

# Empreendedorismo social em redes interorganizacionais: o Fluxo Mimético como Absorção Adaptativa na formação de Competências para o Empoderamento Social

*Social entrepreneurship in interorganizational networks: Mimetic flow as adaptive absorption in the formation of skills for social empowerment*

**Roberto Bazanini<sup>a</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-1575-4791>

**Joanilson Rodrigues Da Silva<sup>b</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-1130-6895>

**Marcos Antonio Biffi<sup>c</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-2223-9138>

## Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as ações implementadas no empreendedorismo social em redes com a utilização do fluxo mimético como processo integrador na formação de competências pessoais e sociais para empoderamento da comunidade. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, a pesquisa de campo foi realizada com a utilização de entrevistas semiestruturadas junto ao diretor do Instituto Favela da Paz (I.F.P.) a representante da Ecovila Portuguesa (Tamera) e os membros da comunidade. Os resultados da pesquisa apontam que a atuação do empreendedor social em redes está vinculada aos espaços e contextos de aprendizagem, à liderança coletiva promotora de comportamentos decorrentes do estímulo para absorção do fluxo mimético. A relevância desse estudo empírico está em discutir criticamente o modelo de desenvolvimento urbano predominante há várias décadas nas cidades brasileiras e a importância do comportamento mimético como dimensão do empreendedorismo social para o desenvolvimento das comunidades locais.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Redes de relacionamento. Fluxo mimético. Competências. Empoderamento social.

## Abstract

This study aims to analyze the actions implemented in social entrepreneurship in networks using the mimetic flow in the process of forming personal a social skill for community empowerment. Through exploratory research, of a qualitative nature, the field research was carried out using semi-structured interviews with the director of the Favela da Paz Institute (F.P.I.), the representative of Portuguese Ecovila (Tamera) and members of the community. The results of the research show that the performance of the social entrepreneur in networks is linked to the learning spaces and contexts, to the collective leadership

<sup>a</sup> Pós-Doutor, Doutor e Mestre em Comunicação. Bacharel em Administração, Pedagogia e Filosofia. Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (UNIP). Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, Professor de graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. E-mail: robertobazanini@gmail.com

<sup>b</sup> Universidade Paulista (UNIP) Universidade Strong (FGV/Santos), Mestre em Administração pela Universidade Paulista (UNIP). Professor da Strong (FGV/Santos). E-mail: joanilsonmkt@yahoo.com.br

<sup>c</sup> Doutorando em Comunicação pela PUC/SP (2017). Mestre em Educação/Ciências Humanas pela Universidade Guarulhos (2001). Especialização em Mercado de Capitais pela Universidade São Judas Tadeu (1987). Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. E-mail: marcos.biffi@prof.uscs.edu.br

that promotes behaviors resulting from the stimulus to absorb the mimetic flow. The relevance of this empirical study is to critically discuss the urban development model prevalent for several decades in Brazilian cities and the importance of mimetic behavior as a dimension of social entrepreneurship for the development of local communities.

**Keywords:** Entrepreneurship. Relationship networks. Mimetic flow. Skills. Social empowerment.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os conceitos clássicos do empreendedorismo social em redes, há um aspecto comum nas diversas teorias sobre o tema: os atores envolvidos se unem na busca de soluções conjuntas (CASTELLS, 1999). Nesta perspectiva, uma das ferramentas de solução são os mecanismos como a capacitação e a troca de recursos, que são reunidos, originados e desenvolvidos pela própria sinergia coletiva (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

A atuação dos agentes em redes possibilita avançar além dos círculos fechados da comunidade com carência de recursos em que diferentes formas de associativismo são elementos importantes para o fortalecimento do empreendimento junto aos seus *stakeholders* para o alcance de metas comuns, principalmente, as atividades desenvolvidas por intermédio de co-criação conjuntas (KILDEA *et al*, 2019)

O empreendedorismo social constitui-se em uma alternativa importante no processo de melhoria das precárias condições de vida de boa parte da população brasileira, uma vez que proporciona possibilidades de emancipação e inclusão econômica e social nas comunidades carentes por intermédio de projetos relacionados à formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais. Nesse processo, é fundamental que organizações realizem parcerias e criem uma cultura que propicie um ambiente que estimule a criatividade, a aprendizagem e o compartilhamento de informação, no qual, idealmente, todos os membros da comunidade estejam envolvidos e comprometidos.

Esses processos se estendem nas relações junto à comunidade social e aos bens culturais produzidas em um

determinado ambiente. No processo de socialização, em boa parte dos processos educativos, a aprendizagem cultural parte da aprendizagem mimética em diversos processos de formação e de autoformação ao estimular a imersão na confiança, no comprometimento e na comunicação entre os atores, como elemento facilitador do processo de interpretação, a assimilação e a resposta às informações e aos fenômenos empíricos na transferência de conhecimento (CERNAITÊ; SUDINTAITÊ, 2012).

O problema de pesquisa busca encontrar respostas para a questão: como o aprendizado mimético junto às redes de *stakeholders* promovem à formação de competências nas comunidades locais?

Por meio de pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, a pesquisa tem por objetivo analisar as ações implementadas no empreendedorismo social em redes com a utilização do fluxo mimético como processo integrador na formação de competências pessoais e sociais para empoderamento da comunidade.

Ao final da pesquisa, o trabalho traz como contribuição o estabelecimento de três proposições para futuras pesquisas, relacionadas ao fluxo mimético como absorção adaptativa na formação de competências voltadas para o empreendedorismo social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa, apoiada em três eixos teóricos, empreendedorismo social, formação de competências nas redes interorganizacionais, parcerias e o fluxo mimético como absorção adaptativa.

### 2.1 Empreendedorismo social

De modo geral, nas últimas duas décadas, inúmeras pesquisas foram apresentadas no âmbito internacional sobre empreendedorismo social. Dentre esses trabalhos, pode-se destacar Gibbons; Hazy (2017), Waddock; Steckler (2016), Pathak; Muralidharan (2016), Wang, Cheney; Roper (2016)

Gibbons; Hazy (2017) constataram que o empreendedorismo social tem sido empregado nas últimas décadas como forma de integrar os grupos excluídos por meio da confiança e integração deles. Waddock; Steckler (2016) acentuam que a diminuição das desigualdades sociais passa necessariamente pela formação de líderes, comprometida com as causas sociais. Pathak; Muralidharan (2016) associam as práticas sustentáveis de uma organização às questões éticas que alicerçam as práticas democráticas. Wang, Cheney; Roper (2016), com base nos princípios da organização concebem que o empreendedor social está destinado a alcançar um lugar de destaque nas sociedades contemporâneas e discorrem sobre a importância de o líder estabelecer um modelo de distribuição de valor incorporado como cultura organizacional.

Dentre as publicações nacionais mais recentes pode-se destacar: Itelvino *et al.* (2018) Carvalho; Veríssimo (2018); Corrêa; Teixeira (2015).

Itelvino *et al.* (2018) concebem que o empreendedorismo social consegue converter em oportunidade o que são denominados assuntos sociais por intermédio da criação de negócios pela transformação de experiências em conhecimento empreendedor.

Carvalho; Veríssimo (2018) propõem o entendimento do termo de forma abrangente ao conceber o empreendedorismo social em três perspectivas distintas: a primeira, como uma iniciativa social sem interesse em obtenção de lucro, no intuito de criar valor social; a segunda, como uma ferramenta para minorar os problemas sociais; a terceira, compreende como responsabilidade social de empresa comprometida para além do seu próprio negócio.

