i> se constitui pelo reconhecimento do <i>tu</i>. Em que o reconhecimento de si se dá pelo reconhecimento do outro. Dito de outra forma, a alteridade seria relação entre o sujeito e o seu(s) outro(s) revelando o poder da linguagem como meio de interação entre os indivíduos nas instituições que fazem parte.</p>
Oportunidade de Otimização dos empreendimentos	<p>Os empreendimentos sociais são implementados por meio de ações financeiras que é uma garantia à efetivação dos projetos. A percepção dos gestores em contribuir com o desenvolvimento social se evidencia a partir das articulações entre vários indivíduos ou organizações. O estudo de Oliveira, Cataneo (2011) sobre orçamento de venda em um distrito industrial, revelou que a globalização da economia, da concorrência e do crescente número de empresas que fecham suas portas por ano no Brasil agrava-se pela falta de um orçamento financeiro e a falta de planejamento das ações por parte dos empresários. O planejamento passa a ser um fator diferencial para a sustentabilidade das empresas e o orçamento seu instrumento de mensuração quantitativa. Assim, orçamento engloba todos os componentes quantificáveis da empresa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional. As articulações entre os indivíduos possibilita melhor utilização dos recursos e</p>

	oportunidades no que se refere à otimização dos serviços e manutenção das organizações.
Dimensão da Ação político-social	Os serviços oferecidos são resultados do esforço dos empreendedores que geram novos produtos e serviços a partir de ações coletivas. Os atores envolvidos são importantes na constituição do discurso como práxis social (sentimento) que conduz os indivíduos a desenvolverem determinada ação. O estudo de Parente <i>et al.</i> (2010) sobre organizações do terceiro setor, intra-empendedorismo em organizações não governamentais de Fortaleza, revelou que o trabalho do empreendedor social é inferir sobre as pessoas ou grupos sociais (na busca pela resolutividade) dos problemas sociais. Apontou ainda que os Empreendedores sociais se utilizam das mesmas ações (mecanismos) que os empreendedores do mundo dos negócios para produzirem riqueza (lucro). Os empreendedores sociais buscam soluções inovadoras para os problemas existentes e potencializam o crescimento de determinado produto. A dimensão da ação político-social desse sujeito baseia-se na capacidade que esses sujeitos possuem de transformar cidadão em participante dos projetos sociais, uma vez que não buscam empreendedores sociais fora das suas organizações, mas formam pessoas dentro das organizações capazes de fazer transformações sociais, são os intra-empendedorismo sociais.
Ação pela ética dos valores	Os empreendedores e atores envolvidos no processo de incrementação estrutural são movidos por valores éticos, o fim esperado é a certeza que se contribui com o melhoramento de determinada comunidade ou grupo. As ações não focam o bem estar de um único sujeito, mas de uma coletividade. O estudo de Parente <i>et al.</i> (2010) sobre organizações do terceiro setor intra-empendedorismo social em organizações não governamentais de Fortaleza, revelou empendedorismo social é um novo paradigma derivado do empendedorismo, no qual o principal objetivo não é o negócio em si, como por exemplo, o aumento do lucro e da produtividade, e, sim, o desenvolvimento de uma sociedade civil autossustentável, com valores sociais, éticos, culturais, políticos, econômicos e ambientais superiores, que priorizam a cooperação e a coletividade ao invés da competitividade e do individualismo.
Articulação técnica/ cooperação	Os empreendedores se articulam com outras organizações e firmam laços contratuais que contribuam com a gestão do empreendimento social. O estudo de Oliveira <i>et al.</i> (2009), sobre empendedorismo social com inclusão digital, revelou que os empreendedores sociais procuram perceber os problemas que vêm afetando negativamente a sociedade e, colaboram para resolvê-los, constatou-se que iniciativas empreendedoras funcionam como espécie de agente de transformação comunitária desempenhando um papel importante (cooperação) na democratização da informação. Ressalta ainda que, o surgimento de diversas experiências de desenvolvimento social tem ocorrido a partir do “empoderamento comunitário” em redes sociais locais, fundamenta-se na cooperação e na concepção de mercado justo, criando socioeconomia solidária. Desse modo, a formação de redes associativas de desenvolvimento local sustentável e integrado sinaliza uma terceira via como contraponto ao sistema econômico dominante.

Fonte: Adaptado de Paiva Jr. (2004).

A interação Social como categoria de análise estrutura-se a partir de outras subcategorias que formam a dimensão em sua totalidade. As ações desenvolvidas pelos atores na arena social são dimensionadas pela interação social, estruturada da seguinte maneira: **Parceria; Relacionalidade; Representação Organizacional; Dialogismo; Oportunidade de otimização dos empreendimentos; Dimensão da Ação Político-social; Desenvolvimento da ação empreendedora e a Ética nos valores; Articulação Técnica/ cooperação** (GUEDES, MOURA E DIAS, 2011; OLIVEIRA, CATANEO, 2011; PAIVA JR, FERNANDES, ALMEIDA, 2010; ALVES et al. 2010; PARENTE et al. 2010;

OLIVEIRA, IPIRANGA, 2009; PAIVA JR., 2004). Assim, os empreendimentos enquanto instituições sociais se fortalecem por intermédio da prática discursiva (interação social).

As parcerias estabelecidas pelos gestores nas diferentes instituições se fortalecem a medida que ocorre aumento do grau de confiança, permitindo aos parceiros e colaboradores atuarem nas comunidades e no comércio local, contribuindo de forma efetiva para as mudanças (saúde, meio ambiente, educação, criação de emprego e distribuição de renda) necessárias aos indivíduos envolvidos (ALVES, LARA, SILVEIRA, 2010). Quanto a isso, Paiva Jr (2004, p.80) afirma que:

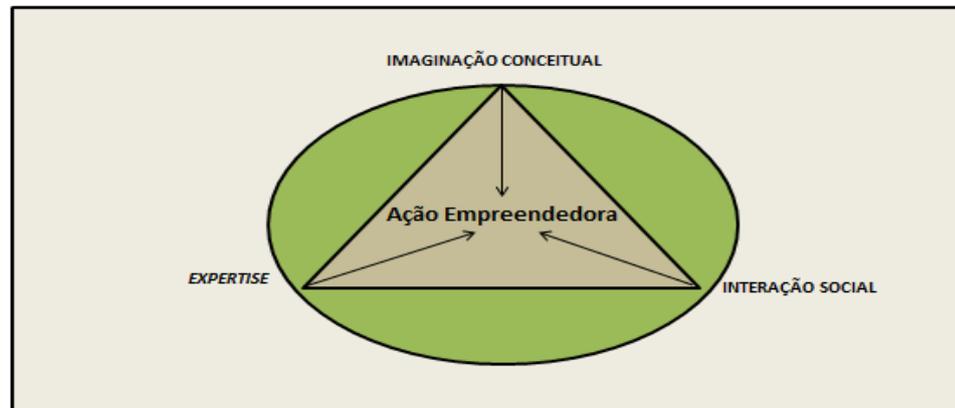
Para a atração de novos recursos além da viabilidade de ideias, o empreendedor deve passar uma imagem de confiança, ter uma boa reputação, demonstrar capacidades no setor, compromisso e conduta, devendo ainda ter redes de relacionamentos e contatos. A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*) é reconhecida como fundamental para o desenvolvimento profissional, expandindo-se já gradativamente para o cotidiano secular das pessoas como uma prática inexorável de sobrevivência diária em qualquer estrato relacional (*netliving*).

Logo, a ação empreendedora é compreendida sob o prisma de mudanças sociais no campo econômico por meio de empreendimentos sociais a uma economia baseada na coletividade e cooperação entre os indivíduos (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006).

Desse modo, construímos uma estrutura analítica que possibilitou-nos traçar as características do empreendedor social em comunidades populares. Para tal, fizemos uma adaptação da teoria de Alfred Schütz a partir dos estudos de Paiva Jr., (2004) acerca da ação empreendedora como elemento agregador que impulsiona os atores a exercerem suas atividades com maior eficiência sobre os processos de gestão, consolidando os empreendimentos e gerando mudanças efetivas nas comunidades.

Dessa maneira, foi possível descrever as semelhanças e diferenças entre o empreendedor social e o privado quanto ao foco, aos objetivos e as metas que diferem uns dos outros. Percebeu-se que as três dimensões impulsionam o sujeito empreendedor no fortalecimento dos espaços sociais populares. De acordo com figura abaixo.

Figura 1 – A ação empreendedora



Fonte: Adaptado de Paiva Jr. (2004).

Utilizaremos o modelo proposto por Paiva Jr., (2004), conforme holograma descrito na figura (01) acima, como base de nosso estudo para inferirmos sobre as formas de constituição e surgimento de novos negócios sociais e o desenvolvimento socioeconômico nas comunidades por intermédio de uma instituição que atua com projetos sociais.

2.4 O Empreendedor Social e a Ação Empreendedora em comunidades populares

Geralmente o “tipo” de trabalho desenvolvido pelo empreendedor social está relacionado com a possibilidade de transformação local impulsionando-o a viver em função do desenvolvimento de empreendimentos sociais com foco no desenvolvimento de comunidades locais. Assim, foi a partir de uma perspectiva intersubjetiva capaz de avaliar as ações desenvolvidas por esse sujeito que utilizamos os estudos de Paiva Jr (2004) sobre a ação empreendedora e o empreendedor. No estudo, o empreendedorismo é reconhecido com base na prática de instituição com características mercantis, bem como para a formação de uma gestão participativa e inovadora, definidos a partir de três principais conceitos: **(a) Imaginação Conceitual; (b) Interação social; e, (c) Expertise.**

Nessa perspectiva, partiu-se em busca de compreender como esses sujeitos se utilizam da Imaginação Conceitual, da Interação Social e da *Expertise* no terceiro setor. Sabe-se que as práticas operacionalizadas em empreendimentos sociais acontecem nas relações sociais (mercantis e pessoais) que esses agentes desenvolvem. É na efetivação do relacionamento entre os atores que acontece a interação social pela qual se efetiva a prática da ação empreendedora. Como esses sujeitos constituem-se em uma cadeia desenvolvimentista impulsionada pela ação empreendedora, as relações de competitividades, inovação, o interacionismo social, o poder e permanência desses agentes no mercado de trabalho, bem como no campo social passa a ser foco de intensas pesquisas na tentativa de descrever quais as motivações que impulsionam esses empreendedores sociais a atuarem em comunidades populares com vista ao fortalecimento das instituições e comunidades.

Os empreendedores sociais não aceitam que suas ações sejam identificadas como funcionais, suas atividades corroboram com a organização, com os processos e serviços, mas também com as comunidades na construção de políticas de desenvolvimento socioeconômico (cursos de capacitação para jovens empreendedores, atividades nas áreas de cultura e esportes). Acerca da liberdade, das manifestações e expressões do empreendedor e suas escolhas. Quanto a isso, Paiva Jr (2004) afirmar que:

De toda forma, em função da busca da liberdade e da manifestação de expressão social de sua subjetividade temos observado que os sujeitos investigados neste estudo rejeitam a condição funcional como forma de exercer seu talento empreendedor. Esse prisma de compreensão da realidade subjetiva, por sua vez, auxilia o pesquisador a explorar formas nas quais o caráter do empreendedor manifesta a faculdade de configurar escolhas primordiais e, por decorrência,

prioridades estratégicas na organização ao longo do tempo (PAIVA JR, 2004, p.58).

Este empreendedor pauta suas ações na expectativa de conhecer, experimentar e aperfeiçoar suas capacidades individuais no sentido de se autorrealizar, suas ações e atitudes pessoais são influenciadas por tudo que o cerca. Desse modo, na esfera profissional, o empreendedor social é diretamente influenciado pelas experiências vividas. Tal “dinâmica” o condicionará a tomadas de decisões a partir dos “agentes protetores” que o instruíram em sua formação e constituição como ser humano. Esses agentes possuem influência sobre o comportamento desse sujeito empreendedor (OLIVEIRA, 2006; PAIVA JR, 2004).

De acordo com Modica (2009), os sujeitos que trabalham em organizações sociais passaram a adotar estratégias de desenvolvimento social em detrimento das variáveis que assolam os mercados. As crises sociais e econômicas levaram as empresas a adotarem o comportamento estratégico-empresarial como modelo de sustentação e crescimento. O “comportamento estratégico-empresarial” se dá no sentido de reconhecer que a recuperação de qualquer organização em tempos de crise não é facilmente solucionada.

Sendo possível diagnosticar por meio de processos e análise os níveis de turbulência, demonstrando a capacidade de reação que a organização possui acerca de seus processos e serviços. É nessa perspectiva que surge o sujeito empreendedor demonstrando sua capacidade de reação mediante as crises sociais existentes (objeto de estudo) sobre as relações de desenvolvimento socioeconômico por meio de práticas empreendedoras em comunidade populares.

O perfil do sujeito empreendedor evidenciado no campo privado, estudado por Paiva Jr (2004) encontra-se presente no comportamento do empreendedor que trabalha no campo social. Os elementos que norteiam as perspectivas de desenvolvimento profissional e autorrealização diferem apenas quanto aos resultados pretendidos (produzir riquezas e distribuir de forma coletiva e igual). Esse sujeito necessita da perceptividade (nas tomadas de decisões) e da experiência formativa (será a chave-mestre) que norteará a suas escolhas pessoais e profissionais. O que explica sua orientação quanto ao trabalho social a que se reporta e suas expectativas quanto ao desenvolvimento de empreendimentos sociais sustentáveis nas comunidades populares.

A ação empreendedora é evidenciada no cotidiano do sujeito empreendedor, que necessita tomar decisões acerca da gestão e dos projetos executados pela instituição social, ainda que em meio às incertezas, pois em muitos casos, não existe espaço para reflexão

mais profunda sobre que decisão deve ser tomada para resolver determinadas questões, como os problemas com drogas, prostituições e a capacitação de mão de obra e revenda de produtos da instituição, esse momento, os empreendedores sociais aprendem em meio às dúvidas. Paiva Jr (2004) afirma que este movimento permite ao empreendedor ser mais democrático em suas tomadas de decisões, consultando equipes de trabalhos, descentralizando a gestão e desenvolvendo novas formas de se pensar a venda e controle dos negócios (OLIVEIRA, CATANEO, 2011; MAIA, 2010).

Neste sentido, como repensar o desenvolvimento da ação empreendedora a partir do desenvolvimento de negócios sustentáveis? Como estabelecer um parâmetro de medição acerca das ações dos atores envolvidos, uma vez que os empreendedores sociais partem da premissa da coletividade, do desenvolvimento social e econômico e possuem uma gestão participativa? Os empreendimentos sociais em comunidades populares têm sido observados como mecanismo agregador contribuindo significativamente no desenvolvimento do campo social (GAIGER, 2008; OLIVEIRA, 2006).

Desse modo, o empreendedor passa empreender suas ações, sendo responsabilizado pelo que acontecerá no campo social. Assim, a ação empreendedora tem como princípio a democratização das ações (pensadas em grupos) democratizadas para melhorar o ambiente em questão (no desenvolvimento de tarefas) para a maximização do tempo, do trabalho e do lucro. Essa forma de atuação dos empreendedores sociais é basilar para a reestruturação das comunidades populares (PARENTE et al. 2010; OLIVEIRA, 2006). Assim, o empreendedor quando empreende e democratiza as tomadas de decisões passa a aprender em coletividade. Quanto a isto, PAIVA JR., 2004, afirma que:

O empreender para o sujeito é o aprender. Isso se repercute no democratizar o controle e no desenvolver de forma totalizante do objeto. A ação empreendedora é compreendida como sendo uma conduta de incentivo à aprendizagem tanto individual quanto grupal, que se repercute no desenvolvimento de formas mais democratizadas de profissionalização da equipe e na consequente delegação de tarefas (PAIVA JR., 2004).

A ação empreendedora pode ser caracterizada a partir de algumas ações incrementadoras denominadas de indução e intuição, sendo estas constituídas tanto pelas redes sociais quanto pela reflexão e decisão dos empreendedores sociais com base no passado vivido (GUEDES, MOURA E DIAS, 2011; PAIVA JR., 2004).

Desta forma, o cenário em que o empreendedor social está inserido requer uma análise mais depurada, uma vez que nem sempre oferece um campo estruturado para a prática das ações. A estrutura que o envolve geralmente é marcada pelas fragilidades e com

deficiência financeira, assim, este sujeito necessita utilizar da ação empreendedora para o desenvolvimento das ações e efetividade dos negócios.

A interação social é evidenciada pela participação de agentes que se unem em uma perspectiva de transformação local ou regional, por exemplo, o Estado, as empresas privadas e as instituições sociais. O que para Paiva Jr (2004), essas relações permitem o desenvolvimento da ação empreendedora como possibilidade de transformação das instituições a partir da consolidação dos projetos elaborados e executados pelas organizações. Neste sentido, a linguagem é o ponto de partida para o estabelecimento da interação verbal entre sujeitos que atuam e partilham as relações/experiências. Sendo assim, quando se quer estabelecer uma ação comunicativa entre interlocutores à linguagem é a ponte que une pessoas e que permite a geração de conhecimento (INES, 2012; GUEDES, MOURA E DIAS, 2011; LOPES, 2006).

O empreendedor social tem sido compreendido pela literatura como sujeito com características próprias, tais como: a) contribui com o desenvolvimento local na construção de empreendimentos sociais; b) é evidenciado como sujeito reflexivo e dialógico; e, c) suas ações são sempre para o bem coletivo no que se refere às transformações locais. A partir de tais reflexões quanto ao uso do “poder” em relação ao trabalho realizado, a ação empreendedora passa a ser evidenciada como uma reflexão importante quanto ao uso do poder, da ética, da autonomia e da responsabilidade acerca dos negócios existentes nas comunidades contempladas (LEÃO *et al.* 2012; GUEDES, MOURA E DIAS, 2011; OLIVEIRA, 2004; PAIVA JR., 2004).

Como um campo aberto e relativamente novo, o empreendedorismo social tem sido objetivado pelos três setores da economia. As relações ocorrem no espaço discursivo em que a “manutenção e transformação das comunidades” são o discurso dos atores envolvidos a um reconhecimento do exercício. Para tal, inferem-se sobre as três categorias estruturais rumo a uma construção social, esses indivíduos operacionalizam projetos como modelos de transformações baseadas nas experiências vividas, no conhecimento adquirido por meio das práticas sociais e da interação social desenvolvida com outros atores sociais. Assim, essas três categorias constroem e ressignificam o trabalho que essas instituições desenvolvem por intermédio de seus atores (BARROS, MADRUGA E ÁVILA, 2012; GUEDES, MOURA E DIAS, 2011 e PAIVA JR., 2004), esses autores desenvolverem estudos que abordam esses sujeitos como atores sociais que se utilizam da Ação Empreendedora como ferramenta capaz de contribuir com o fortalecimento das

instituições, possibilitando transformações nas comunidades populares em que estão inseridos a partir do empreendedorismo social.

2.4.1 A ação empreendedora e o Empreendedorismo Social: ferramenta de gestão social

O conceito de empreendedorismo social tem sido utilizado desde a esfera pública a gestores de empresas privadas. Sendo assim, Lopes (2006) afirma que o empreendedorismo social está em evidência pelo fato de que tem sido uma ferramenta de gestão desenvolvida para designar várias ações por intermédio de práticas sociais, em uma “espécie” de relacionamento movido pelo sentimento de “pertença”, entretanto, os empreendedores sociais são indivíduos de negócios sociais sustentáveis. Compreende-se que não há nessa relação apenas o sentimento de “pertença”, mas uma construção e constituição de parcerias formadas entre Estado e empresas sociais a fim de construir soluções às problemáticas sociais, tais como: emprego e renda e meio ambiente, gerando desenvolvimento socioeconômico e que os envolvidos e as comunidades sejam beneficiados (INES, 2012; FERREIRA, 2006; LOPES, 2006).

Os estudos acerca das perspectivas e reais motivações que impulsionam os empreendedores sociais a atuarem em cooperativismo, associações e entidades que partilham ações coletivas e distribuem a renda entre si com foco no desenvolvimento e protecionismo das comunidades em que estão envolvidos. O comportamento desses sujeitos está em contínuo estudo, uma vez que suas ações provocam indagações por outros agentes (privados ou não) (INES, 2012; FERREIRA, 2006; LOPES, 2006; LOWE E MARRIOT, 2006).

O estudo elaborado por Lowe e Marriot (2006) acerca do empreendedorismo social revelou “quais são as motivações e o porquê” desses sujeitos estarem imbricados com projetos sociais. Os autores afirmam que eles possuem uma característica peculiar quanto aos aspectos financeiros e pessoais. Primeiro: os empreendedores sociais possuem consciência que o fator econômico é importante para o desenvolvimento e implementação dos projetos nas comunidades; segundo: apesar, de entenderem o quanto o fator financeiro é um elemento importante para a manutenção e permanência da instituição no mercado, o esforço empregado tem como primícias transformações socioambiental e as ações são

pensadas em torno do coletivo. O acúmulo de capital é dimensionado a um plano secundário, sua importância centra-se na perspectiva maior: A sustentabilidade dos empreendimentos e a transformação dessas comunidades e/ou grupos (LOPES, 2006; LOWE E MARRIOT, 2006).

O empreendedorismo social passa a ser evidenciado pelo Estado como mecanismo de apoio as resoluções das problemáticas sociais. A partir das experiências do terceiro setor (empreendedores sociais) são apontados como agentes sociais e suas atividades estão diretamente ligada a causas sociais (transformações), passando a instituir o econômico como mola propulsora do social, entretanto, os empreendimentos sociais na Europa possuem um círculo de debates intensos quanto ao uso do empreendedorismo social como ferramenta de gestão. As empresas são instituições que atuam no campo social, produzem e vendem no mercado capitalista, concorrem no mesmo padrão que as empresas privadas e possuem produtos de excelentes qualidades, a diferença, centra-se sobre a perspectiva, os retornos e a administração dos empreendimentos, bem como a forma como é redistribuída a renda capitalizada por tais instituições (FERREIRA, 2006; LOPES, 2006; INES, CASES, 2012).

O empreendedorismo social configura-se pela ‘lógica de formação coletiva’¹⁸, em que as instituições sociais atuam a partir da coletividade (indivíduos, que geralmente, residem na mesma comunidade, ou atuam no mesmo nicho de mercado). O desenvolvimento socioeconômico é o foco central no trabalho que esses sujeitos realizam. O que se discute no terceiro setor não é um discurso apologético ao capitalismo, pelo contrário, esses sujeitos atuam em uma “economia plural” em que os resultados das transações realizadas são divididos entre os colaboradores e associados que trabalham nos empreendimentos, existindo assim, reciprocidade nas transações comerciais (INES, CASES, 2012; LEÃO *et al.* 2012; FERREIRA, 2006).

Ainda de acordo com o Instituto nacional de Estatística Social - INES (2012), desde o início da crise financeira que ocorre na Europa até os dias atuais as empresas sociais são as que têm conseguido permanecer gerando renda e sustentabilidade,

¹⁸ **Lógica da formação coletiva** – espaço ou movimento que consiste em gerenciar a organização a partir do cooperativismo ou de uma gestão participativa em que os envolvidos podem opinar sobre a produção, venda, marketing dos serviços ou produtos, relação com os produtores e compradores, bem como, os rumos da organização no mercado de trabalho. Essas instituições, geralmente, apresentam uma semelhança na forma de gestão, percebido na força que conduz a gestão do terceiro setor que é a cooperação dos associados e

contribuindo significativamente para o aumento do PIB nesses países sem apresentarem maiores perdas. A importância do Estado para a propagação e solidez dessas entidades sociais tem contribuído significativamente para o sucesso dessas organizações sociais que têm conseguido quitar seus dividendos demonstrando sua capacidade de liquidez e a maturidade com que os “negócios sociais” vêm operacionalizando em meio ao mercado capitalista (INES, CASES, 2012).

Na esfera estatal, percebe-se a consolidação da economia a partir de dois eixos estruturantes para a promoção do socioeconômico; o primeiro está relacionado como ferramenta de gestão na tentativa de diminuir os problemas sociais. Nesse momento, o Estado é percebido como regulador das relações e propulsor do fortalecimento do empreendedorismo social, geralmente, se articulando com organizações sem fins lucrativos, afim, de transformar as realidades locais. O segundo: o Estado atuando por intermédio das empresas privadas e instituições sociais. Esses agentes investem no social a partir de múltiplas parceiras contribuindo para transformação das comunidades no sentido de promoverem emprego, gerarem renda e a proporcionarem à diminuição dos males sociais, assim, a relação que o Estado desenvolve com as empresas privadas e instituições sociais é de “agente regulador”.

A participação do Estado tem sido um fator atenuante ao fortalecimento e surgimento das entidades que atuam por intermédio da economia social. Estas organizações sociais (Associações e/ou ONGs) tomaram proporções enormes por contribuírem de forma efetiva as práticas sociais em uma gestão compartilhada, baseada muitas vezes no cooperativismo de projetos e/ou ações. O exemplo prático dessa forma de gestão social é a efetividade do Estado na construção e consolidação da gestão de empreendimentos sociais na Europa (PARENTE, BARBOSA, 2011; PARENTE *et al.* 2010; LOPES, 2006).

Entretanto, os autores acima coadunam da perspectiva que existem “alguns sujeitos empreendedores” que veem no social a possibilidade de saírem da crise, focando o social como nicho de mercado (FERREIRA, 2006). Para a autora, tem sido esse tipo de enviesamento que contribui para o enfraquecimento do empreendedorismo social, bem como para o surgimento de empreendimentos sociais sustentáveis que operacionalizem suas ações por intermédio da economia social de maneira equivocada.

Em conformidade aos estudos elaborados por Lopes (2006), o Estado passa a ser elemento chave para o desenvolvimento dessas organizações, nutrido pelo desejo de permanecer como articulador entre o público, o privado e as comunidades, passa a ser um elo constituinte das novas formas de relacionalidade e construção de projetos e programas que desenvolvam o socioeconômico e os espaços populares.

