



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GLAILTON ROBSON COSTA PINTO

A AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM SOCIAL BUSINESS: UM ESTUDO DE CASO NO
INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA - IPREDE

FORTALEZA
2019

GLAILTON ROBSON COSTA PINTO

**A AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM SOCIAL BUSINESS: UM ESTUDO DE CASO NO
INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA - IPREDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em administração e controladoria. Área de concentração: Organizações, estratégia e sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- P728a Pinto, Glailton Robson Costa.
A AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM SOCIAL BUSINESS: UM ESTUDO DE CASO NO
INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA - IPREDE / Glailton Robson Costa Pinto. – 2019.
158 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Negócio social. 2. Capital social. 3. Stakeholder. I. Título.

CDD 658

GLAILTON ROBSON COSTA PINTO

**A AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL EM SOCIAL BUSINESS: UM ESTUDO DE CASO NO
INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA - IPREDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em administração e controladoria. Área de concentração: Organizações, estratégia e sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Carlos Lázaro Silva Filho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Fátima Regina Ney Matos
Universidade Potiguar (UNP)

A Deus.

Aos meus pais, familiares, esposa, colegas
profissionais e amigos.

AGRADECIMENTOS

Apesar de estar no início do trabalho, os agradecimentos é a última parte do trabalho em que é feita e é o momento de reflexão em que passa um filme de todos os desafios que foram enfrentados e quem são as pessoas que mais lhe ajudou e que estiveram ao seu lado para a conclusão desse trabalho.

Nesta hora de reflexão, muitas são as pessoas que mereceriam ter o nome citado neste pequeno espaço. Mas algumas merecem destaque:

Primeiramente, a Deus por me dar forças para superar todos os obstáculos e por me abençoar e iluminar meus passos.

Agradecer aos meus pais Benedito e Lúcia por todo apoio, amor e dedicação depositados em mim, incondicionalmente, durante toda a minha vida.

A minha amada esposa que tenho como inspiração como pessoa, profissional e acadêmica, por ser minha companheira de todos os dias, por compartilhar sonhos comigo, por ser paciente nas horas necessárias e por me ensinar, de forma tão espontânea e natural, a ser uma pessoa melhor.

Aos meus amigos de mestrado que estivemos juntos nos momentos de aflição para entrega de trabalhos, ansiedades para apresentações de trabalhos, dúvidas, mas sempre levando cada momento enfrentado um momento de nos fortalecer e apoiar um ao outro e sempre com bom humor.

Ao meu orientador professor Dr Diego de Queiroz Machado por me acolher como seu orientando, por acreditar em mim, por repassar seus ensinamentos e me ajudar na concretização deste projeto. Além de orientador, é uma inspiração. Obrigado por compartilhar seus conhecimentos e suas experiências acadêmicas

Aos professores da banca José Carlos Lázaro Silva Filho e Fátima Regina Ney Matos que dedicaram seus conhecimentos e experiências acadêmicas para contribuir para a evolução deste trabalho. Sempre com sugestões assertivas.

Aos professores sempre presentes do mestrado, muitos dos quais eu tive a oportunidade de ser aluno e que foram fundamentais para a conclusão desse trabalho. Vocês prestam um grande serviço para o meio acadêmico.

Por fim, penso que a melhor forma de agradecer a todos essa confiança e esse investimento feito em mim será quando eu puder retornar para a sociedade alguns desses aprendizados que tenho colhido na minha vida acadêmica.

“Quando um pobre morre de fome, não é porque Deus não cuidou dele. É porque nem você e nem eu quisermos lhe dar o que ele precisava.”

Santa Tereza de Calcutá

RESUMO

As desigualdades sociais ocasionadas pela deficiência do poder público em atender as necessidades da população exigiram esforços na busca de soluções inovadoras para os problemas sociais. No contexto social, emergem novos tipos de negócios e, para tanto, novas formas de conhecimento e gestão também estão sendo requeridas para que se consiga resolver os problemas sociais que inicialmente eram ignorados ou pouco relevantes. Buscou-se, neste trabalho, compreender mais especificamente o crescimento de um novo modelo de negócio: negócios sociais. Os *socialis businesses* surgem como uma organização que combina dois objetivos anteriormente vistos como incompatíveis: autossustentabilidade financeira e geração de impacto social. O campo dos negócios sociais está ainda em construção e recorre de diferentes influências conceituais, embora seja um campo de pesquisa que tem sido objeto de muitas discussões e que está em busca de sua relevância na literatura acadêmica. Quanto ao objeto em estudo, o Instituto da Primeira Infância – IPREDE – dedica-se a promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância, articulando com ações que visam o fortalecimento das mães e da inclusão social de famílias. Diante da importância referente à temática sobre negócios sociais, a pesquisa possibilitou a exploração de construtos alinhados aos negócios sociais, a exemplo da sua ligação com o capital social, bem como a sua relação com os *stakeholders*. A partir dos conhecimentos sobre o tema que abordou negócios sociais e a sua relação com o desenvolvimento do capital social junto aos seus *stakeholders*, estabeleceu-se o objetivo geral deste trabalho, o qual consiste em analisar a atuação do capital social no desenvolvimento do IPREDE. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta é uma investigação de natureza qualitativa com abordagem interpretativa. O processo de pesquisa desenvolveu através de um estudo de caso com análise e interpretações através de informações concedidas por gestores do IPREDE e *Stakeholders* (empresas parceiras) que mantém essa relação virtuosa com o IPREDE. Foram realizadas entrevistas, com roteiros, guias e pesquisa documental. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, utilizando-se ferramenta de análise de rede sociais ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*, e foram mapeadas por intermédio dos softwares UCINET 6.357, NetDraw 2.814 e ATLAS.ti 8, cujo o intuito foi analisar as relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros. Como principais resultados, a pesquisa revelou que, embora o IPREDE apresente características de um negócio social, principalmente quanto ao impacto social que causa na sociedade, a instituição deixa de atender uma das principais características de um negócio social: “A autossustentabilidade financeira”. O estudo destacou, ainda, os resultados obtidos na análise das dimensões estrutural, relacional e cognitiva. Foi visto na dimensão estrutural que um importante construto para a construção do capital social é a troca de informações que, apesar dos gestores do IPREDE considerarem importante, a rede estrutural evidenciou baixa densidade, o que pode ocasionar a troca de informações deficitária, como afirmam alguns gestores da instituição e pouca definição das normas. Quanto a dimensão relacional, dentre os aspectos analisados, destaca-se a confiança. Percebe-se que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade. Além da credibilidade, os resultados evidenciaram que a confiança é compreendida como um dos fatores essenciais para o cumprimento das normas, quando bem definidas e para construção do capital social. Por fim, os achados da pesquisa em níveis gerais evidenciaram que, quando a linguagem e códigos são compartilhados, pode-se esperar que a dimensão cognitiva também melhore a relação, confiança e comunicação entre as partes interessadas.

Palavras-chave: Negócio social. Capital social. *Stakeholders*.

ABSTRACT

The social inequalities caused by the lack of public power to attend the needs of the population required efforts for innovative solutions to social problems. In the social context, new types of business emerge and therefore new forms of knowledge and management are also required to solve the social problems that were initially ignored or little relevant. In this work, we aimed to understand more specifically the growth of a new business model: social business. Social businesses emerge as an organization that combines two objectives previously seen as incompatible: financial self-sustainability and social impact generation. The social business area is still under construction and draws on different conceptual influences, although it is a field of research that has been the subject of many discussions and is in search of its relevance in academic literature. As for the object under study, the Institute of Early Childhood (IEC) is dedicated to promoting nutrition and development in early childhood, articulating with actions aimed at strengthening mothers and social inclusion of families. Faced with the importance of social affairs, the research made possible the exploration of constructs aligned with social business, such as its connection with social capital, as well as its relationship with stakeholders. Based on the knowledge on the theme that addressed social affairs and its relation with the development of social capital with its stakeholders, the general objective of this work was established, which consists in analyzing the performance of social capital in the development of IEC. As for the methodological procedures, this is an investigation of a qualitative nature with an interpretive approach. The research process developed through a case study with analysis and interpretations through information provided by IEC managers and Stakeholders (partner companies) that maintains this virtuous relationship with IEC. Interviews were conducted with scripts, guides and documentary research. The analysis of the data was done through the analysis of content, using a social network analysis tool ARS or SNA, of the english expression Social Network Analysis, and were mapped through the software UCINET 6.357, NetDraw 2,814 and ATLAS.ti 8 , whose purpose was to analyze the relationships that individuals establish through their interactions with each other. As the main results, the research revealed that, although the IEC presents characteristics of a social business, mainly regarding the social impact that causes in society, the institution fails to meet one of the main characteristics of a social business: "Self-sustainability financial." study also highlighted the results obtained in the analysis of the structural, relational and cognitive dimensions. It was seen in the structural dimension that an important construct for the construction of social capital is the exchange of information that, despite the managers of the IEC considered important, the structural network evidenced low density, which can cause the deficit information exchange, as some managers of the institution. Regarding the relational dimension, among the aspects analyzed, we highlight the trust. It is perceived that trust for social actions stimulates the development of a relationship that involves credibility. In addition to credibility, the results showed that trust is understood as one of the essential factors for compliance with standards, when well defined and for building social capital. Finally, research findings at general levels have shown that when language and codes are shared, one can expect that the cognitive dimension also improves the relationship, trust, and communication between stakeholders.

Keywords: *Social business. Social capital. Stakeholder*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Modelo multidimensional de empreendedorismo social.....	31
Figura 2	- Comparativo entre ONGs, negócios sociais e negócios tradicionais.....	38
Figura 3	- A relação entre empreendedorismo social e negócio social.....	43
Figura 4	- Rede de relacionamento entre firma e os stakeholders.....	50
Figura 5	- Rede aberta (a) e rede fechada (b).....	60
Figura 6	- Esquema gráfico comparativo sobre as dimensões do capital social.....	68
Figura 7	- Atuação do IPREDE e seus programas sociais.....	84
Figura 8	- Pilares do IPREDE.....	85
Figura 9	- Organograma de ações do IPREDE.....	87
Figura 10	- Rede estrutural de ações sociais e parcerias do IPREDE.....	103
Figura 11	- Rede estrutural do programa de desenvolvimento na primeira infância.....	104
Figura 12	- Rede estrutural do programa de atenção à mulher.....	104
Figura 13	- Rede estrutural do programa de assistência psicossocial.....	105
Figura 14	- Rede de stakeholders do dos programas sociais e ações sociais e parcerias....	108
Figura 15	- Rede semântica da dimensão estrutural do IPREDE.....	112
Figura 16	- Rede semântica da dimensão relacional do IPREDE.....	115
Figura 17	- Rede semântica da dimensão relacional dos stakeholders.....	116
Figura 18	- Resultados da rede semântica da dimensão relacional do capital social.....	126
Figura 19	- Resultados da dimensão relacional dos stakeholders.....	127
Figura 20	- Rede semântica de dimensão cognitiva do capital social do IPREDE.....	133
Figura 21	- Rede semântica de dimensão cognitiva do capital social dos stakeholders....	134
Figura 22	- Dimensão cognitiva do IPREDE e Stakeholders.....	137
Figura 23	- Resultados da rede semântica da dimensão cognitiva do IPREDE.....	139
Figura 24	- Resultados da rede semântica da dimensão cognitiva dos stakeholders.....	140

Figura 25 - Resultados da dimensão cognitiva do IPREDE e Stakeholders.....	142
Figura 26 - Panorama dos achados dos assuntos transacionados entre as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social.....	144

LISTA DE TABELA

Tabela 1	- Grau de centralidade do setor de ações sociais e parcerias e os principais programas sociais do IPREDE.....	109
----------	---	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Principais acontecimentos para o desenvolvimento do empreendedorismo social	23
Quadro 2	- Conceitos sobre empreendedorismo social - visão internacional	26
Quadro 3	- Conceitos sobre empreendedorismo social - visão nacional	26
Quadro 4	- Comparativo entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais	28
Quadro 5	- Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social e empreendedorismo social	26
Quadro 6	- Perfil do empreendedor social	29
Quadro 7	- Negócios sociais no Brasil	32
Quadro 8	- Negócios sociais no mundo.....	33
Quadro 9	- Conceitos sobre inovação social.....	34
Quadro 10	- Autores, termos e conceitos encontrados na literatura sobre organizações com impactos sociais.....	39
Quadro 11	- Principais distinções entre as perspectivas Europeia, Americana e de Países emergentes.....	40
Quadro 12	- Relação entre empreendedorismo social e negócio social.....	44
Quadro 13	- Principais características de um negócio social.....	47
Quadro 14	- Conceitos de capital social.....	57
Quadro 15	- Dimensões do capital social.....	58
Quadro 16	- Características dos sujeitos da pesquisa.....	72
Quadro 17	- Características dos stakeholders.....	74
Quadro 18	- Partes e etapas da entrevista com IPREDE.....	75
Quadro 19	- Partes e etapas da entrevista com os stakeholders.....	77
Quadro 20	- Variáveis utilizadas através do software ATLAS.ti 8.....	80
Quadro 21	- Quantitativo de atendimentos realizados no IPREDE.....	86

Quadro 22	- Características do negócio social Instituto da primeira infância - IPREDE	93
Quadro 23	- Panorama das principais características do IPREDE.....	99
Quadro 24	- Classificação dos stakeholders.....	101
Quadro 25	- Trechos sobre a dimensão estrutural.....	113
Quadro 26	- Panorama da dimensão relacional do capital social.....	124
Quadro 27	- Trechos sobre a dimensão relacional.....	132
Quadro 28	- Panorama da dimensão cognitiva do capital social.....	137
Quadro 29	- Panorama dos resultados da dimensão cognitiva do capital social.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARS	Análise de redes sociais
DPI	Desenvolvimento da Primeira Infância
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	Instituto de Cultura e Arte
IPREDE	Instituto da primeira infância
PIB	Produto Interno Bruto
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESA	Serviço de Saúde do Ceará
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
ONGs	Organizações não governamentais
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização	16
1.2	Problematização	18
1.3	Objetivos Geral e Específicos	19
1.4	Procedimentos metodológicos	20
1.5	Estrutura e organização	21
2	EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIO SOCIAL	22
2.1	Empreendedorismo social	22
2.1.1	Origem e evolução do empreendedorismo social	22
2.1.2	Conceitos sobre empreendedorismo social	25
2.2	Negócios sociais	31
2.2.1	Origem e evolução dos negócios sociais	31
2.2.2	Conceitos sobre negócios sociais	37
2.3	A relação entre empreendedorismo social e negócios sociais	40
2.4	Características dos negócios sociais	45
3	STAKEHOLDERS E A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL	49
3.1	Stakeholders	49
3.2	Teoria do capital social	51
3.2.1	Dimensão estrutural	60
3.2.2	Dimensão relacional	64
3.2.3	Dimensão cognitiva	65
4	STAKEHOLDER E A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL EM NEGÓCIOS SOCIAIS	66
5	METODOLOGIA	70
5.1	Tipologia da pesquisa	70
5.2	Sujeitos da pesquisa	71
5.3	Coleta de dados	74
5.4	Instrumento da pesquisa	75
5.5	Análise de dados	78
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	82

6.1	Instituto da Primeira Infância – IPREDE e seus stakeholders.....	82
6.1.1	Instituto da Primeira Infância – IPREDE.....	82
6.1.2	Stakeholders do Instituto da Primeira Infância.....	89
6.2	Características do Instituto da primeira infância – IPREDE como negócio social.....	93
6.3	Dimensões do capital social no Instituto da primeira infância – IPREDE	101
6.3.1	Dimensão estrutural	101
6.3.2	Dimensão relacional	114
6.3.3	Dimensão cognitiva.....	133
6.4	Panorama das descobertas das relações das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social.....	143
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
8	REFERÊNCIAS	150

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Os problemas sociais ocasionados pela deficiência do Estado em atender as necessidades básicas da população trouxeram desafios que inicialmente eram ignorados ou pouco relevantes. Contudo, devido à carência de participação do poder público e a gravidade do problema, tanto o empreendedorismo social quanto os negócios sociais passam a ocupar cada vez mais espaço e discussões entre empresas, pesquisadores, governo e sociedade civil (GAIOTTO, 2016). A questão social, bem como do empreendedorismo social e o crescimento de negócios sociais, surge como uma alternativa de suprir ou amenizar as consequências provocadas pelo aumento das desigualdades sociais e atender aos anseios da sociedade que clama por educação de qualidade, assistência à saúde, segurança, moradia digna, dentre outros. Isto é, uma sociedade justa e igual para todos.

As questões sociais vêm ganhando destaque no Brasil, com o crescimento de organizações sociais. Segundo o Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE, 2015), o terceiro setor obteve uma participação oficial de 1,4% na formação do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), o que significa um montante de aproximadamente 32 bilhões de reais, com perspectiva de crescimento ainda maior. No campo acadêmico, o interesse pelo assunto pode ser constatado pelo aumento significativo de pesquisas, artigos publicados, conferências e eventos sobre o tema, conforme evidenciam os autores Carmona *et al.* (2017) que identificaram um crescimento de mais de 80% dos artigos sobre empreendedorismo social no período de 2008 a 2015, conforme dados da SCOPUS, em março de 2016. Dentre esses artigos, é possível buscar diversas discussões que buscam uma definição sobre o termo empreendedorismo social e suas características, bem como sobre o surgimento de um novo modelo de negócio: negócios sociais.

Quanto ao empreendedorismo, estão emergindo conceitos e expressões sobre o tema. Segundo Helmsing (2015), na década de 2000, o empreendedorismo social tornou-se um tema novo e importante em vários campos, principalmente na política social e no desenvolvimento internacional. Para Zhu, Rooney e Phillips (2016), o empreendedorismo social é um processo de implementação de melhorias na sociedade.

De acordo com Martí, Soriano e Marqués (2015) emerge uma quantidade considerável na literatura que aborda o empreendedorismo social em relação às necessidades sociais e ao setor social. Estrin, Mickiewicz e Sthephan (2013) utilizam uma definição de empreendedorismo social fazendo uma distinção entre empresas comerciais e sociais a partir dos

seus principais objetivos (lucros e riqueza social, respectivamente). Contudo, tais empresas também têm muito em comum, como o papel central da inovação, a necessidade de suportar riscos e investir.

Mohammad Yunus, ganhador do prêmio Nobel da paz em 2006 e criador do banco social *Grameen Bank* de Bangladesh, considera o empreendedorismo social uma atividade de grande impacto social:

Quanto mais tempo passamos entre pessoas pobres, tanto mais nos convencemos de que a pobreza não é o resultado de qualquer incapacidade da parte dos pobres. A pobreza não é criada pelas pessoas pobres. É criada pelo sistema que construímos, pelas instituições que organizamos e pelos conceitos que formulamos (YUNUS, 2010 p. 12).

Para Ashoka (2015), o empreendedor social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio de sua atuação, ele(a) acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum. Assim, Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) pautam o conceito de empreendedorismo social na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, os quais gerariam uma transformação social.

Em relação aos negócios sociais, Lessa et al. (2017) mencionam que são organizações sem fins lucrativos que tem o objetivo de geração de recursos para financiar atividade sociais. O Sebrae (2013) entende negócios sociais como: iniciativas financeiramente sustentáveis, geridas através de pequenos negócios, com viés econômico e caráter social e/ou ambiental, que contribuam para transformar a realidade de populações menos favorecidas e fomentem o desenvolvimento da economia nacional. De acordo com Wilson e Post (2013), o pensamento tradicional sugere que o retorno financeiro e o impacto social são dicotômicos, envolvidos em um jogo de soma zero, em que dar a um inevitavelmente tira um do outro. Isto é, a criação de riqueza econômica é incompatível com a criação de riqueza social.

No entanto, constata-se nos estudos que o pensamento para os negócios sociais difere em alguns aspectos dos negócios tradicionais, pelo qual as empresas híbridas (pode ser definido como empresas que tem um duplo propósito, que adequam as metas de lucros com os objetivos sociais) são projetadas, desde o início, para evitar esses trade-offs. Em vista disso, os *sociais businesses* se movem para uma nova fronteira eficiente, encontrando maneiras de investir em impacto social que obtenham retornos financeiros sobre investimentos e investimentos financeiros que obtenham retornos sociais sobre o investimento.

Nesse contexto, os negócios sociais têm o intuito de mudar esse sistema e construir um mundo com maior responsabilidade social. Nesse sentido, a essência do *social business* se aproxima da ideia de capital social quando ambos os conceitos buscam fundamentação na relação desenvolvida entre a organização e seus stakeholders.

1.2 Problematização

Uma das questões centrais sobre o tema *social business* reside na geração do capital social. Para Barboza, Silva e Bertolini (2017), é recorrente nas pesquisas acerca dos temas sobre negócios sociais que se trata de um campo novo, com lacunas de estudo a serem preenchidas para o seu desenvolvimento. Para Comini, Barki e Aguiar (2012), os negócios sociais apresentam um campo de estudo considerado relativamente recente no Brasil e que está em construção e investiga diferentes influências conceituais para lidar com uma realidade complexa e desafiadora.

De modo que, os negócios sociais também devem ser financeiramente sustentáveis para continuar a produzir mudanças sociais ao longo do tempo. Diante desse contexto, para que essas mudanças sociais permaneçam e consolidem por longos anos, é importante obter fortes relacionamentos entre o negócio social e suas partes interessadas.

De acordo com Lima (2015), o novo foco é particularmente promissor para os atores sociais, que tipicamente envolve múltiplos *stakeholders*, com o objetivo de obter uma capacidade de criação do capital social. Segundo Jensen (2001), os *stakeholders* são quaisquer indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos de uma organização, como empregados, gestores, proprietários, fornecedores, comunidade, governo, credores, investidores, clientes etc.

Assim, o capital social contribuirá para articular ações coordenadas e colaborativas em torno de um ambiente cívico confiável, participativo e que incentiva um efeito multiplicador e contínuo das relações entre pessoas, comunidade, empreendimentos sociais e de negócios de modo geral, isto é, uma relação colaborativa entre os *stakeholders* (VIANA, *et al.*, 2016).

Estudos anteriores evidenciam essa relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social (COSTA; GALINA, 2016). Por outro lado, ainda são escassos estudos na literatura sobre a aplicação do capital social em negócios sociais. Segundo Oliveira (2004), criar capital social é a base para elaboração e sucesso das ações do empreendedor social, porém o autor revela que gerar capital social ainda é considerado um grande desafio para os empreendimentos sociais. Casaqui (2017) complementa que apesar da profusão de trabalhos sobre negócios sociais,

especialmente nos últimos dez anos, a análise crítica ainda é escassa. Também se constatou que o assunto é contemporâneo, que se encontra em estágio de desenvolvimento e que existem diversas terminologias presentes nas discussões acadêmicas, tanto no Brasil quanto no mundo, referentes a este tema (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Quanto ao objeto em estudo, o Instituto da primeira infância - IPREDE foi fundado em 1986 em Fortaleza-Ce por um grupo de profissionais sensibilizados pela condição das crianças em desnutrição grave e vivendo em situação de vulnerabilidade social e pobreza. O IPREDE é uma Organização não governamental (ONG) dedicada a promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância, articulando com ações que visam o fortalecimento das mães mulheres e da inclusão social de famílias, para tanto executa programas, projetos e serviços em articulações com os diversos setores da sociedade, bem como trabalha na geração e disseminação de conhecimentos técnico-científicos (IPREDE, 2019).

É nesse ínterim, diante de tal destaque e importância do tema para a prática empresarial e social e sua urgência para o desenvolvimento dos negócios sociais que surge o questionamento que incita esta pesquisa. Busca-se então responder à seguinte questão: Como se dá a atuação do capital social no desenvolvimento do Instituto da primeira infância - IPREDE?

Desta forma, o presente trabalho se justifica por não possuir na literatura, uma análise do relacionamento entre negócios sociais e os seus *stakeholders*, através da metodologia de análise de redes sociais, conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, periódicos CAPES e principais plataformas internacionais. Ademais, ao direcionar a análise para o *social business*, busca-se ampliar a compreensão sobre como os negócios sociais desenvolvem práticas gerenciais à luz do capital social que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus *stakeholders*.

1.3 Objetivos Geral e Específicos

Diante da relevância do tema que aborda sobre negócios sociais e a sua relação com o desenvolvimento do capital social junto aos seus *stakeholders*, estabelece o objetivo geral deste trabalho, o qual consiste em analisar a atuação do capital social no desenvolvimento do Instituto da Primeira Infância - IPREDE. Para alcançar este objetivo definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar características do instituto da primeira infância – IPREDE afim de demonstrar características semelhantes em relação aos negócios sociais;

- b) Analisar a rede de *stakeholders* do Instituto da Primeira Infância – IPREDE segundo a dimensão estrutural do capital social;
- c) Investigar a dimensão relacional do capital social do Instituto da Primeira Infância – IPREDE a partir do relacionamento com os *stakeholders*;
- d) Analisar a dimensão cognitiva do capital social do Instituto da Primeira Infância – IPREDE a partir dos códigos, linguagens e natureza compartilhadas com o *stakeholders*

1.4 Procedimentos metodológicos

Desta forma, para o desenvolvimento desta pesquisa e alcance dos objetivos propostos, identificou-se como mais adequada o método de natureza qualitativa com abordagem interpretativa. O processo de pesquisa desenvolverá através de um estudo de caso com análise e interpretações através de informações concedidas pelos gestores do IPREDE e gestores de alguns dos principais *stakeholders* do IPREDE por meio de entrevistas, com roteiros, guias e pesquisa documental.

As informações coletadas nas entrevistas passou pela fase de análise de conteúdo. A metodologia utilizada para análise de dados será através da ferramenta de análise de rede sociais. (ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*) para a análise dos dados mapeados por intermédio dos softwares UCINET 6.357, NetDraw 2.814, ATLAS.ti 8, cujo objetivo é analisar as relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros.

Diante disso, o estudo no IPREDE se justifica por ser uma ONG consolidada no mercado e com a missão de gerar impacto social positivo para a sociedade. Ademais, é uma instituição empenhado no desenvolvimento de vários projetos sociais, com promoção e articulações com diversos atores em prol da construção de uma rede de *stakeholders* que tem o propósito de promover mudanças sociais na comunidade, bem como na geração de capital social.

