

## COMPETÊNCIAS PARA EMPREENDEDORISMO SOCIAL: REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

**Marina Souza Kracik<sup>1</sup>;**

**Fernanda dos Santos Koehler<sup>2</sup>;**

**Ana Maria Benciveni Franzoni<sup>3</sup>;**

**Lia Caetano Bastos<sup>4</sup>.**

***Abstract:** The entrepreneurship has been earning space as an option to promote development, bringing through the lines the promotion of innovation and growth. In the area of social entrepreneurship, the entrepreneur needs well-developed skills to conduct their organization. In this context, this article sought to identify, through an integrative literature review, the entrepreneurial skills identified as necessary for social entrepreneurs. The results show that the competencies that appear the most are creativity, innovation and leadership related to the need of mobilizing people. Social entrepreneurs differ from commercial entrepreneurs, but both use similar skills such as discipline, innovation and risk-taking ability. Finally, it is understood that further studies on Social Entrepreneurship are still needed.*

***Abstract:** Social Entrepreneurship; Social Entrepreneurs; Entrepreneurial Competence.*

**Resumo:** O empreendedorismo vem ganhando espaço como uma opção a promoção do desenvolvimento, trazendo pelas entrelinhas o fomento da inovação e crescimento. Na área de empreendedorismo social o empreendedor precisa ter competências bem desenvolvidas para conduzir sua organização. Nesse contexto, este artigo buscou identificar, através de revisão integrativa de literatura, as competências empreendedoras apontadas como necessárias para os empreendedores sociais. Os resultados mostram que as competências que mais aparecem são criatividade, inovação e liderança relacionadas com a necessidade de mobilizar pessoas. Os empreendedores sociais diferem dos empreendedores comerciais, mas ambos utilizam competências similares como a disciplina, a inovação, capacidade de assumir riscos. Por fim entende-se que ainda são necessários mais estudos sobre Empreendedorismo Social.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social; Empreendedor Social; Competência empreendedora.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: [marina.kracik@gmail.com](mailto:marina.kracik@gmail.com)

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: [admfernandadossantos@gmail.com](mailto:admfernandadossantos@gmail.com)

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: [afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

<sup>4</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. E-mail: [liacbastos@gmail.com](mailto:liacbastos@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

O governo atua no combate de problemas sociais já que seu acesso a sociedade é mais fácil e por meios de impostos tem acesso a recursos, porém seu tamanho, seus problemas burocráticos e a corrupção envolvida em seus processos dificultam o sucesso de seus programas e projetos (Yunus, 2008). Neste cenário, entra em cena o empreendedorismo social, para desenvolver novos modelos de negócios com missão social (Dees, 2001).

Segundo a ENDEAVOR (2014), o Empreendedorismo vem ganhando espaço nos últimos anos como uma opção a promoção do desenvolvimento, trazendo pelas entrelinhas a convicção que ele fomenta a inovação e o crescimento, considerando que por trás do progresso das empresas há também o crescimento das pessoas, do mercado e a consequente transformação da sociedade.

Na mesma linha Baron e Shane (2007) explicam que o empreendedorismo é como um motor desenvolvimentista, e assim mostra-se relevante como fato social e como fator importante para o desenvolvimento da economia.

Um dos desafios dos empreendedores sociais é conciliar a missão social com a sustentabilidade da empresa, que pode atuar objetivando lucros, ser uma empresa sem fins lucrativos ou ainda ser uma empresa híbrida. Para tal, os empreendedores sociais precisam ter competências pessoais, empresarias e gerenciais bem desenvolvidas (Peredo & McLean, 2006; Tracey & Phillips, 2007).

Nesse contexto, este artigo tem o objetivo de identificar na literatura acadêmica (base de dados *SCOPUS* e *Web of Science*) competências empreendedoras apontadas como necessárias para os empreendedores sociais, além de mapear as características históricas do tema através da revisão de literatura.

## 2. MÉTODOS DE PESQUISA

Uma pesquisa exploratória, de acordo com Freire (2013), objetiva aproximar autor e leitores com o tema, recuperar informações disponíveis e é realizada por meio de levantamento bibliográfico. Neste estudo, o levantamento bibliográfico foi realizado utilizando o método de Revisão Integrativa da Literatura (RIL).

O levantamento de dados através da RIL compreende a execução de determinados passos, quais sejam: “formular o problema, localizar e selecionar estudos, avaliar a qualidade

dos estudos, coletar os dados, apresentar os resultados e analisar, interpretar os dados, melhorar e atualizar a revisão” (Green, 2006, p.16, tradução nossa).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, os autores definiram como roteiro: (1) Elaboração da pergunta de pesquisa; (2) Identificação dos termos de busca e base de dados para busca; (3) Coleta de dados (realização da busca); (4) Seleção dos documentos encontrados; (5) Análise, interpretação e apresentação dos resultados.

A busca foi realizada no primeiro semestre do ano de 2016. Os resultados encontrados foram analisados com base na Bibliometria, apresentando aspectos correspondentes à evolução da literatura sobre o tema (Araújo, Freire, Autran, Fernandes, & Pereira, 2000). A análise dos dados, com base na Bibliometria, observa as Leis de Lotka (1926), Lei de Bradford (1934) e Lei de Zipf (1949), que medem, respectivamente, a produtividade de autores, a produtividade do assunto tratado em um conjunto de revistas, e a frequência com que palavras-chave e termos aparecem (Freire, 2013).