No terceiro setor, somos levados a ampliar as perspectivas em torno dos debates acerca do empreendedorismo social, uma vez que pauta-se no trabalho desenvolvido por atores sociais nas comunidades, grupo e/ou instituições. Esses gestores sociais não estão preocupados em arrecadar fundos para satisfazerem suas necessidades individuais, mas buscam o cumprimento das metas na perspectiva de efetivarem a missão social, atuando de forma eficaz para a minimização das problemáticas sociais. A prática do trabalho social permite a criação da inovação na gestão e das múltiplas ferramentas que surgem do trabalho empírico que realizam por intermédio da ação empreendedora como ferramenta de gestão contribuindo para a emancipação do sujeito como cidadão (LOPES, 2006; FERREIRA, 2006; OLIVEIRA, 2006).

Se analisada como ferramenta de gestão, a ação empreendedora pode torna-se o meio pelo qual o Estado, as empresas e as instituições sociais se relacionem como um espaço discursivo a uma gestão estratégica que contribua com a efetivação dos projetos sociais. Autores como Parente e Barbosa (2011), afirmam que os empreendedores sociais assumem uma identidade marcada pelo social, isso não significa que os empreendedores sociais não possuam renda extraída do trabalho que desenvolvem, pelo contrário são profissionais que atuam em comunidades ou instituições, suas articulações e contratos com os dois primeiros setores da economia garantem o apoio necessário à manutenção dos projetos, e em alguns casos esses empreendimentos sociais se tornam autossustentáveis gerando valor econômico e contribuindo para o aumento do PIB no país possuindo trabalhadores com garantias de direitos assegurados por Lei (INES, CASES, 2012; BARBOSA, 2011; PARENTE *et al.* 2010; LOPES, 2006; FERREIRA, 2006).

Discutimos nesse capítulo sobre o empreendedorismo social e a ação empreendedora como ferramenta de gestão social, no entanto, entendemos que existem outros conceitos que levam a refletir sobre a criação de empreendimentos sociais, as complexidades e ambivalências no campo têm sido cada vez mais estreitadas foi o que nos

possibilitou uma discussão sobre o desenvolvimento e atuação das empresas e comunidades como práxis ao desenvolvimento socioeconômico do país.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Tipo e Natureza da Pesquisa

Esse é um estudo de caso de natureza qualitativa, cuja escolha possibilitou responder a pergunta central referente à Ação Empreendedora e do Empreendedorismo Social, realizado com base em um estudo no campo a luz do paradigma interpretativista, o que nos possibilitou inferir sobre a perspectiva de desenvolvimento das instituições de cunho social.

Quanto ao critério de classificação, dividimos o estudo em dois aspectos: o primeiro se refere aos resultados evidenciados e o segundo, quanto à forma como os sujeitos se utilizam da Ação Empreendedora para efetivação dos projetos a fim de contribuir com a minimização dos problemas sociais existentes. A análise realizada no estudo foi descritiva, embora possua característica também exploratória, uma vez que este é um campo ainda em construção (não sistematizado) e a literatura é escassa (BRANDÃO, 2010).

A pesquisa nos possibilitou a compreensão do campo e o aprendizado por meio das análises empíricas. Assim, realizamos um planejamento inicial sobre as perguntas que foram direcionadas para as entrevistas junto aos sujeitos da pesquisa, de maneira que nos permitiu, previamente, construí-las em duas dimensões: perguntas semiestruturadas e abertas como possibilidade de contribuir com os resultados pretendidos. A maneira pela qual valorizamos as perguntas abertas em nossa pesquisa nos fez realizar algumas inferências em relação a formas e tipos de empreendedorismo social. Uma das preocupações acerca do desenvolvimento do estudo foi nossa inserção no campo, pois nos orientamos acerca de tentar não influenciar tanto os sujeitos e buscamos construir um ambiente natural em que nossa presença não causasse maiores mudanças em seus comportamentos, a fim de alcançarmos os resultados propostos no estudo (CRESWELL, 2007).

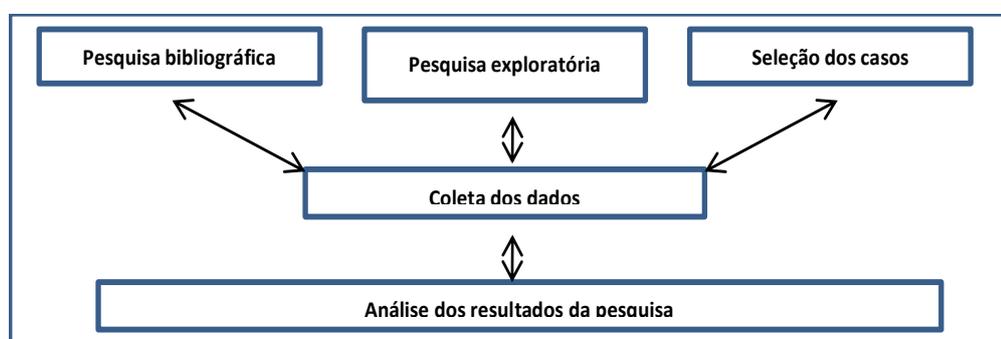
A fim de contrapor e contribuir com as perguntas respondidas, levantamos o máximo de dados com respeito à análise documental e bibliográfica, entrevistas abertas e semiestruturadas e a observação. Por se tratar de um estudo de campo, atribuímos a essa última, maior importância, entretanto, todas as fontes foram necessárias para alcance satisfatório (FLICK, 2009).

Dessa forma, foi possível descrever como os gestores sociais da APABT desenvolvem as atividades socioeconômicas na comunidade, utilizando-se da Ação Empreendedora no campo do Empreendedorismo Social. Uma das nossas preocupações na pesquisa foi referente à estrutura do taxionoma; inferir sobre os resultados obtidos de forma ética, realizando com o máximo de precisão uma “análise reflexiva” dos fatos (VERGARA, 2009).

Por se tratar de um plano de investigação, dimensionamos a pesquisa com referência à literatura acerca do tema e do componente empírico; optamos por realizar um estudo de caso único em que a instituição possui valores bem definidos quanto sua natureza e objeto de trabalho (COUTINHO, CHAVES, 2002). A partir da definição do nosso objeto de pesquisa, fomos à busca de compreender como ocorrem as ações do empreendedor social na sua condição de agente de mudanças capaz de influenciar no desenvolvimento socioeconômico das comunidades na cidade do Recife-PE.

O fluxograma a seguir foi construído objetivando a estruturação da pesquisa de forma sistemática.

Quadro (06): Fluxograma analítico



Fonte: Adaptado de Flick (2009).

3.2 Critério de seleção do sujeito

Optamos por estudar uma instituição que atua na comunidade de Brasília Teimosa na cidade do Recife-PE. Essa instituição possui aspectos que lhe conferem o conceito de instituição social que atua em prol do desenvolvimento dos sujeitos, a partir da prática do empreendedorismo social. O que nos fez pesquisar acerca da instituição foi à importância que a comunidade deu ao trabalho que esses agentes desenvolvem, fato que inicialmente, serviu como critério de seleção do caso (PIOVEZAN et al., 2008).

O empreendedorismo social tem sido constituído no Brasil de maneira muito fragilizada, quase não existindo fiscalização sobre as práticas sociais empreendedoras. Até o ano de 2010, existiam no país, mais de 450 mil entidades sociais regularmente (cadastradas) que atuavam em comunidades de baixa renda. Assim, delimitamos *um corpus* teórico acerca do que desejamos pesquisar, gerando um afunilamento das práticas sociais exercidas por estas instituições, optamos pela Associação dos Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa na Cidade do Recife-PE.

Na compreensão de como o empreendedorismo social tem sido erguido nas comunidades de Recife-PE, atemo-nos aos cuidados sobre qual sujeito faria parte da pesquisa, uma vez que, o número de entidades cadastradas no país é expressivo; delimitamos o *corpus* teórico do estudo às organizações que atuam na construção de empreendimentos sociais sustentáveis em comunidades de baixa renda. Essas características acerca do empreendedorismo social e da entidade social nos permitiu afunilamento sobre qual instituição nos debruçaríamos nessa pesquisa, haja vista que essas características serão nossas fontes de debates e análises (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2008; PIRES, 2008).

Optamos por estudar o caso episódico da Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa por se tratar de uma instituição com o trabalho pautado na valorização do trabalhador pescador, os serviços ofertados visam melhorias para a comunidade e as famílias dos pescadores e associados. A APABT possui parcerias com os pescadores se articulando em torno da venda dos insumos produzidos na instituição e vendido às comunidades, gerando emprego e renda aos seus associados. De acordo com o presidente da APABT, os projetos possuem foco na construção coletiva.

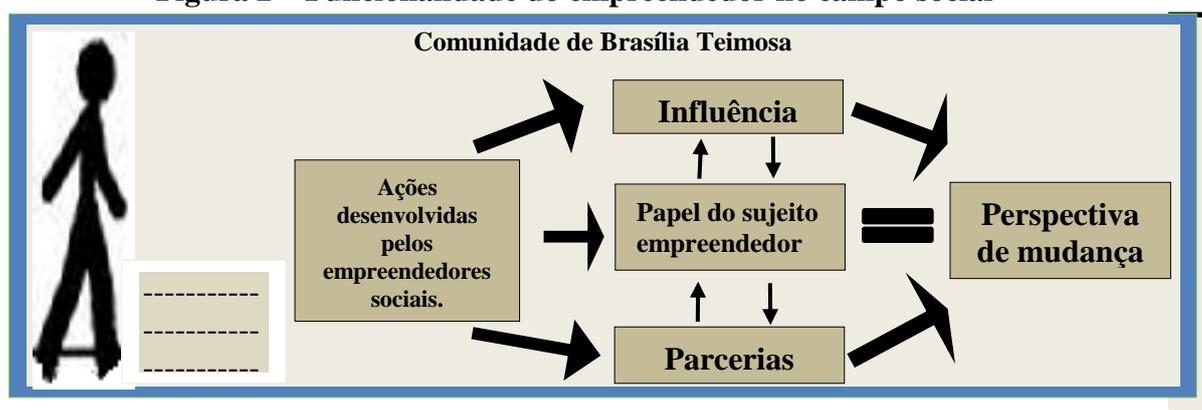
São cerca de 600 associados, porque não cuidamos apenas do pescador, mas da família dele. Assim, nós oferecemos cursos e capacitação para essas famílias. Tivemos aqui o curso de informática em parceria com o professor da Universidade Federal de Pernambuco, estamos reformando duas salas para os cursos de Inglês e Espanhol e estamos tentando resgatar os aspectos culturais como o coco, maracatu e o Baião que esta precisando, porque isso tudo está ligado ao pescador. Esse resgate cultural que esta faltando, porque chega perto de São João, o dia de São Pedro que é o padroeiro dos pescadores, vai se buscar um pessoal lá de num sei de onde, que me desculpe quem trabalha com “teatro”, mas isso tem que ser natural, da casa, do lugar onde ele convive de onde ele mora! É feito uma dança indígena, o coco tem que ser dançado por quem mora aqui, temos tentado resgatar (Presidente da APABT - Associação dos Pescadores de Brasília teimosa, 2012).

Como instituição social, a APABT possui um perfil e objetivo quanto sua natureza bem definidos (atuar no mercado da pesca), entretanto, nesses 17 anos de existência construiu uma relação de trabalho em outros campos sociais, assim, desde o ano de 2010 vem trabalhando na capacitação de jovens, trabalhos culturais e esportivos, uma iniciativa que aposta na construção de políticas de transformação social.

A APABT está localizada na comunidade Brasília Teimosa e sua parceria com seus associados e com a própria comunidade têm possibilitado o crescimento socioeconômico da região. Assim, a comunidade de Brasília Teimosa possui cerca de 65,4 hectares e aproximadamente 4.878 habitações, um percentual de 45% da população é constituída por jovens representando cerca de 8.772 entre 15 e 39 anos (PREFEITURA DO RECIFE, 2012).

Esses agentes sociais possuem estratégias próprias quanto ao desenvolvimento dos projetos da instituição, para isso constroem um caminho sistêmico que envolve: a) articulação entre os associados e a comunidade; b) suas ações empreendedoras parte do princípio de transformação local; e, c) a influência se legitima a partir da efetivação das ações na comunidade. Descremos então, como e quais os papéis que esses empreendedores executam na vida dos colaboradores, familiares e moradores da comunidade, representando por meio da figura (02) a funcionalidade e o trabalho desses agentes.

Figura 2 – Funcionalidade do empreendedor no campo social



Fonte: Elaboração própria (2013)

A cidade do Recife tem uma população com cerca de 1.537.704 habitantes divididos em (06) seis Distritos Sanitários. O estudo transcorreu sobre o Distrito (06), do qual a comunidades de Brasília Teimosa faz parte.

De acordo com os dados do IBGE (2010), o Estado de Pernambuco cresceu em larga escala, as mudanças foram observadas nos setores econômicos, no aumento do emprego e renda, nas melhorias com educação, cultura e esporte. A cidade de Recife se

encontra no contexto de mudanças ocorridas entre os anos de 2000 a 2010 (último censo IBGE, 2010). Esse mesmo crescimento é percebido na comunidade de Brasília Teimosa, entretanto, ainda é evidenciada como área de risco, sendo monitorada pelo Estado que necessita promover capacitação dos jovens que estão na linha da pobreza, sendo, conseqüentemente, alvo de uma política de inclusão e transformação social. O trabalho realizado junto a essa comunidade é fruto de uma série de articulações entre os membros da Associação. Conforme os diretores da A.P.A.B.T.

Existe uma relação conflituosa entre os líderes e as instituições existentes em Brasília Teimosa, uma história marcada por lutas e guerras sociais, advindas da necessidade de sobrevivência da população, que ao longo dos anos, tem tentado ser reconhecida como uma comunidade capaz de produzir seus bens e serviços (relato do A2 associado da APABT, 2012).

Conforme o relatório apresentado pela Prefeitura do Recife (2010), a comunidade ainda faz parte de uma região mapeada e evidenciada dentro de uma linha demarca por extrema pobreza (zona de interesse social – ZEIS). A realidade vivenciada pela APABT nos impulsionou na escolha da APABT, uma vez que o trabalho dessa instituição se pauta pela capacidade de influenciar no desenvolvimento econômico sustentável por meio de ações desenvolvidas em redes provocando impacto e mudanças efetivas na vida dos associados e da própria comunidade.

Essas instituições sociais partilham das mesmas perspectivas: a) atuação por meio da educação na capacitação de jovens no mercado de trabalho; e, b) inserção na sociedade por meio de programas de fomentos ao desenvolvimento de negócios sustentáveis, por exemplo, o acesso às universidades públicas e privadas para jovens de baixa renda.

A instituição selecionada (estudada) facilitou a elucidação teórico-empírica, uma vez que possibilitou o questionamento acerca do modo como o empreendedor social contribui para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades de baixa renda.

O caso selecionado facilitou a elucidação teórico-empírica, uma vez que possibilitou o questionamento acerca do modo como o empreendedor social contribui para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades de baixa renda na cidade do Recife-PE.

As relações desencadeadas na arena social refletem-se nas práticas exercidas por agentes sociais e/ou instituições privadas que, unidas pelo mesmo propósito, desenvolvem ações de impacto nas comunidades populares. Inferimos então, que a relação que esses indivíduos desencadeiam possibilita a geração de perspectivas futuras sobre as novas linhas de investigação.

3.3 Coleta dos dados

No processo de coleta de dados, utilizamos documentos que validaram o estudo, tais como jornais, relatórios e entrevistas semiestruturadas, e-mails pelos atores chave. Além disso, o uso de técnicas de análise qualitativa para a obtenção de uma literatura nos possibilitou inferir sobre os processos de compreensão de desenvolvimento do empreendedorismo no campo social a partir de uma comunidade popular (FLICK, 2009; SILVERMAN, 2009; CRESWELL, 2007).

As entrevistas semiestruturadas possibilitaram amplitude do leque com diferentes respostas sobre uma mesma perspectiva. Este tipo de entrevista permite ao entrevistador analisar diferentes atores dentro de uma mesma estrutura (DUARTE, 2008). O planejamento de questões abertas permitiu a obtenção de novos achados sob a perspectiva da ação empreendedora no desenvolvimento do Empreendedorismo Social.

As entrevistas foram realizadas com os gestores do empreendimento social na tentativa de compreender a percepção desses sujeitos em relação ao trabalho desenvolvido por eles na Associação dos Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa. Entretanto, tentamos, ao longo da pesquisa, descrever a percepção dos empreendedores sociais, bem como a opinião dos moradores, associados e voluntários. O cruzamento das informações entre os vários atores nos possibilitou perceber, com consistência, a veracidade dos relatos produzidos pelos gestores da Associação. Assim, as entrevistas foram registradas por meio de gravadores a partir da cobertura temática do protocolo de pesquisa (Anexo B), utilizados com a devida autorização dos pesquisados e posteriormente transcritas. As transcrições foram enviadas aos entrevistados para verificação e obtenção de outras possíveis contribuições.

3.4 Tratamento dos dados e análise dos resultados

No que se refere ao tratamento e decodificação dos resultados, utilizamos a análise de conteúdo como proposto por Bardin (1977). Assim, foi possível a análise dos relatos dos gestores na condição de sujeitos empreendedores no campo social. Desse modo, conseguimos analisar as unidades de significados a partir da percepção dos vários sujeitos envolvidos na atividade da APABT. A análise temática proposta no estudo inferiu sobre a

ação dos sujeitos envolvidos por intermédio da ação empreendedora proposta por Paiva Jr (2004), mas com foco na gestão social.

Em seguida, realizaram-se recortes das falas dos gestores que revelaram com que frequência eles desenvolvem ação empreendedora para alcançar as metas e objetivos propostos pela instituição. Os componentes foram distribuídos em três categorias, cada uma composta por outras subcategorias que corresponderam ao grau de importância que os dirigentes da instituição davam a determinada ação e como esses gestores se organizavam para alcançar êxito de determinado projeto ou minimizar as suas fragilidades.

As unidades constituintes criadas para organizar a decodificação dos dados nos nortearam na composição da análise. À medida que os entrevistados se posicionavam em relação às perguntas realizadas, íamos conseguindo cruzar as respostas com as decodificações estruturadas no estudo. Os significados e achados encontrados que consideramos importantes para a compreensão do campo social, bem como seu desenvolvimento estão escritos nesse estudo (CHIZZOTTI, 2010).

Desse modo, conseguimos estruturar a pesquisa em três. A primeira fase correspondeu à pré-análise, quando foi possível levantar os dados e as necessidades que tínhamos em relação ao objeto estudo. Assim, a APABT passou a ser o objeto pelo qual conseguimos inferir sobre a perspectiva de desenvolvimento numa ótica da “entidade social”. A segunda foi em direção aos resultados da pesquisa, resultante da estruturação da primeira fase; utilizamos o mapa de codificação para estruturação e cruzamento das respostas dos gestores com as categorias classificadas no estudo. Na realização da terceira fase, utilizamos o *Excel* para a codificação das dimensões (apesar de do estudo não pretender ser quantitativo, evidenciou-se a necessidade de clarear como e quantas são as categorias) que mais se destacam na análise (BARDIN, 1977).

3.5 Qualidade e confiabilidade dos dados

No processo de entrevista com os gestores sociais da APABT, foi criada uma estrutura que nos possibilitou o desenvolvimento do estudo qualitativo com rigor, quanto à confiabilidade e validade. Os dados obtidos foram manuseados de maneira cautelosa, confrontado os dados analisados com (recorrendo) à teoria utilizada. Combinamos a decodificação estruturada com os resultados de cada entrevista, resultando em respostas que contribuiriam para a finalização do estudo em questão.

A lente teórica permitiu inferir sobre os vários aspectos do campo, contrapomos os relatos dos gestores com os comentários dos associados e outras pessoas da comunidade, bem como realizamos leitura do ambiente de trabalho, descrevendo assim os cenários, as atividades, o processo de articulação e a forma de relacionamento dos gestores com todos os envolvidos no processo de trabalho da entidade (CRESWELL, 2007; KIRK, MILLER, 1996 apud FLICK, 2004).

Os dados obtidos foram suficientes quanto ao processo de análises, geramos novas categorias sociais para entendimento da ação empreendedora, cruzamos e confrontamos as informações obtidas e observamos as similaridades entre as subcategorias de análises (GLASER E STRAUSS, 1967 apud FLIK, 2009).

O resultado da pesquisa foi revisto e analisado pelo pesquisador, bem como pelo orientador que exerceu em todo o momento a função de auditor das análises (CRESWELL, 2007). Utilizou-se ainda uma última abordagem em relação à confiabilidade dos dados obtida no campo social, a reflexividade, de maneira que pudemos avaliar os cenários e construindo novos questionamentos a partir dos ambientes pesquisados dos atores envolvidos na tentativa de se erradicar possíveis vieses dos dados interpretados (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2009).

4 Análise dos Resultados

A identidade dos respondentes foi preservada, apontando apenas a APABT a que se refere em função dos objetivos da pesquisa, buscando apresentar, ao final, aspectos fundamentais que reflitam o posicionamento dos gestores de empreendimentos sociais na cidade do Recife-PE e os limites, possibilidades e implicações gerenciais acerca da atuação dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento, colaboradores e associados da Associação dos Pescadores que trabalham em regime de cooperação contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico.

É no campo social que são realizadas pesquisas a fim de averiguar as mudanças ocorridas na sociedade na tentativa de compreender como ocorre a dinâmica da vida humana e como as sociedades têm sido transformadas pelas ações provocadas pelo homem. Sendo assim, pode-se afirmar que é no campo social que se manifestam as várias formas de vida e é nele que o homem passa a se afirmar como agente de mudança.

Nesse sentido, descrevemos como ocorre a Ação Empreendedora na Instituição social e a utilização das dimensões Imaginação Conceitual, *Expertise* e Interação Social pelo empreendedor social na comunidade de Brasília Teimosa, sendo possível descrever o modo como essas instituições sociais se manifestam sobre o sistema social privado e nutrem a sociedade de ações emancipatórias no que se refere a mudanças no perfil socioeconômico das comunidades.

Conforme quadro (07), é possível perceber as dimensões da Ação Empreendedora a partir de suas recorrências, contudo, essas três dimensões se complementam para a realização de um projeto maior que se reflete na melhoria socioeconômica das comunidades, sendo difícil a operacionalização de uma gestão social com as dimensões concebidas em partes isoladas.

Quadro (07): Dimensões da Ação Empreendedora

CÓD	CATEGORIAS	Freq. ABSOLUTAS	RELATIVAS (%)
201	Interação Social	81	44,00
301	Expertise	56	30,00
101	Imaginação Conceitual	49	26,00
Total		186	100,00

Fonte: Elaboração própria (2013).

Dessa forma, a **dimensão Interação Social** recebe maior destaque no estudo sua **importância de (44%) de toda a ação empreendedora**, quanto à utilização para o desenvolvimento das ações previstas pelos gestores sociais que se utilizam dessa dimensão para desenvolver relacionamentos que contribuam com a efetividade dos projetos na instituição.

A segunda categoria mais frequente foi a *Expertise* (30%), pois esses gestores possuem uma criatividade que é mais valorizada que a própria experiência profissional. A utilização da *expertise* passa a ser evidenciada como elemento que possibilita respostas em tempos de crise, ou mesmo, em meio às incertezas quanto à implementação de novos projetos sociais ou prospecção de novos insumos para o mercado. A *expertise* é demarcada pelos empreendedores sociais como uma dimensão necessária à diminuição dos riscos existentes na gestão social.

A Imaginação Conceitual evidenciada em terceiro lugar com um percentual de 26%, entretanto, se observarmos o quadro (05), veremos que sua utilização ocorre quase no mesmo grau de relevância que a *expertise*. Portanto, a imaginação conceitual permite aos gestores sociais inferirem sobre as ações e os projetos com base na realidade vivenciada no cotidiano profissional e pessoal deles e sobre as reais necessidades de colaboradores, associados e comunidade, um desenvolvimento pensado a partir das necessidades do coletivo.

Desse modo, os gestores da APABT se utilizam dessas dimensões como mola propulsora de uma nova tecnologia de gestão, uma vez que para eles a “gestão social” tem sido evidenciada como uma quebra de paradigma que necessita de análise para viabilizar a promoção da esfera social. Assim, os gestores possuem habilidades específicas e as utilizam na constituição de uma gestão baseada em benefícios para os seus associados, bem como para a comunidade, além de favorecer essas lideranças em termos de permanência no poder.

4.1 Interação Social

O desenvolvimento e a efetivação da vida humana na arena social são ratificados sob a égide da Interação Social que o empreendedor social mantém com outros atores e indivíduos em seu campo de atuação. Logo, essa dimensão é fundamental para a institucionalização das novas práticas sociais que se pretende estabelecer na Associação e na comunidade. Assim, os empreendedores sociais se orientam por meio do desenvolvimento de relação interpessoal, sendo guiados por perspectivas semelhantes no sentido de se construir parcerias que define o grau de interação entre os atores envolvidos na instituição. Esses sujeitos possuem necessidade de projeção social (reconhecimento dos moradores) quanto ao que realizam em suas comunidades.

Sendo assim, Sousa e Paiva Jr. (2012) alertam para o cuidado com as reais intenções que levam esses sujeitos a investirem na arena social, quando afirmam que existe a necessidade de uma análise mais depurada quanto às motivações e convicções desses empreendedores. Nesse movimento, o empenho dos gestores da APABT para o fortalecimento da gestão se orienta na direção de se instituir projetos que consolidem a vida de seus associados e contribuam com mudanças no âmbito comunitário, uma vez que a instituição possui um número expressivo de associados que partilham de objetivos e metas que se identificam no interior da comunidade.