Corrêa; Teixeira (2015) advertem para a necessidade da utilização de redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimidade organizacional como forma de fortalecimento entre os laços do empreendedor e a comunidade na qual está inserida.

Com base nessa linha de raciocínio, quatro características fundamentais podem ser evidenciadas na atuação do empreendedor social, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Características fundamentais do empreendedorismo social

<b>Colaboração com a comunidade local</b> – os empreendedores sociais possuem como foco principal estabelecer parcerias com entidades governamentais, empresas privadas, ONGS ao desenvolver projetos assistenciais, de inclusão social e cidadania para a comunidade local.
<b>Solução de questões em larga escala</b> - os empreendedores sociais buscam identificar problemas específicos da comunidade com o intuito de promover mudanças no modo de ser e no comportamento de seus membros com o intuito de propiciar uma melhor qualidade de vida.
<b>Interatividade entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental.</b> Os empreendedores sociais privilegiam as ações que promovem impactos sociais relacionados à emancipação pessoal e formação para a cidadania como fatores essenciais para o resgate da dignidade humana. Todavia, o privilegiar a racionalidade substantiva não implica redução dos espaços técnicos e burocráticos próprios da racionalidade instrumental.
<b>Impactos de longo prazo</b> - Os empreendedores sociais focam sua atuação na resolução de problemas que afetam diretamente os diferentes aspectos da condição de fragilidade dos indivíduos, de forma que as soluções ocorram de maneira efetiva e, preferencialmente, de longa duração.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Itelvino *et al.* (2018), Carvalho; Veríssimo (2018) e Corrêa; Teixeira (2015)

Observa-se no quadro acima que o empreendedorismo social contém elementos de assistencialismo e da responsabilidade social, contudo, não se restringe somente à esses aspectos: não se pode tomar a parte como se fosse o todo.

Ou seja, a contínua luta pela conquista da emancipação e da cidadania decorrentes das ações propostas nos empreendimentos sociais avançam para além do mero assistencialismo na forma de clientelismo e patrimonialismo.

Na perspectiva da fusão do empreendedorismo privado com o empreendedorismo social, outras abordagens indicam novos caminhos: Oliveira (2004) parte da perspectiva que se deve integrar o ser, o ter e o saber no processo de aprendizagem; Da Silva, de Moura & Junqueira (2015) privilegiam a criação de valor; Drucker (2010), às oportunidades que possam surgir e De Sousa, Gandolfi; Gandolfi (2011), enfatizam o fenômeno de inovação e desenvolvimento local.

Nessa perspectiva ampla, é possível conceber o empreendedorismo social como um “[...] conceito que representa uma variedade de atividades e processos para criar e sustentar valor social, utilizando abordagens empreendedoras e inovadoras e constrangidas pelo ambiente externo” (BROUARD; LARIVET, 2010, p.27).

Corroborando com essa visão, Dees (2017) parte do pressuposto de que o empreendedorismo social pode estar presente em qualquer organização e afirma que “[...] empreendedores sociais são uma espécie no gênero dos empreendedores, com uma missão social” (DEES, 2017, P. 2).

Destaca-se, assim, a criação de valor que se configura como ponto central do empreendedorismo social por meio de iniciativas inovadoras que buscam promover mudança social na busca de agregar valor social e benefício à

comunidade com alternativas para se combater a pobreza (SACHS, 2005).

Desse modo, devido ao crescimento dos problemas e das necessidades sociais na maior parte do mundo, a tendência é que o empreendedorismo social continue a crescer como forma de resistência às desigualdades e à exclusão social em seus diferentes aspectos (DEES, 2017; CHRISTIE; HONIG, 2006).

No Brasil, o índice de desigualdade social é um fator de preocupação, ainda mais em nossa contemporaneidade visto que a OXFAM (2020) constatou que com a crise provocada pela pandemia do coronavírus (Covid-19), a desigualdade social brasileira ficou ainda mais acentuada.

## **2.2 Formação de competências nas redes interorganizacionais**

Os estudos de Redes Interorganizacionais, seja de caráter público ou privado, enfatizam a colaboração mútua entre os atores envolvidos ao se unirem pela busca de soluções conjuntas (CASTELLS, 1999), tendo como ferramenta de solução o lançamento de mecanismos de troca de recursos, como experiências e conhecimentos, que são reunidos, originados e desenvolvidos pela sinergia coletiva (VERSCOORE; BALESTRIN, 2006).

Esses movimentos emergem da necessidade particular das organizações perceberem suas falhas estruturais ou de limitação e acesso a recursos e, principalmente, pela possibilidade da disposição de cooperação mútua para complemento dessas lacunas.

Todavia, nos empreendimentos sociais a cooperação e o comprometimento entre os agentes sociais em redes passam necessariamente pela superação de comportamentos considerados naturais no empreendedorismo mercantil.

Quadro 2 - O empreendedorismo social nas redes

CARACTERÍSTICAS	RESUMO DO CONCEITO	SITUAÇÃO A SER SUPERADA
<b>Interdependência</b>	Um ator depende do outro para realizar projetos.	Individualismo
<b>Complexidade das tarefas</b>	Atividades que requerem especialização e devem ocorrer de forma sincrônica e sequencial.	Oportunismo
<b>Consciência da ação coletiva</b>	Atividades em prol do grupo acima dos interesses individuais	Individualismo e oportunismo
<b>Presença de problemas e objetivos comuns</b>	Os problemas e os objetivos comuns constituem a base do empoderamento social.	Jogo de soma zero
<b>Presença da governança participativa</b>	As relações se estabelecem de forma transparente e estimuladora da participação ativa dos envolvidos.	Governança corporativa com predominância da hierarquia e assimetrias

Fonte: autor com base em Dees (2017).

Em decorrência da interdependência, complexidade das tarefas, consciência da ação coletiva, presença de problemas e objetivos comuns pelo emprego da liderança coletiva para se integrar e fortalecer os atributos do ser, ter e saber dos membros da comunidade (SLOAN; LEGRAND; SIMONSKAUFMANN, 2014).

Nessa linha de raciocínio, os atributos relacionados ao ser, ter e saber como competências pessoais, na visão de Blok e Guliers (2015) podem se transformar em competências sociais por meio de projetos coletivos e, assim, colaborar para a geração de oportunidades para formar e desenvolver redes.

Para superação do individualismo e oportunismo, Belen Garcia-Palma e Sanchez-Mora Molina (2016) posicionam o conhecimento adquirido pelo indivíduo como sendo contrário de qualquer realidade meramente voltada para a autossuficiência pessoal. Nessa visão, os indivíduos, quando imersos em relações e estruturas coletivas, podem, por conta da estrutura e recursos disponíveis por tal coletividade, organizar e oferecer o seu pensamento. Portanto, essa “oferta do pensamento” integra não somente o capital pessoal do indivíduo, mas principalmente o capital Social do grupo ao qual pertencem.

Assim, essa integração constitui a essência da busca pela emancipação, uma vez que, por estar alicerçada em práticas democráticas envolve a relação dialógica, a busca de recursos e a própria autonomia dos agentes envolvidos, práticas essas, que constituem o arquétipo do líder comprometido com causas sociais (PATHAK; MURALIDHARAN, 2016; CABRAL, 2009, MARTIN; OSBERG, 1997).