1.5 Estrutura e organização

Para um melhor entendimento, além da seção introdutória, esta pesquisa está estruturada em cinco seções. As seções a seguir (seções 2, 3 e 4) descreve a literatura acadêmica relevante para os negócios sociais, mas também identifica algumas lacunas. Em linha gerais, existem duas correntes principais da literatura que se relacionam com esse fenômeno, porém pouco exploradas quando relacionadas: Teoria dos stakeholders e teoria do capital social.

Assim, diante da necessidade de uma exploração em profundidade de seus aspectos conceituais, são apresentadas, em seguida, as principais pesquisas que buscam entender a lógica do empreendedorismo social e dos negócios sociais.

Desta forma, na seção 2, para melhor compreender esta importante temática, busca-se, a seguir, a partir da literatura da área de empreendimentos sociais, refletir sobre a evolução, definições e características sobre empreendedorismo social, para em seguida ter uma compreensão melhor sobre a lógica dos negócios sociais. Buscou-se compreender mais especificamente o surgimento de um novo modelo de negócio: negócios sociais. Evolução, conceitos e características, além de sua relação, considerando o empreendedorismo social mais abrangente em função das possibilidades de atuação e estreitando o conceito para os negócios sociais.

Em seguida, na seção 3, realizou-se uma discussão sobre o papel dos *stakeholders* e a teoria do capital social com base em suas dimensões estrutural, relacional e cognitiva.

Na seção 4 é discutido como esses construtos, *stakeholders* e capital social, se relacionam com os negócios sociais.

Compreendendo a relevância da metodologia para a pesquisa científica, aplica-se para seção 5 uma explanação dos aspectos metodológicos para o cumprimento dos objetivos deste estudo. Assim, foram descritos os procedimentos metodológicos.

Logo após, na seção 6 apresenta-se a análise e discussão dos resultados com as informações resultante da análise das entrevistas acerca do fenômeno estudado. Os resultados e discussões da pesquisa foram revelados nas subseções Instituto da primeira infância – IPREDE e seus stakeholders; Características do Instituto da primeira infância – IPREDE como negócio social; Dimensões do capital social no instituto da primeira infância – IPREDE segundo as dimensões estrutural, relacional e cognitiva e Dimensões do capital social nos stakeholders segundo as dimensões relacional e cognitiva

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIO SOCIAL

2.1 Empreendedorismo social

2.1.1 Origem e evolução do empreendedorismo social

Antes de iniciar uma abordagem conceitual sobre a evolução do empreendedorismo social, é importante destacar que foi a partir dos estudos de Schumpeter, publicados em 1912, que a definição sobre empreendedorismo passou a ser difundida. Há um uso relativamente simples do termo “empreendedorismo”, um empreendedor é simplesmente aquele que inicia e/ou administra um negócio. Por exemplo, Schumpeter (1934), em seu livro, abordou que o sucesso do empreendedor depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado. O autor complementa que o empreendedorismo é fundamental para o avanço da economia. Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012), o empreendedorismo tem sido o que motora uma boa parcela do crescimento econômico, além de ser uma força motriz responsável pela rápida expansão de um setor.

No entanto, segundo os estudos de Chandra (2018), a pesquisa sobre empreendedorismo identificou uma interdisciplinaridade de crescimento à medida que o campo amadurece. Ou seja, é um campo altamente fragmentado, à medida que os pesquisadores trazem suas próprias disciplinas para o campo do empreendedorismo. Desta forma, a evolução do empreendedorismo como uma área de pesquisa não é aquela que é pura ou linear, mas é ao mesmo tempo convergente e divergente, com um crescente consenso sobre determinados temas. A identificação das comunidades de estudiosos deste campo de estudo amadurece para a diversificação e interdisciplinaridade dos tópicos e heterogeneidade desta área de estudo. (CHANDRA, 2018).

Ao longo do tempo, e após, Schumpeter (1934), proliferar as definições de empreendedorismo, com autores distintos ou restringindo o conceito originalmente definido por ele, estudos mais recentes, começam a se multiplicar no mundo com pesquisas sobre uma nova forma de empreendedorismo: empreendedorismo social. Para Dees (2001), a linguagem desta temática pode ser nova, mas o fenômeno não o é. Sempre houve empreendedores sociais, ainda que não fossem assim designados. Desta forma, houve na história grandes empreendedores sociais, como São Francisco de Assis, Luther King, Madre Tereza de Calcutá, Gandhi, dentre outros. Porém, o termo empreendedor social foi criado apenas na década de 1960, por Bill

Drayton (SILVA; SOUSA; SOUSA, 2016). Atualmente, Bill Drayton é fundador e presidente da Ashoka, uma organização mundial sem fins lucrativos, presente em mais de 85 Países, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais – pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com amplo impacto social (ASHOKA, 2015).

Para Casaqui (2017), essa conjugação entre empreender e ser social, inegavelmente, tem se revelado atraente e significativa para empreendedores desejosos de aplicar suas competências inovadoras e assim realizar empreendimentos sociais. Desta forma, o empreendedor social cria valor sem apropriá-lo, assim, percebe-se o papel do empreendedorismo social, quando há uma falha no mercado não resolvida com ações públicas. Portanto, os empreendedores sociais se engajam no processo de inovação, utilizando e combinando recursos para buscar oportunidades para catalisar a mudança social e/ou atender as necessidades sociais mais urgentes (AZMAT; FERDOUS; COUCHMAN, 2015).

De acordo com Schatz (2017), cada vez mais, os empreendedores sociais adotam uma postura de investimentos em impactos sociais, à medida que o campo evolui. Assim, a inovação social surge como uma possibilidade aos empreendedores sociais de buscar alternativas viáveis para o futuro da sociedade.

O termo empreendedorismo social caracteriza pessoas com soluções inovadoras para os problemas sociais mais relevantes da sociedade. Apesar de Bignetti (2011) considerar não haver um consenso sobre a definição e sobre o objeto de estudo sobre inovação social bem como sua abrangência, Mair e Martí (2006) diz que o empreendedorismo social liga as duas questões fundamentais comuns a todas as conceituações: o indivíduo e os problemas sociais.

Quanto a evolução do construto empreendedorismo social, no quadro 1 é possível observar os principais fatos cronológicos que culminou no desenvolvimento do termo.

Quadro 1 - Principais acontecimentos para o desenvolvimento do empreendedorismo social

ANO	ACONTECIMENTOS
Antes do séc XX	O empreendedorismo social surge, mas falta um nome.
1209	São Francisco de Assis estabelece o pedido para ordem franciscana.
1854	Florence Nightingale se encarrega dos hospitais militares britânicos no distrito Scutari de Istambul.
1970-1990	Primeiros grupos notáveis que combinam negócios e bem social.
1971	A Universidade de Stanford lança o programa de gestão pública para educar líderes socialmente conscientes.
1976	Muhammad Yunus inicia um projeto de pesquisa para emprestar aos pobres em Bangladesh.
1978	Ben Cohen e Jerry Greenfield encontraram a fabricante de sorvete Ben & Jerry como uma empresa de "valores liderados" em South Burlington, Vt.

1980	Bill Drayton, fundador da Ashoka- Criação Inovadores para o público com o intuito de apoiar empreendedores sociais. Os estudantes da Universidade de Harvard iniciam o clube de gestão sem fins lucrativos, agora parte do clube de empresas sociais, um dos maiores clubes do campus. Yunus abre Grameen Bank para fazer microcréditos para os devedores pobres.
1987	A empresa global de capital privado, General Atlanta, inicia o Eco verde, uma fundação para apoiar empreendedores sociais
1989	Wendy Kopp fundou o Ensinar pela América, que recrutou graduados universitários de alto desempenho para ensinar nas escolas da América.
1999	A Universidade de Stanford estabelece o Centro de Inovação Social para desenvolver líderes para resolver problemas sociais e ambientais globais.
2000s	Novas estruturas corporativas evoluem.
2000	A Unilever adquire Ben & Jerry's, prometendo permitir que a empresa mantenha suas políticas socialmente orientadas.
2001	A universidade de Harvard adiciona uma via de empresa social à sua competição anual de planos de negócios.
2003	A universidade de Oxford cria uma escola de negócios e estabelece o Skoll center para empreendedores sociais
2004	O fundador da EBay, Pierre Omidyar, e sua esposa, Pam Omidyar, iniciam a Omidyar Network para financiar empreendedores que lidam com problemas sociais.
2006	Yunus e Grameen Bank são premiados conjuntamente com o Prêmio Nobel da Paz pela inovação de microcrédito.
2007	O Laboratório B-corp sem fins lucrativos certifica as 19 primeiras empresas que concordam em cumprir os padrões de responsabilidade ambiental, social, transparência, tratamento de mão-de-obra e outros critérios. ... King Arthur Flour se torna a primeira empresa a colocar Logotipo certificado da B-Corp na sua embalagem.
2008	A Vermont cria um novo status corporativo, a Companhia de Responsabilidade Limitada de Baixo Lucro (L3C), para as empresas sociais que colocam a missão antes do lucro.
2009	O presidente Obama estabelece o Escritório de Inovação Social e Participação Cívica para alistar organizações sem fins lucrativos, fundações, empresas sociais, empresas, organizações religiosas e outras organizações comunitárias para ajudar a resolver problemas que enfrentam as comunidades.
2010-Presente	O empreendedorismo social atinge o mainstream.
2010	O Reino Unido implementa títulos de impacto social para ajudar a financiar as empresas sociais. ... Echoing Green estabelece a primeira irmandade para empreendedores sociais que trabalham para melhorar a vida de meninos e homens negros nos Estados Unidos. ... Maryland se torna o primeiro estado a promulgar uma lei corporativa benéfica, em que as empresas enfatizam a importância das missões sociais e ambientais para seus objetivos de negócios, juntamente com o lucro.
2011	Yunus é forçado a renunciar como diretor-gerente do Grameen Bank pelo governo de Bangladesh porque ele é 10 anos além da idade de aposentadoria. ... Yunus forma Yunus Social Business, um acelerador que está ajudando a financiar e apoiar empresas sociais em sete países.
2012	Patagonia Inc., o outfitter ao ar livre, torna-se a primeira empresa social da Califórnia.
2014	Echoing Green lança sua nova Associação Climática para empreendedores sociais ajudando a mitigar ou prevenir a mudança climática.
2015	Etsy, a plataforma web para fabricantes e crafters é uma certificada B Corp e pública. O gigante da Crowdfunding Kickstarter, já certificado como B Corp, relança como uma corporação de benefícios.

Fonte: Schatz (2017, p. 18)

Diante desse contexto, o quadro acima revela que houve uma difusão tanto do termo como do surgimento de novos atores sociais, empenhados e motivados em cumprir o seu papel de propagador social. De acordo com Martí, Soriano e Marqués (2015) o empreendedorismo

social é um tema relativamente novo que está ganhando a atenção dos pesquisadores por causa da entrada social e do crescimento deste tipo de negócio.

Para Dokmanovic, Koevski, Spasevski (2016), Nas duas últimas décadas, o empreendedorismo social emergiu como uma nova abordagem inovadora para resolver desafios sociais em muitos países. Desta forma, esse crescimento repercutiu nas organizações que cada vez mais vem se preocupando com as questões sociais, buscando parcerias com empreendedores sociais com o intuito de encontrar soluções para os problemas sociais. As organizações estão incluindo em suas estratégias empresariais o desenvolvimento de trabalhos relacionados com a responsabilidade social, pois diante das evidências, as empresas perceberam que seu papel é fundamental para a consciência de uma sociedade que anseia por mundo justo e sem desigualdades sociais, isto é, um mundo cada vez melhor. No entanto, Apesar da crescente literatura sobre empreendedorismo social desde a década de 1980, há uma lacuna teórica e empírica entre as teorias sobre o empreendedorismo social e o que os empreendedores sociais realmente realizam, ou seja, suas estratégias para resolver os problemas difíceis da sociedade (CHANDRA; JIANG; WANG, 2016).

2.1.2 Conceitos sobre empreendedorismo social

O empreendedorismo social como um campo tem atraído cada vez mais atenção acadêmica nas últimas duas décadas principalmente por causa do potencial percebido dos empreendedores sociais para enfrentar os desafios globais por meio de estratégias inovadoras e soluções criativas (AZMAT, FERDOUS e COUCHMAN, 2015). Para Helmsing (2015), os empreendedores sociais são marcados por sua “busca incessante de novas oportunidades para promover sua missão de criar valor social” por meio de seu contínuo impulso para inovar; e por sua ousadia e sua recusa em aceitar limitações de recursos. Rivera-Santos et. al. (2015) diz que os empreendedores sociais podem ser vistos como indivíduos que buscam uma riqueza total que combina riqueza econômica e social. Isto é, as atividades e processos empreendidos para descobrir, definir e explorar oportunidades para aumentar a riqueza social criando novos empreendimentos ou gerenciando organizações existentes de maneira inovadora.

Oliveira (2004) mostra abaixo, através dos quadros 2 e 3, o conceito sobre empreendedorismo social na visão internacional e nacional de alguns dos principais atores sociais:

Quadro 2 - Conceitos sobre empreendedorismo social - visão internacional

ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
School Social Entrepreneurship - SSE, Uk-Reino Unido	"É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem 'não pode ser feito!'"
Canadian Center Social Entrepreneurship - CCSE, Canadá	"Um empreendedor social vem de qualquer setor, com as características de empresários tradicionais de visão, criatividade e determinação, e empregam e focalizam na inovação social [...] Indivíduos que [...] combinam seu pragmatismo com habilidades profissionais, perspicácias."
Foud Schwab, Suíça	"São agentes de intercambiação da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias úteis para resolver problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades graças às associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social. [...] características comuns aos empreendedores sociais: apontam ideias inovadoras e veem oportunidades onde outros não veem nada; combinam risco e valor com critério e sabedoria; estão acostumados a resolver problemas concretos, são visionários com sentido prático, cuja motivação é a melhoria de vida das pessoas, e trabalham 24 horas do dia para conseguir seu objetivo social."
The Institute Social Entrepreneurs - ISE, EUA	"Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção às forças do mercado sem perder de vista sua missão (social) e são orientados por um duplo propósito: empreender programas que funcionem e estejam disponíveis às pessoas (o empreendedorismo social é base nas competências de uma organização), tornando-as menos dependentes do governo e da caridade."
Ashoka, Estados Unidos	"Os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história."
Erwing Marion, Kauffman Foundation	"Empreendimentos sem fins lucrativos são o reconhecimento de oportunidade de cumprimento de uma missão para criar e sustentar um valor social, sem se ater exclusivamente aos recursos."

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

Quadro 3 - Conceitos sobre empreendedorismo social - visão nacional

ORGANIZAÇÃO	ENTENDIMENTO
Casaqui (2014)	Os empreendedores sociais são indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações a larga escala.
Leal; Freitas; Santos (2014)	O empreendedor social é uma espécie no gênero empreendedor e o critério central para que assim seja classificado é que seu foco seja a missão social, e não a geração de riqueza, sendo esta última apenas um meio para o fim que deseja.
Ashoka Empreendedores Sociais e Mackisey e Cia. INC	"Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Alguns dos fundamentos básicos do

	empreendedorismo social estão diretamente ligados ao empreendedor social, destacando-se a sinceridade, paixão pelo que faz, clareza, confiança pessoal, valores centralizados, boa vontade de planejamento, capacidade de sonhar e uma habilidade para o imprevisto.”
--	---

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

Desta forma, para que haja esse engajamento e esse envolvimento com todos os agentes internos e externos, é preciso entender como essas organizações comerciais criam parcerias com as empresas sociais.

Os empreendedores sociais são peritos em fazer mais com menos e angariar recursos de outros, usam eficazmente recursos escassos e potencializam os seus limitados recursos ao atrair parceiros e ao colaborar com outros. Exploram todas as opções de recursos, desde a pura filantropia até aos métodos comerciais do setor empresarial. Não estão limitados pelas normas e tradições do setor e desenvolvem estratégias de recursos que tenham possibilidade de apoiar e reforçar as suas missões sociais (DEES, 2001, p. 5).

Assim, fica evidente que a missão do empreendedor social, diferentemente do empreendedor de negócios, é, segundo Thompson (2002) contribuir socialmente para a comunidade e estão preocupados com o cuidado e a ajuda em vez de ganhar dinheiro. No entanto, muitos reconhecem a importância da angariação de fundos e recursos financeiros para a sustentação do negócio social, habilidades que os empreendedores precisarão ter, sendo uma delas a forma como se relacionam com os *stakeholders*.

Para Dees (2001), o empreendedor social desempenha algumas ações próprias para contribuir com o papel de agentes da mudança no setor social:

- a) Adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado);
- b) Reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir a essa missão;
- c) Empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;
- d) Agir com ousadia, sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento;
- e) Prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.

Bessant e Tidd (2009) consideram como principais características para o empreendedor social:

- a) Motivos e objetivos – Menos preocupados com independência e riqueza, porém mais preocupado com meios fins e sociais;

- b) Cronograma – menos ênfase em crescimento de curto prazo e em obtenção de resultados de longo prazo e com herança duradoura;
- c) Recursos – menos foco na empresa e na equipe de gestão para executar o novo empreendimento e mais foco em uma rede de investidores e de recursos para desenvolver e realizar mudanças.

Sousa *et al.* (2005) evidenciam algumas características comparativas entre empreendedores de negócio e sociais:

Quadro 4 - Comparativo entre empreendedores de negócio e empreendedores sociais

Empreendedores de Negócio	Empreendedores Sociais
Força é experiência pessoal, energia e conhecimento	Força é sabedoria coletiva e experiência de organizações é a chave
Foco em pequenos termos financeiros	Foco na capacitação organizacional
Liberdade de ideias	Ideias baseadas na organização estão na missão
Lucro é um fim	Lucro é um significado
Lucro embolsado e/ou distribuídos para acionistas	Lucro retorna a organização na ordem para servir mais pessoas
Riscos pessoais e/ou financiador em ativos	Riscos ativo organizacional, imagem e crença pública

Fonte: Adaptado de Sousa *et al.* (2005, p.6).

Segundo Barki *et al.* (2015), os empreendedores sociais são semelhantes aos empreendedores de negócios, mas eles tendem a se concentrar em preencher uma lacuna ou uma necessidade básica da sociedade, isto é, as missões sociais são fundamentais para a compreensão sobre empreendedores sociais. Bignetti (2011) complementa que não há barreiras intransponíveis entre o empreendedor de negócio e o empreendedor social. Ambos são inovadores, movidos e comprometidos com uma visão, resilientes, entusiastas e utilizam ferramentas empresariais. A principal diferença que se estabelece é sobre o propósito de seus empreendimentos: financeiros ou sociais. Contudo, Hynes (2009) sugere que os empreendedores sociais precisam desenvolver um alinhamento entre os objetivos sociais e econômicos como uma dimensão do negócio que apoia e facilita a orientação social e sustentável do empreendimento. O quadro 4 demonstra outras distinções entre empreendedores sociais e empreendedores de negócio.

Além disso, para Oliveira (2004) é fundamental compreender as diferenças entre empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social. Essas diferenças podem ser analisadas no quadro 5, abaixo:

Quadro 5 - Características do empreendedorismo privado, responsabilidade social e empreendedorismo social

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual	É individual com possíveis parcerias	É coletivo e integrado
Produz bens e serviços para o Mercado.	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem o foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende à Comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o Lucro.	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo <i>stakeholders</i>	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
Visa a satisfazer necessidades dos clientes e a ampliar as potencialidades do negócio	Visa a agregar valor estratégico ao negócio e a atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa a resgatar pessoas da situação de risco social e a promovê-las, e a gerar capital social, inclusão e emancipação social

Fonte: Oliveira (2004, p. 13)

Segundo Weerawardena e Mort (2006) houve um crescimento na literatura sobre empreendedorismo social no âmbito das organizações sem fins lucrativos e não-governamentais. No entanto, alguns autores sugerem que os negócios sociais que realizam atividades lucrativas para apoiar outras atividades sem fins lucrativos podem ser vistos como empreendedores sociais. Outros autores argumentam que o lucro que podem levar alguma ação inovadora para construir capital social pode ser considerado como socialmente empreendedor.

Quadro 6 - Perfil do empreendedor social

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	Posturas
<ul style="list-style-type: none"> • Saber aproveitar as oportunidades • Ter competência gerencial • Ser pragmático e responsável • Saber trabalhar de modo empresarial para resolver problemas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter visão clara • Ter iniciativa • Ser equilibrado • Ser participativo • Saber trabalhar em equipe • Saber negociar • Saber pensar e agir estrategicamente • Ser perceptivo e atento aos detalhes • Ser ágil • Ser criativo • Ser crítico • Ser flexível • Ser focado • Ser habilidoso • Ser inovador • Ser inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser visionário • Ter senso de responsabilidade • Ter senso de solidariedade • Ser sensível aos problemas sociais • Ser persistente • Ser consciente • Ser competente • Saber usar forças latentes e regenerar forças pouco usadas • Saber correr riscos calculados • Saber integrar vários atores em torno dos mesmos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser inconformado e indignado com a injustiça e desigualdade • Ser determinado • Ser engajado • Ser comprometido e leal • Ser ético • Ser profissional • Ser transparente • Ser apaixonado pelo que faz (campo social)

	<ul style="list-style-type: none"> • Ser objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber interagir com diversos segmentos e interesses dos diversos setores da sociedade • Saber improvisar • Ser líder 	
--	--	--	--

Fonte: Oliveira (2004, p. 14)

Apesar de Pinto *et. al.* (2016) considerar em seus estudos que não existe uma definição clara sobre as competências necessárias para que o empreendedor social tenha sucesso nos seus negócios sociais, o quadro acima mostra que apesar das diversas abordagens sobre empreendedorismo social, o perfil do empreendedor social apresenta um diferencial único com foco para o contexto social. De acordo com Nishimura, Alperstedt e Feuershütte (2012), muitas das motivações do empreendedor social podem ser visualizadas em seu perfil como a solidariedade, a paixão pelo que faz e a vontade de promover uma mudança social.

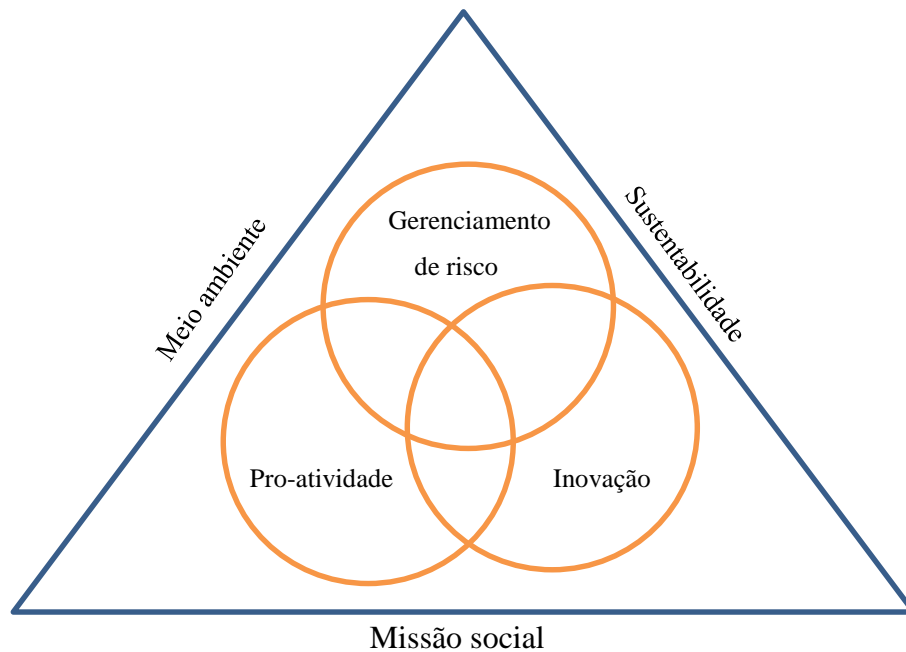
Quanto aos tipos de empreendedorismo social, Thompson (2002) diz que podem ser encontrados de três formas:

- a) Organizações que buscam lucros e que se empenham em fazer o bem e ajudando a sociedade e o meio ambiente com estratégias e doações financeiras;
- b) Organizações sociais que são criadas com um propósito amplamente social, mas que ainda são organizações;
- c) Empreendedores voluntários ou organizações não governamentais (ONGs).

Para Silva, Moura e Junqueira (2015), o termo está associado justamente às iniciativas empreendidas por organizações sem fins lucrativos. Há um entendimento mais amplo que não restringe o foco apenas a essas organizações, mas também para empresas e organizações públicas.

Quanto ao modelo, Weerawardena e Mort (2006) diz que o empreendedorismo social se esforça para alcançar a criação de valor social e isso requer a demonstração de comportamento de inovação, pro-atividade e gerenciamento de risco. No entanto, esse comportamento é limitado pelo desejo de alcançar a missão social, buscar a dinâmica ambiental e manter a sustentabilidade da organização existente, diferentemente dos negócios privados que tem uma missão considerada ampla e dinâmica. A figura 1 demonstra o modelo proposto pelos autores.

Figura 1: Modelo multidimensional de empreendedorismo social



Fonte: Weerawardena e Mort (2006, p. 32)

Desta forma, essas dimensões proposta no modelo acima, são características que o empreendedor social deve buscar, muitas vezes no contexto turbulento e competitivo, respondendo de forma semelhante aos negócios privados.

Assim, é importante destacar que, dentre todos os conceitos, características e tipos de empreendedores sociais, os desafios que, segundo Bessant e Tidd (2009) precisam ser gerenciados são: busca de oportunidades; seleção estratégica; implementação; estratégia de inovação; organização inovadora e vínculos poderosos, com ênfase para os vínculos poderosos.

2.2 Negócios sociais

2.2.1 Origem e evolução dos negócios sociais

A desigualdade entre questões sociais e ambientais é a força motriz no crescimento dos negócios sociais (BARBOSA; MORAES e ROMANI-DIAS, 2017). Diante disso, é a partir das ideias de Muhammad Yunus a formulação de modelo de negócios sociais e o surgimento da ideia de *social business*. Yunus foi responsável pelo surgimento do banco Grameen, fundado em 1976, pioneiro no desenvolvimento de micro-finanças e criou cerca de 30 empresas destinadas a aliviar a pobreza do mundo. Assim, Yunus, com seu trabalho no banco Grameen, inspirou muitos outros empreendedores e organizações a criar um novo tipo de negócio mais incorporado com a finalidade social (BARKI et. al., 2015).