Desta forma, as métricas apresentadas neste estudo que tem por base a análise bibliométrica são: total de publicações, artigos mais citados (quantidade de citações correspondente), a evolução histórica das publicações, publicações por território e por área de concentração. Além destas análises, o estudo procurou compilar conceitos apresentados pelos autores dos documentos selecionados sobre o tema abordado.

Na busca da resposta para a pergunta de pesquisa elaborada: “Quais competências empreendedoras estão presentes nos empreendedores sociais?”, foram utilizados os termos *Social Entrepreneur\** (Empreendedorismo Social), *competenc\** e *skill\** (Competências) para localizar documentos na base de dados *SCOPUS* e *Web of Science* (WoS), considerando que os termos de busca deveriam estar contidos no título, resumo ou palavras-chave dos documentos.

A busca contou com os conectores booleanos *AND* e *OR*, tendo como formato final:

```
TITLE-ABS-KEY ( "social entrepreneur*" ) AND ( TITLE-ABS-KEY ( "competenc*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "skill*" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ).
```

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A busca retornou 82 documentos na base de dados *SCOPUS* e 43 na *Web of Science*, totalizando 125 documentos. Após verificar arquivos duplicados, o número de documentos final foi de 87 com a evolução histórica representada no Gráfico 1.

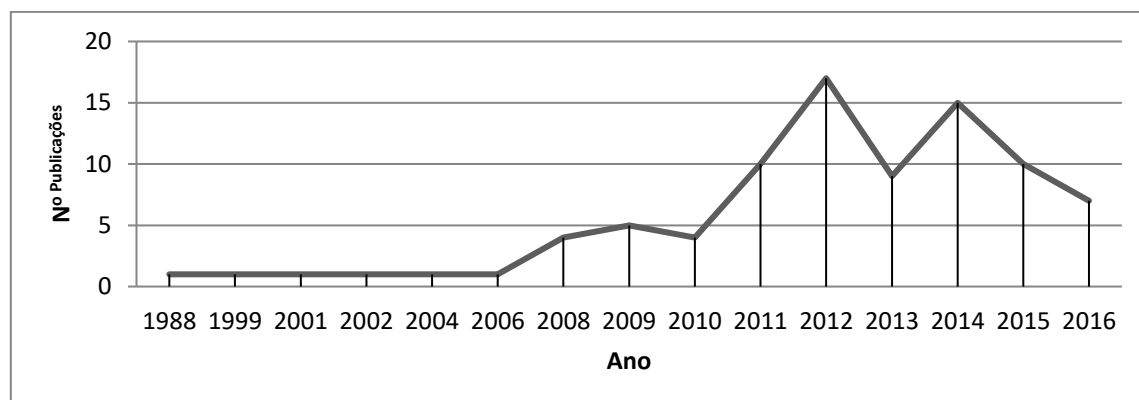


GRÁFICO 1 - Evolução histórica das publicações com o termo "Social Entrepreneur\*", "Competenc\*" e "Skill\*"

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os 87 documentos permeiam diversas áreas como: Ciência ambiental, Enfermagem, Medicina, Artes e Humanidades, Engenharia, Áreas da Saúde, Agrícolas e Ciências Biológicas, Ciência da Computação, Neurociência, Psicologia; mas sua grande maioria concentra-se nas Ciências Sociais, Negócios, Gestão e Contabilidade, Economia, Econometria e Finanças. Estão distribuídos em mais de 30 países, com volume maior nos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Espanha, Bélgica, Canadá e Índia.

Após leitura dos títulos e resumos dos documentos e da utilização do questionário CASP (*Critical Appraisal Skills Programme*) para verificar credibilidade e aderência, 22 documentos foram selecionados para sequência das análises, sendo estes apresentados no Quadro 1. Estes documentos tratam sobre as competências dos empreendedores sociais em documentos que vão de 1988 até 2015, sendo que 86,4% deles são artigos e 13,6% são *review*.

QUADRO 1 – Relação das publicações selecionadas

Autor(es)	Título	Periódico
Bilbao, N. S. e Velez, A. L. L.	<i>Social entrepreneurship competences, coems: overview through university educational programs in latinamerica and spain</i>	<i>Revesco-Revista De Estudios Cooperativos</i>
Boore, J. e Porter, S.	<i>Education for entrepreneurship in nursing</i>	<i>Nurse EducationToday</i>
Chang, J. et al.	<i>Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship</i>	<i>Innovations in Education and Teaching International</i>
deLeeuw, E.	<i>Healthy Cities: urban social entrepreneurship for health</i>	<i>Health PromotionInternational</i>
Dhesi, A. S.	<i>Diaspora, social entrepreneurs and community development</i>	<i>International Journal of Social Economics</i>
Fargion, S. et al.	<i>Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflectionson a EuropeanIntensiveProgramme</i>	<i>Social WorkEducation</i>
Hebert, K. et al.	<i>Re-designing lessons, re-envisioning principals: Developing entrepreneurial school leadership</i>	<i>Advances in EducationalAdministration</i>
Johnson, C.	<i>Enterprise Educationand Training</i>	<i>British Journal of Education &amp; Work</i>