### 2.3 Parcerias e o fluxo mimético como absorção adaptativa

O I.F.P. é o nome da organização não governamental (ONG), localizada no Jardim Nakamura, zona sul e periférica de São Paulo, próximo ao Jardim Ângela, bairro que já foi considerado um dos mais violentos do mundo nos anos 80. Seu início foi marcado pela criação de um grupo musical intitulado Poesia Samba Soul (PSS), fundado em 1988, como uma "crítica artística às demandas dos excluídos", mas somente em 1991 o grupo se organizou na tentativa de "representar os menos favorecidos" daquela região.

A área da comunidade da Paz começou a ser ocupada no início da década de 90 e, desde então, centenas de famílias se estabeleceram no local.



Contudo, somente no ano de 2010, o Instituto se constituiu com personalidade jurídica, tornou-se oficialmente Instituto Favela da Paz, desenvolvendo vários projetos socioambientais.

Atualmente, o Instituto conta com a participação de voluntários. Sendo que a estratégia empregada é a de cursos para jovens da comunidade, no intuito de posteriormente se tornarem projetos para a geração de renda.

Comumente, a estratégia empregada é a de promoção de cursos para jovens da comunidade que, posteriormente, depois de receberem capacitação específica, acabam trabalhando nos projetos que os formou e auferem para si ganhos pelos trabalhos realizados.

O I.F.P tem como mentora a Ecovila Tamera, fundada em 1995 e situada na cidade de Alentejo, em Portugal. O seu território é de aproximadamente 150 hectares com o intuito de estudar e aplicar estilo de vida com práticas sustentáveis tanto socialmente quanto economicamente. Atualmente, a comunidade conta com cerca de 200 colaboradores dedicados ao estabelecimento e criação de modelos autônomos e descentralizados para um mundo pós-capitalista, que promovam valores relacionados à diminuição das desigualdades sociais e da separatividade entre os seres humanos por meio de projetos comunitários que integrem os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais e ambientais.

A formação e desenvolvimento de competências sociais requerem, na perspectiva da transferência do conhecimento, adaptabilidade e o emprego de recursos miméticos (Scott, 1987), que se complementam com recursos sociais locais, em processos de ajustes dinâmicos (DYER; HATCH, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SANT'ANNA; MORAES, KILIMNIK, 2005), pois fortalecem a interação entre o capital social e o empoderamento.

Portanto, a importância de projetos sociais e empreendedorismo social, tal como o modelo de ecovila tamera em parceria com o I.F.P. ao atuarem nas três dimensões da existência humana:

econômica, social e ambiental. na dimensão econômica propõe soluções empreendedoras no setor de serviços em geral como alternativa de ganhos para combater as consequências da desigualdade econômica; na dimensão social, a erradicação da pobreza pela participação em projetos coletivos e na ambiental através do combate a degradação do meio-ambiente por meio do reaproveitamento dos recursos naturais, eficiência energética, reutilização e reciclagem de materiais.

O fluxo mimético favorece a criação de símbolos e sistemas simbólicos que formam e organizam “o real” de um modo significativo e coletivamente acessível para os membros de uma determinada comunidade, visto que, a mimese ocupa uma posição intermediária entre o sujeito e seu mundo, entre os aspectos interiores e exteriores da existência humana (GARRELS, 2011).

Nessa linha de raciocínio Huppauf; Wulf (2009) destacam que, dentre as características do mimetismo, a aptidão mimética permite converter o mundo material em imagens para posteriormente, transferi-lo para um mundo de imagens interiores, colocando-o, assim, à disposição de todos os envolvidos no ambiente, o que torna os membros da comunidade capazes de organizar ativamente os valores culturais internalizados.

O antropólogo e educador Wulf (2016) adverte que a mera imitação (o que denomina *mimicry*) não se confunde com mimese, pois as ações miméticas não podem ser entendidas como simples reproduções que obedecem cegamente a um determinado padrão, pois nas práticas sociais realizadas por mimetismo acontece algo inteiramente particular, visto que as novas ações sociais recursivamente alteram o próprio fluxo mimético.

Ou seja, o fluxo mimético nas comunidades carente adquire características peculiares, uma vez que, além de cocriar e reproduzir normas para o uso comum, abordam aspectos relacionadas ao desenvolvimento pessoal como formador da

personalidade (CUNNINGHAM, HYMAN, 1999) em interatividade dinâmica com questões de cultura e convivência voltadas também para o mercado (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). As reuniões periódicas com ênfase na transparência democrática reforçam o comportamento mimético e compromisso dos participantes como fator de fortalecimento do grupo e, conseqüentemente, empoderamento da comunidade democrática como dimensão do empreendedorismo social (BELEN GARCIA-PALMA; SANCHEZ-MORA MOLINA, 2016).

Regra geral, o comportamento mimético, como processo de socialização, propicia ferramentas aos grupos oprimidos no sentido de criar condições e autonomia de se desenvolver ao favorecer a visão coletiva do empreendimento, fator esse, voltado para a educação cidadã que envolve a superação de práticas cotidianas individualistas e oportunistas, essência do significado do termo empoderamento social, seja como interajuda mental e apoio psicológico (RAPPAPORT, 1990), seja como integração contínua do agente ao grupo (FELÍCIO, *et al.*, 2013; BUSENITZ, *et al.*, 2014, DA SILVA, *et al.*, 2015).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa busca abordar um fenômeno contemporâneo e complexo com a finalidade de compreender suas características, sua natureza e formas de manifestação. O estudo se caracteriza como exploratório. Empregou-se o estudo de caso como método de pesquisa, isto é, uma estratégia de investigação cujo foco se volta para a compreensão da dinâmica do empreendedorismo social em condições particulares ou únicas (EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2010), o estudo de caso corresponde a uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real. Também a pesquisa de estudo de caso é

especialmente adequada para estudos que investigam fenômenos como transferência de conhecimento e desenvolvimento de capacidades, que resultam de processos dinâmicos (EISENHARDT, 1989; CORBIN; STRAUSS, 2015).

A delimitação temporal se constituirá por um recorte transversal, isto é, visa captar um determinado momento em um ponto específico no tempo. Com esse intuito, a pesquisa realizada entre abril e outubro de 2018, a coleta de dados junto aos atores que interagem direta e indiretamente com a I.F.P., quais sejam, o diretor da Ecovila Tamera, o diretor do I.F.P., fundadores, líderes e participantes dos diferentes projetos.

Inicialmente, por meio de pesquisa bibliográfica, optou-se pela abordagem qualitativa por causa da sua característica de buscar encontrar respostas relacionadas aos elementos de compreensão, significado e ação, com o intuito de penetrar no mundo pessoal dos sujeitos em situação de vulnerabilidade social. Ou seja, nessas situações o significado que o conhecimento deve possuir é buscar compreender o mundo complexo do ponto de vista de quem vivencia o cotidiano das situações.

A escolha dessa abordagem, acompanhada da entrevista apreciativa, constitui um caminho eficiente para desenvolver a investigação, a aquisição na coleta de dados e a análise dos resultados por compreender em seu conjunto procedimentos empíricos, lógicos e intuitivos apropriados à abordagem qualitativa que não deve ficar restrita a raciocínios de caráter único (TEIXEIRA, 2007).