Por intermédio da linguagem praticada no âmbito institucional pelos gestores sociais, é possível perceber o fortalecimento da relação que esses sujeitos desenvolvem com os associados, a comunidade e os parceiros estratégicos. Assim, a identidade deles é compreendida por Oliveira e Ipiranga (2009) como uma personalidade marcada pela gestão participativa, contribuindo, assim, para a sustentabilidade do empreendimento em termos de fortalecimento e, sobretudo, no surgimento de elos como elementos de parceria com agentes que propiciam novas oportunidades de negócios. Apesar disso, Paiva Jr, Fernandes e Almeida (2008) sinalizam que a relacionalidade praticada por esses sujeitos ocorre quando buscam nos parceiros as competências que lhes faltam.

Nessa busca pela complementação, eles continuam com esforço de comunicação nos diversos extratos sociais. Nesse sentido, a perspectiva analítica indutiva das ações implementadas na APABT quanto aos projetos realizados ocorre sob a configuração da dimensão Interação Social, de onde emergem os elementos parceria, representação organizacional, ação e ética nos valores, oportunidade de otimização do empreendimento,

dimensão da ação político-social, relacionalidade e dialogismo. Esses elementos permitem compreendermos como os gestores geram valor econômico e social na comunidade. Conforme quadro (08) foi possível inferir sobre as perspectivas de interação social desenvolvida pelos agentes sociais da APABT.

Quadro (08): Interação Social em empreendimentos sociais

301	INTERAÇÃO SOCIAL	Fq. Absoluta	Relativa
302	Parceria	17	20,99
304	Representação Organizacional	16	19,75
308	Ação pela a ética dos valores	13	16,05
306	Oportunidade de otimização do Empreendimento	11	13,58
307	Dimensão da ação político-social	9	11,11
202	Relacionalidade	8	9,88
305	Dialogismo	7	8,64
Total		81	100,00

Fonte: Elaboração própria (2013).

Os elementos parceria, representação organizacional e ação pela ética dos valores destacaram-se com mais de 2/3 (dois terços) da totalidade das ocorrências de ações empreendedoras da APABT, que se configuram como elementos da dimensão Interação Social.

A parceria tem sido evidenciada na capacidade que esses gestores possuem de empreender dentro de uma comunidade onde seus colaboradores são oriundos de classe popular, dispõem, muitas vezes, apenas do esforço do trabalho para contribuírem com o fortalecimento da APABT como instituição. Apesar de a parceria estar firmada com certo grau de dificuldade, os gestores apresentam habilidades específicas quanto ao ato de formar laços sociais. Esses gestores têm realizado um trabalho de base quanto à restauração e credibilidade da instituição junto aos associados e comunidades e órgãos reguladores do Estado.

Foi durante o processo eleitoral da instituição que a atual gestão demonstrou a capacidade de gerar parcerias internas, obtendo êxito nesse processo, quando os eleitos tomam posse no ano de 2011. Outro aspecto que ilustra a habilidade dos atuais gestores no sentido de lidar com pessoas, diz respeito aos trabalhos por eles executados em situações críticas, a exemplo de episódios como a máquina de produzir gelo estar parada por falta de manutenção, a energia e a água foram cortadas por falta de pagamento. A atual Gestão mobilizou os associados e a comunidade com o discurso que a “*APABT pertence a Brasília Teimosa*” e, portanto, todos deveriam se unir em prol de um objetivo comum, retirando a APABT da crise financeira. Essa ação de trabalhar em equipe e mobilizar

lideranças comunitárias, promovendo a regularização do fornecimento dos recursos por meio de negociações com os respectivos órgãos competentes, confere a gestão o reconhecimento pela capacidade de trabalhar em equipe e formar “laços fortes”. O reconhecimento tem ocorrido a partir das práticas desenvolvidas, o processo de constituição e afirmação possibilitou aos associados novas oportunidades de trabalho por intermédio das alianças que contribuíram com a efetivação de projetos referentes a ações que antes não existiam, tais como a abertura da escola de informática para os filhos dos pescadores e a recuperação do mangue as margens da Associação.

O comportamento dos gestores facilita a ativação de tais parcerias, uma vez que são sujeitos abertos a novas ideias e veem o diálogo como possibilidade de desenvolvimento da articulação entre a instituição, os associados e a comunidade. Portanto, as relações coexistem sob o prisma da cumplicidade na gestão, o que contribui para a emancipação dos indivíduos e a permanência da instituição na arena social, como ilustra a declaração do Gestor (G1) da APABT:

O que se aprende primeiramente é “um jogo” na verdade, de lideranças. Tinha várias lideranças, cada uma querendo fazer prevalecer suas vontades e não a vontade do grupo. Aqui nós temos um lema, presidente é só de nome, porque as decisões são tomadas pelo grupo. Eu fui o primeiro a dizer que não estava aqui para liderar, mas para tentar ajudar e ser mais um a fazer a coisa acontecer, como aconteceu! E o Projeto só pode continuar com o apoio e parceria deles e de todos; para que isso aconteça nada como estar em união e arregaçar as mangas para seguir avançando (Gestor – G1 da APABT, 2012).

Dessa forma, a **interação** dos empreendedores sociais difere quanto às perspectivas dos empreendedores privados, a considerar que as ações são guiadas pelo sentimento de contribuir com o desenvolvimento das comunidades populares por intermédio dos projetos sociais.

Em relação ao aspecto financeiro resultante da venda de produtos e serviços, uma parte permanece na instituição para a manutenção do espaço, tais como pagamentos dos funcionários e implementação de novos projetos; a outra é repartida por igual aos associados que trazem seus produtos para serem comercializados pela instituição. O estudo realizado por Sousa *et al* (2012) aponta para a afirmação das perspectivas dos empreendedores (sociais) quanto à interação social no sentido de se promover mudanças no âmbito da instituição e do coletivo. Desse modo, esses sujeitos se articulam com seus pares convictos de que as parcerias firmadas produzem valor coletivo.

Os gestores da APABT estão imbricados nos projetos e empreendimentos sociais voltados ao desenvolvimento de parcerias com a comunidade. Esse processo de interação

social é intersubjetivo, uma vez que não são necessariamente formulados via contrato, mas estão no campo das ideias firmadas com parceiros que partilham das mesmas expectativas.

Quanto a isto, o gestor G1 da APABT afirma que:

Na verdade nós nunca tivemos parceiros individuais, nem empresas do mercado que nos desse algum tipo de apoio. Nós só tivemos aqui instituições federais que foi o caso da Universidade Federal através de seus professores que ministraram cursos aqui. Quando esses cursos foram realizados, sobreveio, a oportunidade de nossas crianças, adolescentes e jovens terem acesso ao mercado de trabalho e a uma vida mais digna, outra parceria foi com o Governo Federal como eu já disse antes, através de seus investimentos na instituição na área da pesca. Projetos sociais que nós temos é uma parceria com a ONG pró-gente que ajuda as crianças do bairro, jovens e idosos na formação do ensino. Ajuda as pessoas que não tiveram acesso a leitura e “educação”, posso assim dizer! Ajuda no aspecto alimentar porque antes de se educar uma pessoa tem que alimentá-la porque não se educa ninguém de barriga vazia (Gestor G1, APABT, 2012).

Desse modo, evidencia-se o interesse dos gestores em construir parcerias entre as instituições sociais voltadas para a promoção e o fortalecimento dos associados e das comunidades, entretanto, percebe-se resistência de se firmar parcerias com instituições privadas, havendo preferência por se desenvolver laços com a própria classe trabalhadora da pesca, com as comunidades e/ou instituições públicas. Portanto, para os gestores, as parcerias são importantes e, por isso, desenvolvem relações de amizade com outras entidades do bairro, possuem parceria com uma entidade social que atua junto com a Associação dos Pescadores. De acordo com o estudo de Hisrich *et al.* (2009) sobre o perfil do empreendedor, ele é responsável pelos processos decisórios nas instituições. Isso nos faz constatar que essa resistência encontrada enfraquece o trabalho e inibe a capacidade do empreendedor social de efetivar e concretizar as ações programadas no ambiente institucional.

Como elemento agregador, a “parceria” passa a constituir-se fonte de preocupações para a instituição, conforme sinaliza o relato dos gestores. Assim, a resistência ocorre por conta das instituições privadas que “*só desejam se beneficiar das instituições sociais*”, por isso, preferem se distanciar de empresas coordenadas por dirigentes com má índole, uma vez, a APABT é uma empresa social e sua produção de bens e serviços que geram lucro, mas a distribuição ocorre de forma justa, e os gastos se dão quando há a necessidade de investimento.

Temos a festa do pescador que fazemos todo ano dia 29 que é o dia de São Pedro aqui na Associação. Nesses projetos, temos ajuda do pessoal da área de saúde que é o posto médico aqui ao lado da Associação, sempre que solicitamos, eles vêm ministrar palestras sobre sexualidade, distribuição de camisinha e etc. realizamos também doação de cestas básicas, alimentação e roupas e também temos a festa de Natal agora em Dezembro para filhas e filhos de pescadores e

para comunidade em geral. Esse é um trabalho extremamente social e tentamos fazer da melhor forma que pode! Gestor G2, APABT, 2012).

Os gestores reconhecem a importância das parcerias firmadas com o Estado e com o município enfatizam que os serviços ofertados teriam maior efetividade, de maneira que seriam ampliados em número e conseqüentemente em qualidade. A parceria com o Estado fortaleceria a instituição e proporcionaria maior solidez quanto aos trabalhos desenvolvidos, entretanto criticam a forma como as parcerias são constituídas, bem como o processo burocrático nos repasses, quer seja de financiamento total ou apenas de apoio (validação). Quanto a parceria com o poder público, explanam o seguinte:

Que novas parcerias seriam interessantes para ampliar mais os trabalhos para a comunidade e atingir novos mercados. Seria importante que fosse retomado a parceria com o Governo do Estado e a Prefeitura do Recife para com a associação, para que a mesma pudesse retomar o mercado novamente e afazer fluir o que temos para a sociedade, que é o nosso produto. Essa arrecadação possibilitaria uma expansão comercial que nos ajudaria a melhorar a vida do pescador e de seus familiares. Outra coisa importante seria se pudéssemos desenvolver os projetos na associação implantando cursos que beneficiassem a todos na comunidade (Gestor G1, presidente, APABT, 2012).

Nesse caso, não há dúvida quanto à importância das parcerias para a expansão do trabalho que vem sendo realizado, todavia, os gestores resolveram agir com ética. A preocupação deles reside em não permitir que a instituição seja novamente um espaço de lutas por interesses individuais em que os associados e a comunidade permaneçam alienados. Em relação a parcerias, a APABT não possui vínculos com outras instituições externas, entretanto, seus dirigentes dispõem de uma postura diferenciada sobre parcerias, a considerar que eles reconhecem as parcerias externas como necessárias, por outro lado, eles afirmam que são “*parceiros uns dos outros*” no fortalecimento dos trabalhos. Portanto, a parceria entre esses gestores sociais se configura como um movimento interno, em que as atividades funcionam sem maiores entraves, contudo, a venda dos produtos e serviços representa fator de preocupação para eles, pois é a única fonte de renda da associação.

Entretanto, é consenso entre os gestores da APABT que existia na comunidade até final do XX e início do Século XXI uma articulação entre as lideranças dos movimentos sociais em Brasília Teimosa. Foi a partir do desenvolvimento da comunidade e da inserção do movimento das empresas privadas por intermédio da ação estatal que estas lideranças começaram a tomar “partido” e as convenções, reuniões com conselhos de moradores, sindicatos perdeu força na agenda interna dessas instituições. A articulação dentro da comunidade por parte das instituições sociais foi fragilizada com o tempo. Para os gestores da associação, foi a inserção do movimento “político partidário” em Brasília Teimosa que

gerou o enfraquecimento das suas lideranças sociais, rompendo-se com as articulações que existiam entre as principais entidades que atuavam no bairro. Quanto a isso, o Gestor G1 da APABT, (2012) afirma que:

As instituições, hoje, em Brasília Teimosa não têm diálogo entre si, porque os líderes são uns verdadeiros formadores de opinião própria. Não perguntam aos seus próprios associados, o que é bom e o que é correto para o desenvolvimento da população, do bairro. Eu acredito que, hoje, Brasília Teimosa se transformou em uma grande “colcha de retalhos”. Retalhos esses divididos e politicamente loteados e retalhados. Não é importante para nós fazer esse tipo de debate político, porque, quando você deixa de colocar o seu semelhante, a sua pessoa em primeiro lugar para colocar um político que não tem nada a ver com seu bairro, com seu povo, com sua gente “meu irmão”. Quando você faz isso, você deixou de ser quem você é, você se transformou! E Brasília Teimosa, hoje é um campo político, um verdadeiro faroeste político, porque quando chega a data das eleições, isso aqui se transforma em um verdadeiro “pandemônio”, todo mundo se vendendo e cada líder comunitário formando seu grupo de boca de urna para trabalhar em função do “seu” político.

A fragmentação das parcerias se transformou numa *“colcha de retalhos”*. Ainda, conforme os gestores da APABT, as instituições sociais em Brasília Teimosa tendem a ser partidárias. Assim, essa liderança preferiu seguir uma linha tênue em meio à desvalorização e corrupção do gestor social, uma vez que o primordial é o desenvolvimento dos serviços com ética, compromisso e caráter social, na concretude das ações para o bom desempenho dos serviços prestados aos colaboradores, , associados e a comunidade.

Entretanto, existe certo consenso entre os gestores que mesmo com toda a fragilidade ainda é possível se verem instituições sociais em Brasília Teimosa com foco no trabalho social sério e concentrado no desenvolvimento da comunidade, ainda que uma parte das instituições trabalhe por seus próprios interesses, eles conseguem desenvolver algum tipo de trabalho que beneficia a comunidade.

Desse modo, as instituições sociais tendem a ser partidárias, fragilizando o desenvolvimento social por intermédio das articulações entre si. Mesmo assim, nota-se que esse advento fez surgir instituições com interesses particulares, que atuam em diferentes áreas e consegue manter suas parcerias e articulações com os moradores da própria comunidade. Gerando assim, um tipo de “parceria endógena”. Não existindo parcerias entre as instituições, mas fluindo de maneira “normal” entre seus participantes, que levantam a bandeira da instituição a qual pertence (gestor G1 da APABT, 2012).

A literatura convencional apresenta a articulação como ferramenta de gestão capaz de contribuir com o sucesso das organizações privadas, entretanto o estudo revelou que os empreendedores da APABT possuem um tipo diferente de *articulação denominada pelos gestores de “articulação endógena”*. Apesar de as empresas sociais reconhecerem a

importância da articulação “exógena”, elas possuem certo grau de confiança, primordialmente, na articulação-endógena. No caso da APABT, seus líderes refutam a ideia de constituir alianças com empreendedores privados, dando preferência às instituições sociais. Conforme os gestores, as instituições passaram a se articular em parcerias internas e o trabalho é desenvolvido de forma “normal” entre colaboradores, associados e moradores que utilizam os serviços da instituição, e, por conseguinte, levantam suas “bandeiras”, como é o caso, dos colaboradores da APABT. Oliveira e Ipiranga (2009) apontam para a gestão e sustentabilidade desses empreendimentos serem realizados seguindo pressupostos de uma gestão participativa, de modo a contribuir para o fortalecimento ou surgimento de elos (parcerias) que possibilite novas oportunidades de negócios.

As articulações firmadas entre os gestores e os associados tornam possível se perceber o significado da **representação organizacional** como elemento constitutivo da interação social. Assim, os gestores da APABT estabelecem parcerias e desenvolvem a relacionalidade com outros sujeitos para garantir o fortalecimento dos laços e o reconhecimento dos serviços prestados à comunidade. Portanto, a constituição da identidade desses sujeitos só é possível por meio da representação organizacional.

Esse elemento é utilizado de maneira expressiva pelos gestores da instituição; as parcerias com os movimentos sociais, como a ONG Progente e a associação dos catadores de latinha de Brasília Teimosa é uma maneira que os gestores da APABT encontraram de uma instituição validar à outra. Alves, Lara e Silveira (2010) apontam para esta perspectiva de gestão compartilhada quando afirmam que o maior desafio do modelo consiste na articulação interna dessa rede de parceiros e colaboradores, ao revelar a capacidade de articulação que os gestores possuem.

Para os autores, o conceito de parceria possui múltiplos significados, no entanto, o estudo revela que para os gestores e colaboradores e colaboradores, a parceria sugere a noção de cooperação, confiança, complementaridade e sinergia entre indivíduos e organizações para o alcance de objetivos compartilhados. Esse conceito de parceria acima citado é o que confere a legitimação por parte dos associados e da comunidade conferindo à organização o direito de representá-las como entidade social.

No que concerne à definição específica quanto ao que viria a ser “ser empreendedor social” é possuir esses dois elementos da ação empreendedora – parcerias e representação organizacional – de maneira que possam atuar em concordância quanto à efetivação dos projetos que possibilitem a formulação de políticas sólidas para o

fortalecimento da instituição a partir dos serviços oferecidos. Quanto a isto, o Gestor G2 da APABT (2012), afirma que:

Ser empreendedor social em Brasília Teimosa significa ser “pai”, você não pode ser só o empreendedor (*estava argumentando contra os indivíduos que só fazem vender o produto sem se preocupar com a comunidade*), porque você tem que ter um bom produto, tem que ser amigo das pessoas, ser companheiro, ser parceiro e ser também um líder. Um líder não é um empresário que só faz dar ordens. Para mim, um líder é alguém que divide as obrigações, seu cargo, sua diretoria para que juntos, através desse grupo, possamos desenvolver um verdadeiro trabalho como um todo, é pensar nas necessidades do pescador, da comunidade e nas nossas. A mudança só acontecerá se o trabalho for realizado em conjunto, por intermédio da comunidade, dos pescadores associados e dos funcionários que atuam como voluntários na associação dos pescadores. Afinal, representamos uma classe trabalhadora, lutamos por melhorias, somos e queremos fazer parte dessa comunidade.

Ainda de acordo com os estudos de Alves, Lara e Silveira (2010) e Oliveira e Ipiranga (2009) é possível inferir que a representação organizacional e a parceria são elementos que possibilitam a articulação com as comunidades e grupos envolvidos, sendo observado como espaço de referência e contribuindo para o desenvolvimento das ações e projetos futuros que legitimam esses sujeitos como agentes sociais.

O terceiro elemento com maior destaque refere-se à **dimensão da ação empreendedora e a Ética nos valores** como elemento constitutivo da ação empreendedora. Esses sujeitos são movidos pelo sentimento de pertença, pois suas raízes e convicções acerca das necessidades dos pescadores associados e da própria comunidade constituem o estímulo necessário para a realização dos trabalhos por intermédio de suas parcerias, entretanto, como demarcado anteriormente, são guiados por valores éticos, tais como: solidariedade, equidade e senso crítico de gestão compartilhada. Nessa dimensão da interação social, não existe a preocupação com o bem estar de um único indivíduo, pois esses integrantes da comunidade atuam no exercício do desenvolvimento do bem coletivo. Quanto a isto, o Gestor G1 da APABT assevera que:

A gestão social hoje está estruturada através do seu presidente minha pessoa, Gilmar Freyre e Ricardo Rodrigues “Vajal” que é o secretário; Djanilton José do Nascimento que é o tesoureiro. Somos os três principais diretores, e o presidente do o conselheiro fiscal e temos mais dois conselheiros fiscais, que forma a gestão da associação dos pescadores. Na verdade a associação ela tem um horário que eu acredito que esse horário seja fictício, os próprios diretores atendem a comunidade, nós não temos funcionários, somos os únicos funcionários que a instituição tem, o horário correto seria de 06 (seis) da manhã às 17hs. (dezessete), mas como o pescador não tem hora para ir para o mar nem para voltar, por isso, nós estamos sempre com as portas abertas em qualquer horário! (Gestor G1 da APABT, 2012).

Nesse contexto, é possível perceber que a instituição possui um corpo de diretores bem definido e apesar de atuarem em coletividade, cada indivíduo possui funções e obrigações que lhes orientam quanto à realização das atividades na instituição. Desse modo, a gestão da APABT possui a articulação técnica que a viabiliza no sentido de suprir as demandas existentes no que se refere ao tempo de trabalho e a disponibilidade dos gestores em trabalhar na instituição como sendo uma cooperação técnica, bem como, consciência (ética nos valores) quanto o tipo de instituição que são.

A APABT como instituição que possui um perfil de “empresa social”, preocupada em operacionalizar suas ações em detrimento das necessidades existentes e ao fortalecimento da classe pesqueira, bem como o fortalecimento da comunidade, contribui com mudanças efetivas no campo socioeconômico. Quanto a isto, o Gestor G2, afirma que:

O principal desafio de se trabalhar com projetos sociais é a dificuldade de angariar recursos e encontrar parceiros corretos. Mesmo assim, o benefício, estar em ver que a comunidade só tem a lucrar, o desenvolvimento social do pescador e na motivação que ele encontra na Associação para continuar o seu próprio trabalho, e, em relação ao o desafio, o maior desafio é a comunicação, porque nem sempre todos pensam a mesma coisa, e para que se chegue a um denominador comum, sempre fazemos a assembleia para que todos opinem o que querem, a gente coloca a proposta. A agente tem isso aqui, mas a maioria decide, nem sempre o que é aceito pela a maioria é o projeto que vai funcionar, então existe essa quebra de braços, em fazer com que o pescador entenda o que é aquilo ali, quais os benefícios vão trazer ou não vão trazer benefícios, nem sempre o que é implantado vai trazer benefício, ao primeiro ponto pode parecer bom, mas depois não servirá pra nada!

A ação empreendedora e a ética dos valores são elementos centrais ao desenvolvimento da instituição no campo social. Percebe-se a preocupação em gerir os projetos sociais, quanto a: 1º) angariar recursos; 2º) desenvolvimento individual das pessoas; 3º) desafio de comunicar-se entre as partes envolvidas; e, 4º) democratização da gestão para tomada de decisões. Parente *et al.* (2010) sinaliza sobre as organizações do terceiro setor que atuam por intermédio do intra-empendedorismo social em organizações não governamentais. Para os autores, o empreendedorismo social se constitui como novo paradigma derivado do empreendedorismo, no qual o principal objetivo não é o negócio em si, com o aumento do lucro e da produtividade, mas sim, o fortalecimento e permanência de uma sociedade civil com uma economia sólida, possuidora de valores sociais, éticos, culturais, políticos, econômicos e ambientais, de modo a priorizar a cooperação e o espírito coletivo, ao invés da competitividade e do individualismo.

A oportunidade de otimização de empreendimentos sociais (14%), e a dimensão da ação político-social (11%), como elementos constituintes da ação empreendedora, estão inseridos na oportunidade de empreender os insumos produzidos na instituição e na

perspectiva de oferecer serviços necessários aos associados e a comunidade resultados do esforço dos empreendedores que por intermédio da ação coletiva geram novos produtos e serviços. Nessa perspectiva, os empreendedores no desempenho das atividades dentro das instituições focam suas forças na tentativa de cumprir os objetivos propostos. Assim, o processo de reestruturação e consolidação dos empreendimentos é analisado por intermédio de reuniões que tratam uma série de fatores, tais como, análise de mercado, qualidade dos produtos, as estratégias de marketing na comunidade onde operacionalizam seus produtos e desenvolvem suas atividades. Esses gestores possuem desejo por contribuir com o fortalecimento socioeconômico na comunidade, entretanto, a Associação vem se reestruturando no que se refere ao capital social da empresa.

Os gestores da APABT têm trabalhado para tornar a instituição autossustentável, percebe-se que eles possuem “*feeling*” para gestão do empreendimento. A oportunidade de otimização do empreendimento ocorre pelo fato que os gestores operacionalizam produtos de fácil giro de mercado. Assim, a percepção dos gestores quanto as articulações e a forma de negociação está diretamente ligada ao “*opinião*” existente entre os gestores no que concerne à gestão de produtos e projetos sociais. De acordo com o Gestor G1, é possível inferir que:

O que motivou a gestão passada, eu acredito que tenha sido a política. A política hoje eu acredito que ela não tenha escrúpulos, às vezes fere, compra os cidadãos, temos visto os escândalos acontecendo na política nacional e cada um está sendo colocado em seu devido lugar através da justiça que esta sendo feita. A política corrompeu alguns dirigentes que eram gestores dessa casa, e como nós não nos vendemos ao sistema, cortaram qualquer tipo de investimento do governo estadual ou federal e nós caminhamos com nossas próprias pernas! Com dificuldade, mas sem perder o caráter de um trabalhador digno de seu salário. Toda essa dificuldade têm nos ajudado a compreender e a entender que juntos somos fortes, que nossa união tem vencido a força da corrupção e que ao longo do caminho estamos construindo uma empresa transparente conosco mesmo, com os associados e com a comunidade, pois tudo que entra e sai daqui a termos financeiros tem sido utilizado para o que é necessário (melhorias da própria associação que ainda encontra-se sucateada por conta da gestão passada) desse jeito, pensamos no bem estar do pescador, nos pagamentos dos trabalhadores internos da associação, manutenção, tudo com muita transparência Os projetos foram selecionados através dos filhos dos pescadores que ao voltarem para casa perguntaram para seus filhos que tipo de cursos gostaria de fazer e a resposta dos seus filhos foram que gostariam de estudar qualquer coisa que não fosse à pesca, pois para eles, pescadores não têm vida familiar, o pescador tenta sobreviver e essa é uma luta diária, constante e ninguém quer ser mais pescador porque não há resultado financeiro nenhum nessa profissão! É uma profissão que está morrendo e não tem ajuda do governo do Estado ou Federal (Gestor G1 da APABT, 2012)

Nesse contexto, é possível compreender como têm sido estabelecidos os parâmetros de crescimento tanto para a instituição, como para os seus associados e para a

comunidade, a oportunidade de otimização dos produtos ofertados pela instituição caminham no interior de uma dimensão com princípios e valores bem definidos quanto a uma atuação ética; o diálogo passa a ser parte integrante na constituição do discurso como práxis social, sendo esse, o sentimento que conduz efetivação das ações dos indivíduos.