Negócios sociais são criados para resolver um problema social que afeta a vida da sociedade em diferentes áreas como, educação, saúde, moradia, saneamento, mobilidade urbana, economia, tecnologia, meio ambiente, dentre outros. Ao contrário dos negócios tradicionais, os *sociais businesses* surgem como uma alternativa para a resolução de problemas sociais e funcionam para o benefício e atendimento dessas necessidades sociais. No quadro 7 e 8 é possível identificar alguns *sociais businesses* de impacto social que foram inspirados e criados no Brasil e no mundo. O objetivo não é fornecer uma lista exaustiva, apenas indicativa.

Quadro 7: Negócios sociais no Brasil

NEGÓCIO SOCIAL	LOCAL	ÁREA DE ATUAÇÃO	IMPACTO SOCIAL
Banco Palmas	Fortaleza, CE	Serviços financeiros	Banco comunitário, oferece microcrédito, capacitação para pequenos empreendedores e canais de comercialização de seus produtos. Até 2011 concedeu 4.714 empréstimos de microcrédito produtivo. Mais de 18 mil famílias foram beneficiadas diretamente pelo empréstimo ou por meio de capacitações.
CIES	Florianópolis, SC	Saúde	É um projeto social de saúde móvel que conta com uma estrutura híbrida de organização: a Associação Beneficente Ebenézer e a empresa Fleximedical. Foca na saúde preventiva em comunidades através de atendimento médico humanizado e especializado e utilizando equipamentos de alta tecnologia. Torna a saúde especializada de qualidade acessível a comunidades vulneráveis e leva conhecimento de prevenção para um setor mais carente de informações.
F123	Curitiba, PR	Tecnologia informação	Possibilita o acesso à educação e a oportunidades de trabalho aos portadores de deficiência, através do desenvolvimento e comercialização de tecnologias assistidas baseadas em software livre, facilitando o acesso pelo baixo custo e complexidade. Capacita e gera renda para portadores de deficiência.
Sementes de Paz	São Paulo, SP	Agricultura orgânica	Delivery de alimentos orgânicos que, através de preços justos e transparentes, promove investimentos para qualificação e eficiência na cadeia produtiva da agricultura ecológica. Promove um elo entre produtores e consumidores, mantém parcerias com mais de 50 produtores e já proporcionou acesso a alimentação saudável e

			responsável para mais de 2000 famílias na cidade de SP.
Projeto Raíces	Belo Horizonte, MG	Turismo	Promove o turismo de base comunitária no Vale do Jequitinhonha. Promoção de arranjos produtivos locais com enfoque no turismo e artesanato. Busca articulação entre consumidores e comunidade; Dissemina a cultura e geração de renda para a população local; inserção do olhar de mercado na produção de artesanato e no recebimento de turistas; ampliação das capacidades e do potencial turístico.
Rede Asta	Rio de Janeiro, RJ	Canais de distribuição	Primeira rede de venda direta do Brasil de produtos originários de comunidades de baixa renda. Promove redes e trabalha para transformar a vida de produtoras e artesãs, conselheiras, consumidores e empresas. Fazem brindes corporativos para empresas reaproveitando resíduos sólidos da própria empresa.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2018)

Quadro 8: Negócios sociais no mundo

NEGÓCIO SOCIAL	LOCAL	ÁREA DE ATUAÇÃO	IMPACTO SOCIAL
Akshara Foundation	Índia	Educação	Destina-se a assegurar que cada criança em Karnatraka esteja na escola, engajado e que aprenda bem. Gama de programas que oferecem soluções para o ensino fundamental. Especificamente, seus programas são projetados para melhorar a escrita e a matemática entre os alunos, bem como a capacidade e a eficácia de professores e escolas.
Aravind Aurolab	Índia	Saúde	Centro de tratamento oftalmológico e produção de materiais oftalmológicos a preços acessíveis para países em desenvolvimento. Desde 1976 já forneceu cinco milhões de lentes a consumidores de baixa renda na Índia e em mais de 120 países.
Associação Granja Andar	Argentina	Alimentação	Padaria e serviços de <i>catering</i> que oferece <i>coffe breaks</i> , refeições, pizzas e cafés da manhã. Oferece mais que 70 postos de trabalho para jovens de baixa renda com deficiência mental.
<i>Bridge International Academies</i>	Quênia	Educação	Maior cadeia mundial de escolas primárias oferecendo educação de alta qualidade a um preço acessível para as famílias que vivem com menos de 2 dólares por dia por pessoa. Quer operar em pelo menos 12 países em todo sub-Saara africano e na Índia e contarão com mais de 10 milhões de alunos até 2023. Além de oferecer uma opção nova e eficaz para a educação, essas escolas

			também irão criar empregos e proporcionar renda para os trabalhadores da educação nas comunidades locais
<i>East Lancashire Moneyline IPS Limited</i>	Inglaterra	Serviços financeiros	Ajudam pessoas sem crédito a abrirem contas bancárias, providenciam pequenos empréstimos e consultoria financeira. Ajudaram mais de 20.000 pessoas a receberem empréstimos. Diminuíram a exclusão social e o nível de satisfação com os clientes é mais de 90%.
<i>SeeClickFix</i>	Estados Unidos	Cidadania e tecnologia	Capacita cidadãos, organizações comunitárias e os governos locais para cuidarem e melhorarem seus bairros, fornecendo as ferramentas da tecnologia que promovam o engajamento cívico e transparência do governo. Utilizando plataformas online e móvel desenvolvem programas para indivíduos que informam e acompanham as questões não emergenciais em suas comunidades. Isto facilita os cidadãos de forma significativa a expressarem preocupações de importância para eles, manterem os líderes do governo com senso de responsabilidade e melhorar a qualidade de vida nos bairros.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2018)

As formas como os negócios com impactos sociais estruturam e ofertam seus produtos e serviços a fim de gerar valor socioambiental remete-se ao debate sobre inovação social. Bignetti (2011) considera a inovação social intimamente ligado com negócios sociais, visto que visa soluções para as necessidades sociais. Mas até que ponto negócios sociais são geradores de inovação sociais? O conceito sobre inovação social é descrito no quadro 9.

Quadro 9: Conceitos sobre inovação social

AUTORES	CONCEITOS
Taylor (1970)	“Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.”
Goldenberg (2004)	"Inovação social é o desenvolvimento e a aplicação de nova(o)s os melhorada(o)s atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades."
Murray; Caulier Grice; Mulgan (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a sua capacidade de agir.
Howaldt e Schwarz (2010)	“Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social promovidas por determinados atores com o objetivo de

	melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.”
--	---

Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com Bignetti (2011), a inovação social é o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral. A inovação social surge como um aliado para os negócios sociais como uma das possibilidades de buscar alternativas viáveis para o futuro da sociedade.

Os negócios sociais aliam sustentabilidade financeira à oferta de soluções para problemas da sociedade. O setor já gira R\$ 13 bilhões anuais, no Brasil. O setor de negócios sociais deve movimentar US\$ 1 trilhão no mundo todo, nos próximos anos. No Brasil, pode chegar a R\$ 50 bilhões. São produtos e serviços que ajudam a melhorar a vida das pessoas, em especial das camadas mais carentes da sociedade (GAZETA DO POVO, 2017).

Entretanto, de acordo com o SEBRAE (2013), um dos principais desafios do mercado de negócios sociais no Brasil é se integrar na cadeia produtiva e de suprimentos de grandes empresas e do governo. Isso representa uma oportunidade não apenas para atingir viabilidade financeira, mas, principalmente, para dar escala a seus impactos sociais e ambientais. Para isso, negócios sociais devem ganhar competitividade. Assim, treinamento em gestão, capacitação em intervenções sociais, e disseminação de conhecimento são fundamentais. Todavia, é preciso estar atento para que as relações contratuais e relações de trabalho entre negócios sociais, grandes empresas e governo não se precarizem.

Apesar dos desafios, Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) acreditam que haverá um interesse crescente na construção de modelo de negócios sociais por três razões principais. Primeiramente, os seres humanos têm um desejo natural e instintivo de tornar a vida melhor para a humanidade; as pessoas prefeririam viver em um mundo sem pobreza, doença, ignorância e sofrimentos desnecessários; por fim, essas pessoas impulsionarão e motivarão outros empreendedores sociais a criar negócios sociais.

No campo acadêmico, de acordo com Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), é crescente o número de artigos sobre negócios sociais, mas a pesquisa sobre o tema é recente e, por isso, apresenta algumas lacunas que precisam ser preenchidas a fim de auxiliar no desenvolvimento desse novo campo de estudo. Por exemplo, para Barki e Aguiar (2012), o campo de estudo está em construção e recorre ainda de diferentes influências conceituais. Termos como empreendedorismo social (*social entrepreneurship*), negócios sociais (*social business*), negócios inclusivos (*inclusive social*), negócios com impactos sociais (*business with social*

impacts), empresas sociais (*social enterprise*) são alguns dos termos usados para para identificar esse novo conceito de organização. Embora diferentes, todos eles têm em comum a noção de usar um modelo de negócio com um propósito maior, financeiramente sustentável e que tenha um impacto social (YOUNG, 2007).

Diante desse contexto, segundo Petrini, Scherer e Back (2016) emerge um modelo de organização híbrida que combina as competências do setor de negócios com fins lucrativos com os conhecimentos de gestão social, com o objetivo de resolver problemas sociais utilizando ferramentas e mecanismos de mercado, o que origina negócios com impactos sociais.

Contudo, empresas que apresentam fins lucrativos vem demonstrando interesse na luta por melhorias na sociedade através de conceitos sobre responsabilidade social corporativa – RSC. Porém, o negócio social não pode ser considerado uma atividade de RSC, pois esse tipo de organização é voltada para a maximização do lucro, no entanto designa um fundo monetário beneficente para ações sociais na comunidade. Assim, ainda há uma falta de clareza e consistência na terminologia para empreendimentos sociais no Brasil. Embora o termo “negócios sociais” tenha ganhado momento e credibilidade, ainda há uma confusão por algumas empresas referirem-se à sua RSC como “negócio social” (SEBRAE, 2013).

Desta forma, os preceitos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) têm se tornado parte do paradigma dos negócios modernos na medida em que empresas passaram a adotar uma postura de responsabilidade sobre suas decisões, as quais têm impacto direto na sociedade (PORTER; KRAMER, 2006). De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), algumas empresas estabelecidas pioneiras tem procurado implementar políticas de RSC mais proativas que antecipam tendências sociais e vão além do mínimo exigido, e este ímpeto levou ao aumento do número de negócios sociais.

Portanto, os autores entendem ainda, que apesar da presença de discussões quanto a terminologia sobre negócios sociais ainda não está consolidada, esses negócios possibilitam que as pessoas sejam reconhecidas como participantes ativos da sociedade e que o principal objetivo do campo em estudo é diminuir as vulnerabilidades e as desigualdades sociais no mundo. Para Barboza, Silva e Bertolini (2017), os negócios sociais se apresentam como uma alternativa potencial para resultados sustentáveis, uma vez que, com base neste conceito, as empresas devem apresentar em conjunto autossuficiência financeira e geração de impacto socioambiental positivo, característica relevante que por muitos anos foi considerado algo impraticável no mundo dos negócios.

2.2.2 Conceitos sobre negócios sociais

Diferentes abordagens têm caracterizado a concepção de negócios sociais na literatura e revelado um conceito relativamente moderno. A maioria dos pesquisadores apontam para os estudos de Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) que abordam que a história por trás de cada um desses empreendimentos sociais apresentados como exemplo no quadro 7 e 8 é o surgimento gradual do conceito de negócios sociais. Para Borzaga, Depedri e Galera (2012), os negócios sociais visam gerar valor social através da gestão dos recursos humanos e financeiros que é parcialmente gerada por trocas de mercado.

Na gestão dos recursos humanos destaca-se a relação do negócio social com seus funcionários. Para Barki *et al.* (2015) é preciso haver uma identificação entre as percepções dos funcionários e a missão social do negócio social. Os funcionários devem ser movidos por uma causa social, portanto, uma identificação entre os valores ideológicos do empregado e do *social business* é importante para estabelecer relacionamentos produtivos e cooperativos. Os autores complementam que é preciso reconhecer a necessidade de alinhar a missão do negócio social com os valores pessoais por meio de melhores estratégias de comunicação. Além disso, a *SOCIAL BUSINESS EARTH* que é uma organização suíça de consultoria e serviços de consultoria cujo objetivo é resolver problemas sociais por meio de negócios sociais financeiramente sustentáveis reforça que um dos princípios dos negócios sociais é o funcionário receber seu salário compatível com o mercado e com melhores condições de trabalho.

Ademais, Yunus (2010) destaca que a construção de negócios sociais pode ser vista como um “laboratório de aprendizado”, oferecendo uma arena onde os funcionários podem desafiar sua sabedoria convencional e desenvolver capacidades dinâmicas que poderiam, por sua vez, ser úteis para o negócio principal de uma multinacional.

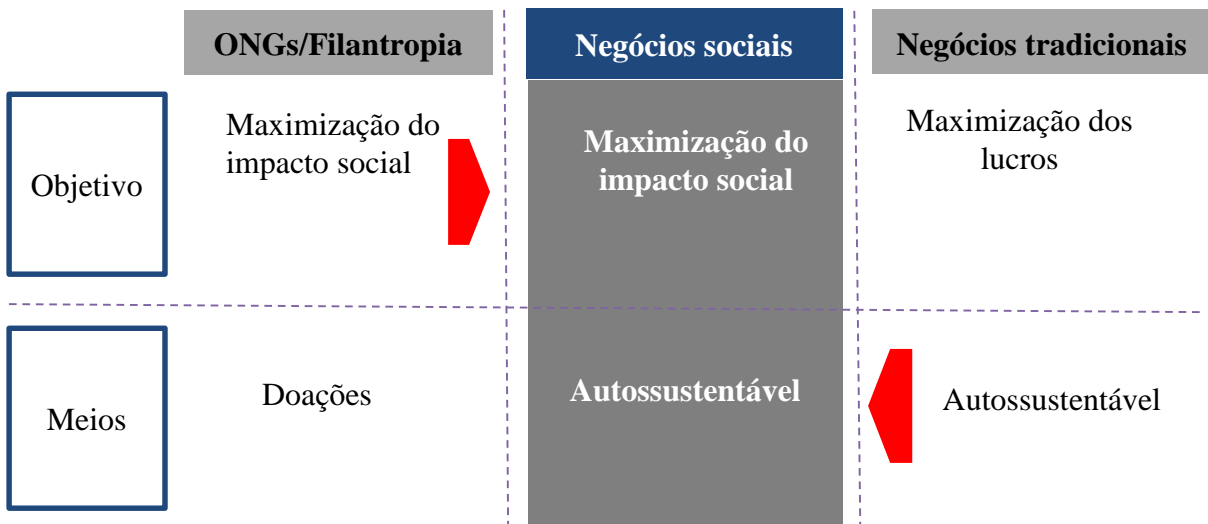
Na gestão financeira, os negócios sociais são *businesses* e por isso estão envolvidos em atividades de mercado, fazendo parte de cadeias de valor. Mais importante ainda, eles buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais (SEBRAE, 2013).

Como tal, estas iniciativas não demonstram que são projetadas para perseguir a maximização do lucro, mas para usar mecanismos de mercado para subscrever o fornecimento de bens e serviços que tenham um impacto social. Para Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017), um negócio social deve ter um objetivo social para beneficiar a comunidade. Essa meta social pode abordar questões como educação, saúde, moradia, lazer, qualidade de vida e inclusão de minorias. Em outras palavras, o objetivo principal de um negócio social não pode ser maximizar

o lucro, mas sim um objetivo social que beneficia a comunidade. Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) afirmam que o principal objetivo do negócio social é criar um impacto social e que todo o lucro deve ser reinvestido no negócio e usado para aliviar o ônus de pobreza, evitando a ideia de riqueza individual e lutando pela igualdade social e econômica para todas as pessoas.

Ao definir negócios sociais, é importante diferenciá-los das ONG's e dos negócios tradicionais. Embora semelhantes em vários aspectos, esses três tipos de organizações têm algumas diferenças. Na figura 2 é possível observar esse comparativo entre ONGs, negócios sociais e negócios tradicionais.

Figura 2: Comparativo entre ONGs, negócios sociais e negócios tradicionais



Fonte: Adaptado do site Yunus negócios sociais (2018)

No sistema capitalista, dois tipos extremos de organizações podem ser distinguidos na figura acima. Por um lado, as ONGs (Organizações não-governamentais) que são organizações sem fins lucrativos que existem para cumprir um objetivo social. Por outro lado, os negócios tradicionais que maximizam o lucro, cujo o objetivo é criar valor para os acionistas/proprietários. No centro da figura surge um novo modelo de organização. O conceito de negócios sociais aproxima-se dos dois extremos de organizações, com o objetivo de continuar buscando a maximização do impacto social por meios autossustentáveis. Assim, um negócio social busca fundir a criação do valor social e a criação do valor econômico em uma mesma estrutura organizacional (PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), um negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, precisa recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis, pois não depende de doações e seus acionistas/proprietários nunca pretendem obter lucros para

si próprios (não há dividendos), mas têm o direito de receber o dinheiro de volta, se assim o desejarem. O excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio social. (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

Ou seja, para que um negócio social continue no mercado e atinja seu objetivo social, é importante que ele seja financeiramente saudável, tenha controle sobre seus custos e equilibre seus gastos e lucros. Isto é, um negócio social não pode depender de doações, ao contrário de organizações sem fins lucrativos ou programas governamentais, e suas receitas têm que cobrir seus custos (BARBOSA; MORAES e ROMANI-DIAS, 2017).

No entanto, existem alguns pontos de vista diferentes sobre a distribuição dos dividendos. Chu (2007) defende a distribuição dos dividendos aos acionistas/proprietários, afim de atrair mais capital. Prahalad e Hart (2002), em seu artigo seminal sobre “ a riqueza na base da pirâmide” complementam que para que o negócio social seja autossustentável precisa-se utilizar incentivos ao lucro sempre que possível. Todavia, os lucros nem sempre são possíveis de atingir quando as empresas tentam servir aos mais pobres. Os autores complementam que todo negócio voltado para o atendimento das necessidades dos consumidores de baixa renda pode ser considerado negócios sociais, sem que necessariamente atuem em áreas que tenham impacto social na vida das pessoas, tais como: educação, saúde ou moradia.

Com o objetivo de esclarecer os diversos conceitos encontrados na literatura sobre organizações com impactos sociais, o quadro abaixo apresenta os principais autores e outras definições importantes sobre esse novo modelo de organização.

Quadro 10: Autores, termos e conceitos encontrados na literatura sobre organizações com impactos sociais.

AUTORES	TERMO	CONCEITO
Dees (2001). Oliveira (2004). Weerawardena e Mort (2006). Mair e Marti (2006).	Empreendedorismo social	“É um agente que opera fora da lógica de doações e de subsídios do governo e tem como missão buscar o desenvolvimento econômico e social para as comunidades em que atua. Seu objetivo é criar e sustentar um valor social. Esta é a essência que distingue os empreendedores sociais dos empreendedores de negócios”.
Rosolen; Tiscoski e Comini (2014). Petrini; Scherer e Back (2016)	Negócios inclusivos	Considerado uma subcategoria dos negócios sociais, afim de envolver a população de baixa renda no processo de desenvolvimento econômico no âmbito da demanda, como clientes e consumidores, e no âmbito da oferta, como empregados, produtores e donos de negócios em vários pontos da cadeia de valor.
Petrini; Scherer e Back (2016).	Negócios de impacto social	São organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais, seja ofertando produtos e serviços, seja incluindo indivíduos ou grupos.

Yong (2007). Borzaga; Depedri e Galera (2012). Rosolen; Tiscoski e Comini (2014)	Empresa social	Pode ser definida como um novo setor privado e entidade jurídica autónoma, que difere de organizações tradicionais sem fins lucrativos, porque ele se envolve em atividades produtivas de acordo com critérios empresariais. Ao contrário de empresas convencionais, as empresas sociais têm um objetivo social explícito. Isto implica a produção de bens e serviços que geram benefícios diretos para toda a comunidade ou grupos específicos de pessoas desfavorecidas. As empresas sociais buscam um equilíbrio entre a justa remuneração do trabalho e do capital e os subprodutos gerados, para a vantagem de usuários, e eles geralmente dependem de várias fontes de renda, incluindo governos.
Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)	Negócio social	Uma empresa autossustentável que vende bens ou serviços e paga os investimentos dos seus proprietários/acionistas, mas cujo propósito principal é servir a sociedade e diminuir as desigualdades sociais.

Elaborado pelo autor (2019)

Vale destacar que essas são as principais terminologia e definições encontradas na literatura, no entanto essas terminologias e definições podem surgir como sinônimas em alguns Países, bem como na publicação de outros autores, visto que ainda é difícil fornecer uma definição universalmente aceita sobre os termos acima, devido a incipiência de estudos teóricos e empíricos. Por exemplo, o termo negócio social adquiriu uma maior aceitação em regiões como Ásia e América Latina, embora seja o mais próximo da definição de empresa social (BORZAGA, DEPEDRI, GALERA, 2012; ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Todavia, no entendimento de Yunus (2010), o negócio social seria muito diferente do empreendedorismo social e da empresa social, visto que seria uma empresa sem perdas e sem dividendos, que tem um objetivo social. Já o empreendedorismo social e a empresa social, na visão do autor, seriam empresas voltadas para a maximização de lucros (AZEVEDO, 2015).

Outra discussão recorrente é a distinção entre três principais perspectivas acerca dos negócios sociais: Europeia, Americana e de Países emergentes. Essas perspectivas são diversas, com muitas ideias e características, como mostra o quadro 11.

Quadro 11: Principais distinções entre as perspectivas Europeia, Americana e de Países emergentes

	Perspectiva Europeia	Perspectiva Americana	Perspectiva emergente
Definição	Organizações orientadas por metas sociais da empresa.	Empreender qualquer atividade de mercado que gere por meio de atividades de negócios	Organizações que geram mudança social através do mercado de ações
Proposta central	Oferecer serviços originalmente na esfera	Fornece acesso, benefícios e serviços anteriormente	Iniciativas de redução da pobreza que geram

	pública a baixo custo e gerar oportunidades de emprego para populações desempregadas ou marginalizadas.	disponíveis apenas para as classes mais privilegiadas.	impactos sociais positivos e efetivos, especialmente no longo prazo.
Escala	Não é relevante	Extremamente relevante	Desejável
Lucro	Reinvestimento de lucros na organização para gerar crescimento e aumentar o impacto social.	A distribuição de dividendos faz parte da lógica de mercado.	Visão asiática: os lucros devem ser reinvestidos no negócio. Visão latino-americana: distribuição de lucros
Modelo de governança	Diversos participantes na tomada de decisão.	Centralização na tomada de decisão; No entanto, existem parceiros de negócios e a ideia de co-criação está crescendo.	Asiático: modelo de participação colaborativa e beneficiária. Latino-americano: os modelos participativos e centralizados são aceitos.
Medição de impacto	Concentra-se no impacto social.	Concentra-se no impacto social.	Concentra-se no impacto social.

Fonte: Adaptado de Comini; Barki e Aguiar (2012, p. 394)

É importante destacar no quadro acima, que apesar das diferenças as três perspectivas concentram-se no principal objetivo: O impacto social. De acordo com Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017), a visão Europeias enfatiza na natureza coletiva dos negócios sociais, enquanto que a visão americana enfatiza a lógica de mercado. A visão emergente, incluindo o Brasil, combina parcialmente as visões europeias e americanas, mas destaca a importância de incluir grupos marginalizados e negligenciados.

Desta forma, na perspectiva europeia, utiliza o termo como empresa social, nascida de uma tradição de economia social, como associações e cooperativas, destaca as atividades de organizações da sociedade civil com funções públicas. A abordagem acadêmica predominante na Europa ressalta a importância da participação dos beneficiários na tomada de decisão, bem como o reinvestimento do lucro na própria organização para potencializar seu crescimento e impacto social (COMINI, 2016)

A perspectiva americana, o termo mais utilizado é negócio social, geralmente como organizações privadas que, por meio da lógica de mercado, solucionam problemas sociais.

Por fim, na perspectiva dos países em desenvolvimento, prevalece o termo negócios inclusivos ou negócios sociais, cuja preocupação central está na redução da pobreza e na inclusão social. (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

2.3 A relação entre empreendedorismo social e negócios sociais

A busca de ações que minimizem e que, até, eliminem as diferenças sociais parece ser o grande desafio do futuro da Humanidade. O crescente interesse despertado por iniciativas sociais inovadoras, tanto de empreendedores, como de empreendimentos sociais e de movimentos, faz supor que está se estabelecendo um campo fértil de estudos para os pesquisadores das Ciências Sociais (BIGNETTI, 2011).

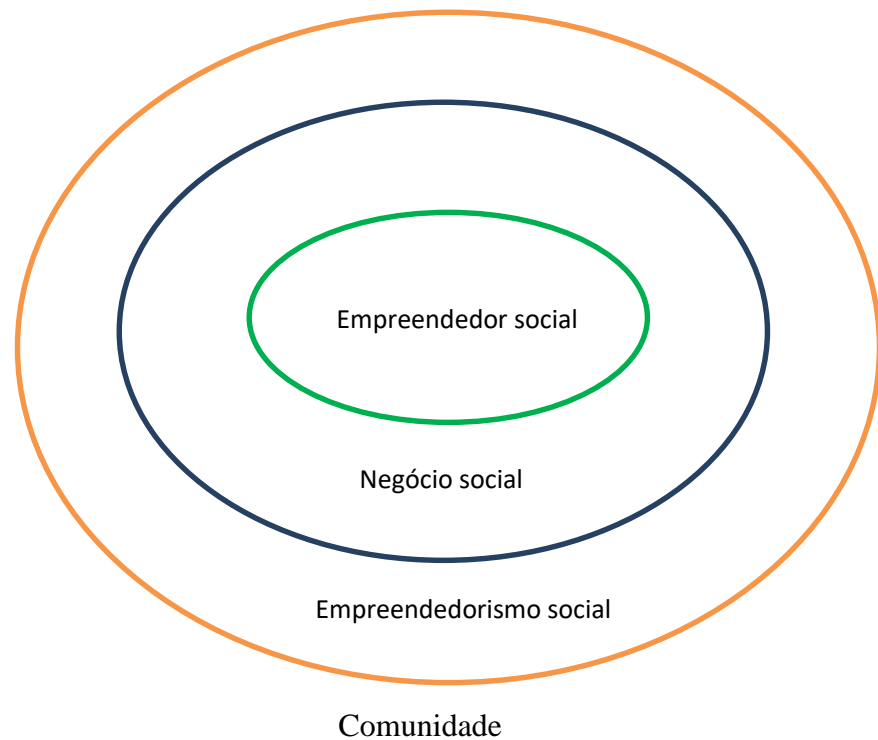
Existem diversos conceitos diferentes sobre empreendedorismo social e negócios sociais, no entanto é importante destacar que a principal semelhança e ideia por trás desses conceitos é o fato de que esses construtos visam como principal objetivo um benefício social/ambiental e financeiramente sustentável (BARKI et. al., 2015). Para Aveni e Ferreira (2016), o negócio social e o empreendedor social se colocam entre os atores sociais que tem como missão entregar valor à sociedade. Para Peredo e McLean (2006) existe um amplo consenso de que os empreendedores sociais e seus empreendimentos sociais são movidos por objetivos sociais, ou seja, o desejo de beneficiar a sociedade de alguma maneira.