As questões não estruturadas seguiram um roteiro para cada tipo de entrevistado (Instituição estrangeira, presidente do I.F.P., membros da comunidade) permitem a livre manifestação dos pesquisados, cujos conteúdos foram transcritos e, posteriormente, sistematizados como “pontos destacados” no item “Resultados da Pesquisa” para serem analisados com base nas teorias

relacionadas ao empreendedorismo social, com ênfase na formação de competências nas redes, no estabelecimento parcerias e o fluxo mimético como absorção adaptativa.

As entrevistas foram realizadas individualmente com o diretor do I.F.P., denominado (D1); a representante da Ecovila Tamera (T1) e os participantes da comunidade (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8). Com o intuito de contemplar o mais amplamente o universo dos pesquisados, no critério de escolha desses últimos buscou-se contemplar as diversas faixas etárias, dos mais jovens aos mais idosos (entre 20 e 65

anos); nível de escolaridade do não escolarizado ao universitário e atividades profissionais, desde a senhora da limpeza, os músicos até aqueles que ocupam cargos que exigem formação superior.

## 4 RESULTADOS

Os entrevistados destacaram pontos fundamentais para se entender o empreendedorismo social na formação de competências pessoais e sociais.

Quadro 3 - Pontos destacados pelos entrevistados

Ecovila Tamera – pontos destacados	I.F.P. – pontos destacados	Membros da comunidade- pontos destacados
<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Roda de escuta”, a importância da visão democrática.</li> <li>● Aprender pela integração dos hemisférios Norte e Sul.</li> <li>● Filantropia eficaz.</li> <li>● Avançar além do assistencialismo.</li> <li>● Administração de conflitos e a “roda de escuta”.</li> <li>● Construção da confiança.</li> <li>● Mudança de paradigmas.</li> <li>● Auto-sustentabilidade regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Roda de escuta”. Visão sociocultural dos projetos.</li> <li>● Estrutura organizacional e formas de remuneração.</li> <li>● Filosofia de trabalho e ideologia.</li> <li>● Marketing e mídia.</li> <li>● Necessidades do contexto.</li> <li>● Intercâmbio internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utopia e resistência institucional.</li> <li>Socialização e aprendizagem permanente.</li> <li>● A economia solidária e o Samba Soul.</li> <li>● A liderança coletiva.</li> <li>● Importância da “roda de escuta”.</li> </ul>

Fonte: Autor, com base nas respostas dos entrevistados (2018).

De modo geral, os resultados da pesquisa de campo indicam que a interação entre os projetos do I.F.P. com instituições europeias e membros da comunidade como fenômenos de adaptação interculturais que, com o passar do tempo, fortaleceu a identidade do Instituto como organização,

A formação e desenvolvimento de competências sociais requerem, na perspectiva do empreendedorismo social em redes, liderança coletiva, adaptabilidade e o emprego de recursos miméticos (GARREL, 2011), que se complementam com recursos sociais resultantes das parcerias, em processos de ajustes dinâmicos (CASTELLS, 1999; HUPPAUF; WULF, 2009).

### 4.1 Posicionamento da representante da Ecovila Tamera

O aspecto geral destacado pelos entrevistados se refere ao surgimento do empreendedorismo social que tende a ser inicialmente uma resposta à crise do Estado em suprir minimamente as carências básicas da população. Comumente, as formas de luta se manifestam por resistência aos valores consolidados do *establishment* que precisam ser transcendidos, tais como: ações individualistas e oportunistas, hierarquias e assimetrias etc.

Os oito pontos destacados pela entrevistada da Ecovila Tamera se voltam para a vivência dos valores humanos, que avançam além do simples assistencialismo e a integração dos sujeitos em processos coletivos junto aos destinos da comunidade.

1. “Roda de escuta”, a importância da visão democrática. A entrevistada



afirmou que a efetividade das ações da instituição só foi possível após a queda do muro de Berlim, pois, com a Alemanha dividida, o empreendimento sofria restrições, “*com a Alemanha Oriental não era possível naquela época. Mas, agora, aqui há pessoas da Alemanha Oriental e Ocidental, e, bom, gente de outros países também*” (T1). Com a democratização dos relacionamentos na sociedade em redes, como propõe Castells (1999), os atores envolvidos dispõem de possibilidades para se unir na busca por soluções conjuntas, que, entre outros benefícios, proporcionam mecanismos contínuos de capacitação e troca de recursos resultantes da própria sinergia coletiva para a efetividade de suas transações (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

2. Aprender pela integração do hemisfério Norte e Sul. *Mente e emoção em interatividade dinâmica. Nesses, a ideia é entrar numa relação na qual aprendemos fortemente uns com os outros, especialmente na área social, de relações humanas e também de economia sobre como gerir recursos - como gerir essa reconciliação entre o Norte e o Sul, onde, historicamente, há muita dependência consciente ou menos consciente de que o (hemisfério) Norte tem o dinheiro e que o (hemisfério) Sul tem que pedir e também de sanar essas relações, e que não é necessariamente assim*” (T1).

Essa reconciliação conduz ao valor das comunidades e de projetos sociais, como explica Sachs (2005), ao advertir sobre os desastrosos resultados sociais da concepção estritamente econômica que resultam atualmente na necessidade de ações alternativas empreendedoras para minimizar tal situação.

3. Filantropia eficaz. A entrevistada afirmou que Ecovila Tamera é uma instituição filantrópica, “*mas, filantrópica primeiro para nós, para poder depois ser filantrópico até os outros. É um jogo de equilíbrio entre apoiar a nós mesmos para poder depois apoiar outros, é este equilíbrio que estás a encontrar*” (T1). A

superação da situação de pobreza passa necessariamente pelo empoderamento e pela capacitação para os relacionamentos sociais, daí a importância de as ações não ficarem restritas apenas à filantropia, que, embora necessária num primeiro momento, pode se tornar improdutivo no decorrer do tempo. É preciso, pois, adaptar o conhecimento às necessidades locais (ALVES *et al.*, 2013), alternativa essa, que também pode contribuir como forma de emancipação dos sujeitos em estado de exclusão social.

4. Avançar além do assistencialismo. Apenas o assistencialismo não basta.

*Nós partimos do princípio de que nós não ajudamos as instituições ou associações. Entramos num processo de apoio mútuo. Não, não há tarefas nem há ninguém que diga ‘tu tens que fazer aquilo ou aquilo outro’, depende do que se quer fazer junto e, a partir dali, há tarefas que temos que fazer cada um, mas não há algo formal* (T1).

5. Administração de conflitos e a “roda de escuta”. A entrevistada ressaltou: “*A ideia é acalmar as coisas e começar a compreender o que está acontecendo no outro, o que está acontecendo comigo e, então, é importante ver isso de forma muito mais geral e a chamamos global, não tão pessoal*” (T1).

Nesse aspecto, as categorias básicas do empreendedorismo social propostas por Oliveira (2004), relacionados ao ser, saber e ter constitui atributos imprescindíveis ao desenvolvimento do gestor quanto ao conhecimento, à habilidade, à competência e à postura na solução de conflitos.