Kedmenec, I. et al.	<i>The impact of individual characteristics on intentions to pursue social entrepreneurship</i>	<i>Ekonomski Pregled</i>
Lyons, T. S. e Wyckoff, B.	<i>Facilitating community wealth building: understanding the roles played and capacities needed by coordinating institutions</i>	<i>Community Development</i>
Miller, T. L. et al.	<i>Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies</i>	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>
Nandan, M. e London, M.	<i>Interdisciplinary professional education: Training college students for collaborative social change</i>	<i>Education and Training</i>
Nandan, M. e Scott, P. A.	<i>Social Entrepreneurship and Social Work: The Need for a Transdisciplinary Educational Model</i>	<i>Administration in Social Work</i>
Nga, J. K. H. e Shamuganathan, G.	<i>The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>
Orhei, L. E. et al.	<i>Social entrepreneurship competence: Evidence from founders of social enterprises in Romania</i>	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>
Pache, A. C. e Chowdhury, I.	<i>Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education</i>	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>
Prieto, L. C.	<i>The influence of proactive personality on social entrepreneurial intentions among African-American and hispanic undergraduate students: The moderating role of hope</i>	<i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>
Shek, D. T. L. e Lin, L.	<i>Nurturing university students to be social entrepreneurs: Relevance of service leadership education</i>	<i>International Journal on Disability and Human Development</i>
Smith, W. K. et al.	<i>A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands</i>	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>
Tan, N. T.	<i>Social entrepreneurship: Challenge for social work in a changing world</i>	<i>Asian Pacific Journal of Social Work</i>
Tian, Y. E. e Smith, W. K.	<i>Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes</i>	<i>Journal of Leadership Studies</i>
Urban, B.	<i>Social entrepreneurship in South Africa: Delineating the construct with associated skills</i>	<i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Os autores com mais de uma publicação no assunto são Nandan que possui 2 publicações em 2013 e Smith com uma publicação em 2012 e outra em 2014. Os documentos mais citados, conforme a base de dados *SCOPUS*, são de Nga (2010) com um total de 51 e de DeLeewe (1999) com 41 citações. Os trabalhos estão divididos em 16 países sendo os Estados Unidos o país que apresenta maior número de publicações, seguido por Reino Unido e Bélgica, como mostra o Gráfico 2.

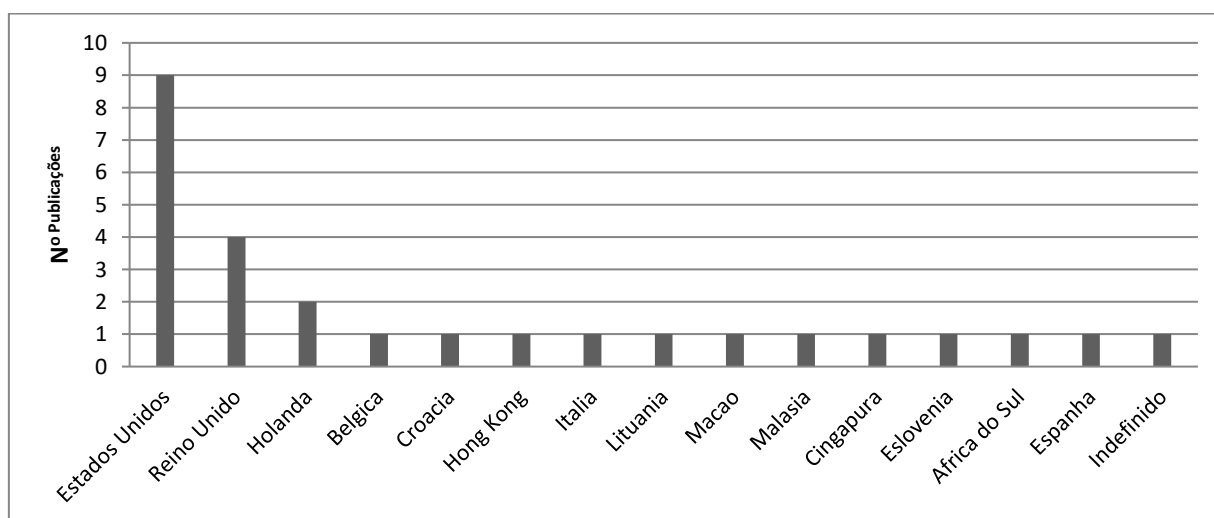


GRÁFICO 2 – Território das publicações selecionadas  
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O Gráfico 3 mostra a diversidade de áreas de concentração do tema estudado. Dos 22 artigos, 17 (77,3%) permeiam a Ciência Social, 9 (40,9%) negócios, gestão e Contabilidade, 6 (27,3%) Economia, econometria e finanças, 2 (9,1%) profissões de saúde, 2 (9,1%) Medicina, 2 (9,1%) Enfermagem e 1 (4,5%) Neurociência. Mitchell et al. (2002) explicam que o empreendedorismo é uma disciplina multidimensional, variando de Psicologia e Sociologia à Economia e Gestão estratégica.