De acordo com Silva, Moura e Junqueira (2015), a criação de valor se configura como ponto central do empreendedorismo social que se caracterizam em atividades e processos que promovem a inovação social. Nesse sentido, o empreendedorismo social é relevante para a emergência do negócio social, identificando oportunidades e soluções para os problemas sociais. Para Borzaga, Depedri e Galera (2012), assim como o empreendedorismo social, os negócios sociais desconsidera a dimensão coletiva, enfatizando as qualidades empreendedoras dos fundadores da empresa como uma clara preferência pela forma jurídica acionista.

Contudo, é importante compreender a relação entre empreendedorismo social e negócios sociais, principalmente quanto a suas distinções. Yunus (2010) não considera o negócio social como sendo uma iniciativa de empreendedorismo social, mas um novo tipo de organização que não visa a maximização do lucro.

Vale destacar que o empreendedor social é um ator que atua dentro de um negócio social, negócio tradicional, ONG's ou agir de forma individual. Esta é uma forma de dizer que o empreendedor social visa de alguma maneira aumentar o valor social e contribuir para o bem-estar de uma comunidade seja no setor privado, Ong's ou negócios sociais. Outra característica distintiva do empreendedor social é a sua capacidade de integrar um modelo de negócio para o fornecimento de uma necessidade social (HYNES, 2009). Na figura 3 é possível observar essa relação entre empreendedorismo social e negócios sociais.

Figura 3: A relação entre empreendedorismo social e negócio social



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2012), o empreendedorismo social pode ser visto como um termo abrangente, pois se refere à atividade inovadora, com um objetivo social, seja no setor privado ou terceiro setor, negócios sociais ou em organizações híbridas. Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os negócios sociais podem ser vistos como um subconjunto do empreendedorismo social, que inclui tanto iniciativas de lucro como de sem-fins lucrativos, e que podem ser distinguidas do empreendedorismo convencional através da “prioridade relativa dada à criação de riqueza social versus criação de riqueza econômica”. Diante disso, é possível dizer que todo negócio social é uma forma de empreendedorismo social, porém nem todo empreendedorismo social é considerado uma forma de negócio social, como mostra a figura 3.

Para Scherer (2014), os negócios sociais podem ser considerados uma forma de empreendedorismo social, pois sua missão e características são contempladas em seu conceito. Porém um modelo de empreendedorismo social nem sempre é um negócio social, uma vez que comporta estruturas de governança e admite a distribuição de lucros entre os proprietários/acionistas.

Quadro 12: Relação entre empreendedorismo social e negócio social

RELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIO SOCIAL		
PERSPECTIVA	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	NEGÓCIO SOCIAL
Definição	"É alguém que trabalha de uma maneira empresarial, mas para um público ou um benefício social, em lugar de ganhar dinheiro. Empreendedores sociais podem trabalhar em negócios éticos, órgãos governamentais, públicos, privados, voluntários e comunitários [...] Empreendedores sociais nunca dizem 'não pode ser feito'."	"Uma empresa autossustentável que vende bens ou serviços e paga os investimentos dos seus proprietários/acionistas, mas cujo propósito principal é servir a sociedade e diminuir as desigualdades sociais".
Intencionalidade	Objetiva gerar valor/impacto social	Gerar impacto social é o core business do negócio
Atuação	Mais abrangente em função das possibilidades de atuação	Predominantemente o negócio deve ser financeiramente autossustentável e gerar impacto social.
Valor econômico	Depende do ramo de atuação, podendo ou não ter distribuição de dividendos.	Não visa lucros, sendo o lucro totalmente investido no empreendimento
Público alvo	Qualquer público: podem ser os consumidores de baixa renda, comunidade ou ainda empresas que adquirem os produtos/serviços	Preferencialmente para pessoas de baixa renda

Elaborado pelo autor (2019).

É possível observar no quadro 12 que diante das diferenças que existem entre empreendedorismo social e negócio social a atuação é a considerada a principal distinção pois demonstra que o empreendedorismo social tem uma possibilidade de atuação mais abrangente podendo atuar em diversos setores ou até mesmo individualmente diferentemente dos negócios sociais que apesar de não existir uma forma jurídica definida para *social business* possui características incomuns que é a Autossustentabilidade financeira e gerar impacto social. Para Comini (2016), a caracterização de um negócio social está diretamente relacionada com sua intencionalidade e não com o formato jurídico.

Desta forma, essa relação entre empreendedorismo social e negócios sociais se torna relevante para a literatura, pois de acordo com Dees (2001), o conceito tem como referência o ator que toma a frente do processo, ou seja, o empreendedor social para viabilizar o empreendimento social. Assim, o aumento de empreendedores sociais incentiva o surgimento de novos empreendimentos sociais.

Portanto, pretende-se contribuir para o entendimento da evolução dos construtos e das correntes teóricas e empíricas existentes, bem como para o fortalecimento da discussão sobre empreendedorismo social e negócios sociais no meio acadêmico.

2.4 Características dos negócios sociais

Vale destacar algumas das principais características encontradas na literatura sobre *social business*. Para Travaglini, Bandini e Mancinone (2009), os negócios sociais possuem as seguintes características:

- a) Orientação para os negócios - Estão diretamente envolvidos na produção de bens ou fornecendo serviços a um mercado.
- b) Objetivos Sociais - Possui objetivos sociais e/ou ambientais explícitos, como a criação de empregos, treinamento, ou a prestação de serviços locais. Seus valores éticos podem incluir um compromisso com construção de habilidades em comunidades locais. Seus lucros são principalmente reinvestidos para objetivos sociais.
- c) Propriedade social - São organizações autónomas cujas estruturas de governança e propriedade são normalmente com a participação de grupos de *stakeholders* (funcionários, usuários, clientes, comunidade, grupos e investidores sociais etc) ou por curadores ou diretores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de partes interessadas. Eles são responsáveis perante as partes interessadas e comunidade por seu impacto social, ambiental e econômico. Os lucros podem ser distribuídos como participação nos lucros ou usada para o benefício da comunidade.

Com base nos estudos de Yunus, a empresa de consultoria SOCIAL BUSINESS EARTH considera sete principais características para os negócios sociais:

- a) O objetivo empresarial será superar a pobreza, ou um ou mais problemas (como educação, saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente) que ameacem as pessoas e a sociedade; não maximização do lucro
- b) Sustentabilidade financeira e econômica
- c) Os investidores recebem apenas o valor do investimento. Nenhum dividendo é dado além do dinheiro de investimento
- d) Quando o valor do investimento é pago de volta, o lucro da empresa permanece com a empresa para expansão e melhoria
- e) Ambientalmente consciente

- f) A força de trabalho (colaboradores) recebe salários compatíveis com os do mercado e tem melhores condições de trabalho
- g) Fazê-lo com alegria

O SEBRAE (2013), por sua vez, apresentou algumas características comuns aos negócios sociais:

- a) Propósito - Diferentemente dos negócios tradicionais que visam ao lucro como propósito inicial, o que motiva a criação de um negócio social é a busca pela solução (endereçoamento) de uma questão social ou pela ampliação de um impacto social já produzido.
- b) Envolvimento com atividade comercial - buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais.
- c) Distribuição de lucros - Ainda que o propósito primário de um negócio social não seja maximizar lucros, sua viabilidade financeira de longo prazo requer uma operação lucrativa.
- d) Governança e participação de stakeholders nos processos de tomada de decisão – O envolvimento de stakeholders nos processos de tomada de decisão pode ocorrer de várias formas: desde a tradicional gestão compartilhada à composição do conselho da empresa (que supervisiona as ações do comitê executivo), no caso de empresas maiores.

Com o intuito de consolidar o campo de estudo quanto a terminologia sobre negócios sociais, foram elencados, a partir da literatura, as principais características para compreender mais especificamente o surgimento de um novo modelo de negócio: negócios sociais.

O quadro abaixo apresenta um resumo das principais características, segundo os principais autores, sobre negócios sociais.

Quadro 13: principais características de um negócio social

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Impacto social	“O principal objetivo do negócio social é criar um impacto social”	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Foco no público mais carente e/ou minorias	“Um negócio social deve ter um objetivo social cuja preocupação central está na redução da pobreza para beneficiar a comunidade. Essa meta social pode abordar questões como educação, saúde, moradia, lazer, qualidade de vida e inclusão de minorias”.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010); Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017); Rosolen; Tiscoski; Comini (2014); Petrini; Scherer; Back (2016).
Não visa o lucro	O negócio social, além de cumprir os objetivos sociais, precisa recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis, pois não depende de doações e seus acionistas/proprietários nunca pretendem obter lucros para si próprios (não há dividendos), mas têm o direito de receber o dinheiro de volta, se assim o desejarem. O excedente econômico gerado deve ser reinvestido no negócio social.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Autossustentabilidade financeira	Os negócios sociais se apresentam como uma alternativa potencial para resultados sustentáveis, uma vez que, com base neste conceito, as empresas devem apresentar em conjunto autossuficiência financeira e geração de impacto socioambiental positivo, característica relevante que por muitos anos foi considerado algo impraticável no mundo dos negócios.	Barboza, Silva e Bertolini (2017)
Envolvimento com atividades de mercado	“Negócios sociais são businesses e por isso estão envolvidos em atividades de mercado, fazendo parte de cadeias de valor. Mais importante ainda, eles buscam atingir seus objetivos sociais por meio dessas atividades comerciais, oferecendo soluções de mercado às questões sociais”.	Sebrae (2013)
Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes <i>stakeholders</i> e gerando um modelo de governança participativo	“Nos negócios sociais, as decisões não são tomadas apenas por parceiros, acionistas ou investidores. Outras partes interessadas são ouvidas e consultadas no planejamento da empresa. A tomada de decisão é responsabilidade dos sócios, acionistas e investidores com base nessas opiniões, pois os negócios sociais devem ser participativos e envolver as diferentes partes afetadas por suas atividades”.	Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017)
Relações de trabalho decente com seus funcionários e propósito de valor alinhados com o negócio social	“É preciso haver uma identificação entre as percepções dos funcionários e a missão social do negócio social. Os funcionários devem ser movidos por uma causa social, portanto, uma identificação entre os valores ideológicos do empregado e do <i>social business</i> é importante para estabelecer relacionamentos produtivos e cooperativos. (...) É preciso reconhecer a necessidade de	Barki <i>et al.</i> (2015)

	alinhar a missão do negócio social com os valores pessoais por meio de melhores estratégias de comunicação”.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

De acordo com Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017), esse modelo de empreendimento existe há muitos anos, mas ainda não há um consenso sobre suas características e definições. Desta forma, ao analisar as diferentes características de negócios sociais apresentadas, é possível, através do quadro 13, definir 7 principais características que demarcam as diferenças entre as abordagens/correntes/definições encontradas na literatura sobre negócios sociais em relação a outros modelos de negócios com impacto social.

Sendo assim, a partir da revisão da literatura sobre *social business*, propõe-se um modelo de negócio social com características definidas. Características relevantes que durante muito tempo foi considerado como algo impraticável no mundo dos negócios, ou seja, dificilmente poderia ser considerado aplicar todas essas características em um mesmo negócio.

3 STAKEHOLDERS E A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

3.1 Stakeholders

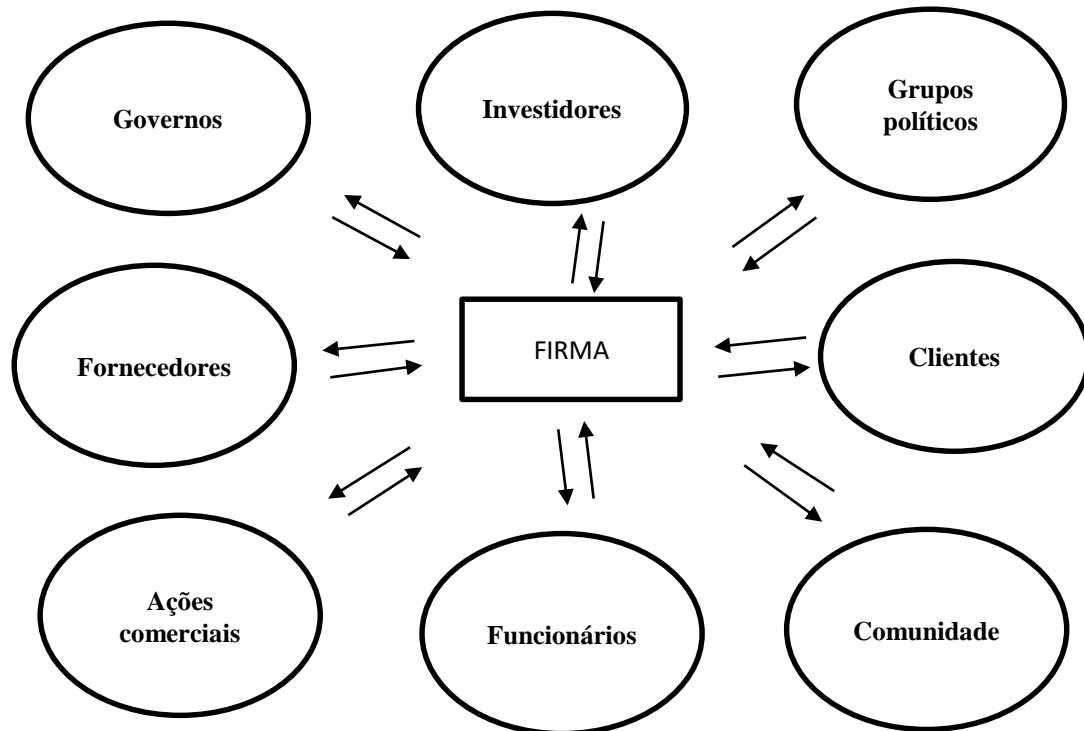
Segundo Freeman e Mcvea (2000), o termo *stakeholder* foi inicialmente empregado na administração em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI) em 1963. O conceito inicial do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. De acordo com este memorando, os grupos de *stakeholders* incluiriam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. De acordo com o estudo, os gestores deveriam entender as preocupações dos *stakeholders* para desenvolver objetivos a serem apoiados por eles.

A definição mais empregada na literatura apoia-se na obra de Freeman (1984) que define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Diferentes autores desenvolveram e aprimoraram o conceito sobre *stakeholder*, a partir dos estudos de Freeman (1984). Por exemplo, Carroll (1993) argumenta que grupos ou indivíduos podem ser *stakeholders* em virtude de sua legitimidade, mas ele amplia o escopo da definição para incluir aqueles que têm poder (a capacidade de impactar a organização). Para Clarkson (1995), a organização é um sistema de grupo de *stakeholders*, e sua continuidade está atrelada à capacidade que tem de cumprir sua finalidade econômica e social, gerando valor ou riqueza.

Para Passos; Bezerra e Coelho (2016), os *stakeholders* são como atores que fazem parte do ambiente da empresa e que, de fato, podem ter algum impacto sobre as atividades da organização, mas que não tem interesse específico na própria organização. Pesqueux e Damak-Ayadi (2005) abordam que a teoria dos *stakeholders* apresenta-se como a teoria das organizações que propõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupo comunidade, empresa, instituições e o Estado. Nesse sentido, os negócios sociais também poderiam ser incluídos nesse modelo relacional.

Assim, tais características são essenciais, para a construção de uma cadeia de relacionamento com os *stakeholders*, como mostra a figura 4.

Figura 4 - Rede de relacionamento entre firma e os stakeholders.



Fonte: Donaldson e Preston (1995, p. 69)

Donaldson e Preston (1995) relata que os autores argumentam que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos que participam de uma empresa o fazem para obter benefícios e que não há prioridade de um conjunto de interesses e benefícios em detrimento de outro. Assim, as setas entre a empresa e seus constituintes envolvidos correm em ambas as direções. A figura acima demonstra o objetivo da empresa em atender aos interesses dos *stakeholders*, inclusive proprietários, buscando equilibrar e satisfazer os interesses de todos os envolvidos com a organização. Todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos que que afeta ou é afetado pela firma, fazem para obter benefícios (DONALDSON; PRESTON, 1995).

No entanto, alguns autores relatam algumas críticas para a teoria dos stakeholders. Sundaram e Inkpen (2004) argumenta que ter mais que uma função-objetivo tornará a governança difícil, se não impossível. Jensen (2001) complementa que ter múltiplos objetivos não é objetivo e não oferece um objetivo claro aos gestores. Os interesses dos stakeholders são em muitos casos incompatíveis entre si, fato que não permite uma decisão clara por parte dos gestores (DUFRENE; WONG, 1996).

Dado o exposto, Donaldson e Preston (1995) argumentam que essa abordagem sobre os stakeholders pode ser caracterizada de três modos: descritiva ou empírica, instrumental e normativa. No aspecto descritivo, a teoria dos stakeholders é utilizada para descrever, e algumas vezes para explicar, características e comportamentos específicos das organizações. No

aspecto instrumental, a teoria dos *stakeholders*, conjuntamente com os dados descritivos/empíricos quando disponíveis, é utilizada para identificar as conexões, ou falta destas, entre a gestão dos stakeholders e os objetivos corporativos tradicionais. e o aspecto normativo discute a propriedade moral do comportamento das empresas e de seus gestores, enfatizando a interpretação das funções da empresa, bem como as diretrizes morais e filosóficas para a suas ações.

A partir das ideias centrais sobre a concepção ampla da teoria dos *stakeholders*, surge a ideia de rede de *stakeholders* proposta por Rowley (1997). Segundo o autor, as organizações respondem ao conjunto de stakeholders simultaneamente de acordo com a estrutura da rede constituída por eles. Para Melo, Bellen e Zaro (2015), em um determinado campo organizacional, eventualmente, os stakeholders com pretensões sobre uma organização podem ser os mesmos stakeholders com pretensões em outras organizações, podendo as diversas organizações do campo estar conectadas em uma rede ampla por meio das relações com os stakeholders percebidos pelos seus gestores.

3.2 Teoria do capital social

Não se sabe ao certo, mas uma das primeiras definições de capital social surge a partir de uma discussão feita pelo supervisor Lyda Judson Hanifan de uma escola rural do Estado de West Virginia, EUA em 1916. Hanifan (1916) inicia uma discussão sobre a importância dos centros comunitários para o desenvolvimento das escolas rurais através do acúmulo de capital social. Para Hanifan (1916), o mais importante na vida cotidiana de um povo é a boa vontade, companheirismo, simpatia mútua e relações sociais entre indivíduos e famílias que compõem uma unidade social.

Quando as pessoas de uma comunidade se familiarizam umas com as outras e formam o hábito de se unirem em ocasiões de entretenimento, relações sociais e gozo pessoal, isto é, quando se acumula capital social suficiente, então, com habilidosa liderança, este capital social pode ser facilmente direcionado para a melhoria geral do bem-estar da comunidade (HANIFAN, 1916 p. 131).

Analisando o significado de capital social, percebe-se que os conceitos descritos representam pontos de vista diferentes dentre os teóricos sobre o tema. Pesquisadores teóricos como Bourdieu, Putnam, Coleman entre outros, propuseram um olhar do conceito sobre capital social a partir de diferentes perspectivas para o desenvolvimento de estruturas sociais, formação de redes de cooperação em um ambiente confiável e colaborativo e que fortaleça a interação, comunicação e parceria nas relações.

A primeira análise sistemática e contemporânea sobre o conceito de capital social foi produzida a partir dos estudos de Pierre Bourdieu numa breve “notas provisórias” publicadas nas “*actes de la recherche em sciences sociales*” em 1980, que considerava apenas três formas distintas de capital: econômico, cultural e social.

“O volume do capital social que um agente individual possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólica) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado. Isso significa que, embora seja relativamente irreduzível ao capital econômico e cultural possuído por um agente determinado ou mesmo pelo conjunto de agentes a quem está ligado (como bem se vê no caso do novo rico), o capital social não é jamais completamente independente deles pelo fato de que as trocas que instituem o inter reconhecimento supõem o reconhecimento e um mínimo de homogeneidade “objetiva” e de que ele exerce um efeito multiplicador sobre o capital possuído com exclusividade” (BOURDIEU, 1980 p. 2).

Bourdieu (1980) considera o capital cultural representado pelos objetos materiais (livros, máquinas, instrumentos etc) e pelos bens culturais. O capital cultural pode ser apropriado tanto materialmente, por meio do capital econômico, como simbolicamente, através desse capital incorporado. Santos (2003) exemplifica que se um livro for adquirido por um analfabeto, ele terá apenas a propriedade material (econômica) sobre este capital cultural, mas não a simbólica (não conseguirá, ao menos sozinho, ‘adquirir’ e incorporar os conhecimentos presentes no livro). De forma análoga, um leitor em uma biblioteca pública e um visitante de um museu apropriam este capital cultural simbolicamente, mesmo sem ter a posse material sobre tais objetos (livros, quadros, esculturas etc).

Assim, o autor critica a teoria econômica por esta fixar-se no capital econômico convertível em dinheiro e direitos de propriedade, reduzindo o universo dos intercâmbios à troca mercantil, em que os agentes econômicos procuram a maximização de seus interesses, ou seja, Bourdieu expande a noção de capital para além da sua concepção econômica, que enfatiza as trocas materiais, para incluir formas “imateriais” e “não-econômicas” de capital especificamente cultural e social (BOEIRIA; BORBA, 2006; SANTOS, 2003).

Através do capital social é possível obter recursos econômicos (financiamentos, empréstimos, informações de negócios, serviços de natureza econômica), podem aumentar o capital cultural (conhecimento, educação, “aprender a aprender” etc) através de uma rede de relacionamento com pessoas especializadas, cultas ou obter contatos com instituições credenciadas e de conhecimentos mútuos. Para Bourdieu (1980), o capital social parte da perspectiva dos recursos que os atores de uma rede detêm, além de considerar que a rede de

relacionamentos fica mais fortalecida na proporção em que aqueles recursos são utilizados uns pelos outros.

“A existência de uma rede de relações não é um dado natural, nem mesmo um “dado social”, constituído de uma vez por todas e para sempre por um ato social de instituição (representado, no caso do grupo familiar, pela definição genealógica das relações de parentesco que é característica de uma formação social), mas o produto do trabalho de instauração e de manutenção que é necessário para produzir e reproduzir relações duráveis e úteis, aptas a proporcionar lucros materiais ou culturais” (BOURDIEU, 1980 p. 3).

Desta forma, Bourdieu tenta explicar como algumas pessoas conseguiam obter recursos e poder, enquanto outros não. Em outras palavras, Bourdieu (1980) argumenta que a rede de ligações é o produto de estratégias de investimento social consciente ou inconscientemente orientada para a instituição ou a reprodução de relações sociais diretamente utilizáveis a curto ou longo prazo.

Por outro lado, o conceito de capital social, embora não seja tão novo, ganhou notoriedade a partir do livro de Robert Putnam ao estudar o caso da Itália moderna (entre o período de 1970 a 1989) com o tema “*Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*” publicado em 1993. A pesquisa tinha como objetivo entender a discrepância de desenvolvimento entre o norte e o sul da Itália, visando acompanhar o processo drástico de descentralização implantado naquele País. Putnam (1993) constatou que o Norte obteve um desenvolvimento melhor pois soube aproveitar-se das vantagens da descentralização, enquanto o Sul conseguia melhorias, porém não na mesma intensidade do Norte nem, muito menos, na velocidade necessária para reparar as desigualdades entre as regiões.

Ao analisar especificamente o desempenho institucional, isto é, os resultados obtidos pelos governos locais, Putnam procura entender por que, apesar de todas as regiões administrativas serem equipadas com os mesmos instrumentos e a mesma modelagem institucional, os resultados foram distintos (D’ARAJO, 2003). A partir dessas constatações, busca-se compreender a diferença de desempenho institucional recorrendo a outras variáveis e acaba por valorizar sobretudo a confiança, cultura cívica, o civismo, a cultura política, as tradições republicanas, em suma, fatores importantes para a existência de capital social (ARAJO, 2003).

Para Putnam (1993), a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica. Desta forma, o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. O capital social facilita a cooperação espontânea.

Desta forma, constata-se de forma contundente nos estudos de Putnam: “O contexto cívico é importante para o funcionamento das instituições”, isto é, organizações, por mais bem-sucedidas e planejadas que sejam, não bastam para produzir uma sociedade justa e sem desigualdades. Ou seja, boas sociedades ajudam a produzir boas instituições.

A regra da reciprocidade generalizada é um componente altamente produtivo do capital social. As comunidades em que essa regra é obedecida têm melhores condições de coibir o oportunismo e solucionar os problemas da ação coletiva. (...) Os sistemas de participação cívica- são uma forma essencial de capital social: quanto mais desenvolvidos forem esses sistemas numa comunidade, maior será a probabilidade de que seus cidadãos sejam capazes de cooperar em benefício mútuo (PUTNAM, 1993, p. 183).

Contudo, de acordo com D’Araujo (2003), isto contrariava uma corrente importante nas ciências sociais, o institucionalismo, que defende a tese de que as instituições são os principais instrumentos para a mudança e a transformação social. Para North (1990) e Olson (1999), as instituições, sejam elas formais ou informais, cumpre um papel determinante na formação de capital social.