6. A construção da confiança. Atributo essencial nos empreendimentos sociais. Compartilhar gostos e técnicas e buscar encontrar melhores soluções juntos para o enfrentamento das situações cotidianas. “*A confiança é o que nos une, pois, sem confiança não há compromisso*” (T1). Nesse sentido, é possível inferir que sem o elemento confiança o empreendedorismo social tende a não se

concretizar, pois a integração dos excluídos dos projetos passa necessariamente pelo comprometimento, que é resultante da confiança reinante no grupo (CERNAITÊ; SUDINTAITÊ, 2012; GIBBONS; HAZY, 2017).

7. Mudança de paradigmas. Somente com as mudanças de paradigmas podem-se transformar as situações opressivas. *“De uma forma que aceitemos as produções muito violentas, pois as condições de trabalho para as pessoas são muito difíceis, com o tratamento dos animais, do meio ambiente e da terra, muito difícil e muito cruel”* (T1). Esse novo paradigma, como propõe Kliksberg (1999), Felício, Gonçalves e Gonçalves (2013), requer que se ultrapasse a visão econômica e se volte para a solidariedade em todos os seus aspectos como forma de se alcançar à redução da desigualdade social e promover liberdades individuais direcionados para a cidadania.

8. Auto-sustentabilidade regional. Predomina o lema: devemos começar em nós a transformação que queremos provocar no ambiente.

*Criar a auto-sustentabilidade regional é a chave para construir o mundo é de paz, um mundo onde já não há violência entre os diferentes agentes e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre agentes e é por isso que é uma pesquisa política e uma pesquisa também material sobre o que precisamos para que seja mais e mais coerente com este projeto* (T1).

Em síntese, os oitos pontos destacados busca resgatar o ser humano como um todo, avança além do simples assistencialismo e da responsabilidade social para se alcançar a ideia do empreendedorismo social como emancipação e cidadania plena (MARTIN; OSBORG, 2007). REITRAR

## 4.2 Posicionamento do Presidente do I.F.P

Em consonância com os oito pontos destacados pela entrevistada da Ecovila Tamera, o presidente do I.F.P. destaca seis pontos essenciais para o sucesso do empreendimento relacionados à visão integradora dos aspectos internos e externos do instituto.

1. “Roda de escuta”. Visão sociocultural dos projetos. Os projetos são abrangentes e almejam incorporar os diferentes aspectos da existência social integrativa: arte, sustentabilidade, inclusão social e perspectiva de futuro.

*A gente tem como se fosse um guarda-chuva de projetos: há vários projetos menores que vão acontecer dentro desse nome maior, que é o Instituto Favela da Paz. Temos uma visão sociocultural elevada, que trabalha com mudança e usa a música como transformação* (D1).

Essa perspectiva de criação de valor social proposta está em consonância com os pressupostos de Dees (2017), segundo o qual os empreendedores sociais se voltam para a missão de preencher lacunas das quais os governos e onde o setor privado não alcançam.

2. Estrutura organizacional e formas de remuneração. Existe hierarquia sem autoritarismo, cujas decisões são compartilhadas, assim como o conhecimento e as experiências.

*Eu estou como presidente do Instituto, fui um dos criadores e tudo, mas eu não tenho um salário mesmo, até porque não posso receber um salário porque a gente não é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), ainda somos uma ONG Organização Não Governamental.* (D1).

Nessa forma de proceder do voluntariado e de dedicação ao empoderamento social dos excluídos, ressalta-se a importância de abrandar as desigualdades sociais e dar igualmente acesso aos recursos e serviços sociais (Sachs, 2005).

3. Filosofia de trabalho e ideologia. Prevalece o caminho da dádiva, ou seja, o caminho da troca, em que é preciso avançar além do ego para promover no ambiente confiança e transparência. *A gente acabou descobrindo o caminho da dádiva, meu irmão. É um caminho muito interessante, é muito interessante isso, enfim, a gente vai construir um projeto agora, conseguimos comprar um terreno, a gente recebeu uma doação e compramos um terreno e vamos ampliar o projeto, que é muito pequeno, o espaço que temos é a nossa casa, tudo que a gente faz é pelo caminho da dádiva, é pelo caminho da troca* (D1).

Ressalte-se nessa proposta, que, diferentemente da visão e da ideologia utilitária do capitalismo, o caminho da dádiva enfatiza a motivação coletiva, pois avança além do imediatismo com vista à renovação de valores e isso muda radicalmente a forma como as oportunidades são concebidas (DEES, 2017). Avança para a promoção de valor social por meio de cooperativas e associações nas quais os valores para a boa convivência são priorizados (SACHS 2005). Nessa visão cooperativa, o empoderamento social enfatiza o engajamento dos excluídos na problemática de carência em que estão inseridos, já que possibilita a participação coletiva como recurso para aumentar o nível de produtividade dos projetos da instituição (CUNNIGHAM; HYMAN, 1999).

4. Marketing e mídia. A comunidade se insere no mercado. A visibilidade midiática favorece o empoderamento social dos membros do instituto. Atualmente o I.F.P. possui participação em filmes, documentários e até citações em livros.

*Esse ano, final do ano passado e comecinho desse ano para cá, a gente participou de dois filmes que vão ser lançados. (...) É um filme chamado “Manual Prático para o Século XXI”, então, foi construído um sistema portátil de biogás e de produção de gás, junto com o Marcos Palmeiras, e eles captaram coisas*

*no Brasil inteiro sobre energias renováveis e invenções, e estiveram aqui durante quatro dias e fizeram um filme”* (D1).

5. Necessidades do contexto. A construção da identidade, da imagem e da reputação da organização por intermédio da mídia e do marketing constitui também procedimento essencial do líder dos empreendimentos sociais, como ressalta Wang, Cheney e Roper (2016), como liderança e capacidade de sensibilizar a sociedade para os projetos que desenvolve. “(...) porque aqui todo mundo está a serviço do outro (E1).

6. Intercâmbio internacional. A integração com organizações europeias é imprescindível para atualização e desenvolvimento de novas perspectivas de futuro para o I.F.P. em todos os aspectos: científico, cultural, financeiro etc.

*A gente tem uma ligação com essas organizações porque são comunidades que se formaram na Europa e nossa ligação é muito forte, como se fôssemos família, e aí fazemos esse intercâmbio de viagens. “Às vezes eles vêm às vezes nós vamos como uma família de trabalhadores do mundo espalhados pela paz, e esse é o nosso vínculo, de trabalhar junto, de trocar e apoiar tanto com apoio espiritual quanto financeiro”* (D1).

Em suma, o presidente do I.F.P. enfatiza que a formação e desenvolvimento de competências relacionadas ao ser, ter e saber requer o desenvolvimento a confiança entre os agentes, visto que confiança e comprometimento constituem elementos imprescindíveis no empreendedorismo social. (CERNAITÉ; SUDINTAITÊ, 2012).

#### **4.3 Posicionamento dos membros da comunidade**

As entrevistas com oito membros da comunidade envolvidos nos projetos do I.F.P. ressaltam os princípios afirmados pela entrevistada da Ecovila Tamera e pelo presidente do Instituto. Cinco pontos foram destacados com uma maior ênfase no

acreditar e da própria utopia como imprescindíveis para concretização das ações coletivas.

1. A utopia e resistência institucional. Concretizam-se pela adoção de práticas relacionadas aos valores humanos. Essas práticas se voltam para conviver harmoniosamente com o diferente na perspectiva do serviço, ou seja, saber conviver com o outro e o servir continuamente propicia perceber os dons da própria pessoa.