De acordo com os gestores, existe uma relação de cumplicidade na gestão em relação às necessidades dos sujeitos envolvidos. Como “empresa social”, a instituição torna-se responsável legal pelos pescadores, colaboradores, associados e pela própria comunidade, passando assim, a ser sua representante legal, por isso, existe a necessidade de se desenvolver projetos que contemplem o bem estar dos indivíduos. As instituições se utilizam desses **dois elementos** (oportunidade de otimização e dimensão da ação político-social) para o livre exercício das atividades legalmente constituídas pela comunidade e pelo Estado para promover crescimento e fortalecimento de projetos, a exemplo de espaço de informática, festejos culturais, bem como as manifestações legais da classe trabalhadora para a legalização e profissionalização da pesca na região.

Parente *et al.* (2010) assinala a gestão de organizações do terceiro como aquela cujo trabalho do empreendedor social consiste em inferir sobre as pessoas com problemas no cotidiano, utilizando-se da mesma lógica que os empreendedores do mundo dos negócios para promoverem à criação de riqueza, buscam soluções inovadoras para os problemas sociais existentes. Para os autores, a dimensão da ação político-social desse sujeito baseia-se na formação e transformação social do cidadão participante dos projetos sociais; argumenta-se que ao invés de “buscar” empreendedores sociais, devem-se “formar” pessoas dentro das organizações capazes de fazer transformações sociais. Assim, os empreendedores sociais priorizam a cooperação e a coletividade, ao invés da competitividade e do individualismo.

A dimensão da ação político-social objetiva construir um ambiente capaz de corrigir erros e contribuir com maior igualdade entre os indivíduos. Os gestores da APABT têm sido pressionados quanto à administração da instituição, pois instituíram diretrizes diferentes da antiga gestão; apontam que o fato de terem perdido os convênios, gerou serias complicações quanto ao sustento da organização, mas que as dificuldades têm sido gerenciadas e aos poucos se fortalecem no enfrentamento do mercado; sinalizam a transparência como uma ferramenta de gestão capaz de gerar oportunidade e melhorias estruturais na APABT. Quanto a isto, o Gestor G2 da APABT afirma que:

Hoje o que nos motiva na formação de novas parcerias é saber que todos os trabalhadores precisam comer, dormir, vestir, alimentar e cuidar da família, se vamos fazer isso, faremos da melhor forma possível, com honestidade e dignidade, pois só assim, um trabalho pode ser desenvolvido. Só permaneceremos crescendo com qualidade, justiça e ética na gestão se não perdermos nossos valores. Esse é meu trabalho, também quero comer e me alimentar daqui, eu também dependo do trabalho dos outros, assim, como os outros dependendo meu trabalho, eu preciso encarar isso aqui com maior diligência possível, porque se pararmos muita gente fica desempregada, e isso não é bom para ninguém (Gestor G2 da APABT, 2012).

Existe a preocupação ao se articular parcerias que contribuam para o sucesso do empreendimento social, da gestão e das comunidades populares, entretanto os gestores possuem um conceito mais amplo de **oportunidade de otimização do empreendimento** guiado por valores éticos, tais como: necessidades básicas, como dormir, necessidade de habitação, emprego, renda justa e de alimentar, bem como, a consciência que todos dependem uns dos outros para o fortalecimento e promoção do trabalho. Assim, o conceito dos gestores é baseado em elementos centrais para se discutir a promoção e o desenvolvimento da instituição no campo social.

Esta perspectiva coaduna com o estudo realizado por Oliveira e Cataneo (2011), sobre orçamento de vendas, revelando que a globalização da economia (com os processos de livre concorrência) é responsável pela falência de pequenas e médias empresas no Brasil que não suportam a concorrência das gigantes de mercado, que se agrava ainda mais pela falta de um orçamento financeiro que as instituições sociais, muitas vezes, não possuem. O planejamento passa a ser um fator diferencial para a sustentabilidade das empresas e o orçamento seu instrumento de mensuração quantitativa, exigindo a participação de todos os colaboradores, tornando-se peça fundamental para a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional. As articulações entre os indivíduos possibilitam melhor otimização dos recursos e oportunidades de negócios no que se refere à utilização dos serviços e manutenção das organizações.

Nessa perspectiva, os gestores da APABT se revelam como organizados quanto à gestão do empreendimento, uma vez que instituíram o plano de desenvolvimento econômico que assegurou a permanência nos mercados. As ações financeiras são o meio pelo qual a instituição social garante a execução dos projetos. Para isto, a percepção dos gestores em contribuir para o desenvolvimento social ocorre por meio de articulações entre vários indivíduos e pela construção do planejamento financeiro que permita à instituição realizar, sempre que necessário, uma análise de como se encontram os mercados antes de investir os recursos (que já são escassos) em projetos sociais.

Os elementos **relacionalidade** (10%) e **dialogismo** (9%), compõem a dimensão interação social; orientam-se a partir da necessidade que os gestores possuem de se relacionar com os associados, parceiros e com a comunidade, bem como possuem a capacidade de dialogar com esses e outros grupos sociais. Nesse contexto, a relacionalidade pode ser percebida como elemento capaz de desenvolver as relações quase que de forma natural, portanto os gestores sociais da APABT são nutridos pelo sentimento da gestão baseado na relacionalidade. Esse é um processo desenvolvido ao longo prazo, mas que se bem estabelecido, torna-se elemento chave para o desenvolvimento da gestão e revela sua implicação positiva no sucesso dos projetos institucionais.

As reuniões da A.P.A.B.T são realizadas periodicamente. Eu faço questão de fazer a cada três meses, mas quando há algum acontecimento novo, eu faço de imediato, pra que os mesmo possam ter conhecimento do que está acontecendo, eu acho importante o diálogo, a conversa e o entendimento porque nem sempre quem está fora tem uma opinião negativa, pode chegar com alguma novidade boa e é importante que os companheiros fiquem sabendo. Acho importante gerir a instituição com outras pessoas, me sinto bem em partilhar com os outros nossos sonhos e desejos e saber que existem outras pessoas que sonham iguais a nós. (Sr. Gilmar Freyre, presidente, APABT, 2012).

Assim, a APABT na sua condição de empreendimento social, articula-se por intermédio de uma “linguagem própria” expressa por meio de seus gestores. Os processos e a forma de trabalho são direcionados por “códigos” capazes de revelar os signos utilizados pelos gestores, o código identifica quem são seus atores sociais e se pertence aos associados da APABT, contribuindo com realização e execução das tarefas planejadas. De acordo com o estudo de Paiva Jr, Fernandes, Almeida (2010), sobre a competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital, a relacionalidade se manifesta quando o empreendedor no movimento para a concretização do negócio busca no outro as competências que lhe faltam e continua no esforço de comunicação com os parceiros nos diversos níveis, no sentido de entender o outro para facilitar a interação e alcançar um resultado que seja satisfatório às partes envolvidas.

Como elemento da Ação Empreendedora, a relacionalidade e o dialogismo versam sobre a competência empreendedora dos gestores em desenvolverem relacionamentos com outros sujeitos, agregando assim, melhores condições de trabalho, renda e satisfação pessoal. Os gestores da APABT apresentam um discurso diferenciado de gestão partilhada, sendo possível perceber que em todos os ambientes da instituição há um diálogo claro, aberto e coerente com os discursos dos gestores.

Conforme o Gestor G1 da Associação dos pescadores explicita:

Há um diálogo com a comunidade sobre o que de fato necessitam. A associação hoje, como todos sabem ela é as margens do rio Capibaribe aqui em Brasília teimosa e a comunidade são pessoas que realmente sobrevivem da pesca, mas temos ilha de Deus, Ponte limoeiro, até pescadores da cidade de Olinda mesmo, que vem abastecer aqui. E o discurso é o mesmo, precisamos de recursos para abastecer e renovar a frota. Nós precisamos de apoio, porque sem apoio não vamos chegar a lugar algum! Tentamos a partir dos discursos entre os pescadores desenvolver projetos sociais e estruturadores para a categoria. Vencemos a eleição a partir do diálogo, esta é a nossa marca; conversamos incessantemente com todos que entram e saem daqui, com os associados ou mesmo com os que utilizam a associação apenas para comprar água ou gelo. Temos consciência que implantamos apenas o que a comunidade necessita de fato.

O diálogo é demarcado como ferramenta capaz de contribuir à efetivação dos projetos e execução dos objetivos, tais como: a) necessidades de reestruturação de frota; b) melhores condições de trabalho; e, c) maior apoio por parte do Estado. Dessa forma, percebe-se que a APABT ainda não dialoga abertamente com outros movimentos sociais, restringindo-se ao diálogo e a relacionalidade apenas com pescadores e moradores de forma isolada, fragilizando e inviabilizando os projetos sociais e o desenvolvimento da comunidade. Infere-se então, sobre a necessidade de uma articulação com a esfera pública e privada para que aja a consolidação das propostas existentes a partir do dialogismo e da relacionalidade na consolidação da arena social.

Guedes, Moura e Dias (2011) realçam o pensamento dialógico ao afirmarem que a linguagem é o ponto de partida para o estabelecimento da interação verbal entre sujeitos que atuam e partilham as relações/experiências. Em todos os momentos que se deseja estabelecer a ação comunicativa entre interlocutores, a linguagem é a ponte que une pessoas e que permite a geração de conhecimento. Desse modo, o estudo revela que dialogismo seria a comunicação entendida como a relação de alteridade em que o *eu* se constitui pelo reconhecimento do *tu* e o reconhecimento desse eu ocorre a partir do outro.

Assim, a APABT como empreendimento social, possui uma linguagem própria. Os processos e a forma de trabalho são direcionados por este importante meio de comunicação que é a linguagem em que os signos da instituição conferem aos associados à realização e a execução das tarefas planejadas.

Em relação ao dialogismo, a APABT passa a ser dimensionada a partir das ações desenvolvidas por seus gestores no fortalecimento do setor pesqueiro, bem como, nas comunidades que estão em seu entorno. Em relação à Oportunidade de Otimização dos empreendimentos, os gestores afirmam que se faz necessário a adoção de políticas públicas que contribuam à expansão de negócios sociais, entretanto, a oportunidade e otimização está diretamente condicionado a alguns fatores, tais como, às condições de capital social da

instituição e a políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento da empresa social, bem como os gestores da APABT serem mais flexíveis para a constituição de novas alianças a partir do dialogismo criado com outros atores sociais.

Autores como Guedes *et al.* (2011); Oliveira *et al.* (2011); Oliveira e Ipiranga (2009), apontam em uma mesma perspectiva teórica quanto a interação social possibilitar o desenvolvimento das instituições sociais, uma vez que consiste na utilização das dimensões sociais como elementos capazes de gerar conhecimento individual ou coletivo centrados em fatores, tais como transformação local; mudança de cenário (realidade) e equidade na gestão de empreendimentos sociais (coletivos).

A **Imaginação Conceitual** possui elementos que dimensionam a capacidade empreendedora exercida pelos gestores da APABT, bem como revelam o perfil desses empreendedores na comunidade. Dessa forma, o estudo revelou que os empreendedores sociais projetam, organizam, lideram, transformam situações críticas em oportunidades de negócios, reinventam projetos e se projetam nos espaços sociais, por intermédio, da capacidade de gerenciamento das ações oferecidas aos associados e colaboradores e a própria comunidade pela sua instituição.

Assim, o desenvolvimento das comunidades ocorre no contexto político social em que a interação social demarca a linguagem (dialogismo) dos sujeitos envolvidos e aponta para os rumos da instituição no mercado, revelando a capacidade dos sujeitos em gerir os empreendimentos (projetos) produzidos pela mesma (relacionalidade). Nesse processo, a gestão se utiliza da linguagem como um canal direto para o desenvolvimento das atividades em que o diálogo passa a ser fortemente observado tanto (internamente) quanto (externamente) pelos sujeitos que participam de forma direta ou indireta na Associação, gerando assim a promoção da pesca, do artesanato, da produção do gelo e da venda de água.

Os gestores da APABT percebem a gestão por um prisma das relações sociais, sendo desenvolvidas para o melhoramento dos processos, entretanto ainda possuem sérias deficiências na administração (o que se justifica) pelo fato que a atual gestão ocupou o cargo a menos de dois anos e necessitam reconstruir e reconfigurar os processos burocráticos para atuar de forma legal. Assim, o desafio é atuar de forma eficiente e eficaz, uma vez que os projetos possuem fins específicos de melhorias para os seus associados e à comunidade (que lhe serve como meio de legitimação), para a promoção e a permanência no mercado, bem como para a consolidação da pesca e o desenvolvimento das comunidades.

4.2 *Expertise*

As organizações são constituídas por seres humanos, limitados, falhos, cheios de ânsias e sempre em busca de novos desafios à sua realização pessoal. É na dimensão *Expertise* que o empreendedor social revela sua criatividade em gerenciar os empreendimentos, as ações e transformar ideias em projetos sólidos. Assim, a efetivação dos projetos por meio das metas e dos objetivos propostos pelos empreendedores sociais evidenciam as novas perspectivas de transformação local.

A *Expertise* é um conhecimento inato nos sujeitos. É na prática da gestão que se evidencia a sensibilidade em repassar a outros de forma espontânea. Desse jeito, denominamos de “*Expertise-Social*” a ação do empreendedor na Associação dos pescadores de Brasília Teimosa, trama que envolve o conhecimento e as habilidades desses sujeitos para promoção e fortalecimento das atividades socioeconômicas da associação.

Sousa e Paiva Jr., (2012) assinalam que a *Expertise* é mais importante que a própria experiência. Para eles, os empreendedores revelam ser possuidores da *Expertise* no ambiente de trabalho, os desafios possibilitam a evidência da *Expertise* com mais frequência. De fato, a *Expertise* se propaga na instituição a partir de outros elementos que a compõe, revelando-se por intermédio de uma reflexão que os gestores sociais fazem sobre as tomadas de decisão.

A *Expertise* se completa no intercâmbio de conhecimento entre os envolvidos no trabalho social, no desenvolvimento de competências quanto às relações de trabalho e funções exercidas, no processo de inovação como elemento gerador de novas práticas sociais, na inversão como uma capacidade de se refazer e na transformação comunicacional como elemento agregador para o exercício das novas práticas sociais dentro da instituição.

Quadro (09): Expertise na arena Social

201	EXPERTISE	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
204	Inovação	28	50,00
205	Inversão	19	34,00
206	Transformação comunicacional	5	9,00
202	Intercambio de conhecimento	3	5,00
203	Desenvolvimento de competências	1	2,00
Total		56	100,00

Fonte: Elaboração própria (2013).

No mundo contemporâneo, a Inovação, tem sido percebida como elemento que norteia as instituições sociais ou privadas, uma vez que as organizações objetivam permanecer no mercado a partir da criatividade que está diretamente ligada a essa competência. O elemento Inovação destaca-se na dimensão *Expertise*, evidenciado com (50%) das ocorrências; o segundo elemento de maior destaque nessa dimensão foi a Inversão (34%) e o terceiro elemento foi transformação comunicacional com (9%).

O elemento Inovação é percebido no realimento das atividades, na produção de novos produtos e na prospecção de clientes ao fortalecimento das atividades da instituição social. As contribuições de Gomes (2008) afirma que é a *expertise* que possibilita ao empreendedor gerar o elemento Inovação nas instituições. Para o autor, a sinergia é o fator condicionante ao desenvolvimento das ações, a inovação constitui o elemento criatividade como um bem estratégico para a reconstrução da realidade na gestão. Essa perspectiva acerca da Inovação pode ser constatada no relato do Gestor G1, ao afirmar que:

Existem fatores provenientes da rede que nos prejudicam quanto ao processo de emancipação, porque nós temos tudo para embalar o nosso gelo para que seja vendido no mercado do Recife e em outros tipos de mercado para que as pessoas tenham acesso a um gelo de qualidade, a começar pela nossa água que é uma água puramente de qualidade, mas a vigilância sanitária só permitiu a venda para a pesca, venda do gelo externo é proibida [...]. A cooperativa nasceu da necessidade dos catadores daqui, nós temos uma orla, nós somos o único bairro (de baixa renda) que temos uma praia própria. Temos muitos shows na orla e muitos catadores não têm onde vender o seu produto, por um preço justo e um dos nossos gestores foi procurado por uma desses trabalhadores e a ideia surgiu dessa pessoa para que se fosse feita alguma coisa em relação a isso! Nossos gestores são formadores de opinião, conversamos muito sobre ajudar na abertura de uma cooperativa de recicladores de latinha, porque as pessoas que trabalham na área de reciclagem estavam sendo lesadas de certa forma e já que nós temos uma área que estava ociosa, vai cair bem para que possa suprir as necessidades dessas pessoas e as nossas também (Gestor G1 da APABT, 2012).

A inovação social se inicia a partir das conversas entre os gestores e a população permitindo a geração da inovação, gerando sustentabilidade econômica, desenvolvimento social com responsabilidade socioambiental. Entretanto, os desafios desses gestores são diversos, tais como melhorias de infraestrutura predial, relocação e reativação da pesca na comunidade, produção e venda de bens e serviços ofertados pela instituição, projetos de capacitação destinados a adolescentes e jovens. Esses desafios atrelados ao fato que a APABT vem se ressignificando quanto à forma de atuação da gestão [repensando] o que é prioridade, bem como o que é viável diante das condições financeiras em que a Associação se encontrava. As atividades são sistematizadas no desenvolvimento de competências por parte de seus gestores.

A compreensão de Maia e Maia (2010) sobre o despertar do empreendedorismo nas instituições revela que a criatividade desses sujeitos possibilita estabelecer novos objetivos e a perseguir-los. Mantendo alto o nível de consciência do ambiente organizacional, promove oportunidades de negócios e continua a prender e a desempenhar papel empreendedor; suas decisões são moderadas e arriscadas. Objetivando a inovação no ambiente de trabalho; essas instituições são demarcadas pela capacidade de seu núcleo (gestor e colaborador) de imaginar, os gestores desenvolvem e buscam efetivar suas visões. A inovação passa por uma reflexão dialógica acerca das necessidades tanto dos sujeitos que permeiam a organização quanto dos moradores da comunidade, assim, as palestras, oficinas e cursos desenvolvidos na APABT são evidenciadas como estratégias de inovação na constituição e a legitimação da instituição.

Em relação à inovação existem fatores na rede que impedem a associação dos pescadores de inovarem, tais como a complexa relação dos órgãos que regulam o Estado e o Município dificultando o processo de emancipação econômica. Os gestores da APABT são conscientes quanto aos parâmetros regulamentam e operacionalizam o mercado, cumprem a rigor os processos e normas estabelecidas. A APABT está adentrando novos mercados tanto da pesca quanto do consumo de água, venda de gelo e projetos ligados à esfera social que produzam capital social e possibilite a instituição permanecer no mercado, a exemplo, a relação com a cooperativa dos catadores de latinha de Brasília Teimosa em que parte do prédio “alugado” como meio de gerar emprego e renda.

Como espaço discursivo, os gestores da instituição percebem o diálogo como instrumento de mudanças estruturadoras, realizam reuniões e assembleias gerais para que as tomadas de decisão sejam debaixo de uma cobertura em que os associados e colaboradores se comprometam com o desenvolvimento e fortalecimento da instituição. Existe um discurso hegemônico entre a gestão que os torna uma equipe capaz de gerenciar o sucesso e as possíveis perdas. Os projetos existentes clareiam a ideia da inovação no centro dos debates da instituição, tais como a escola de pesca, a peixaria, os cursos existentes na área de educação e a criação da cooperativa dos catadores de latinha.

A inovação é o processo que envolve mudanças estruturadoras na organização, articulada por meio de um corpo funcional que mantém relações com outros agentes sociais, objetivando a transformação de ambientes, de comércios, instituições de negócios, ideias que impactam o mercado possibilitando a sobrevivência das organizações em comunidades populares. O relato a seguir do Gestor G2, traz maior compreensão acerca do empreendedor como agente de inovação:

Eu acho que o trabalho não poderia parar, as crianças necessitam desse apoio, a associação precisa do apoio do Governo do Estado, das autoridades, é muito difícil uma comunidade sobreviver sem a ajuda das autoridades, porque é importante que a criança, o jovem e o adolescente tenham acesso a informação, ao mercado de trabalho e saía da vida ociosa que se encontra. Trabalhamos aqui sob o aspecto da informação, orientamos qualquer pessoa acerca de como se encontra hoje o mercado da pesca, inclusive as crianças. Se ela não quer pescar, vai ser outro tipo de profissional, mas que tenha acesso à informação. Os recursos estão barrados para associação hoje, porque não há interesse do Estado, dos governantes, porque a associação não é uma “empresa” na verdade, ela é uma instituição sem fins lucrativos, nós sobrevivemos da pequena ajuda que temos do nosso produto que colocamos no mercado, que é a água e o gelo a um baixo custo! Desse modo, tem sido esse produto que têm nos ajudado a ajudar nossa comunidade (Gestor G2 da APABT, 2012).

Esses gestores sociais possuem convicção em relação ao desenvolvimento do trabalho que realizam, possuem histórias e identidades e se orientam pelo sentimento de permanecerem contribuindo com a melhoria da comunidade por meio dos serviços prestados. Gomes (2008) sinaliza que empreendedores se articulam e proporcionam o crescimento por intermédio das experiências adquiridas no campo institucional, detém a *expertise* como fator condicionante (agregador). Paiva Jr., (2004) aponta para o empreendedor contribuir de maneira efetiva com a instituição; esses atores se utilizam da *expertise* como uma “bússola” onde as dificuldades são minimizadas, ocorrendo um aumento na capacidade de negociação e para o gerenciamento das atividades e projetos.

O elemento inversão destacou-se como sendo o segundo elemento da *Expertise* que mais registraram ocorrências de ações empreendedoras na APABT. Nesse elemento é possível perceber os gestores a partir de uma gestão flexível, dinâmica e inovadora gerando valor social aos projetos da instituição, as ações são gerenciadas de perto para evitar as perdas no processo. Neste caso, as possíveis perdas são reanalisadas e transformadas em fonte geradora de conhecimento, evitando perdas futuras [ressignificando] sempre que necessitar tomar decisões que envolvem as ações coletivas na APABT. Essa lógica pode ser constatada no relato do Gestor G1 da APABT ao afirmar que:

[...] e como nós não nos vendemos ao sistema, cortaram qualquer tipo de investimento do Governo Estadual ou Federal, mesmo assim, continuamos e caminhamos com nossas próprias pernas (com dificuldade, mas sem perder o caráter de um trabalhador digno de seu salário). Toda essa dificuldade têm nos ajudado a compreender e a entender que juntos somos fortes, que nossa união tem vencido a força da corrupção e que ao longo do caminho estamos construindo uma empresa transparente conosco mesmo, com os associados e com a comunidade, pois tudo que entra e sai daqui a termo financeiro tem sido utilizado para o que é necessário (melhoria da própria associação que ainda encontra-se sucateada por conta da gestão passada e o bem estar do pescador), pagamentos dos trabalhadores internos da associação, manutenção, tudo com muita transparência (Gestor G1 da APABT, 2012).

Sousa, Paiva Jr. e Lira (2010) assinalam, a despeito da inversão na abordagem multidimensional do empreendedorismo, que é por meio da inversão que o ator torna-se capaz de reconhecer oportunidades, fundamentado pela sua experiência acumulada. Assim, a inversão passa a ter lugar de destaque na abordagem multidimensional, revelando a importância do empreendedor possuir acervo de conhecimento de forma que ações foram exitosas ou não no passado possam ser replicadas ou refutadas no futuro de acordo com as necessidades existentes.

A inversão é um elemento naturalizado dentro da instituição, evidenciado como discurso que permeia as relações entre os gestores, associados e a comunidade e que fortalece as estruturas sociais, utilizado principalmente no gerenciamento de possíveis crises no âmbito da gestão ou da própria comunidade, a exemplo dos gestores que não querem perder a legitimação da comunidade sobre o empreendimento. Sendo assim, atuam na comunidade e se [re] afirmam constantemente como gestores sociais atuantes e mediadores de conflitos. Esse extrato pode ser evidenciado no relato do Gestor G2 da APABT ao afirmar que:

Esses tipos de atuação da gestão nunca tiveram aqui, como por exemplo, o relatório anual. Hoje o que nos motiva na formação de novas parcerias é saber que todos precisam comer, dormir, vestir, alimentar e cuidar da família, se vamos fazer isso, faremos da melhor forma possível, com honestidade e dignidade, pois só assim, um trabalho pode ser desenvolvido e poder permanecer crescendo com qualidade, justiça e ética na gestão. Esse é meu trabalho, também quero comer e me alimentar daqui, eu também dependo do trabalho dos outros, assim, como os outros do meu trabalho, eu preciso encarar isso aqui com maior diligência possível, porque se pararmos muita gente fica desempregada, e isso não é bom para ninguém (Gestor G2 da APABT, 2012).

A inversão passa a ser abordada como a capacidade que os atores possuem de gerenciar os empreendimentos sociais. Os gestores da APABT utilizam esse elemento, por exemplo, na administração da “casa do Peixe”, espaço criado para a venda de frutos do mar para a comunidade a preços populares, entretanto, a criação desse espaço, foi permeado por muitas dúvidas quanto ao retorno financeiro e a própria administração do espaço. A idealização e implantação dos projetos são monitoradas e [re] avaliadas, pois compreendem que existem determinadas ações que resultam em fracasso e outras em sucesso. O fato é que a APABT operacionaliza dentro de uma margem curta e não pode ter perdas significativas. O diálogo serve como base para o desenvolvimento de uma gestão flexível, capaz de gerenciar as perdas e tê-la como fonte geradora de conhecimento para futuras

análises em que o empreendedor social [re] signifique as atividades e projetos quando necessitar tomar decisões.

A **transformação comunicacional** se constitui como fator importante na gestão para a efetivação do empreendimento com recorrência (9%) da *Expertise* como elemento da Ação Empreendedora. Está inserido na oportunidade que a ABAPT possui de utilizar elementos culturais para desenvolver a unicidade da linguagem entre os membros associados.