Putnam (1993) argumenta que a diferença de estoque de capital social encontrado no Norte e no Sul da Itália deve-se a séculos de histórias distintas entre as duas regiões. O depósito excessivo de confiança no papel exclusivo da história deixaria apenas duas alternativas para que o Sul da Itália se igualasse ou mesmo ultrapassasse o Norte em termos de capital social: “trocar” sua população ou esperar mais alguns séculos, tomando-se neste ínterim decisões similares às tomadas ao longo da história do Norte. Porém, de acordo com Santos (2003), esta visão acabou sendo revista posteriormente por Putnam, que passou a dar maior valor para o papel das instituições neste processo.

Nessa direção, Putnam (2002) compreende o capital social como uma maneira de engajamento dos atores em uma ação coletiva, a qual gera um senso de comunidade, confiança, responsabilidade e cooperação mútua entre as partes, contribuindo, conseqüentemente, para a construção de relacionamentos fortes e dinamismo econômico entre os atores. Os estoques de capital social, como confiança, normas e sistemas de participação, tendem a ser cumulativos e a reforçar-se mutuamente. Os círculos virtuosos redundam em equilíbrios sociais com elevados níveis de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem-estar coletivo. Eis as características que definem a comunidade cívica (PUTNAM, 1993).

Por sua vez, outro importante teórico para o tema era o professor de sociologia de renome mundial James S. Coleman. Sua principal pesquisa sobre o capital social foi através do artigo “*Social Capital in the Creation of Human Capital*” publicado em 1988. Coleman utilizou

o termo capital social em suas discussões sobre o contexto social para o desenvolvimento da educação. Coleman (1988) em suas pesquisas cita exemplos em que a presença de capital social contribui para o desenvolvimento de outros capitais como: Capital humano (Bourdieu definia como capital cultural), capital físico e capital econômico.

O capital social surge por meio de mudanças nas relações entre pessoas que facilitam a ação. Se o capital físico é totalmente tangível, sendo corporificado em forma material observável e o capital humano é menos tangível, sendo incorporado nas habilidades e conhecimentos adquiridos por um indivíduo, o capital social é menos tangível, pois existe nas relações entre pessoas. Assim como o capital físico e o capital humano facilitam a atividade produtiva, o capital social também funciona. Por exemplo, um grupo dentro do qual existe fidedignidade extensiva e confiança extensiva é capaz de realizar muito mais do que um grupo comparável sem essa confiança (COLEMAN, 1988 p. 100)

Coleman (1988) se baseia principalmente em três principais formas de capital social: Estrutura de obrigações, expectativa e confiança; Canais de informação; e normas e sanções. Para Estrutura de obrigações, expectativa e confiança o autor cita o seguinte exemplo:

Se A faz algo para B e confia em B para retribuir no futuro, isso estabelece uma expectativa em A e uma obrigação por parte de B. Esta obrigação pode ser concebida como um recibo de crédito mantido por A para desempenho por B. Se A detiver um grande número desses boletos de crédito, para um número de pessoas com as quais A tem relações, então a analogia com o capital financeiro é direta. Esses boletos de crédito constituem um grande corpo de crédito que A pode chamar se necessário - a menos, é claro, que a colocação da confiança tenha sido imprudente, e essas são dívidas incobráveis que não serão reembolsadas. Em algumas estruturas sociais, diz que "as pessoas estão sempre fazendo coisas umas pelas outras". Há um grande número dessas notas de crédito, muitas vezes em ambos os lados de uma relação (pois esses recibos de crédito parecem não ser completamente fungíveis nas áreas de atividade, de modo que os recibos de crédito de B detidos por A e os de A mantidos por B não são totalmente utilizados para anular um ao outro). (COLEMAN, 1988 p. 102)

Quanto aos canais de informação que será visto com mais detalhes na seção a seguir, Coleman (1988) diz ser uma importante forma de capital social, pois o potencial de informação é inerente às relações sociais. A informação é importante para fornecer uma base para ação. Um meio pelo qual a informação pode ser adquirida é pelo uso de relações sociais que são mantidas. Por fim, as normas e sanções constitui uma forma poderosa de capital social. Quando essas normas existem e é eficaz, contribui para facilitar ações do grupo. As normas são internalizadas, em outros casos são apoiados por recompensas externas por ações altruístas e também por desaprovações por ações egoístas. Todavia, seja apoiado por sanções internas ou externas, normas desse tipo são importantes para superar os problemas que existe no grupo.

Portanto, são diferentes as formas de mobilização e construção do capital social citadas pelos principais autores sobre o tema. Na visão de Bourdieu, o capital social difere das demais visões, principalmente em dois aspectos: O autor considera o capital social como um recurso individual (e não de determinada instituição, família ou sociedade) e o outro aspecto é a soma de recursos decorrente de uma rede de relações particulares que mantinham o poder e a vantagem e que geralmente funcionava como um atributo para conquistar capital econômico. Já Putnam trata o capital social como um recurso coletivo gerador de capital humano baseado nas normas e redes de contatos entre os indivíduos. Para Putnam (2000), uma sociedade de muitos indivíduos virtuosos, mas isolados não é necessariamente rica em capital social. Pode-se considerar a visão de Putnam como “culturalista”, isto é, a construção do capital social se dá através de um processo histórico.

Por fim, Coleman que, de forma semelhante a Putnam, considera o capital social como um recurso para o indivíduo que pertence a uma determinada estrutura utilizar como um recurso coletivo. Coleman (1990) atribuiu o capital social como parte de uma exploração mais ampla da natureza das estruturas sociais. O autor argumentou que o capital social era definido por sua função. "Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades diferentes, tendo duas características em comum: todas elas consistem em algum aspecto de uma estrutura social e facilitam certas ações de indivíduos, tanto individuais como corporativos, que estão dentro da estrutura" (COLEMAN, 1988).

Observa-se vários problemas de pesquisa são enfrentados, de maneira adequada, com o uso do conceito de capital social, mas podem ser aprofundados com mais eficiência se os mecanismos de rede forem melhores entendidos (BURT, 2000). No entanto, segundo Melo, Regis e Bellen (2015), há um consenso de que o capital social se refere às habilidades dos atores em garantir benefícios por meio da integração em redes sociais ou estruturas sociais. Em complemento, Viana et al. (2016) defende que o capital social busca articular ações coordenadas e colaborativas em um ambiente cívico confiável e participativo que, conseqüentemente, estimula um efeito multiplicador contínuo das interações entre pessoas, comunidades e instituições, além de atuar como uma ferramenta que gera oportunidades e dinamiza a atividade econômica em diferentes regiões.

A análise abordada pelos autores sobre o capital social acentua quase sempre para fatos positivos e tendência para coisas boas que o capital social pode trazer. No entanto, Portes (2000) aponta o capital como algumas conseqüências menos desejáveis. O autor identifica, pelo menos, quatro conseqüências negativas: Exclusão dos não membros (os laços fortes que normalmente produzem benefícios, podem barrar o acesso de terceiros); exigências excessivas

a membros do grupo (ao contrário do primeiro, o fechamento do grupo, em certas circunstâncias pode impedir o êxito de iniciativas empresariais de seus membros); restrições à liberdade (a participação em um grupo cria necessariamente exigências de conformidade, limitando assim a autonomia de liberdade) e normas de nivelção descendente (funciona de modo a manter os membros de um grupo oprimido no seu lugar e forçam os mais ambiciosos a fugir da alçada do grupo).

O quadro 14 mostra uma síntese para um conjunto de conceitos sobre o capital social, com base nos principais autores que abordam sobre o tema:

Quadro 14 - Conceitos de capital social

AUTORES PREDOMINANTES	CONCEITO
Bourdieu (1980, p. 2)	"O conjunto de recursos atuais ou potenciais que são colocados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas pelo convívio e pelo reconhecimento; ou, em outras palavras, ao pertencimento de um grupo, como um conjunto de agentes que não são apenas dotados de propriedades comuns (suscetíveis de serem percebidas pelo observador, por outros e por eles mesmos), mas são também unidos por laços permanentes e úteis";
Coleman (1988, p. 98)	"O capital social é definido por sua função. Ele não é uma entidade individual, mas uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores - sejam pessoas ou atores corporativos - dentro da estrutura";
Putnam (2002, p. 177)	"Características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas";
Fukuyama (1996, p. 41; 2000, p. 28)	"Uma capacidade que decorre da prevalência de confiança numa sociedade ou em certas partes dessa sociedade"; "um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles";
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243)	"A soma de recursos atuais ou potenciais imersos nas, disponíveis pelas, e derivados das redes de relacionamentos pertencentes a um indivíduo ou unidade social".

Fonte: Adaptado de Melo; Regis; Bellen (2015, p. 146)

Diante das diferentes concepções teóricas e da dificuldade de mensuração do capital social (PAYNE et al., 2011), Portes (1998) aborda sobre a intangibilidade desse fenômeno, defendendo o desafio de encontrar formas de medir as estruturas das relações desenvolvidas por meio do capital social. Não há um consenso na literatura sobre qual seria o conjunto de indicadores capaz de medir este fenômeno. Não há sequer uma aquiescência se é possível existir um único conjunto de indicadores capaz de medir o "estoque" de capital existente desde uma área rural pequena até uma grande metrópole (SANTOS, 2003).

Como uma saída para o estabelecimento de uma análise apropriada acerca do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) identificaram a possibilidade de investigar esse fenômeno a partir do desenvolvimento de um *framework* que permite a operacionalização do capital social

em três aspectos: dimensão estrutural, dimensão relacional e dimensão cognitiva, como demonstra o Quadro 15.

Quadro 15 - Dimensões do capital social

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Estrutural	Representa a configuração e ao padrão de conexão entre os atores, quem é cada ator e de que forma eles se posicionam na rede.	Conexões de rede Configurações da rede Formatos organizacionais
Relacional	Relaciona-se à natureza e características do relacionamento desenvolvido entre as partes por meio de um histórico de interações.	Respeito, Confiança e Amizade Normas e sanções Obrigações e expectativas Identificação com o grupo
Cognitiva	Refere-se ao compartilhamento de códigos, modelos e paradigmas que facilitam a compreensão dos objetivos da coletividade e das normas para atuar na própria rede.	Linguagem compartilhada Códigos compartilhados Narrativas compartilhadas

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Ainda que os autores tenham analisado e compreendido o capital social em três dimensões, vale destacar que muitas vezes as características estudadas se complementam, o que não invalida a classificação, pelo contrário, facilita a compreensão do construto, conforme demonstra as subseções a seguir.

3.2.1 Dimensão estrutural

A dimensão estrutural está relacionada à configuração e ao padrão de conexão entre os atores, quem é cada ator e de que forma eles se posicionam na rede (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Ainda de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão estrutural do capital social influencia o desenvolvimento das outras dimensões: relacional e cognitiva. Nesse caso, destaca-se a posição do autor na rede de contatos em uma estrutura social e permite, assim, que aquele autor obtenha vantagens diante de outros membros da rede. Segundo Zheng (2010), essa dimensão tem sido investigada sob a ótica da força dos laços e centralidade, da estabilidade da rede e do tamanho.

Assim, a posição de cada indivíduo na rede depende do quanto ele agrega ao capital social do conjunto e a margem de decisão de cada um está sujeita à distribuição de poder, à estrutura de interdependência e às tensões no interior do grupo, de forma que as estruturas representadas nas redes determinam, em grande parte, a atuação dos indivíduos (SILVA e

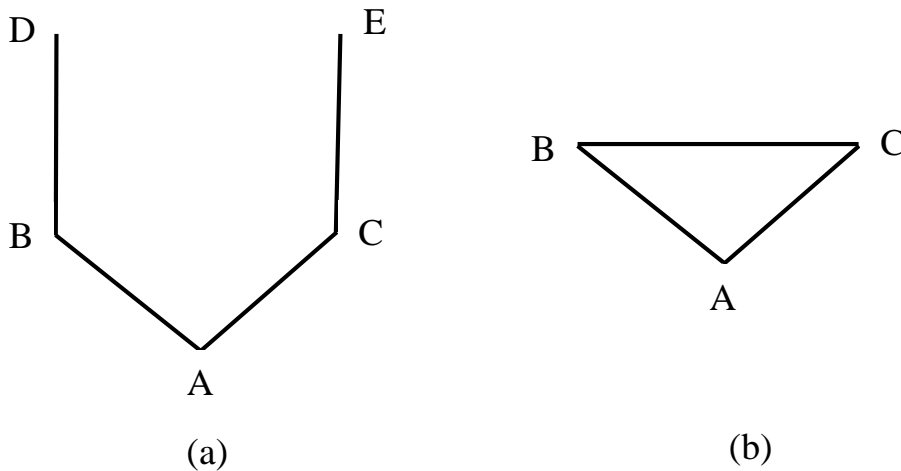
FERREIRA, 2007). Para Burt (2000), a estrutura social é um tipo de capital que pode criar para certos indivíduos ou grupos uma vantagem competitiva na busca de seus fins. Pessoas, organizações ou grupos conectados aproveitam melhor e tendem a ter retornos mais altos.

Desta forma, são analisados os principais elementos que compõe a dimensão estrutural, conforme consta no quadro 14. As ligações da estrutura ou conexões de rede promovem o acesso aos recursos. A configuração de rede ou configuração dos laços na rede, diz respeito às propriedades estruturais da rede como – centralidade, densidade, conectividade e hierarquia -, as quais estão associadas com flexibilidade, e facilidade na troca de informações, através do grau de relacionamento promovido entre os contatos da rede. Por fim, os formatos organizacionais ou adequação da organização que pode proporcionar uma rede de acesso para outras pessoas e seus recursos, incluindo informação e conhecimento. (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; MACKE, 2005).

De acordo com Coleman (1988), as relações sociais e estruturas sociais facilitam algumas formas de capital social; os atores estabelecem relações propositalmente e continuam com elas quando continuam a fornecer benefícios. Certos tipos de estrutura social são importantes para facilitar algumas formas de capital social. Desta forma, A estrutura social contribui para aumentar a construção do capital social. A estrutura que Coleman identifica é o que o autor chama de *Closure*, que pode ser entendido como um adjetivo de fechamento, no contexto utilizado para este trabalho.

Diante desse contexto, as normas surgem como tentativas de limitar os efeitos externos negativos ou encorajar os positivos. Mas, em muitas estruturas sociais onde essas condições existem, as normas não surgem. A razão é o que pode ser descrito, de acordo com Coleman (1988), como falta de fechamento da estrutura social. Redes com fechamento – isto é, redes nas quais as relações dentro do grupo são importantes e todos estão conectados (rede densa), são argumentos fortes para uma fonte de capital social (BURT, 2000). A figura 5, abaixo, ilustra como uma estrutura pode ser considerada aberta e fechada.

Figura 5 - Rede aberta (a) e rede fechada (b).



Fonte: Coleman (1988, p. 106).

A figura acima ilustra duas redes, uma aberta (a) composta por cinco atores (de A a E) e uma rede fechada (b) composta por três atores (de A a C). Em uma estrutura aberta como a da figura 3a, o ator A, mantendo uma rede de relacionamento com os atores B e C, pode conduzir ações que impõem externalidades negativas em B ou C, ou em ambos. Como eles não tem relações entre si (B e C), mas apenas com outros (D e E), eles não podem combinar forças para sancionar A de forma a barrar tais ações. Enquanto nenhum dos dois for prejudicado o suficiente nem poderoso o suficiente para sancionar A sozinho, as ações de A continuam a acontecer. Isso ocorre devido à falta de fechamento da estrutura social. Numa estrutura com fechamento, como da figura 3b B e C podem combinar uma sanção coletiva ou podem recompensar o outro por sancionar A (COLEMAN, 1988).

Assim, Coleman (1988) aborda que a existência do *Closure* (fechamento) em uma estrutura social não é importante apenas para garantir a efetividade das normas, mas também para outra forma de capital social: a confiabilidade das estruturas sociais que permite a proliferação de obrigações e expectativas. Burt (2000) argumenta que o fechamento traz dois benefícios para as pessoas na rede: O acesso à informação e facilita as sanções que tornam menos arriscado para as pessoas na rede confiarem umas nas outras. Desta forma, o fechamento elimina os buracos estruturais dentro da equipe e, assim, melhora a comunicação, confiança e coordenação dentro da equipe.

Portanto, a dimensão estrutural do capital social é analisada a presença ou não de laços entre os atores que compõem a rede, fazendo ligações através de variáveis como hierarquia, densidade e centralidade.

Para Burt (2000), a hierarquia é uma forma alternativa de fechamento em que uma minoria de atores, geralmente um ou dois, se destaca como fonte de fechamento. Em complemento, Silva e Ferreira (2007) argumentam que os recursos são empregados pelas pessoas em sua estratégia de progresso dentro da hierarquia social, prática resultante da relação entre o indivíduo e a estrutura.

Quanto à densidade, esta medida mede a relação entre o número de ligações na rede que conectam os atores e o número total de possíveis vínculos se cada membro da rede estivesse vinculado a todos os outros membros. Para Rowley (1997), duas características da densidade são relevantes para examinar as respostas organizacionais em relação às pressões dos *stakeholders*. Primeiro, à medida que a densidade aumenta (e o número de ligações entre os membros da rede cresce), a comunicação pela rede se torna mais eficiente. Em segundo, através de extensos laços entre os membros da rede, os atores formam padrões de troca e produzem expectativas comportamentais compartilhadas. Para Burt (2000), se o fechamento da rede for a fonte do capital social, o desempenho deverá ter uma associação positiva com a densidade da rede. Ao mesmo tempo, conexões fortes entre contatos aumentam a probabilidade de os contatos conhecerem as mesmas informações e as conexões diretas eliminam as oportunidades de intermediar informações entre os contatos.

A medida relacionada à centralidade, por sua vez, consiste no número de atores com os quais um ator está diretamente relacionado. A centralidade de grau de entrada é medida a partir do número de laços que um ator recebe de outros atores, enquanto a centralidade de grau de saída é calculada a partir do número de laços que um ator estabelece com outros atores da Rede (AGUIAR et. al., 2014).

Apesar das distinções entre as dimensões estruturais, relacional e cognitiva, elas também possuem relações. As principais relações entre a dimensão estrutural e relacional está fundamentada na obra de Granovetter através do artigo “*problems of explanation in economic sociology*” publicado em 1992. As dimensões estrutural e relacional se relacionam devido à possibilidade de os laços de interações sociais estimularem a confiança e a confiabilidade percebida. As dimensões estrutural e cognitiva se relacionam devido ao papel assumido pelas interações sociais tanto no estabelecimento de um conjunto de objetivos e valores comuns quanto no compartilhamento desses objetivos e valores entre os membros de uma organização (MELO; BELLEN e ZARO, 2015).

3.2.2 Dimensão relacional

A dimensão relacional se refere à natureza e características do relacionamento desenvolvido entre as partes por meio de um histórico de interações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A dimensão relacional é um tipo de relacionamento pessoal, desenvolvido através de uma história de interações. Trata-se, portanto, do conjunto de ativos que estão presentes nas relações, tais como confiança e confiabilidade, possibilitando a um ator confiável conseguir o apoio de outros atores para alcançar seus objetivos. Dentre os aspectos relevantes para o desenvolvimento e fortalecimento do relacionamento entre os atores da rede, Jiang e Liu (2015) destacam fatores como confiança e amizade, normas e sanções, além de obrigações e expectativas.

Alguns elementos contribuem para a construção do capital social relacional tais como: respeito, confiança e amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas; identificação com o grupo. O respeito, confiança e amizade são elementos que traz uma relação positiva entre a sociedade e o acúmulo de capital social, pois permite um comportamento adequado entre os atores. Para Putnam (1993), a confiança em uma comunidade provocaria um intenso engajamento cívico. No que diz respeito às normas e sanções, o capital social relacional deve ser entendido como um conjunto de redes e normas que permitem a redução dos riscos decorrentes das relações entre desconhecidos e, conseqüentemente, dos custos de transação (SILVA e FERREIRA, 2007). Já as obrigações e expectativas representa um comprometimento. Para Coleman (1988), essa forma de capital social depende de dois elementos: confiabilidade do ambiente social, o que significa que as obrigações serão reembolsadas e a extensão real das obrigações mantidas. Por fim, a identificação do grupo atua como um recurso que influencia na participação ativa do indivíduo no grupo, preocupação com os processos e resultados coletivos, motivação e troca de conhecimentos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Portanto, a dimensão relacional se refere à confiança criada e fomentada pela dedicação nos relacionamentos. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), este conceito enfoca as relações particulares que as pessoas têm, como respeito e amizade, que influenciam seu comportamento. É através dessas relações pessoais contínuas que as pessoas cumprem motivos sociais como sociabilidade, aprovação e prestígio.

Quanto a inter-relação que a dimensão relacional possui com as dimensões estrutural e cognitiva, Nahapiet e Ghoshal (1998) mostraram que as dimensões cognitiva e relacional do capital social se acumulam nas estruturas de rede (dimensão estrutural), onde as ligações são

fortes, multidimensionais que caracterizam muitas empresas. As dimensões relacional e cognitiva se relacionam devido à possibilidade de desenvolvimento das relações de confiança ser estimulado por valores comuns e uma visão compartilhada (MELO, BELLEN e ZARO, 2015).

3.2.3 Dimensão cognitiva

A dimensão cognitiva se refere ao compartilhamento de códigos, modelos e paradigmas que facilitam a compreensão dos objetivos da coletividade e das normas para atuar na própria rede, sendo o cerne dessa dimensão o compartilhamento e a discussão de informações entre os atores da rede (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Tsai e Ghoshal (1998) reiteram que a dimensão cognitiva está baseada na ideia de que indivíduos que compartilham da mesma visão podem visualizar com mais clareza o valor das interações que realizam e dos recursos que possuem. A dimensão cognitiva se refere a representações, interpretações e sistemas de significações compartilhados entre os atores (MELO; BELLEN e ZARO, 2015).

Quanto aos elementos para a construção do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) elencam linguagem, códigos e narrativas compartilhados compartilhadas. Para os autores, na medida em que as pessoas compartilham uma linguagem comum, isso facilita sua capacidade de obter acesso às pessoas e às suas informações. Na medida em que seu idioma e códigos são diferentes, isso mantém as pessoas separadas e restringe seu acesso. As narrativas compartilhadas, de acordo com os autores, sob a forma de mitos, histórias, lendas e metáforas também fornecem meios poderosos em comunidades para criar, trocar e preservar conjuntos ricos de significados.

Em vista dos argumentos apresentados, é oportuno registrar, como foi abordado anteriormente, que além da dificuldade de padronização de meios para medir o impacto social, a lógica existente é baseada em critérios financeiros, econômicos, sociais e ambientais de curto prazo, sem aptidão para mensurar questões intangíveis como reputação, confiança, colaboração, criatividade e capital social construído como resultado do negócio (ÁVILA et. al. 2016). Apesar da tentativa de mensuração através das dimensões estrutural, relacional e cognitiva. Outro aspecto a ser destacado é que nem todas as dimensões do capital social são reforçadas mutuamente; por exemplo, uma rede eficiente em termos estruturais pode não ser a melhor maneira de desenvolver um forte capital social relacional e cognitivo (MACKE, 2005).

4 *STAKEHOLDER* E A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL EM NEGÓCIOS SOCIAIS

A partir das ideias desenvolvidas acerca de negócios sociais, percebe-se que algumas características daquele conceito estão alinhadas com a compreensão de capital social, principalmente no que tange ao estabelecimento de confiança e cooperação mútua entre uma rede de *stakeholders*, possibilitando melhor performance humana, física e econômica dentre as partes. Para Coleman (1990), características de um negócio social, tais como confiança, normas e redes podem melhorar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas. Nesse sentido, Santos e Silva (2010) defendem que intensificação das relações com os *stakeholders* e as redes sociais criadas como resultado funcionam frequentemente como um recurso relevante para consolidar as relações de confiança na atividade do negócio, como uma oportunidade de criar fortes parcerias e possibilidade de geração do capital social.

Diante de uma perspectiva dos *stakeholders*, a construção do capital social é vista como um facilitador da ação coletiva, confiança e cooperação entre os *stakeholders*. Lins, Servaes e Tamayo (2017) destaca que os *stakeholders* são mais propensos a ajudar empresas com capital social, uma vez que essa relação demonstra uma reciprocidade (ou seja, a ideia de que será bom para ambas as partes). Para Fernandes (2002), o Capital social aumenta os benefícios de investimento em capital físico e capital humano e contribui para o forte relacionamento entre os *stakeholders*, pois, busca-se criar laços de confiança, lealdade mútua e cooperação social em prol do mesmo objetivo. Em uma tentativa de articular relações entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria do capital social, Melo, Bellen e Zaro (2015) asseguram que a estrutura e a qualidade dos relacionamentos entre a empresa e sua rede de *stakeholders* está associada as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social.

A confiança é um fator importante para a construção do capital social através das relações entre negócios sociais e seus *stakeholders*. Para Macke (2005), a confiança pode ser construída a partir de duas fontes: Regras de reciprocidade e participação cívica. As regras de reciprocidade podem ser definidas quando alguém se sente obrigado a retribuir um favor e quando a aplicação da regra de constrangimento social é definida de forma clara para quem não coopera ou transgredir alguma norma. Já a participação cívica é a atuação em associações, cooperativas, partidos políticos, negócios sociais, sindicatos, entre outros. Essa participação representa possibilidades de relações, sentimento de pertença e fortalecem a cooperação em situações futuras.

Outra variável importante para a construção do capital social é o potencial das informações que existem como parte integrante nas relações sociais. Assim, o compartilhamento de informações úteis para a tomada de decisão entre os stakeholders (COLEMAN, 1988), propicia possibilidades de novas ideias e aumento da produção (SKIDMORE, 2001).

Um exemplo do uso de canais de informações de modo a produzir resultados seja humano ou indiretamente econômico é o de um empreendedor social que, ao mesmo tempo em que quer ou precisa se manter atualizado sobre a definição de negócios sociais autossustentáveis e como mantê-lo, mas não tem interesse em ler artigos científicos, revistas e notícias que abordam sobre o assunto. Para resolver seu problema, ele pode recorrer a pessoas de seu círculo de amigos que o fazem e, assim, atualizar-se. O mesmo vale para uma pessoa que gosta de gastronomia, mas não tem tempo, paciência e/ou dinheiro para investir em cursos, notícias e tendências. Se ela tiver acesso a pessoas com tal conhecimento, ela pode adquiri-lo a um preço muito menor e um prazo mais curto. Pensando economicamente, esta maneira indireta de adquirir informação e conhecimento pode ser considerada mais eficiente e eficaz para obter capital econômico.