*(...) a gente nasce com tantos dons e começamos a pensar, mas, pra que servem? Por exemplo, eu gosto muito de cantar, mas eu sempre soube que eu não queria cantar pra ser famosa, pra que serve a música? “Ela serve muitas vezes pra falar coisas que as pessoas não conseguem ouvir sem julgar, então você consegue atingir a pessoa em um lugarzinho especial, sem julgamento, através do que você canta.”* (E1).

2. Socialização e aprendizagem permanente. A interação com instituições estrangeiras conduz a novas visões de mundo em suas diferentes dimensões relacionadas tanto aos aspectos tecnológicos quanto aos aspectos humanos e sociais.

*Aprendemos muita coisa com o Tamera. Muitas vezes, a gente conversava e guardava coisas pra gente e isso criava um muro, uma barreira e, até chegar ao ponto de sentar e resolver, já tinha criado um certo conflito e o Tamera ajudou muito nisso, hoje a gente nem faz mais essa roda de conversa entre a gente, aconteceu alguma coisa a gente já fala tudo o que tem pra falar ali na hora mesmo, e tenta resolver, e isso foi graças ao Tamera esse nível de aprendizado sobre a resolução de conflitos.* (E6).

3. A economia solidária e o Samba Soul. Permitem o empoderamento social que se fortalece por meio do amor, da união e do aprender a compartilhar. O lema “ninguém é dono de nada” constitui-se como a essência dos projetos do I.F.P. *O que a gente precisa nesse país é viver mais*

*independente, sem precisar de tudo do governo, minha casa é um exemplo disso, se falta gás da rua eu tenho o meu biogás, se falta luz, tenho o meu gerador, se falta água da rua, eu tenho água retida da chuva, tenho energia solar.* (E5).

4. A liderança coletiva. Educa-se para a comunicação não violenta. A reunião em círculos estimula as práticas democráticas. A comunicação não violenta requer atitudes relacionadas à autenticidade e ao altruísmo, ou seja, construir juntos, servir e não esperar nada em troca, alicerçados numa relação em que nada deve ser imposto, deve-se ouvir o coração. A liberdade se torna quesito fundamental, pois cada um tem que ser aquilo que é, mesmo que não queira fazer nada, deve ser respeitado nessa postura de não fazer. *“Eu acho que só precisa ser de verdade, sentir de verdade e ser muito autêntico. Fazer simplesmente para servir e não esperar nada em troca, porque, muitas vezes, quando você faz algo em troca, não dá certo.”* (E1). *“Confiança é a base de tudo! Simplesmente confiar! Não existe o seu problema, a partir do momento em que você está aqui dentro, o seu problema é o meu problema também.”* (E6).

5. A importância da “roda de escuta”. O saber ouvir, a sensibilidade de se colocar no lugar do outro, a empatia para com todos os envolvidos em interação dinâmica. A tolerância se torna fundamental para evitar fofoca de corredor.

*É você aprender a ouvir, aprender a entender o não e aprender a entender o sim, porque, sim, todo mundo gosta e o não, ninguém gosta, então, até quando você está aberto para escutar o não? Então essas rodas de conversa foram muito importantes para nós para entendermos relações, não só relações aqui no Brasil, mas também de fora, culturas de fora, e de que forma a gente pode absorver coisas* (E3).

Nesse aspecto é importante destacar que a “roda de escuta” sendo um tipo de mimetismo de um comportamento tipicamente europeu e não latino americano, não deve ser nem como apologia e nem



aculturação, mas sim, na perspectiva empreendedora pragmática que tal conteúdo foi aquilo que o membro da comunidade pode ter acesso.

Em síntese, a “roda de escuta” como prática contínua favorece a disseminação do fluxo mimético como absorção adaptativa na superação do individualismo, do oportunismo e da competitividade, sendo substituída pela ação coletiva, o sentido de grupo e a tolerância com vistas ao alcance de objetivos comuns.

#### 4.4 Composição do fluxo mimético

Com base nas respostas dos entrevistados, três proposições de pesquisa foram aventadas em relação ao fluxo mimético como absorção adaptativa.

Primeira proposição. Quando mais transparência democrática e integrativa, maior o senso de comunidade. E quanto maior o senso de comunidade os laços de capital social são fortalecidos e as pessoas podem ser mais empoderadas. Sendo mais empoderadas, estão mais aptas a receberem conhecimento e a se desenvolverem pessoal e profissionalmente. A liderança coletiva é uma importante resposta à complexidade dos relacionamentos, pois implica em princípios como a dialógica, troca e transferência de conhecimento, a recursividade e a auto-organização (CABRAL, 2009, DYER; HATCH, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Segunda proposição de pesquisa. A liderança coletiva favorece a formação e o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, que envolvem atributos filosóficos relacionados à integração do ser, do ter e do saber. Atributos esses, a serem

adquiridos pelo sujeito para aplicar e dominar as competências, a fim de se integrar produtivamente no ambiente (SLOAN; LEGRAND; SIMONSKAUFMANN, 2014).

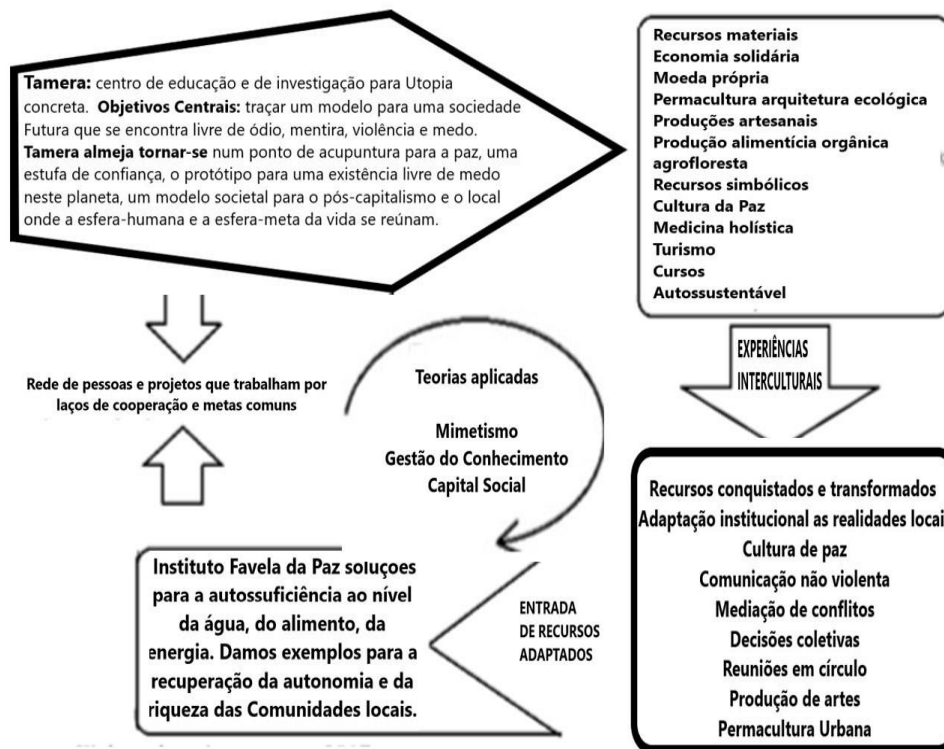
Terceira proposição de pesquisa. O comportamento mimético aprendido junto às organizações estrangeiras para a formação de competências sociais relaciona-se positivamente com o grau de orientação para a liderança coletiva e democrática e, conseqüentemente, para emancipação dos membros da comunidade (CABRAL, 2009).