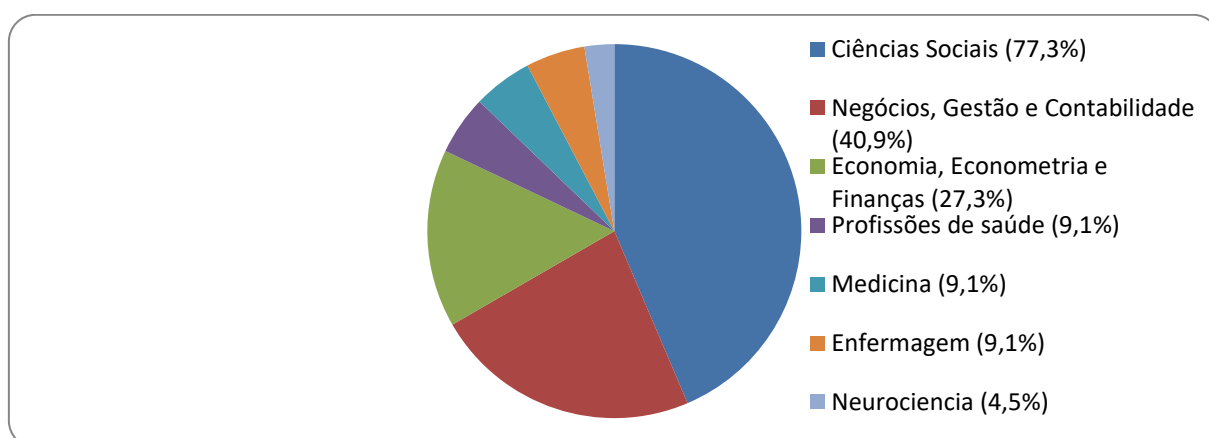


GRÁFICO 3 – Área de concentração das publicações selecionadas  
Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O Empreendedorismo Social é percebido como uma subárea do empreendedorismo que vem ganhando espaço nos últimos tempos. O Quadro 2 apresenta aspectos relevantes sobre a busca de conceito para o tema “empreendedorismo social” trazido pelos autores estudados. Verifica-se que embora não se tenha um consenso para a definição do termo, o

empreendedorismo social é compreendido como o empreendedorismo que ocorre em instituições com ou sem fins lucrativos, tem uma missão social e visa atender a uma demanda da sociedade.

QUADRO 2- Aspectos importantes sobre o empreendedorismo social

Autor(es)	Empreendedorismo Social
<b>Bilbao, N. S. e Velez, A. L. L.</b>	Apesar do aumento sobre empreendedorismo social nos últimos anos, pesquisas apresentam pouca consistência na abordagem, ou seja, não existe um conceito comum sobre o assunto.
<b>Boore, J. e Porter, S.</b>	O empreendedorismo social utiliza as competências empresariais para atender às necessidades sociais ou mudança social dentro das organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (CCSE, 2001).
<b>Chang, J. et al.</b>	O empreendedorismo social tem assumido responsabilidades que antigamente eram dos departamentos governamentais, pois têm buscado resolver problemas sociais de forma eficaz. (Dees, 2001)
<b>Dhesi, A. S.</b>	O empreendedorismo social não possui um conceito claro; significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Não está ligado apenas a organizações sem fins lucrativos, mas também a negócios com fins sociais e negócios que integram responsabilidade social (Dees, 2001).
<b>Johnson, C.</b>	O empreendedorismo clássico busca principalmente o lucro enquanto o empreendedorismo social busca coisas altruístas. Tanto no empreendedorismo clássico como no social são necessários objetivos, recursos humanos, mercado e a análise financeira.
<b>Kedmenec, I. et al.</b>	O empreendedorismo social refere-se a um processo de busca da satisfação das necessidades básicas localmente existentes, não dirigidas por organizações tradicionais. O objetivo principal é a alteração das medidas sociais e/ou econômicos que criam a situação de falha em satisfazer as necessidades básicas.
<b>Lyons, T. S. e Wyckoff, B.</b>	Empreendedorismo social pode ser entendido como a utilização da mentalidade, processos, ferramentas e técnicas de empreendedorismo de negócios para atingir uma missão social e/ou ambiental (Kickul & Lyons, 2012).
<b>Miller, T. L. et al.</b>	O empreendedorismo social tem sido definido como o uso criativo de recursos para gerar valor social e econômico (Mair & Marti, 2006). Alguns pontos importantes sobre o ES: buscam alcançar a "transformação social" (Alvord, Brown & Letts, 2004; Bornstein, 2004; Mair & Marti, 2006; Nicholls, 2006; Thompson, 2002); desenvolver soluções economicamente sustentáveis para o desenvolvimento de problemas sociais (Tracey & Phillips, 2007); seguir em direção a uma missão social explícita (Dees, 2001; Drayton, 2002; Hemingway, 2005); encontram as necessidades de uma determinada comunidade (Bornstein, 2004); e usam uma abordagem inovadora para combater uma necessidade social (Alvord et al., 2004; Certo & Miller, 2008; Dees, 2003).
<b>Orhei, L. E. et al.</b>	O empreendedorismo social é um processo que envolve atividades inovadoras conduzidas por indivíduos ou organizações com o objetivo de alcançar uma missão social. O ES resolve problemas sociais com uma mentalidade de negócios e orientada para o mercado (Fowler, 2000; Sharir & Lerner, 2006; Weerawardena & Mort, 2006).
<b>Prieto, L. C.</b>	O ES busca a resolução de problemas e inovação social, e pode ocorrer entre o setor público, o setor privado e o sem fins lucrativos, e ainda pode ocorrer em modelos híbridos, de fins lucrativos e atividades sem fins lucrativos (Johnson, 2002). Para Thompson, Alvy & Lees (2000) o empreendedorismo social é o processo de aplicação de princípios empresariais à visão criativa, liderança e vontade de vencer na indução de mudança social.
<b>Shek, D. T. L. e Lin, L.</b>	A investigação sobre o tema tem aumentado e são encontrados em diferentes domínios como: econômico, educativo, político, bem-estar, meio ambiente. Uma crença comum é que quando o esforço do governo não é tão eficaz para resolver problemas sociais, o empreendedorismo social, que é mais flexível, inovador e pragmático, é considerado como uma solução para a sociedade.
<b>Tan, N. T.</b>	Mesmo com o aumento da popularidade do conceito de ES, este ainda significa coisas diferentes para pessoas diferentes. O empreendedorismo social tem sido utilizado, em alguns casos, exclusivamente para se referir a organizações sem fins lucrativos de montagem de empreendimentos rentáveis. Outros autores usam o termo para empresas