Desta forma, o uso de canais de informações numa estrutura social também pode ter relevantes resultados econômicos (Santos, 2003), bem como fortalecer as relações entre os stakeholders e o acúmulo de capital social. Assim, os canais de informação reduzem o tempo e o investimento necessário para conseguir a informação e adquirir o conhecimento. (MACKE, 2005).

Nesse contexto, o intuito dos negócios sociais é envolver todos os *stakeholders* da rede de relacionamento em prol de um dos principais objetivos que é promover mudanças sociais na comunidade. Jensen (2001) argumenta que os gestores devem tomar suas decisões levando em consideração todos os públicos envolvidos com a organização. Nos negócios sociais não é diferente. Para Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017), nos negócios sociais, as decisões não são tomadas apenas por parceiros, acionistas ou investidores. Outras partes interessadas são ouvidas e consultadas no planejamento da empresa. A tomada de decisão é responsabilidade dos sócios, acionistas e investidores com base nessas opiniões, pois os negócios sociais devem ser participativos e envolver as diferentes partes afetadas por suas atividades

Assim, compreende-se que a teoria do capital social inclui a noção da formação de uma rede de atores capaz de fortalecer as ligações e estreitar interesses entre as diferentes partes interessadas. A rede formada por *stakeholders* de um empreendimento social é, portanto, o resultado das interações entre os atores, formando uma teia de relacionamentos no objetivo de

gerar confiança e benefícios mútuos para todas as partes. De acordo com Macke (2005), o que torna uma rede forte é que cada um de seus pontos se apoia em outros; assim a força deixa de ser um atributo individual para se tornar uma questão de relações e alianças.

A ideia de formação de uma rede formada entre atores está imbricada na concepção da teoria do capital social. Nesse sentido, Rowley (1997) desenvolveu a noção de rede de stakeholders, a qual ocorre a partir das múltiplas e complexas interações que acontecem simultaneamente no ambiente. Segundo o autor, a forma como cada organização influencia e é influenciada umas pelas outras depende do ambiente de relacionamentos que é construído entre as partes, possibilitando maior ou menor nível de comunicação e interação. Foram considerados como elementos da análise de redes desta pesquisa dois tipos de medidas: a densidade e a centralidade.

No campo social, o capital social muitas vezes surge através da transformação dos *stakeholders*, isto é, um interesse comum no funcionamento e avanços de um negócio social (NICOLOPOULOU, 2014). Para Melo Bellen e Zaro (2015), A teoria de capital social fornece suporte para compreender a imersão das organizações em uma rede de relacionamentos com stakeholders e os possíveis benefícios ou danos promovidos por essas relações em uma determinada região.

O capital social, articula ações coordenadas e colaborativas em torno de um ambiente cívico confiável e participativo, estimula um efeito multiplicador contínuo das interações entre pessoas, comunidades e instituições de modo geral. Ele serve como ferramenta para se gerar oportunidades e dinamizar a atividade econômica em diferentes regiões, sendo que, quanto maior sua proporção, maiores as possibilidades de êxito local ou regional (VIANA; LIMA; RIPPEL; HOEFLICH, 2016).

A partir das ideias desenvolvidas acerca de negócios sociais, percebe-se que algumas características daquele conceito estão alinhadas com a compreensão de capital social, principalmente no que tange ao estabelecimento de confiança e cooperação mútua entre uma rede de *stakeholders*, possibilitando melhor performance econômica dentre as partes. No modelo de negócio social, algumas alterações foram necessárias para adaptar o modelo tradicional à proposta dos modelos de negócio com impacto social. Uma das mudanças é a especificação de quem são os parceiros do negócio, e a disposição de que a proposta de valor não é focada exclusivamente no cliente, mas abrangem todos os *stakeholders* (SCHERER, 2014)

Nahapiet e Ghoshal (1998), por sua vez, atribuem a ideia de capital social aos recursos naturais e potenciais que estão envolvidos e ficam disponíveis em uma rede de relacionamentos

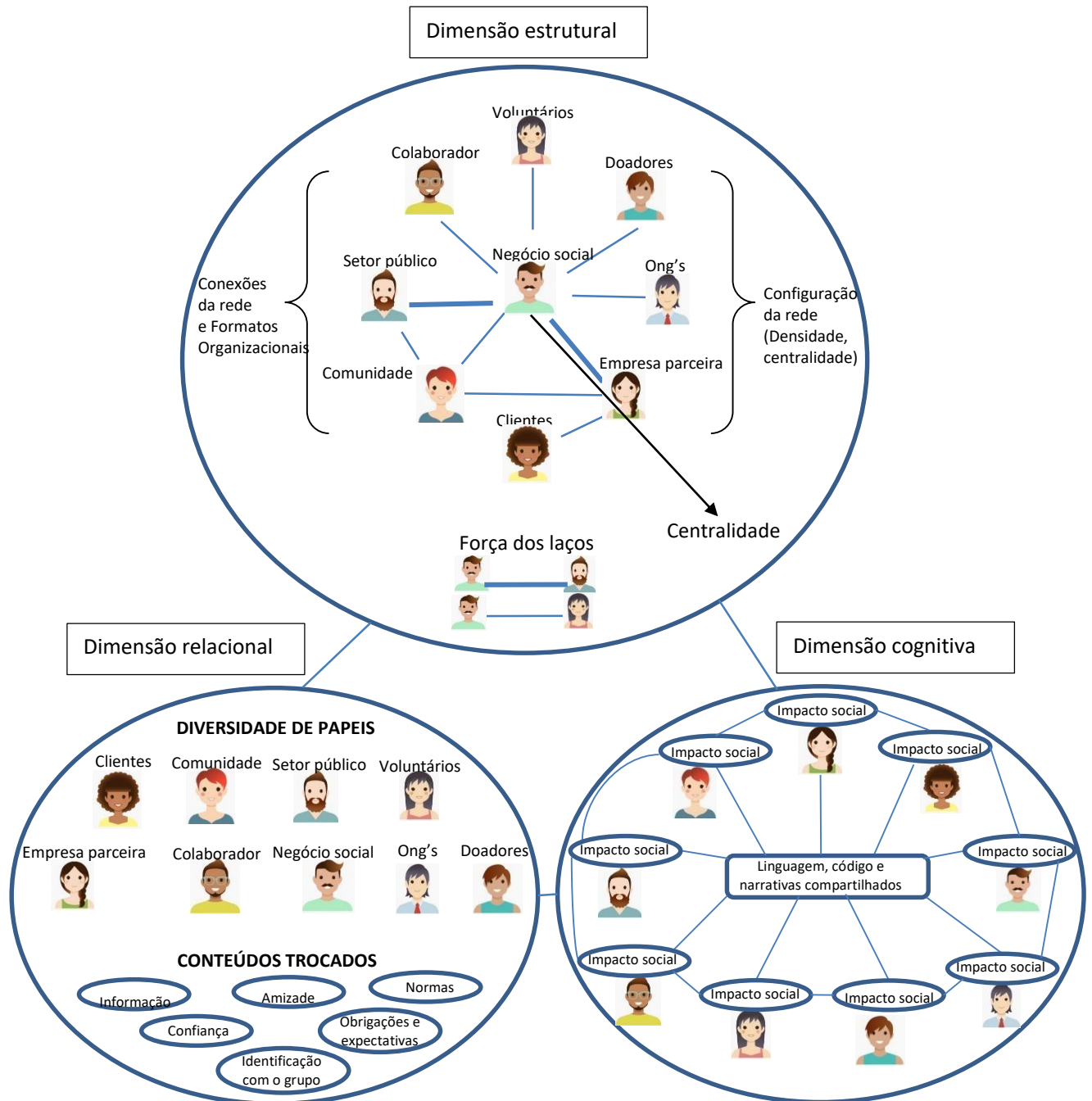
entre os diferentes atores sociais. Nesse sentido, a essência do conceito de negócios sociais se aproxima da ideia de capital social quando ambos os conceitos buscam fundamentação na relação desenvolvida entre o empreendimento social e seus *stakeholders* que caminham em prol de um mesmo objetivo social.

Portanto, o intuito dos negócios sociais é envolver todos os *stakeholders* da sua rede de relacionamentos em prol de promover laços sociais e confiabilidade junto à comunidade. Para Scherer (2014), o modelo de negócio social não tem à disposição da proposta de valor focado exclusivamente no cliente, como é visto nos modelos de negócios tradicionais, mas abrange todos os *stakeholders*.

Na figura 6 é proposto um esquema gráfico que reduz a complexidade das três dimensões do capital social que compõe a rede.

O esquema toma como exemplo uma rede composta por nove atores que mostra a conexão (estrutural) desses atores, apresenta à natureza e características (relacional) do relacionamento desenvolvido e tem como base a ideia de que indivíduos que compartilham da mesma visão (cognitiva) podem compreender com mais clareza o valor das interações. Assim, neste esquema em estudo, considera-se que estas dimensões operam de maneira concomitante nessa relação de um negócio social e seus *stakeholders*, conforme mostra a figura 6:

Figura 6 – Esquema gráfico comparativo sobre as dimensões do capital social.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A dimensão estrutural, mostrada na parte superior da figura 5, mostra uma rede de conexões, a força das relações (força dos laços), a posição de cada ator e como se configura a estrutura de uma rede. Na figura acima é possível ver uma centralidade no negócio social com oito laços, sendo dois fortes. Mais conexões, geralmente significa que os atores estão mais expostos a diversas informações e podem ser mais influentes ou mais influenciados pelos

outros. Estudos sobre redes sociais apontam o capital social estrutural como a principal dimensão a ser analisada, incluindo os estudos sobre centralidade e densidade.

A dimensão relacional, mostrada na parte inferior esquerda representa a diversidade de papéis, isto é, a função que cada indivíduo desempenha na rede e como pode ser construído a troca desses conteúdos através de aspectos que influenciam os comportamentos e relacionamento dos indivíduos, tais como: respeito, amizade, confiança. Na figura é possível observar uma diversidade de papéis que cada indivíduo desempenha e possibilita mapear várias trocas de conteúdos entre os indivíduos em uma situação ou interação entre atores. Por exemplo, a amizade é um bom exemplo da operacionalização da dimensão relacional, uma vez que o comportamento pode ser influenciado quando este conteúdo é trocado entre duas pessoas de uma rede (RÉGIS; DIAS; BASTOS, 2006).

A dimensão cognitiva, mostrada na parte inferior direita refere-se as ideias comuns que são compartilhadas entre os atores. São recursos que advém de visões, ideias, interpretações e significados compartilhados entre os atores, principalmente através dos elementos de linguagem, códigos e narrativas compartilhadas. No exemplo da figura 4 nota-se que todos os indivíduos compartilham de uma mesma ideia que é proporcionar impacto social para as pessoas.

Em suma, os negócios sociais e seus gestores enfrentam o desafio de criar uma rede de relacionamento com uma variedade de *stakeholders* na realização de ações socialmente responsáveis, que levam aos benefícios potenciais da construção de confiança e amizade entre os envolvidos que compartilham da mesma linguagem. Com isso, possibilita a construção do capital social, através da geração das dimensões estrutural, relacional e cognitiva para o negócio social.

5 METODOLOGIA

Sabendo a importância dos procedimentos metodológicos para a pesquisa científica, dedica-se este capítulo para o cumprimento dos objetivos deste estudo, sendo explorados os seguintes tópicos: tipologia da pesquisa, sujeito da pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

5.1 Tipologia da pesquisa

Segundo Demo (2000), pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstutivo de conhecimento. Para Gray (2012), o desenho de pesquisa é o plano geral para coleta, mensuração e análise dos dados, descrevendo o propósito do estudo, os tipos de perguntas que estão sendo tratadas, as técnicas a serem usadas para coletar os dados, as abordagens à seleção de amostras e como os dados serão analisados. Assim, a pesquisa metodológica é dedicada a inquirir métodos e procedimentos a serviço da cientificidade.

Desta forma, o referencial discutido aborda sobre os construtos ligados aos negócios sociais e sua relação com o capital social, bem como os *stakeholders*. Com isso, foi possível constatar que o enfoque deste trabalho possui uma abordagem interpretativa. Segundo Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativo se orienta pela tentativa de compreender o mundo tal como ele é; compreender, portanto a natureza fundamental do mundo social, ao nível, da experiência subjetiva.

Para Bidart-Novaes e Gil (2009), as pesquisas desenvolvidas segundo essa orientação buscam identificar relações manifestas e latentes dos fenômenos sociais. Assim, numa pesquisa sobre a ação do capital social no desenvolvimento dos empreendimentos sociais, o pesquisador procura entender quais relações são necessárias para resolução de problemas sociais. Esta abordagem interpretativa busca, essencialmente, explicações no terreno da consciência individual e da subjetividade, na perspectiva dos participantes e não na dos observadores da ação (BURRELL; MORGAN, 1979).

As teorias localizadas no paradigma interpretativo adotam abordagens coerentes com os princípios do que aqui denominamos sociologia da regulação, embora o tratamento subjetivista adotado na análise do mundo social faça com que estes vínculos sejam frequentemente implícitos. (...) Suas abordagens em ciências sociais tende a ser nominalista, antipositivista e ideográfica. Concebe o mundo social como um processo emergente, fruto da atividade dos indivíduos envolvidos. (BURRELL; MORGAN, p. 29, 1979).

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Por partir do princípio da existência de uma relação entre os construtos negócio social, capital social e rede de stakeholders e o próprio objeto do estudo, criando uma forte relação entre eles. Segundo Creswell (2010), a abordagem qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. Isso introduz uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa. Para Gray (2012), a pesquisa qualitativa, geralmente, trabalha com amostras não probabilísticas intencionais, pois busca entender determinadas práticas que existem em local, contexto e tempo específico. Gibbs (2009) diz que a análise de dados qualitativos deve ser clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original.

A pesquisa desenvolve-se através de um estudo de caso com o Instituto da Primeira Infância – IPREDE. Para Godoy (2010), o estudo de caso é caracterizado como um método de olhar a realidade social que utiliza um conjunto de pesquisas usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de história de vida. Godoy (2010) destaca que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional especialmente quando quer compreender processos de inovação e mudanças organizacionais a partir da complexa interação entre forças internas e o ambiente externo. O estudo de caso é considerado desafiador e é um meio poderoso para criar teorias, porque permitem replicação e extensão para o caso em estudo (YIN, 2010); (LIMA *et al.* 2012); (ROESCH, 2006).

5.2 Sujeitos da pesquisa

Através desta pesquisa busca-se analisar a atuação do capital social no desenvolvimento do Instituto da Primeira Infância - IPREDE. O objeto de pesquisa em estudo é o instituto da primeira infância – IPREDE que se dedica a promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância articulando-os com ações que visam ao fortalecimento das mulheres e da inclusão social das famílias que vivem em situação de vulnerabilidade social e pobreza. O IPREDE oferece uma tecnologia social relacionada ao enriquecimento do vínculo mãe/filho,

realizadas por sua equipe multiprofissional, centrado na importância deste primeiro laço social para a transformação da criança.

O objeto de estudo escolhido foi o Instituto da primeira infância – IPREDE por conta da sua relevância no Estado do Ceará, sendo considerado um dos principais empreendimentos sociais na cidade de Fortaleza, quando se refere a estrutura, história, posicionamento, impacto social e lembrança na memória das pessoas. O Instituto da primeira infância - IPREDE vem se dedicando à tarefa de expandir suas ações para um horizonte de compromissos com as crianças e suas famílias, por intermédio de uma pauta de programas e atividades que possibilitem intervenções nas crianças e mães/cuidadoras que ultrapasse a recuperação de seu peso insuficiente e caminhe na direção para apoiar uma infância com raízes plenas de potencial; tendo como estratégia o fortalecimento da qualidade da interação da mãe e seus filhos, bem como das competências familiares e os conhecimentos da nutrição infantil (IPREDE, 2019).

As características dos 7 gestores estão especificadas no quadro 16, classificados de acordo com sua idade, sexo, formação, cargo, tempo de serviço na instituição e tempo no cargo atual.

Quadro 16: Características dos sujeitos da pesquisa

GESTOR ENTREVISTADO	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	TEMPO NO CARGO ATUAL
E1	31	M	Graduação em serviço social, doutorando em saúde coletiva	Coordenador de ações sociais e parcerias	5 anos	2 anos
E2	36	F	Mestranda em saúde da mulher e da criança	Diretora secretária	12 anos	2 anos
E3	60	M	Médico pediatra, mestre em medicina	Diretor presidente	17 anos	9 anos
E4	52	M	Psicólogo	Coordenador da primeira infância	11 anos	11 anos
E5	30	M	Enfermeiro	Coordenador assistencial do programa do	5 anos	5 anos

				ambulatório		
E6	35	M	Psicólogo e músico	Coordenador do programa de acolhimento e assistência psicossocial	4 anos	4 anos
E7	32	F	Assistente social	Coordenadora do programa de assistência a mulher	10 anos	1 ano

Elaborado pelo autor (2019).

Quanto ao grupo de sujeitos, esta foi constituída pela técnica de “Bola de Neve” (BIERNACKI; WALDORF, 1981), que segundo os autores é um método que tem sido amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa. o método produz uma amostra de estudo através de referências feitas entre pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem algumas características de interesse de pesquisa. O método é bem adequado para vários fins de pesquisa e é particularmente aplicável quando o foco do estudo é sobre uma questão sensível, possivelmente sobre um assunto relativamente privado, e assim requer o conhecimento de *insiders* para localizar pessoas para estudo. Desta forma, o grupo de participantes das entrevistas foi de 7 pessoas, sendo 2 mulheres e 5 homens. Os entrevistados foram determinados no sentido que tivessem maiores condições de perceber o fenômeno estudado. Esses funcionários estão vinculados ao IPREDE no período que varia entre 5 a 17 anos. Com relação aos *stakeholders* internos, os cargos ocupados pelos gestores do IPREDE que foram entrevistados são: Coordenador de ações sociais e parceria (E1); diretora secretária (E2); Presidente (E3); Coordenador da primeira infância (E4); Coordenador assistencial do programa de ambulatório (E5); Coordenador do programa de acolhimento e assistência psicossocial (E6) e Coordenadora do programa de atenção a mulher (E7).

Além dos gestores do IPREDE foram entrevistados alguns gestores responsáveis por essa articulação de parceria entre o *stakeholder* e o IPREDE, afim de analisar a percepção dos *stakeholders* para análise das dimensões relacional e cognitiva. Os *Stakeholders* e características dos gestores estão descritas no quadro 17

Quadro 17: Características dos stakeholders

STAKEHOLDER	GESTOR	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO ATUAL
SENAC	S1	39	F	Pedagogia	Supervisora pedagógica	15 anos	15 anos
FORTES TECNOLOGIA	S2	27	M	Jornalista	Analista de Comunicação	2 anos e 8 meses	2 anos e 8 meses
DIALOGUS CONSULTORIA	S3	25	M	Economia	Consultor	3 anos	3 anos
PROJETO DE EXTENSÃO VINCULADO AO INSTITUTO DE CULTURA E ARTE – ICA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC)	S4	35	F	Doutorado em educação	Professora	9 anos	9 anos

Elaborado pelo autor (2019)

O grupo de participantes de Stakeholders para entrevista foi de 4 participantes, sendo 2 homens e 2 mulheres que ocupam cargos de gestão nas empresas SENAC, FORTES, DIALOGUS e PROJETO DE EXTENSÃO VINCULADO AO INSTITUTO DE CULTURA E ARTE – ICA da Universidade Federal do Ceará - UFC . Com relação aos *stakeholders* externos, os cargos ocupados pelos gestores que foram entrevistados são: Supervisora pedagógica (S1), comunicação (S2), consultor (S3) e professora (S4).

5.3 Coleta de dados

Segundo Gibbs (2009), para a coleta de dados qualitativos (muitas vezes volumosa) é importante realizar por meio de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original.

Para pesquisa em questão, as principais técnicas de coletas de dados utilizadas são um roteiro de entrevista semiestruturada com perguntas abertas face a face com os participantes e documental, com coleta de documentos privados do objeto de estudo e materiais audiovisuais.

Por consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas por meio de aparelho celular *smartphone* para posteriores transcrições e análises. Os participantes foram entrevistados individualmente em dias, horários e locais diferentes. Somando a duração do tempo total de gravação de todos os participantes foi de 5 horas e 44 minutos, sendo uma média de aproximadamente 30 minutos a fala de cada gestor e *stakeholder*.

5.4 Instrumento de pesquisa

Quanto ao IPREDE, o roteiro foi dividido em duas partes e cinco etapas, conforme demonstra o quadro 18, sendo a primeira etapa para coletar dados pessoais e profissionais dos participantes, a segunda etapa para obter informações de contato e interação com os stakeholders e a três outras etapas para atender aos objetivos específicos da pesquisa, relacionados à percepção das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social.

Quadro 18: Partes e etapas da entrevista com IPREDE

PARTES DA PESQUISA	ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS	SOFTWARE DE ANÁLISE
1	1	Coleta de dados demográficos	1. Idade, sexo, cargo e principais funções, formação, quantos anos trabalha na organização social, quantos anos trabalha naquele cargo e suas principais funções, história do IPREDE	-
	2	Análise da dimensão estrutural do capital social	2. Considerando a interação social do IPREDE, cite todos os parceiros que você possui contato e interação? 3. Dentre esses agentes, qual que você possui contato e interação?	UCINET 6.357 e Atlas TI 8
2	3	Análise da dimensão estrutural do capital social	4. Quais as principais ações sociais implementadas pelo IPREDE ao longo de sua história? (Ações do passado e atuais) 5. Quem são os principais parceiros na implementação dessas ações sociais? 6. Qual o papel de cada parceiro na implementação dessas ações sociais?	Atlas TI 8
	4	Análise da dimensão relacional do capital social	7. Como você avalia a confiança e amizade com os parceiros do IPREDE? A confiança e amizade avaliada nesse quesito está relacionada em ambos poderem relatar problemas da empresa, liberdade em trocar informações confidenciais, estabelecer parcerias, acreditar no trabalho que desenvolve. 8. Como você avalia a capacidade do IPREDE em disseminar e receber informações entre os seus parceiros? 9. Como você avalia a qualidade e a utilidade dessas informações que o IPREDE dissemina e recebe de seus parceiros? 10. Como você considera a organização	AtlasTI.8

			<p>e a gestão do IPREDE em relação as normas e diretrizes buscando a melhoria desta entidade?</p> <p>11. Como você considera as cobranças e exigências do IPREDE para o atendimento das normas e diretrizes?</p> <p>12. Como você avalia o engajamento e comprometimento dos parceiros do IPREDE?</p> <p>13. Quais ações ou características o parceiro deve ter que faz com que o IPREDE tenha uma identificação com esse parceiro?</p> <p>14. Como o IPREDE identifica e qualifica os problemas?</p> <p>15. Qual o público alvo a ser contemplado nas ações sociais?</p> <p>16. Quais os resultados o IPREDE deseja alcançar com as ações sociais?</p> <p>17. Que benefícios são gerados por meio da cooperação entre os parceiros na implementação de ações sociais?</p>	
	5	Análise da dimensão cognitiva do capital social	<p>18. O que você acha que essas ações significam para os parceiros do IPREDE?</p> <p>19. O que as ações sociais significam para o IPREDE?</p> <p>20. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a implementação de ações sociais no IPREDE? Como enfrentá-las?</p> <p>21. Como você percebe a participação da direção, colaboradores, voluntários nas ações sociais, mais reativa ou proativa?</p> <p>22. Como o IPREDE avalia os resultados das ações sociais? São usados indicadores? Quais?</p>	AtlasTI.8

Elaborado pelo autor (2019)

Com relação aos *stakeholders* externos o roteiro de perguntas foi dividido em 2 partes e 3 etapas, conforme demonstra o quadro 19, sendo a primeira etapa para coletar dados pessoais e profissionais dos participantes, a segunda e terceira etapa para obter informações de contato e interação com o IPREDE relacionados à percepção das dimensões, relacional e cognitiva do capital social.

Quadro 19: Partes e etapas da entrevista com os *stakeholders*

PARTES DA PESQUISA	ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO	PERGUNTAS	SOFTWARE DE ANÁLISE
1	1	Coleta de dados demográficos	1. Idade, sexo, cargo e principais funções, formação, quantos anos trabalha na empresa, quantos anos trabalha naquele cargo e quais suas principais funções, por que a empresa escolheu o IPREDE para firmar essa parceria, Como surgiu essa parceria, quantos anos de parceria com o IPREDE, Quais as principais ações sociais que o IPREDE desenvolve.	-
2	2	Análise da dimensão relacional do capital social	7. Como você avalia a confiança e amizade que a empresa tem com o IPREDE? A confiança avaliada nesse quesito está relacionada em ambos poderem relatar problemas da empresa, liberdade em trocar informações confidenciais, estabelecer parcerias, acreditar no trabalho que desenvolve. 8. Como você avalia a capacidade do IPREDE e da empresa em disseminar e receber informações com a empresa? 9. Como você avalia a qualidade e a utilidade dessas informações que o IPREDE dissemina e recebe com a empresa? 10. Como você considera a organização e a gestão do IPREDE em relação as normas e diretrizes buscando a melhoria desta entidade? 11. Como você considera as cobranças e exigências do IPREDE para o atendimento das normas e diretrizes? 12. Como você avalia o engajamento e comprometimento do IPREDE com a empresa e da empresa com o IPREDE? 13. Quais ações ou características o IPREDE tem que faz com que a empresa tenha uma identificação com o IPREDE? 14. Como o IPREDE identifica e qualifica os problemas sociais? 15. Qual o público alvo a ser contemplado nas ações sociais do IPREDE? 16. Quais os resultados o IPREDE deseja alcançar com as ações sociais? 17. Quais resultados a empresa deseja alcançar com as ações sociais realizadas em parcerias com o IPREDE?	AtlasTI.8

			18. Que benefícios são gerados na empresa, através dessa parceria entre a empresa e o IPREDE para a implementação dessas ações sociais?	
	3	Análise da dimensão cognitiva do capital social	19. O que você acha que essas ações significam para a empresa? 20. O que as ações sociais significam para o IPREDE? 21. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a implementação de ações sociais no IPREDE? e na empresa? Como enfrentá-las? 22. Como você percebe a participação da empresa e do IPREDE, direção, colaboradores, voluntários nas ações sociais, mais reativa ou proativa? 23. Como a empresa avalia os resultados das ações sociais através dessas parcerias? São usados indicadores? Quais?	AtlasTI.8

Elaborado pelo autor (2019)

Gray (2012) diz que a entrevista é uma forma poderosa de ajudar as pessoas a explicitar as coisas que até então estiverem implícitas. O autor complementa que a entrevista é a abordagem preferencial quando: houver necessidade de obter dados personalizados, aprofundamento e uma boa taxa de retorno. Collis e Hussey (2005) dizem que os questionários devem conter perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes com o objetivo de extrair respostas confiáveis para a amostra.