O projeto de resgate da cultura do coco, do frevo e da roda de samba, bem como a área de lazer como espaço de fortalecimento dos laços com a instituição, com os associados e com a comunidade permite aos gestores a construção da identidade com o local (esses atrativos são típicos da região e promove uma sensação de bem estar social entre os indivíduos). Nesse contexto, a linguagem do empreendedor social torna-se comum aos outros atores (associados) dentro e fora da organização.

Entretanto, as atividades econômicas, educacionais ou lúdicas são construídas nas reuniões, uma tentativa de construir uma comunicação única a partir do apoio dos associados. Os gestores sociais impulsionam os associados à instituição perceberem a existência de uma linguagem (própria) no ambiente da empresa social proporcionando o bem coletivo. Inculcando ao caráter de seus associados e moradores da comunidade, uma linguagem única (cerne da instituição) sobre a necessidade de desenvolvimento econômico que almejam alcançar. Essa dimensão poder ser percebida no relato do Gestor G1 da APABT (2012) ao afirmar que:

A associação passou a existir em meados de 1996, de lá pra cá muitas coisas aconteceram, as dívidas que ficaram da gestão passada nos forçou a fechar as portas. O espaço continuou sendo do pescador, mas não havia atividades econômicas nenhuma. Assim, primeiramente nós assumimos no dia 25 de Outubro de 2011 e quando nós assumimos, a instituição estava falida, portas fechadas, com contas atrasada na Celpe e a energia cortada, à câmara de gelo lacrada pela vigilância porque nenhum tipo de fiscalização era cumprido nessa casa, os impostos atrasados, licença de bombeiro atrasada, não havia químico responsável, não havia um contador que cuidasse das contas da instituição, era totalmente largado, cada um fizesse o que achasse melhor. Então, é difícil você pegar uma instituição falida pra tentar colocar de pé novamente e fazer com que ela realmente funcione e diga para que ela veio. E isso não acontece da noite para o dia, só acontece através do trabalho. Eu acredito que só daqui a uns cinco anos é que estaremos trabalhando a pleno vapor, oferecendo para comunidade e para sociedade em geral o que eles merecem.

Como empreendimento e movimento social os gestores da APABT se utilizam da linguagem para gerarem ações afirmativas que possam ser identificados pelos associados e comunidades como “algo” da terra, gerando o sentimento de pertença no meio popular.

Resende, Sousa e Costa (2010) apontam para a importância da linguagem em movimentos sociais como elemento central para a construção da identidade do grupo. O elemento linguagem rompe paradigmas culturais. A “linguagem única” dentro da organização gera impactos significativos nas comunidades, apontando que os integrantes possuem o sentimento de pertença, são envolvidos com a “marca” e partilham do mesmo “meio social”. A linguagem comum possibilita a instituição ser observada tanto em âmbito nacional quanto internacional. Portanto, os empreendimentos e movimentos sociais usam da linguagem para gerarem ações afirmativas que possam ser identificados como espaço que partilha dos mesmos valores e objetivos.

A APABT passou por processos diferentes em quase duas décadas de existência. Os atuais gestores têm conseguido reerguer a instituição após diversas crises em sua estrutura. Desse modo, o trabalho que estão realizando em primeira instância é o de mapeamento das necessidades e despontam em duas frentes do social: a) da classe dos trabalhadores da pesca; e, b) sobre os anseios existentes na comunidade. Assim, utilizou-se de uma linguagem homogênea para rearticular “pontos estratégicos” tanto para pescadores, quanto para a comunidade, uma vez que os serviços oferecidos pela APABT haviam sido descredibilizados, pela falta de comprometimento de antigos gestores.

A *Expertise* dos gestores da APABT permitiu a compreensão de como a instituição voltaria a ter credibilidade com os pescadores e com a comunidade; os gestores realizaram um trabalho de formação entre os poucos pescadores que permaneceram associados, a construção da linguagem única entre os pescadores, a elucidação dos problemas, o cumprimento das promessas realizadas na campanha, os primeiros resultados obtidos com êxito permitiu que os moradores da comunidade voltassem a ter confiança na instituição. Esse trabalho foi articulado dentro da gestão por compreender como necessário a uma rearticulação da linguagem em duas dimensões: a) quanto aos serviços de melhoramentos para o profissional da pesca; e, b) para as comunidades no sentido de desenvolvimento social e econômico; fortalecendo a marca da instituição junto à classe trabalhadora da pesca e da comunidade.

Os elementos **Intercâmbio de Conhecimento (5%)** e **Desenvolvimento de Competências (2%)** destacaram-se como sendo o segundo e o terceiro elementos da dimensão *Expertise*, na Ação empreendedora na APABT. Leão, Moutinho E Xavier (2012) assinalam sobre os condicionantes de crescimento em empreendimento “APL”. O crescimento das instituições ocorre pela capacidade que possuem de desenvolverem intercâmbio de com outras instituições para o desenvolvimento das competências. A

relação com outras entidades possibilita o aprendizado coletivo, socializando e construindo parcerias que permitem ao empreendimento visibilidade mercantil e social. A atuação dessas instituições possibilita ganhos em escala ascendente; o intercâmbio de conhecimento gera facilidades de acesso a crédito e o fortalecimento das ações permite desenvolvimento de competências por intermédio do aprendizado.

A APABT possui fragilidades quanto à utilização desses elementos, uma vez que a instituição vem se recuperando e se reestabelecendo em sua estrutura administrativa, mesmo assim, é possível perceber o esforço realizado pelos gestores para o desenvolvimento desses elementos. O recorte a seguir nos permite perceber a importância que os gestores conferem aos elementos, ainda que não consigam desenvolvê-los com êxito na gestão. O diálogo, é a marca central para o desenvolvimento das relações, conforme, o pescador e associado afirma que:

A comunidade vem fazer os cursos, os filhos dos pescadores também, mas o pescador é ignorante demais, aparecem às oportunidades e eles deixam escapar, por exemplo, sempre tem exames médicos para fazer, mas nenhum faz. Só faz aqueles que sabem que precisam fazer mesmo, mas os que podem ignorar a doença, eles ignoram! Eu mesmo nunca vim fazer nenhum exame aqui, só fiz pelo hospital, mas pela associação é “difícil” mesmo nos oferecendo condições para cuidar da nossa saúde. A Associação sempre faz palestras de higiene pessoal, alimentar, trás enfermeiros do posto de saúde para dar palestras e cursos, mas o que interessa mesmo para nós pescadores é o nosso trabalho e sabemos que estamos errados, mas é cultural, mas eu reconheço que essa atual gestão melhorou e muito a nossa vida, se eles não tivessem assumido como iríamos comprar gelo, água por um preço acessível, outra coisa, onde guardaríamos o nosso material de trabalho, estávamos jogados, esquecidos, eles quiseram assumir e nós apoiamos e até agora tem dado certo. Eles sempre conversam conosco, fazem reuniões e mostra como anda a situação da associação e nós tentamos ajudar como podemos. Essa é a nossa segunda casa e para muitos pescadores essa é a primeira casa porque vivem por aqui mesmo (Associado A1 da APABT, 2012).

Esses dois elementos Intercâmbio de Conhecimento e o Desenvolvimento de Competências se entrelaçam quanto às questões da conscientização do profissional como ser humano que necessita de cuidados específicos. A APABT como instituição social cuida de aspectos relacionados ao desenvolvimento econômico, estabelece outro aspecto quanto à integridade e ao cuidado com a saúde. Se esses elementos forem analisados no interior da organização haverá, de fato, um intercâmbio e uma preocupação com o desenvolvimento de competências, entretanto, quando se observa a atuação da gestão da APABT e suas relações com atores externos à instituição é fragilizada em sua forma de atuação, fato que prejudica maiores avanços no mercado.

O gerenciamento de projetos revela as competências existentes na Associação e a revela como instituição empreendedora, uma vez que contribui com mudanças efetivas na arena social. O intercâmbio de conhecimento se solidifica quando os gestores da APABT assumem o papel de vetor que impulsiona a luta pela sobrevivência, de reestruturação comercial, de superação dos desafios e o cuidado com o trabalhador e sua família. Esses elementos podem ser observados no relato a seguir do Gestor G1 da APABT (2012) ao afirmar que:

Nossa luta é essa, por isso, que assumimos o risco em 2011 com o grande desafio de reestruturar a parte comercial da associação e dar novos rumos ao que chamamos de luta pelo social. Cuidamos dos negócios comerciais, mas nos preocupamos com a saúde e com a integridade do pescador, afinal, ele sustenta sua casa, se adocece ou não trata uma doença como trabalhará? Nesse sentido, partimos em direção a um trabalho duro que é o processo de conscientização do trabalhador, tentamos a todos os momentos estabelecer uma linguagem única com eles, de maneira que nos entendam, é difícil, mas acredito que em pouco mais de um ano conseguimos avançar em muitas áreas. Para cada conquista ficamos felizes. Quando trouxemos o curso de inclusão digital para aqui e foi uma festa, construímos agora uma sala para os cursos de inglês e espanhol sei que não virão os pescadores, mas estamos pensando em seus filhos, em seus netos. Nossa meta é fazer desse lugar um espaço discursivo onde nasçam novas ideias e projetos. Quanto à parceria com empresas privadas não temos dialogado ainda não, é difícil a relação, mas sabemos que teremos que estabelecer em algum momento essa relação, mas agora, estamos organizando internamente e tentando administrar os problemas que são muitos, mas chegaremos lá (Gestor G1 da APABT, 2012).

Bendassalli *et al.* (2009) assinalam que os empreendedores possuem habilidade necessária para questionar o processo de atividades que ocorrem nas instituições e dispõem da capacidade de mensurar os impactos das atividades nas comunidades. Essas habilidades sinalizadas por Bendassali *et al.* (2009) referem-se à apropriação dos elementos Intercâmbio de Conhecimento e Desenvolvimento de Competências empreendedoras. Logo, as relações que se desenvolvem na instituição passam por caminhos orientados por valores, tais como, necessidade de sobrevivência, oportunidade, confiança, gestão participativa acolhedora, visionária e social.

Desse modo, é o imbricamento dos atores nos processos de trabalhos que permite maior crescimento tanto das instituições que representam, quanto dos indivíduos associados, exercendo com maior efetividade o fortalecimento de laços e a dinamização dos projetos que são prospectados por essas entidades. Assim, o intercambio de conhecimento é evidenciado a partir das experiências vividas (dialógico), objetivando encontrar caminhos que contribuam com as mudanças necessárias, tanto na instituição como nas comunidades.

Compreende-se, portanto, que esses atores e as ações que desenvolvem são fundamentais para o estímulo e a organização dos serviços prestados e à capacidade de produção. E a formação e a transmissão de conhecimento são realizadas por intermédio de capacitações e treinamentos promovidos pelos vários atores, possibilitando o acompanhamento e o assessoramento aos empreendimentos. Os gestores da APABT partilham da perspectiva que é possível trabalhar de forma a garantir a sobrevivência da instituição, dos seus colaboradores, bem como, servir aqueles que a constituem de maneira ética e justa. Conforme afirma o gestor (03) da APABT (2012).

[...] Onde esses pescadores encontrariam gelo mais barato? Em nenhum lugar! Se não for nosso esforço de permanecer com as portas abertas, logo vem uma empresa privada e toma conta disso aqui e a comunidade terá que pagar mais caro se quiser ter acesso a água e ao gelo (gestor 03 da APABT, 2012).

As estratégias da atual gestão é a conscientização dos moradores e colaboradores à importância da APABAT como instituição social. O resultado dessa estratégia é a possibilidade de desenvolvimento de uma gestão competente e preparada para assumir determinadas frentes de trabalho que os projetos necessitam para serem implementados por meio do envolvimento de seus associados e da própria comunidade.

Takahashi e Fischer (2010) sinalizam que a aprendizagem organizacional leva ao desenvolvimento das competências necessárias para continuidade do trabalho na gestão, constatando que determinadas competências podem ser construídas no sujeito, enquanto outras podem ser desconstruídas, o que configura o caráter dinâmico do desenvolvimento de competências e do processo de aprendizagem. Refere-se à aplicação de competências existentes em novas oportunidades de mercado que requerem mudança qualitativa nos ativos da firma e/ou do sujeito. Destacando que o desenvolvimento de competências resulta da aprendizagem coletiva da organização. Os empreendedores são analisados por intermédio de suas atitudes (ação e o pensamento) para a resolutividade de questões ligadas a ordem do enfrentamento das problemáticas sociais. O resultado será o desenvolvimento de uma gestão competente e preparada para contribuir com a gestão no processo administrativo da instituição.

4.3 Imaginação Conceitual

O sucesso de empreendimento está ligado às normas estabelecidas pelos gestores que compõe sua diretoria. A gestão de negócios sociais, por sua vez não está longe dessa

perspectiva analítica percebida pela ótica da gestão de empreendimentos sociais sustentáveis, em cena, a Associação dos Pescadores Artesanais Brasília Teimosa na cidade do Recife-PE. Hisrich *et al.* (2009) apresenta perspectivas de esses sujeitos possuírem perfil marcado por suas experiências psicossociais, influenciando nas tomadas de decisão sobre os processos decisórios nas instituições. Esse processo ocorreu na posse da atual gestão da APABT quando movidos pelo sentimento de pertença com o local disseminaram informações e compartilharam com os associados às necessidades existentes, bem como propagaram informações que mudaram as perspectivas quanto à imaginação de seus membros.

Os gestores atuais transformaram o modelo de gestão existente na APABT; as mudanças no comportamento organizacional impulsionou a efetivação de projetos e criaram novos desafios. O modelo apresentado possibilitou modificações na estrutura comercial, a exemplo da gestão partilhada ou coletivizada que configura a atual gestão. As mudanças ocorridas na gestão social da APABT sinalizam para a evolução da administração desses tipos de instituições. O empreendedor social é evidenciado sob o marco das experiências vividas que se manifestam em um cotidiano de intervenções na comunidade a partir da gestão de projetos socioeconômicos. Essas experiências influenciam nas decisões pessoais e profissionais vividas pelos gestores, associados e pela comunidade. O quadro (10) demonstra uso que os gestores da APABT fazem da Imaginação Conceitual a partir de seus elementos, esses indivíduos partilham de uma realidade intersubjetiva.

Quadro (10): Imaginação Conceitual em empreendimentos sociais.

CÓDIGOS	DESCRIÇÃO	ABS.	RELATIVA
10	Imaginação Conceitual		(%)
101	Convivência com risco	14	29,00
107	Visão integral	10	21,00
106	Subjetividade	09	18,00
102	Autonomia	09	18,00
103	Disposição pessoal	05	10,00
104	Intuição	02	4,00
Total		49	100,00

Fonte: Elaboração própria (2013).

É no intelecto do empreendedor social que emergem elementos estruturantes que direcionam a forma de atuação que constituem e [re] significam o trabalho desses agentes a partir da convivência com risco, da visão integral, da subjetividade, autonomia, da disposição pessoal e da intuição.

Os elementos que mais se destacaram na **dimensão Imaginação Conceitual** foram **Convivência com risco (29%)**, **visão integral (21%)** e **Subjetividade e autonomia (18%)**. Afirmar que o empreendedor social possui conhecimento prévio acerca do trabalho que desenvolve faz com que se entenda o porquê de esses indivíduos operacionalizam e realizam investimentos, muitas vezes com risco.

O elemento convivência com risco tem sido evidenciado pela capacidade que os gestores da APABT possuem de empreender, bem como a percepção desses sujeitos sobre o trabalho realizado pelos seus colaboradores na pesca, no artesanato, na inclusão digital ou nos cursos educacionais. Seu conhecimento técnico e suas práticas e a tomada de decisão no âmbito da instituição é perpassada pela sua imaginação conceitual que os gestores da APABT carregam em sua formação pessoal.

Gaiger (2008) assinala que os empreendedores sociais se articulam por intermédio de problemas que afetam igualmente as organizações. O surgimento desses atores no mercado é motivado por dois princípios: autogestão e cooperação. Lowe e Marriot (2006) apontam que esses gestores não costumam fracassar em suas atividades de riscos. Observados como profissionais que possuem atividades conflituosas, o risco faz parte da vida diária. Os empreendedores sociais são percebidos como profissionais que exercem atividades de risco quando compram e negociam produtos e serviços prospectando suas vendas por valores superiores. O elemento convivência com risco pode ser observado no relato do Gestor G1 da APABT ao afirmar que:

Por exemplo, eu sou neto e filho de pescador [...] todos os dias tenho que tomar decisões. Já pensamos em parar, mas quando vejo o quanto lutamos para reerguer

essa Associação [...] está no sangue, minha vida é isso aqui, eu vivo a pesca, não sei até quando, mas eu vivo isso aqui! Lá em casa, ninguém me compreende. Minha esposa me ajuda muito, mas a realidade dela é de outro ambiente, se chego com minhas gírias de pescador sou “discriminado”, logo, volto para a Associação - aqui é o meu lugar. Eu suspiro isso! Às vezes, nem durmo pensando como faremos para pagar as contas ou melhorar a estrutura do prédio e o que oferecer de melhor para o pescador. Isso permeia a minha mente! Já tivemos muitas lutas, uma das mais pesadas foi quando o setor privado quis tomar o prédio, outros indivíduos pensando em seu próprio bem quiseram entregar o prédio para interesses particulares. Fui preso e vários mandatos de prisão vinham e eu rasgava todos, mas nós não abrimos mão. A luta foi grande, mas quando olho para isso aqui sei que vale a pena! já que estamos desenvolvendo ações para melhorias da associação, para os pescadores e para a comunidade, resolvemos agir com ética, não queremos ser iguais aos antigos gestores, não venderemos o voto de nenhum pescador, não faremos a comunidade dar o seu voto por um pão com ovo, foi por isso, que rompemos com as alianças política local, sofremos com essa atitude radical nossa, mas foi esta decisão que nos deu força para andar com nossas pernas (Gestor G1 da APABT, 2012).

A tomada de decisão nesses empreendimentos de serem realizadas a partir da cooperação e da gestão partilhada; ao perceber o desenvolvimento da instituição orientam-se por meio de extratos sociais quer sejam culturais, econômicos ou políticos, no entanto, esses gestores são guiados por ações que visam à diminuição de problemas nas comunidades, bem como o sucesso do empreendimento na dimensão econômica; o processo de trabalho da APABT é evidenciado na forma de pensar e agir desse sujeito empreendedor do social.

Esses extratos sociais são determinantes para o condicionamento dos gestores da APABT no gerenciamento das atividades comerciais e sociais da instituição. Percebeu-se que a habilidade dos gestores contribui para o desenvolvimento dos negócios sociais, mediando os processos que possibilitam risco às atividades da instituição, tanto no sentido de gerar lucro, quanto em meio às perdas no processo de investimento de capital.

Knight (2005) sinaliza que os empreendedores sociais não podem prever totalmente os “riscos” em uma negociação, apesar de concordar que esses sujeitos possuem uma habilidade diferenciada em lidar com risco. Lowe e Marriot (2006) coadunam com a perspectiva apresentada por Knight (2005), atenuam que geralmente esses profissionais não investem para ter perdas, mas que não quer dizer que não possa ocorrê-las no processo de negociação. Essa perspectiva é apresentada no relato a seguir do Gestor (03) da APABT quanto ao risco na efetividade para a transformação local no nível sociocultural ao afirma que:

Nós vendemos o gelo e a água mais barata da região [...] Quando assumimos a associação sabíamos dos riscos, antes de retirarmos os jovens que são usuários de drogas e usavam o prédio para suas atividades, nós pensamos muito, realizamos algumas reuniões para chegarmos a uma estratégia, de como diminuir os conflitos e as retaliações, afinal, conhecemos todos eles, cresceram aqui na comunidade,

conhecemos seus pais, suas histórias, são nosso povo, estamos lutando para ajuda-los e não para que se afundem nessa vida, mesmo com tantas reuniões, o trabalho de retirar-los do prédio não foi fácil, eles já estavam habituados, pois a APABT estava jogada no lixo, mas nós precisávamos retomar as atividades econômicas da instituição, dar um novo rumo, recuperar as instalações do prédio e oferecer aos pescadores um espaço digno de trabalho e a comunidade uma instituição que contribuísse com seu desenvolvimento local, por isso, é por isso que trabalhamos (Gestor G3 da ABAPT, 2012).

As tomadas de decisão desses empreendedores sociais, muitas vezes, são dotadas de incertezas, pois “o risco” faz parte da vida diária desses empreendedores que partilham de um cotidiano cercado de inseguranças de toda ordem. A constituição e afirmação dos empreendimentos são analisadas a partir de múltiplos conflitos. Os insumos produzidos são vendidos à população por um preço menor que os encontrado mercado privado, entretanto, os comerciantes que compram os produtos revendem em outras regiões ou dentro da própria comunidade. Conflitos são percebidos a partir de interesses mercantis, as pressões das agências reguladoras com rígido controle sobre a produção e manutenção dos serviços, por isso, existe a necessidade de estarem sempre se articulando entre si, discutindo planos e traçando metas para superarem os desafios que possuem na instituição, tais como permanência da produção e a venda dos produtos para as comunidades, combate às drogas, melhores condições de trabalho para os pescadores e colaboradores e o desenvolvimento sociocultural. Portanto, esses são alguns conflitos e riscos evidenciados na gestão social da APABT. O relato a seguir do Gestor G2 da APABT, evidencia os desafios e conflitos vivenciados no cotidiano da instituição:

Sentamos com a nova diretoria e discutimos um plano de desenvolvimento da associação, pois estava tudo parado a água e o gelo não funcionava porque as máquinas estavam quebradas. Após, meses de negociações entre compesa, Celpe, prefeitura e até com antigos funcionários que colocaram na justiça a APABT. Voltamos a funcionar depois de meses de negociação, estamos unidos, nos fechamos para tentar consolidar o trabalho, isso não agradou muita gente, mas nos fortaleceu. Recomeçamos ajustamos o mínimo que precisávamos para termos uma renda que pudéssemos pagar pelo menos as contas da instituição, podemos dizer que conseguimos, mas a consolidação da APABT no comércio e no desenvolvimento social da comunidade, ainda é um desafio (gestor G2 da ABAPT, 2012).

Os gestores da APABT compreendem a dimensão dos desafios que precisam enfrentar, os projetos possuem riscos de não darem certos, entretanto, a convivência com risco diminui à medida que esses empreendedores vivenciam no cotidiano tais práticas. IBGE (2010) aponta em direção à realidade dos empreendimentos sociais brasileiros nem sempre oferecem suporte técnico (estrutura e capital social) para o desenvolvimento dos projetos. A dificuldade encontra-se na falta de maior seguridade por parte do Estado que ainda não constituiu como parte de uma política pública de gestão social. Conforme, os

dados oficiais do IBGE (2010) as instituições sociais no país não possuem estrutura capaz de transformar a realidade dos seus associados, uma vez que, muitas não possuem sede própria e nem sequer conseguem ter um funcionário com carteira registrada.

O **elemento visão integral (21%)** foi evidenciado com elemento que se destacou em segundo lugar das ocorrências das ações empreendedoras da APABT, a instituição social é permeada pelo processo de trabalho de seus gestores sociais possibilitando a superação dos limites permitidos pela organização. Os gestores se mobilizam para a busca de novas possibilidades de mercado relacionada à transparência nos processos, no trabalho em grupo, no desenvolvimento de ações, corroboram com a transformação da comunidade em que estão inseridos, tanto a nível socioeconômico, quanto ambiental.

As perspectivas acerca da visão integral desses sujeitos, as ações dos atores são articuladas de maneira sistêmica, possuem visão integral dos processos em que estão inseridos (MODICA, 2009). Para isso, aplica-se uma estratégia de desenvolvimento sustentável baseada nas características naturais e culturais do território, como ações de proteção, educação e promoção das atividades desenvolvidas proporcionando o crescimento da economia. O relato a seguir da uma mostra da ação empreendedora acerca da visão integral dos processos de trabalho vivenciados pelo gestor G3 da APABT, ao afirmar que:

Creio que a parceria só teve fim por causa da má gestão, hoje o pescador está sofrendo, a família do pescador também, e nós que somos a atual gestão estamos nos desdobrando para recolocar a Associação nos trilhos do desenvolvimento, reformulando novos projetos, tentando construir um espaço para o desenvolvimento e fortalecimento do pescador e fazer o pescador voltar a acreditar na força do seu trabalho, muitos pescadores perderam a o amor pela profissão por tantas dificuldades encontradas aqui na Associação, muitos abandonaram a profissão e foram trabalhar em empresas privadas para sustento da família. Nós estamos nos organizando para que nossa Associação tenha influencia sobre os processos de mudanças na área da pesca (Gestor 03 da APABT).

Os gestores da APABT possuem foco no problema, mediam conflitos, constroem relatórios, montam estratégias para desenvolverem ações que melhorem as condições de vida do pescador. As necessidades que os profissionais da pesca e as comunidades possuem estão na agenda da instituição como prioridade, bem como a própria necessidade que a APABT possui para se manter no mercado. Os gestores possuem visão integral do processo quanto à reformulação dos projetos, desempenhando atividades que beneficiam tanto ao segmento em que atuam a (pesca) quanto à comunidade. A APABT apresenta as seguintes propostas: a) Reformulação de novos projetos; b) Criação de novos espaços para o desenvolvimento da pesca na comunidade; c) Processo de rearticulação e fortalecimento

da categoria junto ao mercado; d) Desenvolvimento e reestruturação do polo gastronômico para Brasília Teimosa; - e, f) Fortalecimento da comunidade em detrimento as suas necessidades sociais.

O Instituto de Empreendedorismo Social – IES (2012) e Oliveira (2004.a) apontam para a perspectiva da Visão integral relacionada com a percepção que o empreendedor social possui acerca de como conduzirão o empreendimento social, analisando sob o prisma das relações que desenvolve ao longo das ações, bem como os projetos em que estão envolvidos. A ação do empreendedor social está imbricada com a transparência nos processos, o desenvolvimento do trabalho em grupo, das ações que contribuem com a comunidade no nível socioeconômico e ambiental.