	que tem responsabilidade social em suas operações (Dees, 1998; Fundação Ashoka, 2003; Drayton, 2000).
<b>Urban, B.</b>	O empreendedorismo social é qualquer tentativa de nova atividade empresarial social ou criação de novas empresas, com os objetivos sociais ou comunitários e onde o lucro é investido na atividade, em vez de devolvido aos investidores (Harding, 2006).

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O empreendedor social é o ator principal do empreendedorismo social, compreendendo tal importância, o Quadro 3 apresenta definições trazidas pelos autores estudados. O conceito de empreendedor social está próximo ao conceito de empreendedor comercial, sendo a visão para o lado social o que os diferencia. Compreende-se que ambos podem visar o lucro, porém quando se trata do empreendedor social, seu foco está primeiro na melhoria social tendo o lucro como uma consequência.

**QUADRO 3 – Constructo empreendedor social**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
<b>Bilbao, N. S. e Velez, A. L. L.</b>	O empreendedor social quer alcançar uma missão social, através da utilização de ferramentas de gestão que lhe permitam equacionar o social, resolvendo problemas e desafios de negócios. São as pessoas que são capazes de detectar uma necessidade social, antecipar e reconhecer as oportunidades empresariais, que têm uma ideia criativa e inovadora. Por sua vez, deve ser capaz de acreditar em suas possibilidades, assumindo a responsabilidade e envolvendo a sociedade para assumir novos desafios.
<b>Boore, J. e Porter, S.</b>	Um empreendedor social é semelhante ao empreendedor comercial. Ambos usam a disciplina, a inovação e a determinação para alcançar seus objetivos, eles sempre se atrevem a ultrapassar seus limites, se isso ajudá-los a alcançar a sua missão. Os empreendedores sociais, como pessoas que desempenham o papel de agentes de mudança no setor social, adotam uma missão para criar e sustentar valor social; reconhecem e buscam implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão; se envolvem em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; agem, arrojadamente sem se limitar pelos recursos atualmente em mãos; expõem a responsabilidade acrescida (Dees, 2001).
<b>Dhesi, A. S.</b>	
<b>deLeeuw, E.</b>	O empreendedor social é um indivíduo capaz de analisar, imaginar, se comunicar, gerar empatia, de entusiasmar, intermediar, mediar, habilitar e capacitar pessoas e organizações, além disso, precisam direcionar recursos escassos para atividades com maior potencial de ganho (Catford, 1997).
<b>Fargion, S. et al.</b>	O empreendedor é alguém à frente do seu tempo, uma mente criativa, aberto à enfrentar riscos, a fim de alcançar resultados. Um empreendedor é alguém capaz de fazer julgamentos morais, de perseverar, e que tem uma boa compreensão do mundo em que atua.
<b>Hebert, K. et al.</b>	Os empreendedores sociais são aqueles que buscam os resultados sociais; eles alavancam à sua missão através da construção de estratégias focadas nos modelos de negócios que atendam às necessidades dos clientes. Para aplicar abordagens baseadas no mercado para soluções sociais, os líderes devem possuir habilidades e recursos para desenvolver a capacidade organizacional.
<b>Miller, T. L. et al.</b>	Os empreendedores sociais usam métodos inovadores e baseados no mercado para resolver os problemas sociais, buscando objetivos financeiros como um meio de evitar a dependência de mercados doadores (Dees, 2001; Borzaga & Defourny, 2001).
<b>Nandan, M. e London, M.</b>	Os empreendedores sociais são muitas vezes caracterizados como agentes de mudança social e atuam nas instituições e sistemas (Hsu, 2005; Kington, 1995). Empreendedores sociais são orientados à oportunidades, versáteis, agentes inovadores que criam valor e mudança (Dees et al., 2001). Os empreendedores sociais são inovadores que se dividem entre objetivos econômicos e sociais de uma organização e que valorizam a participação e parcerias na tomada de decisão para promover a justiça social local (Gray et al., 2003).