5.5 Análise de dados

As informações coletadas nas entrevistas passou pela fase de análise de conteúdo. Para Chizzotti (2011) análise de conteúdo, que pode ser considerada uma técnica de análise de dados, é uma forma de extrair os significados e visa decompor as unidades léxicas e temáticas de um texto, codificadas sobre algumas categorias, indicadores e que permitam estabelecer inferências generalizadoras. Já o autor Bauer (2011) diz que a análise de conteúdo reduz a complexidade de uma coleção de texto, pois através da classificação sistemática e a contagem de unidades de textos é possível ter uma grande quantidade de material em uma descrição curta de suas características. Os resultados e a discussão das informações serão apresentados nas seções a seguir.

A metodologia utilizada para análise de dados será através da análise de rede sociais (ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*). A Análise de Redes Sociais (ARS) estuda as ligações relacionais entre atores sociais. A ARS é um dos recursos mais utilizados para o estudo das redes sociais e é considerada uma importante ferramenta no estudo de relacionamentos que fomentam o compartilhamento da informação e do conhecimento (AGUIAR; *et al.*, 2014).

Na literatura das ciências sociais, o estudo das redes conjuga conceitos como sociabilidade, capital social, poder, autonomia e coesão social com medidas de densidade centralidade, tanto para a análise das relações cotidianas, quanto para grupos de atuação coletiva (SANT'ANA, 2011). Para Marteleto (2001), a análise de redes estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social. Para estudar como os comportamentos ou opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem. A unidade de análise não são atributos individuais (classe, idade, sexo, gênero), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através de suas interações uns com os outros.

Desta forma, constata-se um crescimento na literatura sobre o uso da ARS na pesquisa sobre informação e conhecimento nas empresas. Dentre os estudos sobre organizações que utilizam a ARS, a maior parte envolve o conceito de capital social (BORGATTI e FOSTER, 2003).

Assim, a ARS vem sendo aplicada nos ambientes de negócios, uma vez que “as pessoas, em organizações, contam com a sua rede de relacionamento para encontrar informações e resolver problemas. Em um ambiente de rede, criar e compartilhar conhecimento tácito requer a adoção de técnicas de trabalho em colaboração e o estabelecimento de relacionamentos e de confiança entre os atores (SILVA e FERREIRA, 2007).

Para a codificação das informações para análise de informações foram utilizados os seguintes software: UCINET 6.357 sendo a visualização dos dados sociais da rede permitida pelo uso do software NetDraw 2.814, ATLAS.ti 8.

O UCINET é um pacote de software para a análise de dados de redes sociais. Ele vem com a ferramenta que possibilita a visualização da rede NetDraw (BORGATTI; EVERETT e FREEMAN, 2002). Os nós representam os atores do grupo, e as linhas representam os relacionamentos entre eles. Utilizando-se o software UCINET 6.357, por meio das medidas de centralidade de grau (de entrada e de saída). Para que se proceda com o cálculo dessas medidas. A centralidade de grau de entrada é medida a partir do número de laços que um ator recebe de outros atores, enquanto a centralidade de grau de saída é calculada a partir do número de laços que um ator estabelece com outros atores da Rede (AGUIAR; *et al.*, 2014).

Outro software importante para análise desta pesquisa é o ATLAS.ti. Para Silva Junior (2018), o Atlas.ti é uma ferramenta que auxilia o pesquisador no processo de organização da análise dos dados, mas que o software não faz a análise sozinho. Todas as inferências e categorizações devem ser feitas pelo pesquisador, suportado pela sua base teórica. De acordo com Forte et. al. (2017), o software Atlas.ti (*Qualitative Research and Solutions*) é um exemplo de CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*), que tem sido utilizado nas mais diversas áreas de investigação, para a análise qualitativa de dados. Esse recurso tecnológico permite diferentes tipos de análise e articula distintas abordagens teórico-metodológicas.

Quanto a análise das informações, foi executada em quatro fases. Primeiramente, foi apresentado características do instituto da primeira infância – IPREDE, conforme quadro apresentado, afim de demonstrar peculiaridades semelhantes ou não em relação aos negócios sociais.

Em seguida, foi identificado as dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) nos projetos sociais do instituto da primeira infância – IPREDE.

Para a análise da dimensão estrutural, foi realizada a análise de redes sociais com o auxílio do software UCINET 6.357, sendo a visualização dos dados sociais da rede de *stakeholders* do IPREDE permitida pelo uso do software NetDraw 2.814.

Logo após, na parte 3 e 4, para a análise das dimensões relacional e cognitiva, foi feita uma análise de conteúdo com a utilização do software ATLAS.ti 8 que possibilitou uma visão mais ampla e profunda dos resultados gerados a partir das entrevistas coletadas pelo pesquisador, o qual é responsável por todo o trabalho de leitura e separação dos conteúdos em dimensões de análise, unidades de registro e contexto, conforme demonstra o quadro 20:

Quadro 20: Variáveis utilizadas através do software ATLAS.ti 8.

DIMENSÃO	INSTITUIÇÃO	VARIÁVEIS	RESULTADOS
Relacional	IPREDE	Respeito, Confiança e amizade Normas e sanções	Problemas identificados; Público alvo;
	Stakeholders	Obrigações e expectativas Identificação com o IPREDE	Benefícios gerados Resultados esperados
Cognitiva	IPREDE	Linguagem e códigos compartilhados; Narrativa compartilhada	Significado das ações;
	Stakeholders		Dificuldades de implementação; Engajamento nas ações; Avaliação dos resultados

Elaborado pelo autor (2019)

Além disso, com os *stakeholders* foi possível realizar uma análise das dimensões relacional e cognitiva através de uma análise de conteúdo com a utilização do software ATLAS.ti 8 que possibilitou investigar também a percepção de algum dos principais *stakeholders* do IPREDE, a partir das entrevistas coletadas pelo pesquisador.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as informações resultantes da análise das entrevistas acerca do fenômeno estudado. A análise foi dividida basicamente em três seções: Instituto da Primeira Infância – IPREDE e seus *stakeholders*; Características do Instituto da Primeira Infância – IPREDE como negócio social; Dimensões do capital social no instituto da primeira infância – IPREDE segundo as dimensões estrutural, relacional e cognitiva e por fim, um panorama das descobertas das relações das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social

6.1 Instituto da Primeira Infância – IPREDE e seus *stakeholders*

6.1.1 Instituto da primeira infância – IPREDE

O IPREDE foi fundado em 1986 para enfrentar uma situação de saúde bastante desfavorável pela qual passavam milhares de crianças em todo o estado do Ceará. As taxas de desnutrição crônicas obtidas a partir de estudos populacionais superavam a marca dos 30%; isto significava que muitas crianças estavam com suas vidas ameaçadas e impedidas de viver a infância (IPREDE, 2018). De acordo com o gestor E3 *“O IPREDE foi fundado em uma época que a desnutrição era alarmante correspondia a 1/3 das crianças do Estado do Ceará e entre os desnutridos a metade era desnutrição em terceiro grau. Aquele que você olha e se espanta, você só ver pele e osso”*. O gestor E2 complementa que *“com a falta de alimento o cérebro não era oxigenado então áreas do cérebro era comprometida e muitas crianças tinham paralisia cerebral por conta disso, doenças adquiridas por conta dessa desnutrição”*. O IPREDE surgiu, a princípio, para combater uma desnutrição infantil grave que assolava o Estado do Ceará, conforme relata os gestores E1 e E2.

“O IPREDE surgiu há 32 anos muito para combater a desnutrição infantil, na época do seu surgimento a desnutrição era algo muito grave, a porcentagem de óbitos relacionados a desnutrição de crianças era muito alto e o IPREDE surgiu para o combate a isso e foi fundamental para o combate a essa fatalidade” (E1).

“Essa desnutrição grave ou severa levava muitas vezes crianças a morte, a gente tinha um alto índice de mortalidade no nosso Estado pela falta de alimentação, não era nem pela má alimentação, como a gente ver hoje o número de obesos aumentando por conta de uma alimentação inadequada, não era isso, as crianças não comiam mesmo porque não tinham alimentos” (E2).

O IPREDE surge no principal hospital de pediatria da cidade de Fortaleza – Hospital Infantil Albert Sabin/Secretaria de Saúde - Sesa-CE – as enfermarias estavam lotadas de crianças com doenças infecciosas cuja gravidade estava determinada pelos quadros de desnutrição associados (IPREDE, 2018). Para responder a essa necessidade histórica um grupo de mulheres com admirável dedicação às causas da criança e senso de responsabilidade social fundaram o IPREDE com o nome “Instituto de Prevenção da Desnutrição e da Excepcionalidade”, uma organização não governamental sem fins lucrativos, conforme relata o gestor E3 *“um grupo de sete mulheres quase todas Ana ou Maria e Ana Maria fundaram dentro do hospital Albert Sabin uma enfermaria e depois cresceu tanto que tiveram que sair do hospital e alugar uma casa”*.

Significativas mudanças na base socioeconômica do Estado e do país alteraram favoravelmente a maioria dos indicadores de saúde da mulher e da criança (IPREDE, 2018). Com o decorrer do tempo a situação mudou bastante, o índice de desnutrição infantil é residual, entre 6% e 7% e taxa de mortalidade abaixo de 20 por cada mil nascidos, provocando que a instituição evoluísse na sua missão (IPREDE, 2019), como demonstra nos relatos abaixo:

“A recuperação do peso dessas crianças e a estimulação dessas crianças que tinham sequelas por conta da desnutrição era recuperado e a criança recebia a alta. Era uma ação que naquele momento era necessária, mas era uma ação assistencialista porque você recuperava o peso, dava alta e a vida da criança não mudava, ou seja, você dava o alimento, dava tudo durante o período daquele tratamento, mas depois quando ela recebia alta a vida da criança continuava e aí elas passaram a voltar com o tempo para o IPREDE, como ela retornava virou um verdadeiro “ping-pong”, foi quando percebeu-se que as ações do IPREDE precisavam ser mudadas e aí passaram-se a ter ações voltadas para a família. Não adianta dar o leite, dar isso ou aquilo se não mudar a vida deles” (E2).

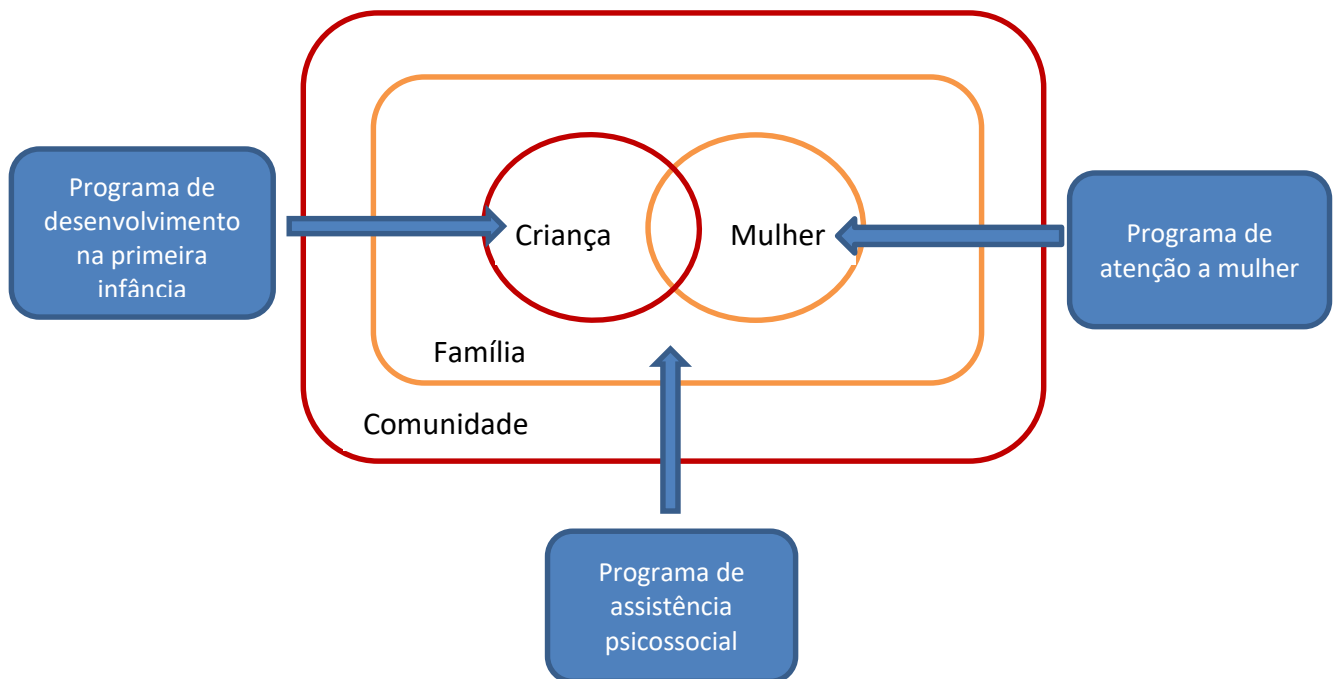
“A partir dos anos isso foi mudando, nossa filosofia continua a mesma tratando a primeira infância, a desnutrição e suas áreas afins, mas agora temos um atendimento como completo, com serviço social, pediatria, enfim uma equipe multidisciplinar e hoje o IPREDE não funciona mais como internato hospitalar, agora funciona como atendimento de 7 da manhã às 5 da tarde onde essa criança tem todo o atendimento referente ao desenvolvimento infantil. Na verdade, o nosso público alvo continua sendo a criança, porque quando a gente lida com o desenvolvimento infantil não adianta atuar apenas na criança, tem que atuar em toda a estrutura familiar da criança. O IPREDE atua na criança e nas famílias abaixo da linha da miséria” (E1).

Diante disso, um expressivo acúmulo de conhecimentos no campo da saúde e do desenvolvimento da criança, em particular das estratégias de sobrevivência infantil vem estimulando iniciativas mais ousadas e abrangentes para lidar com famílias em condição de vulnerabilidade e com crianças com desnutrição (IPREDE, 2018), pois de acordo o gestor E3 *“É na primeira infância que se abre o que chamamos de janela de oportunidades onde se facilita quando estimulado todos os desenvolvimentos cognitivos, sensorial, afetivo, é onde se*

estimula as futuras profissões, onde se desenvolve as possibilidades de futuras doenças crônicas ou graves e até mesmo a ativação de doenças genéticas”.

Atualmente o IPREDE (2018), tem como missão promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância articulando-os com ações que visam ao fortalecimento das mulheres e da inclusão social de famílias que vivem em situação de vulnerabilidade social e pobreza, conforme demonstra a figura 7.

Figura 7: Atuação do IPREDE e seus programas sociais.



Fonte: IPREDE (2019)

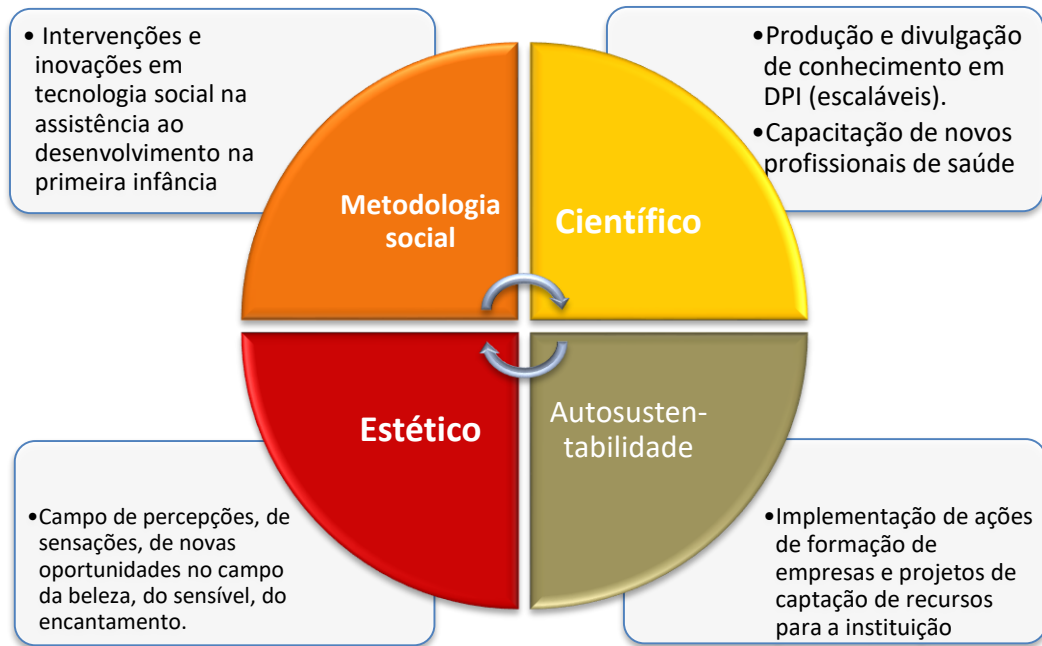
Desta forma, o IPREDE tem como foco a criança no período da primeira infância e seus familiares, respondendo a demanda de proteção social especial de média complexidade, já que se enquadram nesse conceito as situações em que os direitos da criança e da família já foram violados, mas ainda existe vínculo familiar e comunitário, característica dos sujeitos assistidos na instituição (IPREDE, 2018). Assim sendo, o IPREDE é uma instituição que promove saúde e assistência social.

Com isso, o IPREDE (2019) torna-se um centro de referência sobre a primeira infância, um espaço de produção, ensino e divulgação da temática para a sociedade em geral. O Instituto desenvolve programas, projetos e serviços em articulação com os diversos setores da sociedade, com fins públicos, foco na nutrição e desenvolvimento na primeira infância, bem como trabalha na geração e disseminação de conhecimentos técnico-científicos a partir dessas experiências

adquiridas, a produção e promoção da cultura e da arte como instrumento de conscientização e valorização do cidadão.

Baseado nisso, o IPREDE possui quatro pilares básicos (Metodologia Social, Científico, Estético e Autossustentabilidade) com diferentes ações institucionais, mas interligadas em prol da primeira infância e do fazer da instituição, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 8: Pilares do IPREDE



Fonte: IPREDE (2018, p. 6)

Esse conjunto de aportes teórico-práticos para o desenvolvimento dos pilares proporcionou profundas reformas nas concepções institucionais do IPREDE, conforme demonstra no relato abaixo:

O IPREDE está em cima de quatro pilares. O pilar de metodologias sociais, onde aqui nada é feito porque eu acho que é bom porque é virtuoso, a bondade e a virtude é uma busca humana, nós temos a compreensão que nós temos que ter metodologia, tudo tem uma ação pedagógica até essa sala que todo mundo acha linda. (...) O segundo pilar é científico, temos que se robustecer com o estudo, pesquisa, com aquisição do conhecimento como difusão desse conhecimento, então hoje temos convênio com todas as universidades de Fortaleza e com inúmeros cursos isolados, com todas essas universidades federais do Sul e Sudeste, com universidade de Uruguai, da Argentina e a nossa maior intimidade é com a universidade de Harvard e de Québec com as quais nós temos pesquisas profundas. (...). Temos o pilar estético, isso aqui não é luxo para nos agradar não, isso aqui é cultura, é arte e a arte e cultura é a educação civilizatória, é a que toca o espírito de qualquer pessoa e de qualquer extrato social e vai buscar uma postura elevada, isso é confirmado, você ver o IPREDE é limpo, você vai numa repartição pública é suja, você vai no próprio hospital que eu estou é sujo porque não tem essa beleza, essa limpeza, essa harmonia. (...) E o quarto pilar é o da auto sustentabilidade, que temos possibilidade de parcerias de consultoria e venda de serviços". (E3).

Outro importante destaque é a variedade e o expressivo número de atendimentos que geraram impacto social positivo em 2018, conforme demonstra o quadro 21:

Quadro 21: Quantitativo de atendimentos realizados no IPREDE

ATENDIMENTO	SERVIÇO OFERECIDO	QUANTIDADE
Enfermagem	Avaliação de sintomas de agravos apresentados pelas as crianças e mulheres quando do retorno à instituição	18.202
Serviço Social	Observado a importância dos atendimentos individuais a partir das falas de agradecimento das mães e/ou familiares. Depoimentos e relatos das cuidadoras com conteúdo positivo reforça a importância desse espaço de diálogo	23.811
Nutrição	Melhoria das competências da família na praticas de uma alimentação saudável.	25.599
Médico	Melhoria da saúde da criança; recuperação nutricional e tratamento de intercorrências clínicas.	2.380
Psicologia	Melhoria das competências da família nas praticas de fortalecimento do vínculo mãe-filho	12.704
Fonoaudiólogo	Melhoria das competências da família nas praticas de fortalecimento do vinculo mãe-filho.	12.695
Terapia ocupacional	Melhoria das competências da família nas praticas de fortalecimento do vinculo mãe-filho.	11.253
Fisioterapêutico	Melhoria das competências da família nas praticas de fortalecimento do vinculo mãe-filho.	13.690
Psicomotricidade	Melhora da condição das crianças da expressão corporal, vivencias afetivo/emocionais e canalização da agressividade de forma positiva.	16.486
Pedagogia	Melhoria das competências da família nas praticas de fortalecimento do vinculo mãe-filho.	5.578

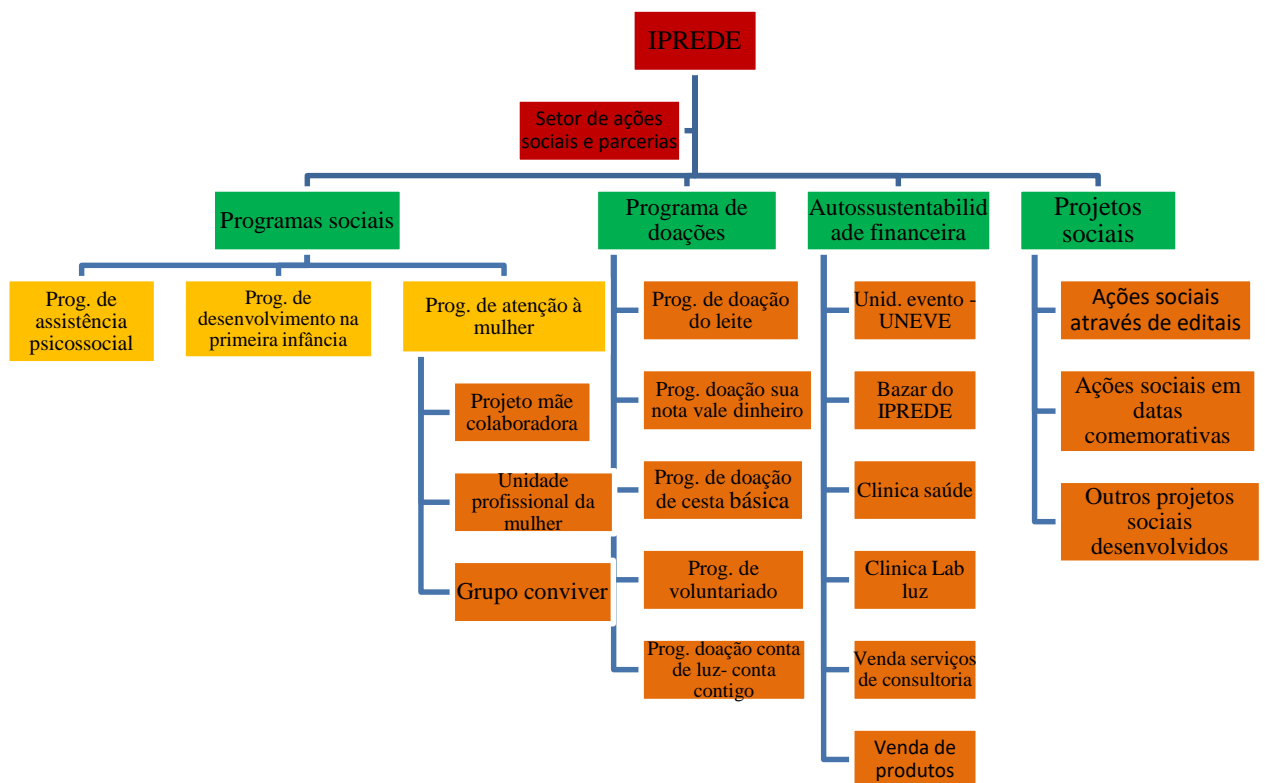
IPREDE (2018, p. 9-12).

Além dos atendimentos descritos no quadro 21, o IPREDE também realizou números expressivos de atendimento ambulatorial (18.464 crianças), atendimento a obesidade infantil (209 crianças), atendimento à mulher cuidadora (10.800 mulheres). Recebeu a doação de 118.800 leites e realizou a distribuição de 28.800 litros de sopa. Contou com mais de 150 voluntários separados por diversas áreas da instituição e realizou a profissionalização de 60 mulheres.

Esses números demonstra a importância do IPREDE como uma instituição que gera impacto social positivo na sociedade. De acordo com os gestores 2, 3 e 6 são em torno de 1390 crianças atendidas por mês, chegando a quase mil famílias.

Quanto ao trabalho desenvolvido, de acordo com os relatos dos entrevistados, para uma melhor compreensão foi desenvolvida uma estrutura de atividades do IPREDE através de um organograma, conforme mostra a figura 9.

Figura 9: Organograma de ações do IPREDE



Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se na figura 9 um organograma desenvolvido a partir do relato dos entrevistados com o setor de ações sociais e parcerias (vermelho) que é responsável pela captação e manutenção de parceiros, bem como a criação e desenvolvimento das ações que o IPREDE desenvolve. Logo abaixo foi dado o nome base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) que é considerado o alicerce da instituição para o desenvolvimento de suas atividades sociais. Na cor amarelo consta os principais programas sociais que o IPREDE desenvolve e que é responsável por atender seu público alvo com na criança, mãe e toda a estrutura familiar. Por fim, consta as demais atividades que o IPREDE desenvolve, conforme sua descrição expresso na figura 9, na cor laranja. .

Vale destacar três principais programas sociais desenvolvidos pelo IPREDE, conforme mostra a figura 9, considerado pelos entrevistados o alicerce da instituição: Programa de assistência psicossocial, programa de desenvolvimento na primeira infância e o programa de atenção à mulher.