Pode-se observar nessas proposições que o fluxo mimético como absorção adaptativa favorece o empoderamento e a resistência. A “roda de escuta”, em que todos os membros se fazem presentes, se tornou procedimento de socialização indispensável à comunidade ao favorecer a eliminação de ruídos, a conversa de corredor e a chamada “rádio peão”. Essa transparência democrática estimula o capital social, a confiança e o empoderamento da comunidade (BELEN GARCIA PALMA; SANCHEZ-MORA MOLINA, 2016).

Na composição do fluxo mimético o objetivo é cocriar uma cultura que promova a solidariedade, a cooperação e o desenvolvimento de uma visão e metas comuns entre os membros da comunidade. Requer para sua concretização estruturas e processos que integram o gerenciamento de recursos agrupados em um processo de construção. além de cocriar e reproduzir normas para o uso comum, abordam questões de cultura e convivência (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).



Figura 1 - Composição do fluxo mimético e de absorção adaptativa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como se pode observar na figura 1, a adaptação institucional do I.F.P. com os valores da Ecovila Tamera tem se reproduzido nas falas dos entrevistados: cultura de paz, sustentabilidade, comunicação não violenta, mediação dos conflitos, decisões coletivas, “roda de escuta”. Esses valores formam competências sociais relacionadas à funcionalidade, que inclui consecução do objetivo, interação social; manutenção ou melhora da autoestima dos envolvidos; manutenção ou melhora da qualidade da relação; respeito e ampliação dos direitos humanos básicos voltados para a gestão do conhecimento e capital social (DE SOUZA, *et al.*, 2011; FELÍCIO, *et al.*, 2013; BUSENITZ, *et al.*, 2014, DA SILVA, *et al.*, 2015).

A entrada de recursos e a adaptação desses recursos para a comunidade resultantes da parceria do I.F.P. com a Ecovila Tamera promove soluções que se tornam eficazes pela sinergia coletiva desenvolvida pelos agentes envolvidos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

As ações empreendedoras do I.F.P. contemplam a criação de valor (DA SILVA, DE MOURA; JUNQUEIRA, 2015), surgimento de novas oportunidades (DRUCKER, 1998) e inovação e desenvolvimento local (DE SOUSA; GANDOLFI; GANDOLFI, 2011).

Dentre esses elementos determinantes revela-se a liderança coletiva nas redes pelo estabelecimento de relações de confiança e do compartilhamento de visão, de significado e de objetivo comum. Ou seja, os problemas e os objetivos comuns constituem a base do empoderamento social, conforme relatado pelo entrevistado E6 (“Confiança é a base de tudo! Simplesmente confiar! Não existe o seu problema. A partir do momento que você está aqui dentro, o seu problema é o meu problema também”).

Ressalte-se também na perspectiva de Martin; Osberg (1997) o emprego da liderança coletiva na percepção de oportunidades presente no ambiente instável de desequilíbrio em decorrência das desigualdades sociais e a possibilidade

de se forjar um ambiente estável por meio de comportamentos associado à valores comunitários em que as práticas da “Roda de Escuta” contribuem como elemento determinante para o empoderamento da comunidade.

Em síntese, devido ao crescimento dos problemas e das necessidades sociais em virtude das desigualdades sociais, a tendência é que o empreendedorismo social continue a crescer como forma de resistência às desigualdades e à exclusão social em seus diferentes aspectos (DEES, 2017; WADDOCK; STECKLER 2016; CHRISTIE; HONIG, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

]

Ao final da pesquisa pode-se concluir que o I.F.P. constitui caso instrutivo de empreendedorismo social., em consonância com os pressupostos clássicos de MARTIN; OSBERG (2007) e CARVALHO; VERÍSSIMO (2018) ao contemplar as características básicas dos procedimentos relacionados ao colaborar com a comunidade local, apresentar soluções em larga escala, enfatizar à racionalidade substantiva entre os membros da comunidade e visualizar impactos de longo prazo

Consonante com a literatura, os resultados da pesquisa indicam que o empoderamento das pessoas em situação de vulnerabilidade proporciona maior responsabilidade das pessoas e grupos, e aumenta o sentimento de pertencimento e coesão.

Em termos de formação de competências pessoais e sociais, os aspectos relacionados ao ser, saber e ter referem-se à imagem de se aprender pela integração “razão e emoção”, ou seja, é preciso ampliar a mente e equilibrar as emoções, o que corresponde metaforicamente em unir geograficamente o hemisfério ocidental com o hemisfério oriental, como bem salientou a entrevista da Ecovila Tamera.

A transparência democrática e a liderança coletiva constituem fatores

determinantes no alinhamento da instituição com as exigências e necessidades do contexto social, no sentido de se combater a situação de vulnerabilidade das comunidades carentes.

Do ponto de vista social e econômico, a experiência empreendedora do I.F.P. constitui um caso instrutivo na formação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais em parceria com instituições estrangeiras como instrumento de inclusão, formação para a cidadania e combate à pobreza.

Do ponto de vista estritamente acadêmico, este trabalho acrescenta um estudo à pequena parcela da produção científica existente sobre empreendedorismo social em comunidades carentes, em especial em relação aos aspectos relacionados à gestão do conhecimento, do capital social e do empoderamento dos envolvidos.

Em relação da questão central da pesquisa, as respostas dos entrevistados evidenciaram que o fluxo mimético educativo favorece o desenvolvimento de competências pessoais, tais como: visão clara, iniciativa, equilíbrio, pró-atividade, dentre outras; em relação ao desenvolvimento de competências sociais: senso de responsabilidade, senso de solidariedade, sensibilidade aos problemas sociais, trabalho em equipe, etc..

A formação e o desenvolvimento dessas competências constituem elementos efetivos de combate às desigualdades sociais, estimulam ações de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, revela as características subjetivas dos empreendedores sociais que se mobilizam com o intuito de denunciar práticas de dominação e questionar a ideologia dominante.

Nesse aspecto, se faz presente a importância de uma liderança formal que tende a facilitar as interrelações, todavia, sem centralizar a influência; e, a recursividade e dialógica na inter-relação entre o poder formal e o poder informal. O papel do líder remete ao comprometimento

ético por intermédio de ações interconectadas, tais como: relacionamento consciente com os recursos ambientais, respeito mútuo, vontade de servir, tratamento equânime e igualitário na busca de garantias e liberdade individuais.

Com efeito, o emprego da liderança coletiva faz com que o emprego das racionalidades instrumental e substantiva não se tornem excludentes; o processo de comunicação presente nos encontros regulares da “roda de escuta” permite integrar a normatividade autoimposta pelo modelo de gestão com as aspirações, os valores de empoderamento e emancipação.

Em suma, os procedimentos empregados pelo I.F.P. em parceria com a

Ecovila Tamera privilegiam três aspectos básicos da emancipação e empoderamento da comunidade. Primeiro, minimizar as assimetrias nos relacionamentos pela substituição dos controles formais para buscar soluções democráticas e compartilhá-las como forma de oportunizar o aprendizado e unir o grupo. Em segundo lugar, criar condições para que os liderados se tornem cada vez mais proativos e menos dependentes do líder, assumindo responsabilidades coletivas nas atividades empreendedoras. Por último, estar sintonizado com a ideologia dos direitos humanos em consonância com os objetivos alinhados e os valores na busca da integração para o bem coletivo.