<b>Nandan, M. e Scott, P. A.</b>	O empreendedor social é um indivíduo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que busca uma mudança sustentável em larga escala através de ideias de quebra de padrão para resolver problemas sociais (Light, 2006). Os empreendedores sociais são agentes de mudança social que criam e sustentam valor social sem estar limitados a recursos disponíveis (Sharir & Lerner, 2006).
<b>Nga, J. K. H. e Shamuganathan, G.</b>	Os empreendedores sociais adotam um ponto de vista mais amplo sobre a criação de valor, em comparação com os comerciais. Eles defendem os valores sociais, econômicos e ambientais, sem excesso de ênfase na maximização da riqueza dos acionistas (Kurucz <i>et al.</i> , 2008).
<b>Orhei, L. E. et al.</b>	O empreendedor social é um visionário, centrado na obtenção de uma missão social ou um inovador, disposto a assumir riscos e com qualidades de liderança (Kraus <i>et al.</i> , 2014).
<b>Shek, D. T. L. e Lin, L.</b>	O autor frisa que existem muitas definições sobre empreendedores sociais, mas que comumente são concebidos como uma pessoa ou grupo com objetivos de criação de valor social, com capacidade de reconhecer oportunidades, inovador, que assume riscos acima da média, são engenhosos e não se intimidam com recursos escassos.
<b>Smith, W. K. et al.</b>	Os empreendedores sociais têm seu compromisso com a mudança social. São indivíduos heroicos (Seelos & Mair, 2005), que possuem o tino comercial e determinação dos empresários, além de uma paixão implacável para sua missão social (Bornstein, 2004; Thompson, 2002).
<b>Tan, N. T.</b>	Os empreendedores sociais são pessoas com a missão de criar e sustentar valor social. Estes agentes de mudança social não são limitados por recursos atualmente na mão, mas buscam novas oportunidades para servir as pessoas, assumem riscos calculados e se envolvem em um processo de contínua inovação social, adaptação e aprendizagem. Eles têm um senso de responsabilidade para com a comunidade e com os resultados.
<b>Urban, B.</b>	Os empreendedores sociais são reformadores e revolucionários, mas com uma missão social. Embora eles possam agir localmente, suas ações têm o potencial de estimular melhorias globais em vários campos (Dees, 1998).

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O conceito de empreendedor social se confunde, muitas vezes, com as competências empreendedoras, como pode ser visto no Quadro 3 no constructo de Tan (2004) quando fala que os empreendedores não se limitam aos recursos, buscam oportunidade, assumem riscos, servem as pessoas, se envolvem em processo de inovação, adaptação e aprendizagem ou na definição de deLeeuw (1999) que explica que eles são capazes de analisar, imaginar, se comunicar, gerar empatia, de entusiasmar, intermediar, mediar, habilitar e capacitar pessoas e organizações. O Gráfico 4 apresenta as competências necessárias aos empreendedores sociais.

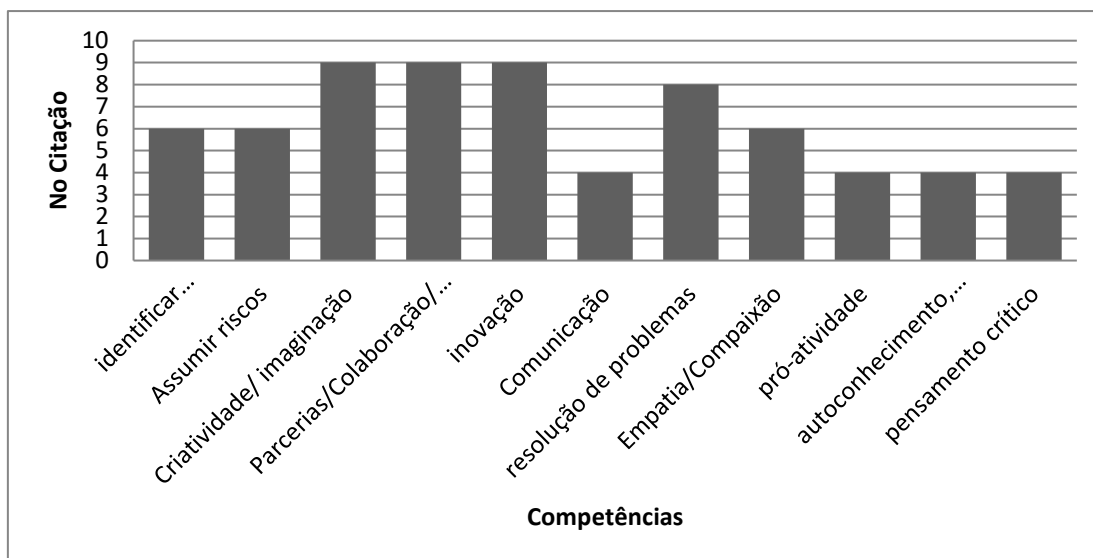


Gráfico 4 - Competências para o empreendedorismo social

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

As competências que a literatura traz para o empreendedorismo social são: criatividade, imaginação, pensamento crítico, colaboração, proatividade, trabalho em equipe, autoestima, confiança, inovação, assumir riscos, habilidade com recursos, confiança, conhecimento sobre a realidade social, comunicação, autonomia, resolução de problemas, compaixão, bem-estar, empatia, habilidades sociais, gestão de conflitos, gerenciamento de informações, liderança, disposição pró-social e virtuosidade. Os empreendedores sociais divergem dos empreendedores comerciais principalmente pela disposição pró-sociais, virtuosidade, colaboração e parceria, superar concorrentes de intervenção social, comercial e público, empatia, compaixão, comunicação, uso dos recursos, criatividade e confiança.

As competências que mais aparecem são criatividade, inovação e liderança relacionadas com a necessidade de mobilizar o máximo de pessoas possível para que as necessidades sociais encontradas possam ser solucionadas de forma eficaz e com soluções diferentes daquelas ofertadas pelo Estado. Na sequência as competências mais citadas são: habilidades para resolver problemas, assumir riscos, gerenciar informações e colaboração. Estas competências são complementares a criatividade, inovação e liderança, e são necessárias após o início do projeto empreendedor visando garantir sua perpetuidade.