A APABT como instituição social possui algumas fragilidades que representam risco a sua manutenção e permanência no mercado quanto à utilização do elemento Imaginação Conceitual como ferramenta de gestão capaz de contribuir para as mudanças socioeconômicas na comunidade, tais como: a) a falta de desprendimento e o grau de disposição pessoal. Essas características necessitam ser bem gerenciada, uma vez que, a APABT é uma entidade social com necessidades de gerenciamento específicos a uma boa funcionalidade. Para isso, a confiança na gestão e nos trâmites realizados pela mesma precisa ser reavaliada como empresa, a responsabilidade do caixa financeiro da instituição necessita de maior responsabilidade, uma vez que, a empresa não pode ser penalizada por nenhuma eventual situação de perda, ou mesmo, pela má administração dos negócios sociais.

Neste caso, a dimensão social em que os gestores estão envolvidos e são nutridos denomina-se pela capacidade de conhecimento acerca dos serviços prestados a população, por este motivo os empreendedores sociais necessitam de maior organização e direcionamento sobre as responsabilidades de gestão, uma vez que, possuem *Expertise* quanto aos serviços operacionalizados pela instituição.

Os elementos subjetividade e autonomia (18%) foram evidenciados em destaque ocupando a terceira posição como elemento imaginação conceitual na Ação Empreendedora. A subjetividade desses sujeitos contribui para o sucesso dos projetos na instituição. O empreendedor social é analisado sob o prisma das relações que desenvolve ao longo das ações (projetos) em que está envolvido. A subjetividade pode ser evidenciada como intenção dos sujeitos em uma instancia temporal. Sousa e Paiva Jr., (2012) apontam sobre o empreendedor possuir a subjetividade como elemento capaz de contribuir para o sucesso da instituição. Pereira, Cordeiro e Batista (2012), assinalam para a identidade

cultural desses sujeitos, as narrativas locais possibilitam o reconhecimento sobre o sucesso das empresas por intermédio das redes pessoais e de negócios. O compartilhamento de ideias e ações com outros agentes torna-se importante para maior eficiência, geração de lucro e desenvolvimento em contraposição à ideia da atuação isolada. O elemento subjetividade vislumbra a criação de um campo de ação proativo, bem como a expansão das alianças e fortalecimento da imagem com repercussão no cenário nacional e mundial. O relato do Gestor G1 a seguir exemplifica a dimensão subjetiva pelas quais operam dentro da instituição.

Hoje eu quero dizer que nós não temos parceiros, a nossa diretoria é formada por nós mesmo, que somos um grupo de parceiros. Dependemos de nós mesmos e da força do nosso trabalho, nos articulamos com a comunidade para poder vender os produtos e serviços que dispomos. Sabemos que tudo necessita funcionar bem, não temos condição de ficar sem vender, por isso, nos reservamos e deixamos a associação aberta quase que 24 (vinte e quatro) horas por dia (Gestor G1 da ABAPT, 2012).

A **subjetividade e a autonomia** são evidenciadas como elementos que permitem aos gestores da APABT fortalecimento do empreendimento. O sujeito empreendedor é guiado pela autopercepção, a vontade que o impulsiona ir à busca dos resultados, [re]afirmando alianças com parceiros externos ou internos que serve de articulação interpessoal, vivenciando sua subjetividade como necessária a sobrevivência dos projetos da organização.

O lugar do **elemento Autonomia (18%)** na ação empreendedora tornou a gestão ainda mais flexível por estar ligado diretamente a aspectos, tais como: tomada de decisão e articulação entre os sujeitos. A autonomia na APABT está relacionada com a independência e liberdade para tomar decisão e resolver os problemas existentes, as atividades de cada setor são gerenciadas por sujeitos específicos (diretoria de pesca, de cultura, de esportes, educação, financeira, entre outras); mesmo assim, a autonomia exercida pelos gestores não os distanciam, mas permite uma liberdade compartilhada (gerando intimidade e partilha entre os envolvidos).

Como o espaço social é dinâmico, as atividades necessitam de respostas rápidas, no caso de um gestor não se encontrar no âmbito da instituição, outros gestores podem decidir sobre a temática em questão. Essa liderança compartilhada, permite a criação de laços fortes na gestão, entretanto, para que os gestores decidam sobre o que fazer em determinando momento, utiliza-se de meios de comunicação como telefone, e-mails, quadro de avisos para se comunicarem e partilharem das decisões tomadas para o bem da instituição e de seus associados.

Assim, a “autonomia partilhada” torna-se o meio pelo qual o processo de gerenciamento do empreendimento tem sido realizado. A busca pela autonomia faz parte de um dos conjuntos de metas traçadas pelos gestores; a análise sobre a convivência com o risco demonstra como realizam ou rompem com alianças que não contribuíam para o desenvolvimento ético dos trabalhos, preferindo passar privações financeiras a sujeitarem-se ao desenvolvimento de atividades em que a ética e a moral não sejam evidenciadas.

Barros, Madruga e Ávila (2012) sinalizam que empreendedores sociais são inovadores com uma missão social, existindo assim, uma relação entre as associações e as dimensões da atitude empreendedora. As instituições sociais são nutridas pelo desejo de terem sua autonomia assegurada, no sentido de construírem uma gestão capaz de gerir seus próprios negócios, sem perder o foco de sua “missão” que é atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando à busca do seu aperfeiçoamento com ética. Para Ferreira (2006), essas instituições sociais, bem como seus gestores realizam-se em atividades que geram transformações sociais, lucrativas para a instituição e para os sujeitos envolvidos. Nesta perspectiva de “bem coletivo”, os gestores se articulam para o amadurecimento do trabalho determinando o futuro da organização (referente aos projetos existente) para as comunidades. O relato do Gestor G2 a seguir caracteriza bem a situação acerca da atitude desses empreendedores sociais na APABT:

As portas se fecharam quando não quisemos apoiar politicamente nenhum candidato, resolvemos agir de acordo com nossa consciência. Nosso dever era assegurar o melhor para a comunidade, para pescadores e seus filhos. Não podíamos nos vender, foi contra esse tipo de atitude que nos levantamos; nossa postura não mudou e nem mudará. Somos trabalhadores da pesca e agimos de acordo com nossa consciência. Estou aqui para contribuir e não para usurpar o direito dos meus companheiros e nem da comunidade. Cada gestor sabe o que tem que ser feito, se houver um erro serão punidos de acordo com a Lei que rege a instituição. Damos a liberdade do zelador ao rapaz que trabalha com a água de fazer seus trabalhos sem precisar estar sendo pressionado por ninguém (Gestor G2 da APABT, 2012).

Desse modo, os gestores da APABT são conscientes que a busca pela autonomia sobre os processos de produção e uma gestão capaz de contribuir com o social, exercendo na comunidade autonomia para gerir os trabalhos tem sido fortemente contra-atacado por forças externas, uma vez que em gestões passada esses agentes externos exerciam influência sobre os processos executados na comunidade. Os gestores passaram a agir de acordo com a própria consciência, revelando que o empreendedor social consegue discernir sobre responsabilidade que possuem juntos aos mercados e as comunidades.

Parente *et al.* (2010) sinaliza que no processo ético do trabalho realizado por empreendedores sociais, o principal objetivo desses indivíduos não é o negócio em si, mas

o desenvolvimento de uma sociedade civil autossustentável, com valores sociais, éticos, culturais, políticos, econômicos e ambientais superiores. Partilham do sentimento de cooperativismo e coletividade, ao invés da competitividade e do individualismo; Nesse contexto, sobre a autonomia, os gestores da APABT afirmam que cada sujeito envolvido no trabalho sabe quais são as atividades existentes e como devem ser gerenciadas. A “autonomia” é percebida de maneira clara e madura entre o corpo gestacionário e os associados; todos os envolvidos na instituição social sabe que serão responsabilizados pelos seus atos (da alta gestão a um colaborador).

A autonomia entre os gestores promove a criação de novos projetos sociais. Afirmam que surgem a todo instante, entretanto são analisados em reuniões trimestrais. Cada gestor possui a liberdade de ir à busca de projetos que contribuam com o desenvolvimento do trabalho realizado na comunidade. Estando afinados uns com os outros, pois partilham das mesmas expectativas, desejos e sonhos. “*Cada um sabe qual o perfil dos nossos trabalhos, qual a nossa missão, os objetivos e os valores*” afirmou o Gestor G2 da APABT. Esse extrato é observado no relato do Gestor G1 da APABT, ao afirma que:

Em nossa gestão na Associação dos Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa, trabalhamos muito sobre o aspecto da confiança, acreditamos em cada um que faz parte da equipe, e é simples, pois cada um veio trabalhar não porque tínhamos dinheiro para pagar bons salários, ao contrário, veio ajudar a levantar a Associação que estava completamente falida. Assim, cada gestor é livre para trazer projetos que beneficiem a comunidade, mas como estamos bem articulados entre nós, partilhamos nossos sonhos, desejos e vontades. Somos um grupo focado no desenvolvimento social, até hoje, nunca tivemos confusões acerca dos objetivos e metas, estamos aqui por dois motivos centrais: o primeiro, ajudar a classe trabalhadora da pesca que somos nós mesmos; o segundo motivo, é transformar a realidade da nossa comunidade, não aguentamos ver tantos jovens se perdendo sem não fazermos nada acerca disso (Gestor G1 da APABT, 2012).

O desejo de contribuir com o crescimento da instituição e melhoramento da vida dos associados criou um ambiente onde a utilização da linguagem única é estratégia para o bom desempenho dos projetos na instituição que permeada pelo sentimento de autonomia do empreendedor, no que se refere o surgimento de novas propostas para dinamizar as atividades culturais, econômicas e ambientais promovidas pela APABT. O elemento autonomia desdobra-se em outros elementos como parceria, confiança, gestão compartilhada, liberdade de atuação, consciência, responsabilidade e cooperação. Os gestores têm sido impulsionado por motivos pessoais quanto a sobrevivência da classe pesqueira, mas realizam um trabalho ostensivo quanto as perspectivas da Associação, bem como sua capacidade de atuação.

Neste sentido, a subjetividade e a autonomia estão imbricadas com o elemento disposição pessoal, juntos integram e dão sentido a dimensão Imaginação Conceitual. A dedicação do empreendedor social quanto aos trabalhos que desenvolve na APABT tem como princípio o enfrentamento dos problemas existentes. A este esforço dar-se o nome de **Disposição pessoal (10%)**. Nesse sentido, a disposição pessoal permite aos atores envolvidos executar múltiplas atividades, tais como abrir e fechar a associação, limpar, organizar, servir aos colaboradores e as comunidades. O trabalho é realizado por todos desde a venda da água e do gelo aos serviços de melhoramentos para a população. Existe na associação uma ampla liberdade de entrada e saída dos funcionários e colaboradores.

Dessa forma, o empreendedor social passa a intervir com assiduidade, envolvendo-se em atividades na instituição que nem sempre é de sua competência, mas por está imbricado no processo e acreditar no que faz, o engajamento faz parte de sua rotina. INES, CASES (2012) sinalizam para as questões de enfrentamento ligadas as causas sociais, esses gestores de instituições sociais possuem *feeling* comercial, gerando esforços para o fortalecimento dessas instituições. Um caso episódico é relatado no extrato a seguir exemplificando como a disposição pessoal faz parte da vida desses empreendedores sociais.

Como todos sabem da necessidade que temos e que o pescador não tem hora para voltar do mar, abrimos quase que 24 horas por dia. Os próprios gestores é quem atendem os pescadores, a venda de água fica por conta de quem estiver na hora na associação, o caixa também, não desconfiamos de ninguém aqui, se algum dos gestores fizer algo que não está de acordo com a conduta nossa, esse será excluído da equipe. Às vezes estamos cansados, mas existe a necessidade, por amarmos isso aqui, estamos sempre postos! (Gestor G3 da APABT, 2012).

Pereira, Cordeiro e Batista (2012) sinalizam que esses atores se utilizam da racionalidade e intuição como elementos que contribuem para melhor identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios, conservando-se no empreendedor a paixão pelo trabalho e o reconhecimento de que a experiência acumulada fortalece o processo decisório, amadurecendo tanto os sujeitos como as instituições no enfrentamento de novos desafios. É possível perceber no relato do Gestor G3 essa perspectiva apresentada pelos autores, quanto à abertura e fechamento (expediente) da APABT, havendo um acordo coletivo quanto às necessidades do pescador na instituição. Os gestores da APABT reconhecem que necessita de ser empregado um esforço ainda maior que o de uma empresa comum (possuidora de horário preestabelecido e bem definido).

Esses gestores e colaboradores trabalham voluntariamente, existe uma disposição pessoal que revela a “paixão pelo trabalho”. O grau de confiança é elevado, pois até mesmo

o caixa financeiro da instituição fica nas mãos de quem estiver trabalhando, não havendo, por exemplo, um repasse de caixa. Essa prática é naturalizada a partir dos discursos dos gestores, afirmam que a consciência é de cada um, porém, no caso de algum “desvio” de qualquer produto da instituição, o responsável será punido de acordo com Lei. Os gestores sociais possuem um grau de maturidade em relação ao trabalho que desenvolvem, são comprometidos com o processo do início ao fim, entretanto, esse comportamento ou práxis evidenciada é percebido como uma fragilidade que se não for corrigida poderá levar a instituição à falência no caso de algum ator se aproveitar dessa liberdade ou desse grau elevado de confiança evidenciado no setor financeiro da APABT.

RIBAS (2011) sinaliza que a motivação como *recompensa* não se limita a fatores meramente financeiros, mas também existenciais (pessoais). Essa perspectiva corrobora com as ações desenvolvidas pelos gestores da APABT, os esforços empregados para fazer a instituição funcionar de maneira que contribuam com o trabalho dos pescadores e gerem melhorias na comunidade. A articulação interna e a comprometimento desses atores passam a ser percebidos como vetores de melhoramento contínuo às comunidades populares.

Apesar de haver uma definição sobre as competências de cada associado, tais como o grupo gestor, os colaboradores que atuam na limpeza, organização, venda dos produtos e na manutenção do espaço, todos os indivíduos envolvidos na APABT atuam de forma igual, não existindo espaço para a não realização do trabalho, existe uma disposição pessoal que está intrínseca em cada voluntário. Esse sentimento é reflexo da gestão, pois assumem o pressuposto que “todos são iguais”. Esse comportamento observado pelo empreendedor social revela o engajamento nos serviços, nas ações e nos projetos, esse fator corrobora para o sucesso na tomada de decisão dessas instituições.

Enfim, **a disposição pessoal** dentro do contexto social é atrelada muito mais ao desejo pela mudança e a identificação com o trabalho que realizam, gerando empreendedores sociais engajados nas atividades institucionais. Esse é um dos fatores que corroboram para o sucesso nas tomadas de decisões da instituição. De acordo com o Gestor G3 acerca da disposição pessoal quando afirmar que: “*Às vezes estamos cansados, mas existe a necessidade, por amarmos isso aqui, estamos sempre dispostos!*”.

Os empreendedores sociais da APABT empreendem esforços para a execução e manutenção das atividades, logo possuem duas necessidades vitais a manutenção da instituição: i) incentivar a prática e profissionalização da pesca em Brasília Teimosa; e, ii)

gerar renda para a manutenção do espaço social e dos colaboradores. Esse advento vem acompanhado pelo que está sendo denominado de Intuição.

O elemento intuição (2%) apesar de não receber destaque quanto às ocorrências, merece atenção porque está vinculada a postura do empreendedor, as habilidades desse sujeito e ao sentimento de pertença. Pereira, Cordeiro e Batista (2012), sinalizam que esses atores utilizam a racionalidade e a intuição para o fortalecimento da identidade empreendedora, bem como aproveitamento de oportunidades de negócios e o reconhecimento de que a experiência acumulada fortalece o processo decisório e amadurece tanto os sujeitos como as instituições no enfrentamento de novos desafios. O relato a seguir exemplifica bem como a intuição do empreendedor é evidenciada na gestão de empreendimentos sociais.

Nossa luta é essa, por isso, que assumimos o risco em 2011 com o grande desafio de reestruturar a parte comercial da associação e dar novos rumos ao que chamamos de luta pelo social. Cuidamos dos negócios comerciais, mas nos preocupamos com a saúde e com a integridade do pescador, afinal, ele sustenta sua casa, se adocece ou não trata uma doença como trabalhará? Nesse sentido, partimos em direção a um trabalho duro que é o processo de conscientização do trabalhador, tentamos a todos os momentos estabelecer uma linguagem única com eles, de maneira que nos entendam, é difícil, mas acredito que em pouco mais de um ano conseguimos avançar em muitas áreas. Para cada conquista ficamos felizes (Gestor G 1 da APABT, 2012)

Dessa forma, Os empreendedores sociais são direcionados por este sentimento (apesar do estudo ter revelado que esses sujeitos não conferirem lugar de destaque à “intuição”) compreendem que é necessário “arriscar” quando se trata de implementar determinado projeto. Nesse momento a intuição serve para analisar as possibilidades de sucesso ainda que haja perdas esses sujeitos a veem como aprendizado para análises de projetos futuros. Mesmo com a APABT em processo de falência, os empreendedores sociais perceberam que era possível reverter à situação, pois dispõem de produtos e serviços que são essenciais tanto aos pescadores, quanto as comunidades.

Nesse momento, a intuição serviu para analisar as possibilidades de sucesso do empreendimento que desenvolvem. Apesar de existir a preocupação sobre o risco de perdas no processo de trabalho, os gestores veem as possíveis perdas como aprendizado para análises de projetos futuros. IES (2010) e Oliveira (2004.a.a) sinalizam para a visão do empreendedor social enquanto gestor da inovação seja pelo êxito do trabalho realizado ou pela aprendizagem gerada pelas perdas no processo. A intuição passa a ser uma bússola que guia, orienta e constrói projetos que contribuam para a manutenção dos espaços sociais

voltados para a melhoria dos serviços oferecidos aos profissionais da pesca, seus familiares e as comunidades.

5 Considerações Finais

Tendo como ponto central os questionamentos sobre as ações desenvolvidas pelos empreendedores sociais, o estudo revelou que esses sujeitos se utilizam da ação empreendedora para a promoção e fortalecimento socioeconômico em três dimensões: a) desejam que os associados sejam beneficiados com as relações que desenvolvem a partir da prática trabalhista; b) anseiam por contribuir com as mudanças nas comunidades populares, se utilizam de elementos culturais para a promoção do bem estar coletivo; e, c) possuem foco no desenvolvimento e auto-sustentabilidade do empreendimento como instituição social que atua no mercado por intermédio das atividades produzidas pela instituição.

Dessa forma, o sujeito empreendedor possui capacidade de gerenciar empreendimentos e impulsiona-los com as habilidades que lhe são inatas ou aprendidas. Esses sujeitos são evidenciados como agentes de mudanças, suas ações são direcionadas a construção de espaços sociais dialógicos. Chegamos ao fim deste estudo com algumas indagações, questionamentos e afirmações acerca desse sujeito que empreende no campo social por intermédio de entidades sociais.

Partimos do pressuposto de haver uma relação entre os estudos acerca da teoria do empreendedorismo com sua ação empreendedora. Seus desdobramentos nos possibilitou compreender as relações de trabalho desses sujeitos no âmbito do desenvolvimento do empreendedorismo social nas comunidades. Esses sujeitos são guiados por características próprias, tais como: a) existe uma relação de satisfação à medida que se evidencia as mudanças nas comunidades; b) O sucesso e o fortalecimento dos empreendimentos dependem do empenho de todos que compõem a Instituição; c) se articulam à efetividade das práticas sociais; d) os gestores desejam que as instituições se tornem autossustentáveis nas comunidades a partir dos serviços prestados; e, e) o desejo de obter o reconhecimento nos serviços ofertados (quanto à qualidade e confiabilidade) aos mercados e as comunidades. Portanto, utilizamos esses constructos para explicar nossas reflexões acerca do trabalho realizado pelo empreendedor social em comunidades populares. Em suma, concluímos que o empreendedorismo social está atrelado ao uso da ação empreendedora que passa a ser uma ferramenta de gestão e abre caminhos que nos inspiram a considerar na análise a relação desses sujeitos com o Estado, com as comunidades e com outros atores sociais que fundamentam e constituem o campo dos empreendimentos sociais.

Os gestores sociais sentem necessidade de serem reconhecidos como agentes de mudanças efetivas nas comunidades e o sucesso financeiro percebido como consequência de um trabalho árduo capaz de firmar a instituição como agente eficaz à minimização de problemas sociais. Nesse sentido, pensamos no empreendedor social como um profissional com agente transformacional. Um segundo aspecto, nessa constituição de “poderes”, percebe-se que não há uma relação de “dominados”, mas, existe uma articulação de maneira que possam deter controle e poder sobre os sistemas de produção. Assim, o relacionamento passa a se constituir em um espaço que visa o “melhoramento para as comunidades”.

Ao se utilizarem da ação empreendedora, os empreendimentos sociais contribuem para o fortalecimento e capacitação do trabalho desenvolvido por esses agentes nas comunidades. Apesar dos conflitos evidenciados com o Estado e, muitas vezes, com políticas adotadas por instituições privadas, os empreendedores sociais se realizam em suas atividades quando percebem as transformações sociais em decorrência do trabalho realizado, principalmente, quando as mudanças ocorridas partem da própria ação comunitária. De acordo com a teoria acerca do empreendedorismo social, os serviços ofertados partem do princípio que tanto os processos quanto a oferta das ações necessitam ser pensadas para o bem coletivo, à realização e satisfação dos sujeitos envolvidos.

A legitimação do empreendimento social se pauta na obtenção do reconhecimento que *a priori* valida à instituição como “pertencente” a comunidade, e, como consequência, legitima os sujeitos como empreendedores sociais. Esses gestores sociais possuem perfil estratégico, por gerirem empreendimentos que operacionalizam sob a lógica do social, sendo as atividades compartilhadas (através de reuniões) em que o processo decisório é fundamentado coletivamente.

Desta maneira, inferimos acerca do “pensamento dominante” evidenciado no comportamento dos gestores sociais, uma vez que, esses sujeitos desenvolvem em suas relações o sentimento de cumplicidade e protecionismo pelos seus associados, parceiros estratégicos e pela própria comunidade, se relacionando, preferencialmente com os sujeitos pertencentes a entidades sociais com o mesmo perfil. Esse comportamento revela as dificuldades encontradas, por exemplo, em firmar parcerias e o desenvolvimento de competências.

Cabe reafirmar que os empreendedores sociais se utilizam da ação empreendedora para o desenvolvimento de “políticas próprias” que possibilitam as entidades a sobreviverem no mercado, por não encontrarem no Estado ações que legitimem e

contribuam com o desenvolvimento socioeconômico dessas comunidades. Portanto, esta perspectiva se confirma quando os atores sociais assumem o pressuposto que há uma minimização da ação do Estado nas comunidades, necessitando maiores esforços quanto à institucionalização dos empreendimentos sociais contribuindo ao aumento do emprego, redistribuição de renda, criação de fóruns que validem as ações empreendedoras à enfrentamento das problemáticas sociais da realidade vivida nesse contexto de empreendimento social sustentável.

Desde sua institucionalização, o empreendedorismo social passou por inúmeras transformações no que se refere à institucionalização do desenvolvimento dos espaços sociais, assim, as tentativas do Estado em assumir como discurso o desenvolvimento socioeconômico não condiz com a efetivação da política em questão. Ou seja, os empreendedores sociais desenvolvem um trabalho árduo à efetivação dos empreendimentos. A venda dos serviços e os produtos necessitam de um esforço ainda maior, uma vez que não possuem apoio adequado a sua proliferação e efetivação.

De acordo com o relatório divulgado pelo IBGE (2010) acerca da situação em que se encontram os empreendimentos sociais no Brasil, as condições são precárias e que essas instituições necessitam de um Estado comprometido em discutir ações que validem e contribuam com a prática da gestão social no país, caso contrário, os trabalhos realizados por esses gestores não conseguirão cumprir com os objetivos e metas propostos por essas entidades sociais. A falta de assistência por parte do poder público tem dificultado o trabalho na instituição, o apoio por parte dos governos provocaria a expansão do trabalho, bem como sua eficiência e eficácia sobre os problemas na comunidade, tais como combate às drogas, a prostituição infantil, o analfabetismo, capacitação profissional e o desenvolvimento sociocultural, bem como contribuiriam para a ascensão da vida dos profissionais que atuam nessas instituições no campo da pesca.

Os referenciais teóricos utilizados nos permitiu realizar várias reflexões, a principal delas foi o fato da ação empreendedora ser utilizada como ferramenta de gestão contribuindo para o fortalecimento das instituições. Assim, os empreendedores se apropriam dos elementos evidenciados na ação empreendedora e por intermédio do empreendedorismo social para se articularem nas comunidades populares e constroem caminhos para a sustentabilidade e transformação desses espaços. Desse modo, encontramos na literatura práticas sociais que validam o estudo sobre o empreendedor social e sua insistente missão em contribuir com o Estado, ainda que enfrente dificuldades em estabelecer parceria sobre as práticas sociais com o mesmo.

Esta afirmativa legitima-se a partir das análises realizadas quando o empreendedor se utiliza dos valores e fundamentos que norteiam a prática do empreendedorismo social, por exemplo, percebido como ferramenta de gestão que operacionaliza a partir da coletividade, bem como a utilização da ação empreendedora como ferramenta de gestão ao desenvolvimento pessoal ou coletivo do empreendedor. Esses princípios apontam para a necessidade de desenvolvimento de parceria entre esses atores e o Estado à efetivação de políticas públicas que transformem os espaços populares em centros socioculturais e comerciais.