## Referências

ALVES, J. N. *et al*, Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, p 709-737, 2013.

BELEN GARCIA-PALMA, M.; SANCHEZ-MORA MOLINA, M. I. Knowledge and female entrepreneurship: A competence and social dimension. **Suma de Negócios**, v.7, Issue:15, p.32-37, 2016.

BROUARD, F., & LARIVET, S. Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. **Handbook of research on social entrepreneurship**, p. 29-56, 2010.

BUSENITZ, L. W. *et al*. **Entrepreneurship research**, 1985–2009, and the emergence of opportunities, 2014.

CABRAL, P. M. F.. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos**, SBDG. n. 4, p. 18-28, 2009.

CARVALHO, L. C.; VERÍSSIMO, P. Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso. **HOLOS**, v. 34, n. 7, p. 59, 2018.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ČERNAITĚ, K.; SUDINTAITĚ, L. **Does context matter? Study of knowledge sharing in European Institute of Innovation and Technology**. 2012. 71 f. Tese (Managing People Knowledge and Change) - Lund University, Lund, Suécia, 2012.

CHRISTIE, M. J., & HONIG, B. Social entrepreneurship: New research findings. **Journal of World Business**, v.41, n1, p. 1-5, 2006.

CORBIN J, STRAUSS A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. California: SAGE; 2015.

CUNNINGHAM, HYMAN, J. Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?. **Personnel Review**, v. 28, n 12, p. 9-27. 1999.

- DA SILVA, M. D. F., DE MOURA, L. R., & JUNQUEIRA, L. A. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. **Revista de Ciências da Administração**, v.1, n.2, p. 121-130, 2015.
- DEES, J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. In **Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability** p. 34-42. Routledge, 2017.
- DE SOUSA, E. G., GANDOLFI, P. E., & GANDOLFI, M. R. C. Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Dimensão empresarial**, v.2, p. 22-34, 2011.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2010.
- DYER, J. H., HATCH, N. W. 2006. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v.27, n. 8, p. 701–719.
- EISENHARDT, K.M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**. New York, v. 14 n. 4, 1989.
- FELÍCIO, J. A., GONÇALVES, H. M., & DA CONCEIÇÃO GONÇALVES, V. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. **Journal of Business Research**, v.66, n.10, p. 2139-2146, 2013.
- GARRELS, S R. **Mimesis and Science: empirical research on imitation and the Mimetic Theory of culture and religion**. (Studies in Violence, Mimesis, & Culture) Michigan State University Press, 2011.
- GIBBONS, J.; HAZY, J. Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise: How the Leadership Culture at Goodwill Industries Creates and Distributes Value in Communities. **Non profit Management and Leadership**, v. 27, n. 3, p. 299-316, 2017.
- HUPPAUF, B.; WULF, C. **Dynamics and performativity of imagination**. The image between the visible and the invisible. New York: Routledge, 2009.
- ITELVINO, L. D. S.; COSTA, P. R. D.; GOHN, M. D. G.; RAMACCIOTTI, C. **Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 2018.
- KILDEA, John *et al.* Design and development of a person-centered patient portal using participatory stakeholder co-design. **Journal of medical Internet research**, v. 21, n. 2, p. e11371, 2019.
- KLIKSBERG, B. Seis teses não-convencionais sobre participação. **Revista de Administração Pública**, v.33, n.3, p7-37, 1999.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; KOTLER, P. From market-driven to marketdriving. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 129-141, 2000.
- LANS, T.; BLOK, V.; GULIKERS, J. Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 27, issue: 7-8, special issue: SI, p. 458-473, 2015.
- MARTIN, R. L; OSBERG, S. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**, n. 5, no. 2 , p. 28-40,2007.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. **Revista da FAE**, v.7, n.2, 2004.

OXFAM (2020) **Responsabilidade fiscal só faz sentido com responsabilidade social**. Disponível em <https://oxfam.org.br/todas-noticias/>. Acesso 17/04/2020.

RAPPAPORT, J. Desinstitucionalização: Empowerment e inter-ajuda: O papel dos técnicos de saúde mental no século XXI. **Análise Psicológica**, v.8, p.143-162, 1990.

SACHS, J. **O Fim da Pobreza: como consegui-lo na nossa geração**. São Paulo: Casa das Letras, 2005.

SANT'ANNA, A.; MORAES, L.; KILIMNIK, Z. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas FGV – RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2005.

SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. **Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives**. Abingdon: Routledge, 2015.

SLOAN, P.; LEGRAND, W.; SIMONS-KAUFMANN, C. A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies. A new business approach for industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 6, n. 1, p. 51–61, 2014.

TEIXEIRA, G. A. **A questão do método na investigação científica**. São Paulo, FEA/USP, 2007.

VERSCHOORE, J. R., & BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, v. 30, 2006.

YIN, R.K. **Case study research, design and methods** (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2010.

WADDOCK, S; STECKLER, E. Visionaries and wayfinders: Deliberate and emergent pathways to vision in social entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 719-734, 2016.

WANG, Y., CHENEY, G., & ROPER, J. Virtue Ethics and the Practice–Institution Schema: An Ethical Case of Excellent Business Practices. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n.1, p. 67-77, 2016.

WULF, C. Aprendizagem cultural e mimese: jogos, rituais e gestos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 66, p. 553-568, 2016.

#### Apêndice A - Roteiros de Pesquisa

DIRETOR DO I.F.P.	REPRESENTANTE DA ECOVILA TAMERA	MEMBROS DO I.F.P.
Como pode ser caracterizado o I.F.P.?	Como pode ser caracterizada a Ecovila Tamera?	Diga o seu nome, idade, profissão e há quanto tempo está na comunidade?
Como são tomadas as decisões para a escolha dos projetos que serão executados?	O Tamera recebe algum tipo de ajuda governamental ou empresarial?	Quais os direitos e deveres dos participantes desses projetos? Todos têm os mesmos direitos e deveres?
O que se espera na relação com a Ecovila Tamera?	Que tipo de comportamento predomina na relação com o I.F.P.?	Com quais projetos está envolvido?



Como é composta a estrutura do Instituto?	Quais são os ideais da Ecovila Tamera?	Poderia citar os principais aprendizados que você obteve na comunidade?
Como as diferenças de cultura e conflitos são administrados?	Como as diferenças de cultura e conflitos são administrados?	Que tipo de comportamento aprendeu aqui no Instituto?
Qual o principal elemento buscado nessa parceria?	Poderia citar os principais recursos oferecidos para o I.F.P.?	Dos benefícios que recebe no instituto quais os mais importantes?
Dentre os recursos recebidos, qual o mais importante?	O que a Tamera espera de contrapartida em decorrência dos recursos que proporciona ao I.F.P.?	O que pode ser melhorado no seu relacionamento com os demais membros da comunidade?
Quais os principais resultados alcançados pelo I.F.P. até o momento e quais serão os projetos futuros?	Como a Tamera concebe o futuro dessa parceria com o I.F.P.?	Quais os elementos positivos na mudança de seu comportamento até agora e quais os objetivos que almeja alcançar?