As demais habilidades citadas são, da mesma forma, complementares e têm relação com a capacidade do empreendedor social de manter boa comunicação com todos os *stakeholders* envolvidos no processo, como, por exemplo, habilidades sociais, comunicação, trabalho em equipe, gestão de conflitos e conhecimento sobre a realidade social.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora o empreendedorismo social não seja um tema novo, estudos sobre o assunto passaram a ser mais frequentes apenas na última década, não apresentando ainda um consenso quanto ao seu conceito. Há quem considera como sociais apenas organizações sem fins lucrativos, outros enquadram organizações privadas e quem tem uma visão mais ampla considera também as empresas híbridas. Independente do tipo de organização, é comum ao empreendedorismo social a identificação de uma oportunidade (necessidade ou problema social), o foco na missão social e como resultado a geração de valor.

Empreendedores sociais (indivíduo ou grupo) são considerados por muitos autores como agentes de mudança que buscam atingir sua missão social. Os empreendedores sociais diferem dos empreendedores comerciais nos seus valores finais, mas ambos utilizam competências similares como a disciplina, a inovação, capacidade de assumir riscos e a determinação para alcançar seus objetivos. Tanto os empreendedores sociais, quanto os comerciais precisam dominar habilidades técnicas, gerenciais, empresariais e pessoais.

Conforme as buscas realizadas nas bases de dados foram encontradas 87 pesquisas que relacionam empreendedorismo social e competências, das quais muitas não apresentavam as competências dos empreendedores sociais como um todo. Os documentos selecionados (22) que estavam alinhados com a pergunta de pesquisa se concentraram, em sua maioria, nos Estados Unidos, Reino Unido e Holanda e na área de Ciências Sociais (77,3%).

Esses estudos apresentam as principais competências que distinguem os empreendedores sociais dos comerciais: disposição pró-social, virtuosidade, capacidade de colaboração e desenvolvimento de rede de relacionamento, habilidade para superar concorrentes de intervenção social, comercial e do setor público, empatia, compaixão e bem-estar, comunicação, uso criativo de recursos mínimos, criatividade e confiança.

Por fim entende-se que o interesse ao Empreendedorismo Social vem crescendo em função do tema ser relevante e atual, porém ainda necessita de mais estudos, inclusive sobre as Competências dos Empreendedores Sociais já que ainda existem muitas divergências entre os autores.

#### **5. AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurs and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40: 260–282.
- Araújo, W. T., Freire, B. M., Autran, M. d., Fernandes, J. C., & Pereira, R. G. (2000). Meta-análise das dissertações do curso de mestrado em ciência da informação UFPB: 1990-1999. *Revista Informação e Sociedade: estudos*, 10.
- Ashoka Foundation. (2003). *What is a Social Entrepreneur?* Retrieved from [http://ashoka.org/fellows/social\\_entrepreneur.c&n](http://ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.c&n)
- Ashoka (2013). *Ashoka U teaching resource guide*. Arlington, VA: Ashoka. Retrieved from <http://ashokau.org/resources/teaching-guide/>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30: 1–22.
- Baron, Robert A.; SHANE. Scott A. (2007) *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning.
- Bilbao, N. S., & Velez, A. L. L. (2015). Social entrepreneurship competences, coems: overview through university educational programs in latinamerica and spain. *Revesco-Revista De Estudios Cooperativos* (119), 159-182. doi:10.5209/rev\_REVE.2015.n119.49066
- Boore, J., & Porter, S. (2011). Education for entrepreneurship in nursing. *Nurse Education Today*, 31(2), 184-191. doi:10.1016/j.nedt.2010.05.016
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Catford, J. (1997) Developing leadership for health: our biggest blindspot. *Health Promotion International*, 12, 1–4.
- Certo, T. S., & Miller, T. L. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51: 267–271.
- CCSE, (2001). *Social entrepreneurship discussion paper no. 1*. Alberta, Canada: Canadian Centre for Social Entrepreneurship, Duke University: The Fuqua School of Business.
- Chang, J., Benamraoui, A., & Rieple, A. (2014). Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship. *Innovations in Education and Teaching International*, 51(5), 459-471. doi:10.1080/14703297.2013.785251
- Comissão Europeia, (2006). *Implementing the Community Lisbon Programme: fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. COM 33 final. Commission of the European Communities, Brussels.
- deLeeuw, E. (1999). Healthy Cities: urban social entrepreneurship for health. *Health Promotion International*, 14(3), 261-269. doi:10.1093/heapro/14.3.261
- Dees, J.D., (2001). revised. *The meaning of 'social entrepreneurship'*. Alberta, Canada: Canadian Centre for Social Entrepreneurship, Duke University: The Fuqua School of Business.