Outra reflexão que captamos nesse estudo é que apesar de os empreendedores sociais se perceberem como agentes de mudanças, os discursos desses atores revelam suas frustrações com o Estado e empresas privadas. Quanto ao Estado, a frustração surge a partir, da omissão e minimização quanto à regularização e políticas efetivas referentes ao desenvolvimento e fortalecimento do terceiro setor da economia. No que se refere a relação com as empresas privadas, as diferenças são evidenciadas na política de boa vizinhança apresentada pelo segundo setor da economia, mas com foco na exploração da mão de obra e apropriação do espaço social apenas como forma de se legitimar perante as comunidades.

Assim, esses empreendedores passam a atuar em seus “*clusters*” e criam seus próprios espaços, são zonas de protecionismo e desenvolvem uma paternidade com os associados, colaboradores e moradores das comunidades que passam a encontrar nesses espaços sociais a “esperança” de dias melhores.

Os resultados do estudo se coadunam com os resultados divulgados pelo IBGE (2010) e nos aproxima de uma realidade brasileira em que os empreendimentos são fragilizados pela falta de uma economia que se baseie no desenvolvimento social a partir da colaboração/cooperação. Desse modo, os principais desafios enfrentados dizem respeito à regularização dessas entidades sociais no país, bem como na instituição de políticas públicas que impulsionem seu desenvolvimento. Dessa maneira, a entidade social passa a ser evidenciada por intermédio de seus gestores que se utilizam da ação empreendedora para desenvolverem e manterem relações com os associados, comunidades e atores externos a associação, sendo diferenciados pela ética e o compromisso com a gestão para eficiência e eficácia do trabalho.

Assim, percebe-se que esses atores constituem um mercado em que o Estado não prioriza o seu fortalecimento e que as políticas públicas ainda não credita a esse setor da economia um lugar para o desenvolvimento das regiões mais necessitadas. Todavia, esses atores sociais, surgem em todos os espaços (na saúde, educação, cultura, esportes, nas

mídias sociais, e até mesmo, na profissionalização de jovens e adultos para o mercado de trabalho ou simplesmente, por intermédio de associações em defesa de uma classe operária, como é o caso da APABT, uma última reflexão que se faz, é que essas instituições se apresentam ora de forma coletiva e organizada, ora de forma isolada e sem estratégias e nem condições financeiras, atuando apenas com a vontade, sendo impulsionado a priori por suas convicções acerca da realidade vivida por seus colaboradores e moradores. O importante, é fazer-se notório que essas organizações sociais, são parte da realidade e do cotidiano de cidadãos que acreditam em suas ações e legitimam seus trabalhos, transferindo aos gestores a representatividade da comunidade perante o Estado.

5.1. Limitações e Recomendações

O crescimento desordenado dos movimentos sociais no Brasil é reflexo da ausência de políticas públicas de apoio e desenvolvimento do campo social por parte do Estado. Esse reflexo de crescimento desordenado reflete-se de forma negativa na cidade do Recife, uma vez que atuam em diversos campos da sociedade de forma precária, são movimentos sociais que atuam por intermédio de sindicatos de pesca, clubes de mães, associações esportivas, de saúde, beleza, moda, conselhos de mulheres entre outros. Nossa crítica se fundamenta nos valores que norteiam a vida humana em sociedade e constrói mecanismo que servem de suporte à permanência do homem nos espaços sociais.

O Estado precisa desenvolver ações que incentivem e fortaleçam esses empreendimentos, uma vez que compõe a realidade de nosso país, entretanto, as ações não podem ser “assistencialistas” do ponto de vista da emancipação, mas necessitam ter metas e objetivos claros quanto ao impulso que essas entidades terão com a efetivação das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável dos seus empreendimentos.

Nessa perspectiva avaliativa os empreendimentos sociais se constituem a partir da ação empreendedora capaz de transformar os espaços sociais, contribuindo com a emancipação do sujeito a partir de um movimento dialético entre empreendedores, colaboradores, as comunidades e o Estado. Esses sujeitos discutem quais retornos os trabalhos trarão para as comunidades a partir de dois pilares: como eles estão contribuindo com o desenvolvimento da comunidade na esfera econômica e sociocultural. Dessa forma apresenta-se no quadro (11), o modelo de gestão social a partir das prioridades existentes.

Quadro (11): Modelo de Gestão Social



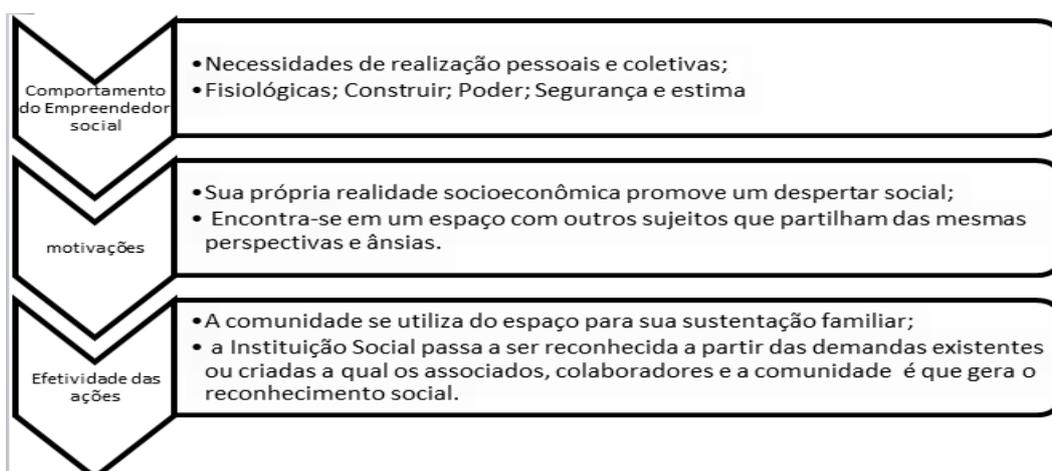
Fonte: elaboração própria (2013).

Concluímos no estudo, que apesar dos empreendedores sociais serem comprometidos com os processos de mudanças esses sujeitos estão envolvidos emocionalmente com a causa da instituição e dispostos a enfrentar as dificuldades, entretanto esses empreendimentos são limitados no nível tático operacional (financeiro), esse fator prejudica as ações que são pensadas estrategicamente a partir das necessidades dos espaços sociais.

Vale destacar que uma entidade social como a Associação estudada possui uma estrutura inovadora com foco no desenvolvimento do campo social. Os projetos visam reestruturar os serviços oferecidos aos associados e a comunidade, todavia, apresenta características semelhantes a outras instituições do país, tais como: a) fragilidades na gestão (mão de obra especializada); b) dificuldades encontradas para se firmar parcerias e a efetividade dos projetos; c) maior comprometimento do Estado na criação de políticas afirmativas que corroborem com seu desenvolvimento e fortalecimento.

Neste sentido, foi identificado o primeiro fator limitador que está baseado nas condições políticas que legitimam as ações dos sujeitos, como a discussão acerca do desenvolvimento de empreendimentos sociais sustentáveis, uma vez que ainda é mínima na agenda do Estado como formulador de política pública voltada para as demandas sociais dessas comunidades. Compreende-se ser este um vetor que dificulta a sua consolidação. Assim, sugerimos ao Estado um olhar sobre as perspectivas que norteiam o desenvolvimento dos empreendimentos sustentáveis em países como França, Portugal e Alemanha que arrecadam cerca de 15% do PIB desses países advêm dessas instituições sociais, contudo a compilação desse modelo necessitará estar baseada na realidade e nas necessidades das diferentes regiões brasileiras.

Sendo assim, apresentamos a seguir figura representativa quanto aos aspectos associativos que revelam o perfil dos empreendedores sociais, uma vez que o comportamento desses sujeitos é guiado a partir de três aspectos fundamentais. O primeiro refere-se às necessidades fisiológicas, de construção e estima; o segundo diz respeito às necessidades intrínsecas desses sujeitos, estando relacionadas às perspectivas motivacionais: a realidade econômica promove um despertar e possibilita o encontro em espaços com outros sujeitos que partilham das mesmas necessidades; o terceiro aspecto refere-se a questões ligadas à efetividade das ações: os gestores almejam o reconhecimento pelas ações realizadas na comunidade, uma vez que são orientadas para o bem estar dos sujeitos associados e para a comunidade que se utilizam do espaço para a manutenção da família.

Figura (03): Comportamento do empreendedor social: Motivações e Efetividade das ações

Fonte: elaboração própria (2013)

Os fatores limitantes a uma análises são densos, tanto no que concerne descrever como os empreendedores sociais se articulam e desenvolvem suas ações, como no que diz respeito à consolidação de políticas públicas que ajudem essas entidades a se consolidarem no mercado. Outra limitação está baseada na limitação do tempo da pesquisa, sabe-se que, para uma análise mais profunda acerca das questões discutidas necessitaríamos ainda mais de tempo, como também sabemos que a literatura existente acerca desse “fenômeno” é densa, talvez, existam outras pesquisas que coadunem ou refutem nossa perspectiva teórica, entretanto, compreendemos que cumprimos com o objetivo proposto nesse estudo, a fim de ampliar o debate sobre como os empreendimentos sociais tem se utilizado da ação empreendedora à transformação de comunidades populares.

A partir das características apresentadas, recomenda-se um olhar mais depurado sobre as convicções do empreendedor social, esse sujeito possui um perfil que se preocupa com a construção de alternativas ao enfretamento de situações-problema.

Acredita-se que a literatura conseguiu criar um espaço para debates acerca do sujeito empreendedor no campo social, no entanto, o esforço empreendido é enorme no que se refere mediar os conflitos socioeconômicos que permeiam os espaços populares. A perspectiva é atingir o público-alvo através de alianças entre Estado e instituições para a minimização das problemáticas existentes e a consolidação do desenvolvimento socioeconômico dos espaços sociais

Recomendamos, então, o uso da ação empreendedora como mecanismo indutor para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades a partir de planejamento estratégico ao fortalecimento do comércio da classe pesqueira, construindo escolas produtora de bens, serviços e produtos que sejam transformados em capital e revertendo

para suas próprias comunidades no combate a pobreza, na minimização da violência, drogas e o surgimento de grupos socioculturais.

Sendo assim, os determinantes que condicionam o trabalho desses sujeitos são complexos, definir a forma de trabalho, a perspectiva acerca dos objetivos da instituição, o problema de enfrentamento da pobreza nessas comunidades populares e em muitos casos a ausência do poder público torna-se um desafio à gestão de empreendimentos sociais.

Essa perspectiva se ancora nos estudos de Vale, *Amâncio e Lima* (2006) ao afirmar que a ação empreendedora quando utilizada pelos empreendedores é capaz de nortear os serviços ofertados pelas instituições. Para o autor, a ação empreendedora gera mudanças sociais no campo econômico, afirma-se que os empreendimentos sociais é um nicho da economia de mercado baseada na coletividade e cooperação. Compreende-se a utilização da ação empreendedora como catalizadora do desenvolvimento social.

Concluimos que é imprescindível perceber o empreendedorismo social a partir de um processo de imbricamento entre os três poderes: Estado, comunidades e empresas privadas. A constituição dessas instituições revela-se a partir da relação conflituosa e lenta, percebida através das forças que envolvem esses atores, a trama e a realidade em que estão envolvidos, a heterogeneidade das instituições e o arco que compreendem suas ações quanto à natureza social do empreendimento social. Assim, a abertura desse tipo de empreendimento passa a ser fonte de intensos debates no meio popular, gerando perspectivas quanto à efetivação das propostas apresentadas pelas instituições. Desse modo, a utilização da ação empreendedora põe em evidência a necessidade que a gestão possui de desenvolver prioritariamente os aspectos relacionados à legitimação de políticas sociais e formalização de parcerias que fortaleçam a atuação desses empreendedores no sentido de gerar desenvolvimento socioeconômico com vistas à transformação comunitária.

5.2 Principais Contribuições

Existem questões que são determinantes para a constituição e aplicabilidade das ações nos espaços sociais. Assim, o Estado passa a ser percebido como regulador de todas as esferas que envolvem a sociedade, e, o empreendedorismo social se constitui como um dos elementos que norteiam a vida nesses espaços.

Desta forma, podemos citar o uso da ação empreendedora e suas subcategorias analisadas como vetores do desenvolvimento de empreendimentos sociais que

operacionalizam por intermédio de comunidades populares, propagando suas ações em torno do bem coletivo. A ação empreendedora como uma espécie de *know how* ao desenvolvimento do trabalho e consolidação das demandas existentes no campo social. O mapeamento possibilitou compreender as estratégias utilizadas pelos gestores sociais, suas categorias de análises: a imaginação conceitual, *expertise* e a interação social como vetores de mudanças no comportamento dos indivíduos que participam da gestão.

Os empreendedores sociais se difundem a partir da prática coletiva entre seus associados, suas ações são efetivadas com base na divisão de responsabilidade conjunta. Tais aspectos são positivos quando se faz uma análise comparativa de como esses sujeitos atuavam antes (forma isolada) e depois da abertura dessas instituições nas comunidades atuam de forma (coletiva) nos campos de trabalho.

Desse modo, essas entidades assumem pressuposto de “empresa social”. Propomos, então, como possibilidade de desenvolvimento econômico e dos espaços populares, o olhar do Estado sobre a “economia social” desenvolvida na europeia como instrumento utilizado pela gestão pública no campo social. A economia social passa a ser um instrumento interessante para a promoção da vida humana, tais como: a) bem estar do cidadão; b) consolidação do Direito a igualdade nos espaços sociais; c) desenvolvimento socioeconômico dos cidadãos baixa renda; d) propulsor de uma economia alternativa; e, e) socialmente responsável pelo cuidado com o meio ambiente.

É necessário avançar na construção das Políticas sociais, fortalecendo as discussões em torno dos movimentos sociais contribuir de fato com a minimização de questões ligadas a melhorias de comunidades populares. As entidades europeias que atuam sobre a gestão social têm sido analisadas de forma significativa, uma vez que contribuem para o aumento do PIB Europeu. Vale ressaltar que as entidades sociais são diferenciadas das empresas que operacionalizam no mercado capitalista, sendo distintas umas das outras. As empresas sociais são reconhecidas e legitimadas por operacionalizarem sob o vetor do desenvolvimento econômico das comunidades e para a promoção da economia do país, enquanto, as empresas capitalistas possuem foco na lucratividade para fins privados.

Foram identificados ainda, pontos fortes e fracos quanto ao uso da ação empreendedora à efetividade dos projetos, uma vez que a empresa social vem se recuperando de longo período de crise financeira. Este período de crise (advindo pela má gestão) tem implicado de maneira negativa à consolidação dos projetos sociais e de estratégias que permitem a empresa autossustentabilidade.

Ainda sob os aspectos das fragilidades, a entidade social apresentou outras, tais como: a) a necessidade de criação de um fluxo do capital financeiro; b) padronização dos funcionários; c) limpeza e organização do espaço físico; e, d) a falta de parceiros externos como, por exemplo, o Estado. A falta de parcerias é um divisor de águas enfrentado, uma vez que as mudanças decorrem da institucionalização (parcerias sociais) que a partir das alianças estratégicas possibilita a entidade desenvolver produtos baseado no modelo de “repartição coletiva” e “inclusiva”.

O estudo também revelou que as instituições sociais possuem desejos, tais como: a) contribuir com o desenvolvimento dos associados; e, b) fortalecer as comunidades por intermédio da execução dos projetos ofertados.

Dentre os resultados significativos da pesquisa cabe destacar o uso que os gestores sociais fazem da Interação Social 44% e da Expertise 31% e imaginação conceitual 25% do grau de importância na gestão do empreendimento. Assim, ao utilizar-se da ação empreendedora como ferramenta de gestão, pode-se perceber a prevalência sobre o uso dos aspectos voltados para a Relacionalidade e sentimento de pertença, o dialogismo como meio de efetivação dos projetos sociais nessas comunidades.

A cultura organizacional propaga um discurso baseado nos valores éticos (respeito mútuo), entretanto, a infraestrutura, a baixa capacidade de financiamento enfraquecem as ações planejadas pela instituição e a articulação com outras entidades ligadas ao mesmo segmento, mesmo assim, evidenciou-se uma articulação “endógena”. Esses empreendedores possuem preferencialidade por formar parcerias com empreendimentos sociais, todavia, não descartam a possibilidade de construir alianças com empreendedores privados, porém, quando esse tipo de parceria é pactuado, o empreendedor social passa a monitorar as reais intenções do empreendedor privado com a instituição e para com a comunidade.

A diferença entre os conceitos de “gestão empreendedora social”, apesar de semelhante é totalmente antagônico ao conceito de “gestão empreendedora privada” no que se refere produzir bens e serviços e revendê-los. Os empreendedores sociais utilizam-se da ação empreendedora na promoção das mudanças tanto na estrutura da entidade, como, nas mudanças socioeconômicas das comunidades. É pertinente afirmar que esses atores possuem foco na gestão compartilhada com cada sujeito desenvolve sua função da melhor maneira, mas com foco em resultados de impactos sociais.

Desta forma, as ações promovidas pela instituição estudada (APABT) como “empresa social” tem promovido mudanças no comportamento dos indivíduos, tanto no

contexto cultural, como econômico, demonstrando que é possível desenvolver uma cultura inclusiva do “ganha-ganha” a partir do coletivismo. Para isto, é possível perceber o esforço que estes empreendedores sociais realizam no dia a dia na tentativa de afirmar as mudanças.

O estudo revelou ainda que, os gestores sociais se utilizam da ação empreendedora para garantir a efetivação dos objetivos da instituição. Esses profissionais não possuíam conhecimento acerca da ação empreendedora como ciência em processo de pesquisa, mas que as aptidões são evidenciadas como inatas. Assim, percebida como:

A Expertise como fator de desenvolvimento e permanência da instituição no mercado. Esses atores desenvolvem pesquisa de campo quanto a controle e qualidade dos produtos, bem como, a satisfação do “cliente” quanto aos produtos ofertados;

A Imaginação Conceitual possibilita ao empreendedor social o desenvolvimento do comércio como ponte à emancipação econômica dos associados, colaboradores, bem como das comunidades. Os produtos vendidos pela instituição possuem foco na redistribuição do capital, melhoria da infraestrutura do empreendimento, assim como a configuração de cursos profissionalizantes (ofertados) para os pescadores e seus familiares com foco na capacitação e constituição de uma política de melhorias sociais.

Por último, a utilização da Interação Social evidencia-se na forma como consolidam a manutenção do capital financeiro, capazes de reestruturar a instituição que se encontrava em processo de falência. Esses empreendedores sociais se utilizaram do trabalho interno (parcerias endógenas) realizado sem construir (parcerias exógenas) com outras instituições privadas. Dessa forma, acredita-se que se houverem parcerias tanto com entidades sociais, quanto com o Estado e entidades privadas o trabalho e a efetividade das ações tendem a melhorar.

Esses sujeitos apresentam intensa preocupação com a instituição, com os associados e com a comunidade, assumem a responsabilidade de transformar o meio em que vivem, revelando com isso um perfil empreendedor, sendo observados em vários desdobramentos, que por vez, possuem implicações gerenciais e sociais.

5.3 Implicações Gerenciais \ Sociais

As atividades das instituições sociais são orientadas para a profissionalização e capacitação de jovens e adultos para o mercado de trabalho, mesmo sem as parcerias estatais, essas instituições promovem impactos quanto à minimização da pobreza e da criminalidade, através de atividades desenvolvidas (cursos de capacitação) contribuem no desenvolvimento socioeconômico e minimização dos conflitos e nas comunidades;

As instituições sociais se fragilizam, uma vez que as parcerias com agentes como o Estado são instáveis, geralmente, essas instituições não possuem políticas estruturadoras emancipatórias, dependem exclusivamente das ações do Estado ou de empresas privadas para a promoção de projetos sociais. Dessa maneira, só é possível a melhoria dos serviços se as parcerias forem reestabelecidas com o Estado, empresas privadas e as instituições sociais, mas com foco na emancipação e autossustentabilidade dessas instituições (cerne das crises e instabilidades das instituições sociais no país).

Apesar das dificuldades referentes ao desenvolvimento de parcerias, esses empreendimentos sociais geram impactos e contribuem com a transformação de cenários por meio dos programas existentes nessas instituições sociais. Entretanto, apesar de tímidas, as parcerias entre as instituições e o Estado possibilitam à produção de produtos e serviços que são revendidos e/ou oferecidas gratuitamente para as comunidades e contribuem com o aumento do PIB no país.

As “parcerias endógenas” surgem em meio às dificuldades e desconfianças encontradas pelos gestores sociais pelos agentes privados, percebida como atitude protecionista dos sujeitos que atuam nessas instituições. Os gestores se fecham em suas articulações dificultando até mesmo o acesso de outras instituições que desejam formar laços;

Os empreendedores sociais dominam o campo das relações sociais, são dotados da capacidade de articular-se com outros sujeitos e parceiros em prol do desenvolvimento e alcance de seus objetivos, mas apesar de terem uma gestão flexível internamente, evidenciou-se a rigidez com outros atores que não pertencem à comunidade, fechando-se para a construção de parcerias com outras entidades;

O Estado é o regulador das atividades desenvolvidas e das articulações entre as empresas privadas e as instituições sociais, entretanto existe um conflito de ordem regulatória quanto à minimização do Estado sobre as práticas de gestão social, uma vez que

os essas instituições sociais sentem dificuldade de formarem laços com o Estado e com o segundo setor da economia;

A administração desses empreendimentos é percebida como um novo paradigma, apresentado na forma de gestão social, uma vez que o trabalho pauta-se na compra e venda de produtos vitais ao desenvolvimento das comunidades populares, contribuindo para o aumento do emprego e renda. As instituições possuem foco no social, objetivam agregar ao grupo valor coletivo e redistribuição de renda aos associados, colaboradores e moradores;

Os associados e colaboradores legitimam o trabalho desenvolvido, reconhecem que as ações da entidade influenciam de maneira positiva em suas vidas pessoais (sonhos e desejos) e profissionais (capacitação técnica e necessidades financeiras).

As instituições sociais utilizam as ferramentas de gestão como uma possibilidade de gerar mudanças no comportamento dos indivíduos, como, por exemplo, a manutenção e limpeza de espaços urbanos, fortalecendo a prática da preservação ambiental.

As articulações e alianças são projetadas dentro dos espaços sociais, percebidos como vetores de desenvolvimento socioeconômico pelo qual os gestores projetam ações capazes de solucionar problemas e criar espaços protetionistas acerca dos direitos sociais. As entidades sociais operacionalizam seus serviços com foco na avaliação de desempenho, esses gestores analisam os contextos e inferem sobre as melhorias dos trabalhos que estão sendo realizados.

Os empreendimentos sociais atuam a partir de práticas empreendedoras mercantis, mas desenvolvem projetos que visam resgatar pessoas em situações de vulnerabilidade, gerando inclusão e emancipação social. O capital financeiro possui foco específico em três eixos: a) emancipação dos trabalhadores; b) manutenção das instituições sociais, e, c) melhorias nas comunidades de origem.

O trabalho nessas instituições possui uma estrutura semelhante às empresas privadas, mas apesar de se terem funções específicas, muitas vezes, o trabalho é realizado de forma coletiva, contribuindo uns com os outros (parceria / gestão compartilhada).

As instituições sociais contribuem com mudanças socioculturais em relação ao padrão de vida dos seus associados, bem como seus familiares e a própria comunidade;

Por fim, a utilização da ação empreendedora ocorre de maneira natural nessas instituições, entretanto, os empreendedores sociais ainda não têm domínio pleno desses elementos. Esses agentes possuem um “*conhecimento prévio*” (“*in nature*”), para operacionalizar sobre os processos mercantis. Utilizam-se da *expertise* dentro das instituições para a promoção, desenvolvimento e a permanência da instituição no mercado.

Neste sentido, compreendemos que a Interação Social tem ocorrido em um espaço de tensões demarcado por conflitos com outros gestores e com lideranças de outras instituições sociais que atuam nessas comunidades, entretanto existe uma zona de protecionismo (entre os sujeitos que estão vinculados nas mesmas instituições) que possibilita o desenvolvimento e efetivação das práticas mercantis e culturais.

O cenário vivenciado por esses agentes é desafiador quanto à forma e desenvolvimento de gestão social, uma vez que as parcerias possibilitam a emancipação ou atrofiamento do empreendimento social. Percebe-se que a ação empreendedora passa a ser uma ferramenta de gestão que se aprimorada por esses empreendedores sociais influenciam com maior efetividade as práticas sociais, além da construção de um espaço de aprendizagem contínuo marcado pelo diálogo como elemento central ao surgimento de novas ideias que transformam essas comunidades em arenas sociais economicamente e culturalmente ativas.

Referências

ALVES. L.F., LARA. A. C. H. S., SILVEIRA. M. C. da. **Plug Minas: intersectorialidade na gestão de um projeto social**. emapegs.ufv.br / <http://www.emapegs.ufv.br/docs/Artigo18.pdf> / 2010 (acessado em: 01.02.2012).

AMARO. R, **Os Dinamismos Locais e Comunitários e a criação de Emprego. Observatório do Emprego e Formação profissional** – Conferência Nacional – Economia Social e Promoção de Emprego Relatório 16 de Novembro, 2006, Polo Tecnológico de Lisboa – Portugal. <http://www.oefp.pt> (Acessado em: 10 de Out. 2012).

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MACKSEY E CIA. INC. **O que faz um empreendedor social**. 2012. Disponível em: <http://www.ashoka.org.br/visao/empreendedorismosocial/> (Acessado em 09 de Agost. 2012).

_____.**Empreendimentos sociais sustentáveis**. Disponível em: www.ashoka.org.br. (Acessado em: 15 de Junh. 2012).

_____.**Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo, 2001 (Acessado em 20 de Junh. 2012).

BARROS, I. C. F., MADRUGA, L. R. DA. R. G., ÁVILA, L. V., **Empreendedores sociais: inovadores com uma missão social** entrepreneurs: innovative in finding solutions to social problems 1º Fórum Internacional Ecoinnovar Santa Maria/Rs. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70. 1977. p. 225

BENDASSOLLI, P, *et al.* **Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 49, n.1, p. 010-018, jan/mar. 2009.