- Dees, J.G., Emerson, J. & Economy, P. (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons Inc, New York, NY.
- Dhesi, A. S. (2010). Diaspora, social entrepreneurs and community development. *International Journal of Social Economics*, 37(9), 703-716.doi:10.1108/03068291011062498
- Drayton, W. (2000). *The Entrepreneur's Revolution and You*. Retrieved from [http://ashoka.org/fellows/entrepreneurs\\_revolution.c&n](http://ashoka.org/fellows/entrepreneurs_revolution.c&n)
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, vol. 9, nº 2, pp. 188-209.
- ENDEAVOR (2014). *Como as cidades podem ajudar os empreendedores?* Disponível em: <https://endeavor.org.br/>. Acesso em: 16 de jul. de 2016
- Fargion, S., Gevorgianiene, V., & Lievens, P. (2011). Developing Entrepreneurship in Social Work Through International Education. Reflections on a European Intensive Programme. *Social Work Education*, 30(8), 964-980. doi:10.1080/02615479.2010.532206
- Fowler, A. (2000) ‘NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?’, *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 4, pp.637–654.
- Freire, P. d. (2013). *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas Manual para elaboração de projetos e artigos científicos*. Curitiba: CRV.
- Gray, M., Healy, K. & Crofts, P. (2003), “Social enterprise: is it the business of social work?”, *Australian Social Work*, Vol. 56 No. 2, pp. 141-164.
- Green, J. P. (Ed.). (2006). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions 4.2.6*. The Cochrane Collaboration.
- Harding, R. (2006), *Social Entrepreneurship Monitor*, London Business School, London.
- Hebert, K., Bendickson, J., Liguori, E. W., Weaver, K. M., & Teddlie, C. (2012) Re-designing lessons, re-envisioning principals: *Developing entrepreneurial school leadership*. Vol. 17. *Advances in Educational Administration* (pp. 153-163).
- Hsu, C. (2005), “Entrepreneur for social change”, *US News and World Report* No. 139(16), available at: [www.usnews.com/usnews/news/articles/051031/31drayton.htm](http://www.usnews.com/usnews/news/articles/051031/31drayton.htm) (accessed May 2011).
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963 – 989.
- Johnson, C. (1988). Enterprise Education and Training. *British Journal of Education & Work*, 2(1), 61-65. doi:10.1080/0269000880020106
- Johnson, S. (2002). *Social entrepreneurship literature review*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kedmenec, I., Rebernik, M., & Eric, J. P. (2015). The impact of individual characteristics on intentions to pursue social entrepreneurship. *Ekonomski Pregled*, 66(2), 119-137.
- Kickul, J., & Lyons, T. S. (2012). *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*. New York, NY: Routledge.
- Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M. & Shaw, E. (2014) ‘Social entrepreneurship: an exploratory citation analysis’, *Review Management Science*, Vol. 8, No. 2, pp.275–292.

- Kury, K.M. (2012) Sustainability meets social entrepreneurship: a path to social change through institutional entrepreneurship. *International Journal of Business Insights and Transformation (IJBIT)*, vol. 4, n° 3, pp. 67- 71.
- Light, P. C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, (Fall) 46–51.
- London, M., & Morfopoulos, R. G. (2010). *Social entrepreneurship: How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*. New York, NY: Routledge.
- Lyons, T. S., & Wyckoff, B. (2014). Facilitating community wealth building: understanding the roles played and capacities needed by coordinating institutions. *Community Development*, 45(5), 443-457. doi:10.1080/15575330.2014.939680
- Mair, J., & Marti, I. 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41: 36–44.
- Moreau, C. Y mertens, S. (2013) Managers' competences in social enterprises: which specificities? *Social Enterprise Journal*, vol. 9, n° 2, pp. 164-183.
- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349-370. doi:10.5465/amle.2011.0017
- Nandan, M., & London, M. (2013). Interdisciplinary professional education: Training college students for collaborative social change. *Education and Training*, 55(8-9), 815-835. doi:10.1108/ET-06-2013-0078
- Nandan, M., & Scott, P. A. (2013). Social Entrepreneurship and Social Work: The Need for a Transdisciplinary Educational Model. *Administration in Social Work*, 37(3), 257-271. doi:10.1080/03643107.2012.684428
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. doi:10.1007/s10551-009-0358-8
- Nicholls, A. 2006. Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 2: 1–5.
- Orhei, L. E., Nandram, S. S., & Vinke, J. (2015). Social entrepreneurship competence: Evidence from founders of social enterprises in Romania. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 80-105. doi:10.1504/IJESB.2015.068780
- Pache, A. C., & Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 494-510. doi:10.5465/amle.2011.0019
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Prieto, L. C. (2011). The influence of proactive personality on social entrepreneurial intentions among African-American and hispanic undergraduate students: *The moderating role of hope*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 77-96.
- Reis, T. (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.



- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (1991). *Comments on a plan for the study of entrepreneurship*. In R. Swedberg(Ed.), Joseph A. Schumpeter: The economics and sociology of capitalism (pp. 406–438). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48: 241–246.
- Sharir,M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6–20.
- Shek, D. T. L., & Lin, L. (2015). Nurturing university students to be social entrepreneurs: Relevance of service leadership education. *International Journal on Disability and Human Development*, 14(3), 285-293. doi:10.1515/ijdhhd-2015-0409.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478. doi:10.5465/amle.2011.0021.
- Tan, N. T. (2004). Social entrepreneurship: Challenge for social work in a changing world. *Asian Pacific Journal of Social Work*, 14(2), 87-98.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000, May). Social entrepreneurship--a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5/6), 328-339.
- Thompson, J. L. 2002. The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15: 412–431.
- Tian, Y. E., & Smith, W. K. (2014). Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 42-45. doi:10.1002/jls.21339
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs A postscript to rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning and Education*, 6: 264–271.
- Urban, B. (2008). Social entrepreneurship in South Africa: Delineating the construct with associated skills. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(5), 346-364. doi:10.1108/13552550810897696
- Weerawardena, J. & Mort, G. (2006) ‘Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model’, *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp.21–35.
- Welsh, D.H.B. Y krueger, N. (2012) The evolution of social entrepreneurship: what have we learned? *Journal of Technology Management in China*, vol. 7, nº 3, pp. 270-290.
- Yunus, M. (2008) *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Ática.