CAMPOS, L. M. de Souza.; ANDION, M. C. M. **Avaliação de Projetos Sociais em Organizações da Sociedade Civil: Um Estudo sobre Concepções e Práticas**. ANPAD / 2011.

CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CAPRA, F. **Vivendo Redes**. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (org.) **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. **O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, Braga, v. 15, n. 001, 2002. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37415111.pdf>> (Acesso em: 15 jun. 2010).

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 144 p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. Ed. Cengage Learning, 2002.

DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. **O delineamento da pesquisa qualitativa**. In: POUPART, JEAN *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

DE LA MORA. L, DE LA MORA, C.C, **Gestão Pública Local Compartilhada: Consórcios e Orçamento Participativo. A universalização da Gestão Democrática - Orçamento Participativo x Prioridades de Política Urbana para as Zonas Especiais de Interesse Social – ZEIS: O caso do Recife**. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Urbano. Estatuto da Cidade: Os desafios urbanos do Século XXI. Universidade Federal de Pernambuco - I Encontro Nacional COMPEDI ANPUR. Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional, 2003.

DIAS. G.S, **Regularização fundiária em zonas de especial interesse social**. Integração, 2008, ano XIV, nº 53. Integração. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/desenvolvimento_urbano/gestao_urbana/IPT_par%C3%A2metros_urbaniza%C3%A7%C3%A3o_de_favelas.pdf.

DRAYTON, W. **Social entrepreneurs**. Disponível em: http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm (Acesso em: 17 fev. 2003).

ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008.

FERREIRA, S. **Empreendedorismo Social**. Observatório do Emprego e Formação profissional – Conferência Nacional – Economia Social e Promoção de Emprego Relatório 16 de Novembro, 2006, Pólo Tecnológico de Lisboa – Portugal. HTTP://www.oefp.pt

FECOMERCIO. **Quem Somos**. Disponível em: <http://www.fecomercio-pe.com.br/> Acesso em 01 fev 2012.

_____. Disponível em: <http://www.fecomercio-pe.com.br/institucional/fecomercio-pe.html> (Acesso em 01 mai. 2012).

FILION L. J; LIMA, E. **As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado**. Revista de Negócios, v. 14, n. 2 p. 89 – 107, Blumenau, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

FLORES. Murilo, **A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento** – uma visão do estado da arte, Ed. 2006.

GABBAY, S.M.; LEENDERS, R.T.A.J. **Social capital of organization: from social structure to the management of corporate social capital**. Working paper. Groningen: University of Groningen, 2002.

GAIGER, L.I. **Otra Economía - A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário**. V. II - Nº 3 - 2º semestre/ 2008 - ISSN 1851-4715 - www.riless.org/otraeconomia (Acessado em: 10 de Out. 2010).

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. Zona Especial de Interesse Social (ZEIS). Disponível em: <http://www.recife.pe.gov.br/pr/leis/luos/soloZEIS.html> (Acessado em: 20 de Jun.2012).

GOMES, E. C. F. **Oportunidades de negócios em indústrias criativas: uma visão prospectiva na cidade de Fortaleza**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2008.

GUEDES, R. de M., MOURA. M.; DIAS. E. J. W., **indexação social e pensamento dialógico: reflexões teóricas**. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 16 n. 3, p. 40 – 59, jul./ ago. 2011 Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/informacao> (Acessado em: 20.06.2012).

GOHN. M. G. **Movimentos Sociais na Contemporaneidade. Revista Brasileira de Educação**. V. 16 n. 47. Rio de Janeiro mai./agos. 2011.

HISRICH, R. D.; PETERS M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Perfil das cidades brasileiras**. Disponível em http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/grafico_cidades.php?codmun=261160&tema=pibmunic (Acessado em 04 jun. 2012).

_____. <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/comparamun/compara.php?codmun=261160&coduf=26&tema=empresas&codv=v01&lang=> (Acessado em 04 de jun 2012).

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Brasil em desenvolvimento - Estado, planejamento e políticas públicas – (Brasil: o estado de uma nação)** – Brasília : IPEA, 2009. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/bd/pdf/Livro_BrasilDesenvEN_Vol03.pdf / URL:
<http://www.ipea.gov.br> (Acessado em: 25 de Jun. 2012).

INSTITUTO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL. **O que é o empreendedorismo social?** Disponível em: http://www.ies.org.pt/conhecimento/empreendedorismo_social/ (Acessado em 20 de jun.2012).

INES, CASES. Instituto Nacional De Estatística (INES) / Cooperativa Antônio Sérgio para Economia Social: **Relatório De Desenvolvimento Da Conta Satélite (Economia social na Europa)** – Lisboa/Portugal, 2012. (CASES). Disponível em: Acessado em: www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=150520911&att_display=n&att_download=y (Acessado em: 23 de Dez. 2012)

KNIGHT, F. H. Originally published by University of Chicago Press in 1921. **Risco e Incerteza e o papel vital do empresário no lucrativo** (*Risk, Uncertainty and Profit*). New York, ed. Cosimo, 2005.

JULIEN, P. **Empreendedorismo regional: e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva 2010, p 399.

LEÃO, MOUTINHO E XAVIER. **Os Condicionantes de crescimento arranjo produtivo local de apicultura na região do Araripe, Pernambuco**. RACE, Unoesc, v. 11, n. 1 Edição Especial Agronegócios, p. 75-102, jan./jun. 2012

LIMA, C. L. C; LOIOLA, E. **Aglomerções Produtivas e o Segmento Cultural: uma Análise das Abordagens de Cluster e APLs**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro, Anais ENANPAD. 2008.

LOPES, P. **Estratégia Empresarial**. Observatório do Emprego e Formação profissional – Conferência Nacional – Economia Social e Promoção de Emprego Relatório, 2006, Polo Tecnológico de Lisboa – Portugal. <http://www.oefp.pt>

LOWE, R.; MARRIOT, S. **Enterprise: entrepreneurship and innovation. Concepts, contexts and commercialization.** Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2006.

MAIA, T. S. T., MAIA, F. S., **O Despertar do Empreendedorismo: em foco o Programa Varejo em ação do Sebrae.** Seminário em Administração – XIII SemeAd / 2010

MELO, C.S. **Política pública de economia solidária no Brasil? : avaliação política dos seus fundamentos ideológicos.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. CCSA. Serviço Social, Recife, 2012.

MODICA, R. **As Redes Europeia e Global dos Geoparques (EGN e GGN): proteção do patrimônio geológico, oportunidade de desenvolvimento local e colaboração entre territórios.** Geol. USP, *Publ. espec.*, oct. 2009, vol.5, p.17-26. ISSN 1676-7829.

MORAES. A.D. **Por uma Política de Habitação de Interesse Social para o Recife - Apontamentos sobre o Prezeis.** Seminário de Avaliação de Projetos IPT. Prefeitura Municipal de Recife. Secretaria de planejamento. Empresa de Urbanização do Recife – URB, 2005. Disponível em: <ftp://ftp.usjt.br/pub/revint /14353 .pdf> (Acessado em: 20 de jun. 2012).

MCCLELLAND, D. C. **Characteristic of sucess entrepreneurship.** Journal Of criative Behavior, 1987.

_____ **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração.** Pioneira Thomson Learning, 2010.

MORAIS. J.M.L.; MACEDO. F.C. **A formação brasileira no espaço: o capitalismo mercantil e a conformação no Nordeste,** 2012.

NASSIF, V. M. j., AMARAL, D. J., PINTO, C. C., SOARES, M. T. R. C. **Empreendedores são estrategistas? Um estudo exploratório da ação de**

empreendedores no setor alimentício da cidade de são Paulo. Revista Gestão Organizacional | vol. 3 - n. 2 - jul./dez. – 2010. Disponível Em: apps.unochapeco.edu.br

OLIVEIRA. C. E., CATANEO. A. **Orçamento de vendas: um estudo acerca das indústrias de um distrito industrial.** VII congresso de excelência em Gestão, 2011. ISSN 1984-9354 (Acessado em: 10 de Junh. 2012).

OLIVEIRA. L, G, L. (b) **Integração da cadeia produtiva do agronegócio do caju ao desenvolvimento sustentável.** Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Ceará. Centro de Estudos Sociais Aplicados em Administração - CESAA, 2009.

OLIVEIRA, Leonel G. L., IPIRANGA, A. S. R., (c) **Gestão dos Resíduos e Sustentabilidade na Cadeia Produtiva do Agronegócio do Caju no Ceará – VI encontro nacional e I encontro Internacional sobre gestão empresarial e meio ambiente - enengema,** 2009. Disponível em: www.engema.net

OLIVEIRA. D. M; ROCHA. M. C. L; PINTO, F. R. **Empreendedorismo social com inclusão digital: o caso Pirambu digital. Análise.** Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.publicationethics.org> /[http:// revistaseletronicas. pucrs.br/ojs/index.php /face /article/view/3582](http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/3582) (Acessado em: 10 de Jun. 2011).

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias.** 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista - Unesp, Franca, 2004(a).

_____. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias.** Revista FAE, v. 7, p. 9-18, jul./dez. 2004(a.a).

PAIVA JR. F. G. **O Empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz.** Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, 2004. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

PAIVA JR.; F. G.; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F. **O Empreendedor Humanizado como uma Alternativa de Empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. Caderno de Resumos do V EGEPE**, São Paulo, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de Souza; MELLO, S. C. B. de. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. In: II encontro de ensino em pesquisa de administração e contabilidade (ENEPQ)**, 2007.

PARENTE, C., R.; BARBOSA, A, C. **Empreendedorismo Social: do Contexto Político às Práticas de Implementação – Um Estudo de Experiências no Brasil e sua Aproximação à Realidade de Portugal. EnANPAD, XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.

PARENTE, T. C., FERRAZ, S. F. S., PENHA E. D. S., MENDONÇA, C. M. O. **Organização do terceiro setor intra-empendedorismo social em organizações não governamentais de fortaleza: um estudo diagnóstico. XIII seminário de Administração – semAD – Setembro de 2010 / ISSN 21773866**

PIRES, Á. P. **Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 154-211.**

PEREIRA, M. E. M.; MOROZ, M.; GIANFALDONI, M. H. T. A.; MICHELETTO, N.; GIOIA, S. C.; SÉRIO, T. M. A. P. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**, São Paulo/Rio de Janeiro: EDUC, Espaço e Tempo, 2001.

PEREIRA *et al.* **Empreendedorismo regional: um olhar sobre a identidade cultural em narrativas locais – XXXVI encontro ANPAD/ 2012.**

PIOVEZAN, L. H.; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. **Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. Revista Produção Online**, 2008.

POLIS. INSTITUTO DE ESTUDOS FORMAÇÃO E ASSESSORIA EM POLITICAS SOCIAIS - **Zona Especial de Interesse Social (ZEIS): Reconhecer a diversidade de ocupações existente na cidade permite integrar áreas tradicionalmente marginalizadas e melhorar a qualidade de vida da população.** 2004. DISPONÍVEL EM: <http://base.d-p-h.info/pt/fiches/dph/fiche-dph-6767.html> / www.polis.org.br - polis (@) polis.org.br. (Acessado em: 20 de Nov. de 2012).

PREFEITURA DO RECIFE. **Perfil dos bairros.** Disponível em: <http://www2.recife.pe.gov.br/a-cidade/perfil-dos-bairros/rpa1/ilha-joana-bezerra/> (Acessado em 04. Jun 2012).

_____. <http://www2.recife.pe.gov.br/a-cidade/perfil-dos-bairros/rpa-6/boa-viagem/>
(Acessado em 04 de jun. 2012).

_____. <http://www2.recife.pe.gov.br/a-cidade/perfil-dos-bairros/rpa-6/brasil-teimosa/>
(Acessado em 04 jun. 2012).

RESENDE, SOUSA E COSTA. **Afroguerra: As “Artes” Do Morro Invadem O Asfalto E Rompem Paradigmas Culturais.** *Ipotesi*, Juiz de Fora, v.15, n.2 - especial. 2010.

RIBAS, R.L. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação.** Caderno de Administração – PUC. Vol.1, .n.1, 2011.

RODRIGUES, A. L. **Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social.** Organizações & Sociedade, 2007.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interação.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUSA, J. L.; PAIVA JR, F. G. **Empreendedorismo no Setor Público: A dinâmica da Fundação Joaquim Nabuco.** Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana - 2012.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TAKAHASHI, A. R.W., FISCHER, A. L. **Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia**. ANPAD/2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 3, pp. 818-835, Set./Out. 2010

TESCH. W. **Texto de ideas fuerza**. Elaborado para el Seminario y Encuentro de Economía Social y Cooperación al Desarrollo en Ibero América. Papel de la Fundación Iberoamericana de la Economía Social. Madrid, Portugal. 2003.

UNESCO – Organização para as nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Relatório de Políticas Publicas de Desenvolvimento Social no Brasil. 2010**. Disponível em: unesdoc.unesco.org/images/0019/001907/190752por.pdf (Acessado em: 20 de Junh.2012).

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B.. **Capital social e suas implicações para o estudo das organizações: Organizações e Sociedade**. 2006. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4102136.pdf (Acessado em 20 de Agost. 2012)

WAL MART BRASIL – **Projeto Bombando Cidadania: desenvolvimento local**. Disponível em: <http://www.iwm.org.br/causas/desenvolvimento-local/bombando-cidadania/> (Acessado em 14. Junh. 2012).

WADHWA *et al.* 2009 **The Anatomy of an Entrepreneur: making of a successful entrepreneur**. kauffmann foundation of entrepreneurship, 2009. Disponível em <<http://www.kauffman.org/Section.aspx?id=Entrepreneurship>> Acesso em 05 de Abril 2012.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2ed. London, 1994. p.284.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, R. M.F.; GAUTHIER, F. A.O. **Introdução ao empreendedorismo social**. Anais. II Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2000.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista semiestruturada para gestores da instituição social / voluntários

Quadro X – Roteiro de Entrevistas

Perguntas auxiliares de pesquisa	Cobertura temática	Perguntas secundárias
<p>Como se dá a influencia do empreendedor social nas comunidades?</p> <p>Como é mobilizado o capital social para a manutenção dos projetos sociais?</p>	<p>Como está estruturada a gestão financeira para efetivação dos projetos na instituição?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Onde estão localizados seus principais parceiros? - Qual a principal forma de parcerias entre a organização social e os parceiros? - Onde estão os principais custos financeiros da empresa? - Como ocorre a captação desses recursos? - Quais as empresas/instituições já foram importantes parceiras? Quais empresas/instituições atualmente são importantes parceiras? -Existem parcerias com outras instituições sociais ou as parcerias são apenas com empresas públicas / privadas? - Qual o papel de cada empresa parceira? - Existe a participação de outros níveis institucionais como universidades e empresas públicas/Estado? Como se dá a efetivação destas instituições? - Como está estruturada a gestão social da empresa?
<p>Como as ações desenvolvidas são capazes de gerar capital social para as comunidades envolvidas nos projetos e como corroboram para uma melhor qualidade de vida do usuário-cidadão?</p> <p>Em que aspectos o capital social presente nas redes pode propiciar ou restringir o desenvolvimento da emancipação dos</p>	<p>Emancipação econômica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para você o que significa ser empreendedor social? - Você acha que é uma empresa que atua sobre o social? De que forma? - Quais projetos que implantarão e gerou emancipação do usuário cidadão? - O que você acha que é fundamental para gerar emancipação do cidadão? - Em que aspectos as parcerias foram responsáveis pela emancipação? - Existe algum fator proveniente da rede que prejudique na emancipação? Quais? - Que novas parcerias seriam interessantes para ampliar mais os trabalhos para as comunidades ou atingir novos mercados a partir da prática empreendedora?

usuários cidadãos?		
Qual a percepção dos empreendedores quanto à contribuição do capital social para o desenvolvimento de ações nas comunidades?	Percepção dos empreendedores sociais acerca dos trabalhos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> - O que motivou a formação de parcerias com outras empresas/instituições? -Os projetos são selecionados de que forma? -Há um diálogo com as comunidades sobre o que de fato elas necessitam? -De que forma esse diálogo acontece? -Quais são os principais recursos que a ONG consegue por meio das parcerias? - Quais resultados que a empresa social sabe que sozinha será sempre mais difícil de cumprir enquanto meta proposta? - Qual o principal desafio de se trabalhar com projetos sociais? Quais as dificuldades? Quais os benefícios? - O que você aprendeu trabalhando em conjunto com outras empresas e instituições sociais? Foi difícil o trabalho em equipe?

ANEXO B – Roteiro de Entrevistas

Este roteiro de entrevista visa obter dados para o estudo denominado **Empreendedorismo Social sob a perspectiva da Ação Empreendedora: Um estudo em empreendimentos sociais da comunidade de Brasília Teimosa na Cidade do Recife-PE**, destinado à elaboração do relatório de dissertação do mestrando Roberto Bazílio de Sousa, Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD), Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

O estudo procura responder à questão: **como a ação empreendedora tem sido utilizada pelos empreendedores sociais para a promoção e fortalecimento socioeconômico em comunidades populares.**

Dados de identificação:

- a) Nome do Entrevistado: _____ Data: _____
- B - Empresa: _____ Início: _____
- C - Função: _____ Término: _____
- D - Formação: _____
- E - Idade: _____ Contatos: _____

Dados da pesquisa

Sobre a empresa

1. Onde estão localizados seus principais parceiros?
2. Qual a principal forma de parcerias entre a organização social e os parceiros?
3. Onde estão os principais custos financeiros da empresa e como ocorre a captação desses recursos?
4. Quais as empresas/instituições já foram importantes parceiras? 4.1. Quais empresas/instituições atualmente são importantes parceiras?
5. Existem parcerias com outras instituições sociais ou as parcerias são apenas com empresas públicas / privadas?
6. Qual o papel de cada empresa parceira?
7. Existe a participação de outros níveis institucionais como universidades e empresas públicas/Estado? 7.1. Como se dá a efetivação destas instituições?
8. Como está estruturada a gestão social da empresa?

Sobre desenvolvimento socioeconômico

9. Para você o que significa ser empreendedor social?

10. Você acha que é uma empresa que atua sobre o social? De que forma?
11. Quais projetos que implantaram e gerou emancipação do usuário cidadão?
12. Que você acha que é fundamental para gerar emancipação do cidadão?

13. Em que aspectos as parcerias foram responsáveis pela emancipação?
14. Existe algum fator proveniente da rede que prejudique na emancipação? Quais?
15. Que novas parcerias seriam interessantes para ampliar mais os trabalhos para as comunidades ou atingir novos mercados a partir da prática empreendedora?

O fazer empreendedorismo social / a percepção dos atores sociais do processo.

16. O que motivou a formação de parcerias com outras empresas/instituições?
17. Os projetos são selecionados de que forma?
18. Há um diálogo com as comunidades sobre o que de fato elas necessitam?
19. De que forma esse diálogo acontece?
20. Quais são os principais recursos que a ONG consegue por meio das parcerias?
21. Quais resultados que a empresa social sabe que sozinha será sempre mais difícil de cumprir enquanto meta proposta?
22. Qual o principal desafio de se trabalhar com projetos sociais? 22.1. Quais as dificuldades? 22.3. Quais os benefícios?
23. O que você aprendeu trabalhando em conjunto com outras empresas e instituições sociais? 23.4. Foi/é difícil o trabalho em equipe?

ANEXO C – Mapa de Codificação

Quadro X - Mapa de codificação das estruturas das empresas sociais e elementos influenciadores para a emancipação socioeconômica das comunidades.

CÓD	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
010	IMAGINAÇÃO CONCEITUAL	Evidencia-se a partir das experiências vividas pelos empreendedores sociais e que influenciam as decisões pessoais e profissionais. Sendo assim, seu caráter, suas percepções acerca de determinado assunto, as tomadas de decisões dentro das instituições, o conhecimento e as ações de inovação passam a ser fortemente influenciadas por sua imaginação conceitual.
0101	Convivência com risco	As decisões tomadas pelos empreendedores sociais muitas vezes são conflituosas, os riscos fazem parte da vida diária desses profissionais que atuam sobre a lógica do social. Assim, os projetos implementados passam por discussões e profundas análises no contexto da organização na tentativa de diminuir os riscos.
0102	Autonomia	O trabalho desenvolvido e articulado por esses indivíduos ou grupos é permeado de autonomia (determinando o futuro da organização) referente aos projetos existentes ou que venham existir para as comunidades.
0103	Disposição pessoal	Movimento que consiste no quanto o empreendedor social está engajado no serviço, ação ou projeto. Esse é um dos fatores que corroboram para o sucesso nas tomadas de decisões dessas instituições.
0104	Intuição	Os empreendedores sociais são direcionados por este sentimento que é necessário “arriscar” quando se trata de implementar determinado projeto e a intuição serve nesse momento para analisar as possibilidades de sucesso, entretanto, ainda que ajam perdas, esse ator a ver como aprendizado para análises de projetos futuros.
0105	Desprendimento	É o equilíbrio almejado pelo empreendedor social em relação à expansão da visão, nesse contexto, o sujeito passa a causar estranhamento entre sua vida pessoal e profissional. Tendo a capacidade de desligar-se do trabalho sempre que necessário e não misturando seus projetos pessoais com os profissionais.
0106	Subjetividade	O sujeito empreendedor é guiado pela autopercepção, à vontade que lhe guia em busca dos resultados, assim, irá reafirmar alianças que lhe servirá de articulação interpessoal; vivenciando sua subjetividade como necessário a sobrevivência para os projetos da organização.
0107	Visão integral	O empreendedor social passa a ser analisado sob o prisma das relações que desenvolveu ao longo das ações, projetos em que esteve envolvido. Assim, a transparências nos processos, o trabalho em grupo, o desenvolvimento de ações que corroboram ao desenvolver determinada comunidade ou local no nível socioeconômico e ambiental.
0201	EXPERTISE	As experiências vividas pelos atores servem como bússola ao aprendizado, o sujeito passa a se articular sem maiores entraves, sua capacidade de negociação e de propostas que transformem o ambiente passa a ser evidenciado com mais frequência.
0202	Intercâmbio de conhecimento	Os atores envolvidos em determinado grupo ou projeto consegue se projetar uns para os outros de forma que passa a existir um intercambio de conhecimento que foram gerados a partir das experiências vividas (dialógico) esse processo visa encontrar caminhos que contribuam com as mudanças que necessitam ser implementadas.
0203	Desenvolvimento de competências	Os empreendedores são analisados por intermédio de suas atitudes (ação e o pensamento) para o enfrentamento de questões ligadas a ordem do enfrentamento das problemáticas sociais. O resultado será o desenvolvimento de uma gestão competente e preparada para assumir determinadas frentes que os projetos necessitam para serem implementados.
0204	Inovação	A inovação é o processo que envolve mudanças estruturadoras nas organizações, articulada por meio de um corpo funcional que contribuirá por meio das dimensões sociais com que se articulam. Tem como objetivo: transformar ambientes, negócios, idéias e/ou impactar o mercado com algo

		que lhes confira lugar de destaque possibilitando a sobrevivência das organizações.
0205	Inversão	Servirá como base para o desenvolvimento de uma gestão flexível capaz de gerenciar as perdas e tê-la como fonte geradora de conhecimento para futuras análises em que o empreendedor social ressignificará quando necessitar tomar decisões.
0206	Transformação comunicacional (linguagem).	Nesse contexto a linguagem torna-se comum aos outros dentro e fora das organizações. Os empreendimentos e movimentos sociais usam da linguagem para gerarem ações afirmativas que possam ser identificados pelas comunidades como “algo” da terra gerando o sentimento de pertença no meio popular.
0301	INTERAÇÃO SOCIAL	Um processo que exige uma análise mais depurada das motivações e convicções que levam instituições a atuarem no campo social. Essa interação conforme teoria abordada afirma que as ações são guiadas em torno do sentimento de contribuir com o desenvolvimento das comunidades no âmbito social.
0302	Parceria	Os atores envolvidos nos projetos e empreendimentos sociais se articulam em torno da “parceria” que é um processo de interação social e intersubjetivo (uma vez que nem sempre essas articulações são mediadas via contrato), mas está no campo das idéias que são sendo construídas com parceiros que comungam das mesmas expectativas e coadunam das mesmas ânsias.
0303	Relacionalidade	O empreendedor social é nutrido por este sentimento que o conduz a desenvolver naturalmente a relacionalidade com outros atores. Os empreendimentos sociais articulam-se com as comunidades por meio de sua relacionalidade desenvolvida ao longo do processo.
0304	Representação organizacional	Desenvolvido a partir das articulações com as comunidades ou grupos envolvidos (que lhe servirá como espaço de referencia).
0305	Dialogismo	Os empreendimentos sociais são marcados por uma linguagem própria. Os processos e a forma de trabalho são direcionados por este importante meio de comunicação que é a linguagem em que os signos de um determinado grupo lhe conferem realização e execução das tarefas planejadas.
0306	Oportunidade de Otimização dos empreendimentos	Os empreendimentos sociais são implementados por meio de ações financeiras que é a garantia de implementação dos projetos, a percepção dos gestores em contribuir com o desenvolvimento social permeia-se por intermédio de articulações entre vários indivíduos ou organizações.
0307	Dimensão da Ação político-social	Os serviços oferecidos são resultados do esforço dos empreendedores que por meio de uma ação coletiva geram novos produtos e serviços. Os atores envolvidos são importantes na constituição do discurso que torna-se práxis social o sentimento que conduz determinada ação dos indivíduos.
0308	Desenvolvimento da ação empreendedora e a Ética nos valores	Os empreendedores e atores envolvidos no processo de incrementação estrutural são movidos por valores éticos, o fim esperado é sempre a certeza que se contribui com o melhoramento de determinada comunidade ou grupo. As ações não focam o bem estar de um único sujeito, mas de uma coletividade.
0309	Articulação técnica /cooperação	Os empreendedores se articulam com outras organizações e firmam laços contratuais que possibilitem a gestão do empreendimento social.