O programa de assistência psicossocial oferece as crianças e famílias um atendimento, por meio de uma equipe multidisciplinar, pautado no acolhimento e atitude humanizada. É responsável pelo primeiro contato das crianças e seus familiares com a instituição. Aqui as palavras-chaves são ACOLHIMENTO E RESPEITO (IPREDE, 2017). É formado por assistentes sociais, psicólogos e enfermeiras, encarregados de realizar a aproximação da criança e da família com a instituição, através de roda de conversa, no sentido de acolher expectativas, apresentar a instituição e ir delineando os termos de relacionamento (IPREDE, 2017).

O programa de desenvolvimento na primeira infância tem como objetivo intervir no crescimento e desenvolvimento das crianças de 0 a 6 anos, considerando as necessidades e potencialidades individuais, em parcerias com as famílias, e tendo em vista o contexto social, econômico e cultural em que vivem (IPREDE, 2018). É realizado por uma equipe multiprofissional: de médicos, enfermeiras, nutricionistas, terapeuta ocupacional, fisioterapeuta, fonoaudióloga, psicóloga e psicomotricista; através de atendimento em grupo ou individual (IPREDE, 2017).

Por fim, o programa de atenção à mulher busca promover o autoconhecimento, autoestima e autonomia econômica das mulheres, mães/cuidadoras das crianças assistidas na instituição (IPREDE, 2017). Este programa se pauta no reconhecimento da influência que os pais, em especial, as mães, têm sobre o desenvolvimento dos filhos, aliado a constatação de que as mulheres exercem um papel de grande liderança na família com raio de influência na comunidade, fundamentam a proposição de institucionalizar ações para um Percurso da Mulher (IPREDE, 2018). Dentre as ações desenvolvidas com o propósito de fortalecer o desenvolvimento de mulheres destaca-se Grupo Conviver, mãe colaboradora e a Unidade Profissionalizante.

Segundo o gestor E1 *“esses programas são os pilares metodológicos que o IPREDE sustenta”*. Para o gestor E1 *“esses programas são os principais porque a partir deles se ramifica para toda a estrutura metodológica da casa, porque lida com duas trajetórias: A trajetória da criança e a trajetória da mulher, por isso que eles são os pilares da casa que apazigua todos os projetos que são desenvolvidos”*. Contudo, apesar da importância dos três programas como alicerce para o desenvolvimento das ações sociais, o gestor E4 *“considera o programa de desenvolvimento a criança o que gera maiores benefícios sociais porque o foco é a criança, daí vem o trabalho com as mães, os projetos e outros programas, porque o foco é a criança”*.

O gestor E1 considera *“os programas são tipo como se fosse um guarda-chuva e dentro desse guarda-chuva ocasionou diversos projetos que são atrelados”*. Conforme relatado pelo

entrevistado E1, além dos programas sociais o IPREDE desenvolve projetos sociais em andamento tais como: Projeto acolher da primeira infância, vai Maria tu me ensinas a fazer renda, projeto de combate a obesidade infantil, projeto curso de qualificação em desenvolvimento infantil, projetos de formação de gestores, projetos via editais, ações sociais em datas comemorativas, dentre outros. Todos esses projetos sociais estão expressos na figura 9 como base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) que tem como nomenclatura projetos sociais. Para o gestor E1 “*os projetos têm um começo, meio e fim, os programas não*”. O entrevistado E2 complementa que “*o projeto é aquilo que tem começo, meio e fim. Elas são programas de ações, o programa na verdade é uma coisa continuada que ela não tem fim*”.

Quanto aos programas de doações, conforme demonstra na figura 9, são desenvolvidos diversos programas de incentivos à doação ao IPREDE, no entanto a instituição também desenvolve estratégias de Autossustentabilidade financeira para manter as atividades da instituição.

Portanto, de acordo com relatos dos entrevistados foi possível desenvolver um organograma para entender melhor a estrutura de atividades do IPREDE e assim ter uma compreensão melhor da instituição para o melhor entendimento dos tópicos a seguir.

6.1.2 *Stakeholders* do Instituto da primeira infância – IPREDE

O grupo de participantes de *Stakeholders* entrevistados que mantém parceria com o IPREDE foi de 4 participantes, sendo 2 homens e 2 mulheres que ocupam cargos de gestão nas empresas SENAC, FORTES TECNOLOGIA, DIALOGUS e o PROJETO DE EXTENSÃO VINCULADO AO INSTITUTO DE CULTURA E ARTE – ICA da Universidade Federal do Ceará - UFC. Com relação aos *stakeholders* externos, os cargos ocupados pelos gestores que foram entrevistados são: Supervisora pedagógica (S1), analista de comunicação (S2), consultor (S3) e professora (S4).

Desde 1946, o serviço nacional de aprendizagem comercial – SENAC é o principal agente de educação profissional voltado para o comércio de bens serviços e turismo do País. Atualmente está presente em mais de 2.200 municípios, de Norte a Sul do Brasil, onde mantém infraestrutura composta por mais de 600 unidades escolares, empresas pedagógicas e unidades móveis (SENAC, 2017). Seu portfólio contempla cursos presenciais e a distância, em diversas áreas do conhecimento, que vão da formação inicial e continuada à Pós-graduação e permitem ao aluno planejar sua carreira profissional em uma perspectiva de educação continuada (SENAC, 2017).

Considerado pelos gestores do IPREDE como um dos principais parceiros, conforme relata o gestor E3 “*o principal parceiro nessa área de profissionalização é o SENAC, em torno de 80% no mínimo são cursos doados pelo SENAC e é uma grande vantagem porque é o reconhecimento que é dado, é uma certificação do SENAC a inclusão produtiva*”. O SENAC desenvolve parceria com IPREDE proporcionando qualificação profissional para as mulheres, mães e cuidadores em situação de vulnerabilidade social, conforme confirma a supervisora pedagógica do SENAC S1 “*essa parceria, inicialmente, foi para estar atendendo as mãezinhas do IPREDE, as mães colaboradoras do IPREDE que tinham pouco acesso à educação e que poderíamos qualificar essas mãezinhas para educação profissional e elas estarem ingressando no mercado de trabalho*”. A parceria do SENAC com o IPREDE, De acordo com o parceiro S1 “*surgiu em 2013, quando tínhamos um setor no SENAC de inclusão social, e aí a responsável na época lembrou que tinha o IPREDE, que era uma instituição séria e consolidada no mercado, e aí a partir disso foi firmado essa parceria e hoje o SENAC proporciona a gratuidade de cursos profissionalizantes para as mãezinhas do IPREDE*”.

Um outro importante *stakeholder* é a FORTES TECNOLOGIA. A Fortes Tecnologia, uma empresa do Grupo Fortes, atua há 30 anos na área de tecnologia da informação, desenvolvendo soluções para gestão empresarial. Especializada em desenvolvimento de softwares inteligentes, a empresa oferece serviços de otimização de processos e gestão nas áreas: contábil, financeira, pessoas, transporte e logística (FORTES, 2019).

A parceria entre a FORTES TECNOLOGIA e o IPREDE iniciou por intermédio do presidente da empresa conforme relata o analista de comunicação da FORTES TECNOLOGIA S2 “*as parcerias que a fortes faz com algumas instituições está acontecendo de uma maneira muito sensível, porém não existe um procedimento ou um setor responsável por fazer essas parcerias, elas vem muito do nosso presidente porque as vezes conhece o projeto ou acaba tendo algum tipo de relacionamento empresarial com alguém que gerencia a instituição*”.

Ademais, a FORTES TECNOLOGIA desenvolve parceria com o IPREDE oferecendo serviços com a doação de software de otimização de processos na área contábil, financeira e pessoal, conforme destaca o gestor S2 “*nossa parceria é principalmente o nosso software em que a gente doa o acesso ao sistema, a gente faz a instalação, faz o treinamento, doa todo o acesso a instituição para que eles possam utilizar o software e os sistemas que a gente comercializa*. Além disso, a FORTES TECNOLOGIA realiza campanhas de doação com campanhas que promove com seus clientes e colaboradores para serem doados no IPREDE e junto disso promover ações de brincadeiras, dinâmicas, distribuição de brindes com as crianças e mães que são assistidas pelo IPREDE, de acordo com relato do entrevistado S1 “*outro tipo*

de parceria que a gente desenvolve são algumas campanhas sociais quando as vezes solicitamos para o colaborador ou cliente que façam doação de leite ou então a gente realiza algum evento interno ou externo para que eles tragam leite”. Esse tipo de doação é acompanhado de ações sociais que a FORTES TECNOLOGIA desenvolve no próprio IPREDE “nós vamos até lá e é muito linkado, a gente vai lá fazer a doação e lá a gente faz toda uma ação com as crianças e mães, faz dinâmicas, faz jogos, entrega brindes”.

Outro parceiro do IPREDE entrevistado foi a DIALOGUS. Uma empresa que traz um novo conceito em consultoria empresarial, com sede no Ceará e atuando nos estados do Ceará, São Paulo, Pará e Santa Catarina. Sua principal especialidade se dá no trabalho da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), buscando desenvolver as organizações, tornando-as socialmente responsáveis, gerando lucratividade, melhor clima organizacional, uso mais eficiente dos recursos e maior envolvimento e comprometimento de seus colaboradores e parceiros (DIALOGUS, 2019). A DIALOGUS oferece serviços de cursos e consultoria para empresas privadas, instituições de ensino e terceiro setor com foco na sustentabilidade e na Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A parceria entre a DIALOGUS e o IPREDE surgiu através de reuniões que as duas instituições participava que tinham interesse em comum sobre desenvolvimento de ações sociais que de acordo com o consultor S3 esse *“relacionamento surgiu com a proposta de nascer e desenvolver o terceiro setor”*. O entrevistado S3 conta como surgiu a ideia de além do relacionamento construir uma parceria entre as instituições *“No final do ano de 2018 íamos realizar o planejamento estratégico da nossa empresa e a empresa tem a cultura de sempre buscar um local fora da DIALOGUS para sair da caixa, pensar melhor, buscar novos parceiros e instituições que tenham um espaço inspirador e aí surgiu a ideia de fazer no espaço de IPREDE e como forma de agradecimento nós realizamos um projeto de consultoria com a instituição”*.

De acordo com o consultor S3 *“foi desenvolvido um projeto novo que é um diagnóstico de sustentabilidade do terceiro setor com metodologia própria da empresa que avalia o grau de maturidade e desenvolvimento para sustentabilidade de uma organização de sociedade civil e então foi oferecido gratuitamente”*. O entrevistado S3 complementa *“esse diagnóstico gratuito não foi só em forma de agradecimento, mas também estrategicamente e comercialmente agrega valor, todo projeto novo, por mais que seja gratuito ou pago, a gente aprende com o cliente, ganha networking, confiança, credibilidade”*. O entrevistado S3 ainda ressalta *“o serviço de consultoria concluiu, mas a parceria continua, estávamos lá no IPREDE semana passada para algumas reuniões de interesse em comum, inclusive a gente colocou um*

anuncio do IPREDE na nossa revista chamada gestão e sustentabilidade, então a parceria continua”.

Por fim, outro parceiro entrevistado e fundamental para o desenvolvimento das atividades do IPREDE é o PROJETO DE EXTENSÃO vinculado ao INSTITUTO DE CULTURA E ARTE – ICA da Universidade Federal do Ceará – UFC. O INSTITUTO DE CULTURA E ARTE – ICA surgiu em 2003 como órgão administrativo para congregar e gerenciar os equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará – UFC, porém foi em 2008 que se transformou em unidade acadêmica, congregando os cursos de graduação em comunicação social (habilitações em Jornalismo e Publicidade e Propaganda), Estilismo e Moda, Filosofia, Artes Cênicas, Cinema e Audiovisual, Dança e Gastronomia e Música; e os programas de pós-graduação em Comunicação e Filosofia (ICA, 2019).

De acordo com a professora que coordena o PROJETO DE EXTENSÃO a parceria com o IPREDE surgiu através de um desejo pessoal com as causas do desenvolvimento da primeira infância

“Eu vim por um desejo pessoal em trabalhar voluntariamente contando histórias para as crianças e observando o funcionamento da casa, conversando com dirigentes do IPREDE, comecei a refletir se o meu esforço em está aqui periodicamente contando história para as crianças não poderia ser de alguma forma multiplicado, caso eu gerenciasse um projeto que eu pudesse atrair bolsistas, voluntários e outros professores de outras áreas”. (S4).

Desta forma, o PROJETO DE EXTENSÃO desenvolve parcerias com IPREDE oferecendo diversos eixos de serviços voltados para artes, conforme relata o entrevistado S4 *“chegamos aqui nessa casa e a casa acolheu o nosso propósito que é trabalhar em prol do desenvolvimento da primeira infância através da arte”*. Com o desenvolvimento do trabalho realizado no IPREDE foi criado um projeto fixo chamado ateliê do IPREDE, que de acordo com a professora coordenadora S4 do projeto o ateliê desenvolve diversos trabalhos:

“O ateliê está todos os dias em atendimento com o propósito de colaborar no âmbito da educação e da ciência estética (teatro, música, dança, contação de histórias etc). outro eixo do projeto é o da pesquisa estudando e desenvolvendo com diversos profissionais metodologias, disciplinas sendo ministradas no próprio IPREDE, teatro de primeira que acontece anualmente com 15 dias de apresentação de espetáculo com mais de 30 atrações, 15 dias de ações no dia das crianças e natal, consultoria que os alguns professores da UFC realizam projetos de extensão no IPREDE, cursos de formação com profissionais de diversas áreas voltados para a relação da criança com a arte”. (S4)

Observa-se diversos trabalhos desenvolvidos no IPREDE através do PROJETO DE EXTENSÃO coordenado pela professora vinculada ao INSTITUTO DE CULTURA E ARTE

– ICA da Universidade Federal do Ceará – UFC. A entrevistada S4 considera o PROJETO DE EXTENSÃO “*um programa que possui diversos eixos de atuação. O IPREDE é uma ONG que presta um serviço social, mas é também uma instituição de desenvolvimento de pesquisa, então a gente dialoga em todos os âmbitos que o IPREDE também dialoga, tanto no âmbito assistencial como no âmbito do desenvolvimento de pesquisa*”.

Portanto, Vale destacar que os *stakeholders* entrevistados atuam em diferentes ramos de atuação e realizando diversos tipos de parcerias com o IPREDE, sendo possível analisar o grau de parceria de acordo com as dimensões relacional e cognitiva.

6.2 Características do Instituto da primeira infância – IPREDE como negócio social

Nesta subseção serão analisadas as características do Instituto da primeira infância – IPREDE em relação as características de um negócio social, à luz da teoria sobre *social business*. O quadro 22 mostra relatos dos entrevistados que vai de concomitância com as características de um negócio social, no entanto foi observado que o IPREDE não atende todos os quesitos para ser considerado um negócio social.

Quadro 22: Características do negócio social Instituto da primeira infância - IPREDE

CARACTERÍSTICAS DE UM NEGÓCIO SOCIAL	TRECHOS DAS ENTREVISTAS
Impacto social	<p>“A desnutrição é ocasionada por uma mazela social a gente vislumbrou que essa iniciativa deveria promover e identificar realmente maneiras de como fazer com essa família possam se desenvolver socialmente e não fazer um ataque apenas paliativo em que eu dou o alimento para aquela criança e ela vai voltar para sua casa com o mesmo grau de mazela social, eu tinha que desenvolver socialmente a família como um todo”. (E1).</p> <p>“O IPREDE atualmente tem como missão fortalecer o vínculo da mãe com a criança, trabalhando, resgatando essa família, quebrando o ciclo de miséria, essa é a maior ação social que a gente faz”. (E2).</p>
Foco no público mais carente e/ou minorias	<p>“Não adianta eu atuar apenas na criança, eu tenho que atuar em toda a estrutura familiar dela, crianças abaixo da linha da miséria, o que acontece, eu identifico na cuidadora na mulher, eu não digo nem mãe porque as vezes é tia, avó a ferramenta principal da mudança, não somente na vida da criança, mas na vida da família como um todo”. (E1).</p> <p>“A indiferença ela dói mais, ela interfere mais, ela é muito mais cruel para o cérebro da criança, embora a violência também seja muito cruel. Isso tudo ocorre por uma falta de vínculo mãe e filho. Vínculo mãe e filho não tem, nós estamos falando de miséria, não é pobreza, na miséria não tem, então extrapolou as ações dessa casa e foram muito mais além do que recuperar peso e tiveram que passar para um olhar para a formação de vínculo mãe e filho e nós desenvolvemos através de uma tecnologia social (...) A ação principal é a formação vínculo, mas para dar suporte a tudo isso e tirar da miséria a família,</p>

	a gente faz é tirar a família da miséria, essa transformação social que só ocorre através da profissionalização”. (E3).
Não visa o lucro	“A nossa principal dificuldade é a nível financeiro realmente. A gente tem ainda um déficit mensal relativo em relação a nossa despesa. A gente ainda está caminhando muito para isso, nós fomos os precursores em pensar em negócios sociais, empresas sociais, onde todo o lucro arrecadado é destinado para os projetos sociais dentro da casa, isso ainda está caminhando, ainda é algo muito novo, uma realidade muito nova no cenário brasileiro”. (E1).
Autossustentabilidade financeira	<p>“Uma instituição do nosso tamanho, não consegue se sustentar vivendo apenas de pires na mão, apenas de doação (...) no nosso caso a gente não pode viver apenas disso, a gente tem que realmente buscar financiamento tanto de editais como convênios como também de negócios sociais que é justamente o nosso diferencial que sai desenvolvendo cada vez mais em relação a isso”. (E1).</p> <p>“A gente tenta diversificar as nossas fontes de renda para que a gente não dependa só de um lugar, essa é a nossa ação de sempre está levando para a sociedade alugando espaços, tentando oferecer serviços também para alguma empresa em troca de a gente ter a sustentabilidade das ações”. (E2).</p> <p>“O nosso quarto pilar é o da Autossustentabilidade. É o pilar que nós temos possibilidade de parcerias de consultorias, venda de serviços”. (E3).</p>
Envolvimento com atividades de mercado	“Nós passamos a estudar, desenvolver e pesquisar todas a questão de vínculo e tendo vínculo você chega a alimentação a criança, você diminui a violência, você acaba a indiferença”. (E3).
Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes <i>stakeholders</i> e gerando um modelo de governança participativo	<p>“Hoje nós temos convênio com todas as universidades de Fortaleza e com inúmeros cursos isolados e com todas essas universidades federais do Sudeste e do Sul praticamente, com a universidade de Uruguai, da Argentina. Nós temos um programa que é o maior programa em extensão em saúde da UFC e a nossa relação é muito ímpar, mas excluindo a UFC a nossa maior intimidade com a universidade é com a universidade de Harvard e de Québec com as quais nós temos pesquisas profundas, grandes em nível nivelando”. (E3).</p> <p>“As empresas privadas também vem fazer parcerias e depende muito do desenvolvimento de suas ações, por exemplo, a gente tem dado consultoria de estudo de nutrientes, Fábrica Fortaleza já usou muito trabalho nosso, a gente repassa nossos conhecimentos”. (E3).</p>
Relações de trabalho decente com seus funcionários e proposito de valor alinhados com o negócio social	<p>“A gente sempre fala aqui que a maior doação, a doação mais importante é doação de ideias (...)Independentemente do nível hierárquico a gente trabalha em conjunto como equipe mesmo até porque a gente acredita num movimento interdisciplinar em que aqui no IPREDE você tem do médico ao antropólogo”. (E1).</p> <p>“O IPREDE tem uma característica que muitos passam por aqui, mas só fica realmente quem acredita na causa e a gente não fica esperando as coisas acontecerem ou as coisas caírem do céu, a gente corre atrás, a gente não tem medo, a gente não tem vergonha, a gente bate na porta, a gente é muito audaciosa mesmo quanto instituição, a gente vai atrás das oportunidades, das ideias que o voluntário traz ou uma pessoa que visitou, a gente não espera muito não. E as ideias não é uma exclusividade só da direção”. (E2)</p> <p>“A beleza da participação do público interno comove, nós temos um olhar muito grande não somente para o nosso público externo, criança e sua família, mas nós temos um olhar muito intenso para demanda interna, nosso quadro de funcionários, nossos voluntários e nós estamos fazendo dessa casa uma verdadeira família onde nós dividimos os planejamentos, comunicamos nossas intenções, dividimos e comunicamos nossas dificuldades”. (E3).</p>

O gestor E1 destacou que o IPREDE foi um dos “*precursores em pensar sobre negócios sociais*”. Contudo, apesar dos demais gestores não ter mencionado a palavra “negócios sociais” ou termos equivalentes, conforme visto no arcabouço teórico desta pesquisa, suas falas demonstram uma compreensão sobre negócios sociais. Trechos das entrevistas evidenciam esse interesse dos gestores para que o Instituto da primeira infância – IPREDE seja considerado um negócio social,

Além disso, vale destacar que as características mencionadas no quadro 21 foram relatadas por todos os gestores em algum trecho de suas falas, o que demonstra um alinhamento e o entendimento sobre o negócio, embora todos não tenham uma visão clara sobre a definição de negócios sociais.

A partir dos conhecimentos adquiridos sobre a visão dos gestores, foi possível perceber que os entrevistados apresentaram entendimentos complementares quanto ao impacto social que o IPREDE causa na sociedade. A ideia dos gestores sobre impacto social está associada ao conceito de negócio social que para Yunus (2010), o principal objetivo é gerar impacto social.

No entanto, dois gestores relataram que grande parte da população ainda tem uma visão incompleta sobre o verdadeiro impacto social que o IPREDE causa na sociedade, como demonstra nos relatos abaixo:

“A maior ação do IPREDE, a mais conhecida até hoje é o leite, é dar o leite. Se tu falar a palavrinha IPREDE o que é que tu pensas? Eu penso em criança desnutrida, eu penso em criança sem o leite, geralmente as pessoas associam assim, então a gente não pode desconsiderar que a questão da nutrição de você recuperar o peso e nutrir um corpo que é praticamente isso e hoje ela é uma ação que não é tão válida se você não mudar o entorno, mas ela foi uma ação que alicerçou tudo que a gente tem hoje, então a gente pode caracterizar que essa é uma ação que até hoje nos torna conhecido” (E2).

“Se você emagrecer mais um pouquinho o pessoal vai dizer vai lá para o IPREDE. A menina que saiu daqui antes de você ela disse que passou a vida toda ouvindo isso” (E3).

Essa incompreensão de uma parte da população, segundo o entrevistado E2 não é considerado um problema, pelo contrário, “*foi uma ação que alicerçou tudo que a gente tem hoje*”, ou seja, essa visão de alguns é considerada pelo gestor o meio pelo qual as famílias com vulnerabilidade social procuram o IPREDE. No entanto, para o entrevistado E2 “*não adianta dar o leite, dar isso ou aquilo se a gente não muda a vida deles*”. Desta forma, o IPREDE tem como foco causar impacto social em toda a estrutura familiar da criança.

Quanto ao foco no público mais carente, de acordo com Scherer (2014), o negócio social tem como objetivos principais a geração de benefícios sociais e a superação da pobreza, e foca-se, principalmente, na resolução de problemas em áreas como: educação, saúde, acesso à tecnologia, meio ambiente, etc. Diante disso, é possível identificar quando o gestor E3 demonstra uma preocupação para o objetivo principal do IPREDE, conforme demonstra no relato abaixo:

“O resultado a princípio durante duas décadas era só recuperar peso e eu não digo que foi desastroso porque você tirar fome de quem tem fome é tirar a maior violência na pessoa, da maior violência que o ser humano pode passar segundo a organização mundial de saúde, a fome, então você tirando o ser humano da fome já é muito, mas hoje nós estamos tirando da miséria, nós estamos dando perspectiva de vida, nós estamos dando um futuro de qualidade”. (E3).

Esse entendimento do gestor E3 demonstra o compromisso da instituição em proporcionar uma condição de vida melhor para as famílias que segundo o gestor E1 *“se enquadram na invisibilidade social que é caracterizado o maior tipo de violência que o ser humano pode vivenciar”*.

A compreensão sobre Autossustentabilidade financeira, bem como uma instituição em que a maximização do lucro não é prioridade é identificada na fala do gestor E1:

“Uma instituição do nosso tamanho ela não consegue se sustentar vivendo apenas de pires na mão, apenas de doação, a doação sempre vai existir porque mais do que o que está vindo da doação é o ato de doar, é o sentido de criar essa conexão junto com o doador, mas no nosso caso a gente não pode viver apenas disso, a gente tem que realmente buscar financiamento”. (E1).

“Nosso principal objetivo é justamente oportunizar nossas famílias, é fazer que elas ascendam socialmente, é obvio que essa assistência perante a essa criança e perante a sua mãe é contínua, a gente dar todo o alicerce e a base psicossocial, tudo para que ela se sinta acolhida dentro da nossa instituição” (E1).

No entanto, o gestor E3 considera a Autossustentabilidade financeira o principal desafio da instituição. Segundo o gestor E3, essa dificuldade é potencializada pela dificuldade de fazer parcerias por considerarem o terceiro setor frágil e sem qualidade no que se propõe a desenvolver, como relatado a seguir:

“O terceiro setor sempre foi visto como um setor de caridade, um setor frágil, um setor de pieguice, um setor que não tem ações de qualidade de primeiro mundo, mas o IPREDE tem, então essa é uma grande dificuldade, mas quem vem a essa casa quebra essa ideia e passa a ter exatamente o inverso”. (E3).

Diante dessas dificuldades, o Instituto da primeira infância – IPREDE deixa de atender uma das principais características de um negócio social: *“A Autossustentabilidade financeira”*.

Nota-se que essa ideia Autossustentabilidade financeira corrobora com o que versa Yunus (2010), principal defensor do conceito sobre negócio social, diz que ao mesmo tempo em que tentam atingir seu objetivo social, os negócios sociais precisam recuperar seus custos totais para que possam ser autossustentáveis. Com isso, o entrevistado E1 informa ainda, “ *que todo o lucro arrecadado é destinado para os projetos dentro da casa*”, assim, essa ideia está embutida no que acredita Yunus (2010), de que todos os lucros devem ser reinvestidos na organização.

Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) destaca que os negócios sociais se aproximam de negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém difere no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações com vulnerabilidade social.

Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017) destaca que para um negócio social continue no mercado e atinja seu objetivo social, é importante que ele seja financeiramente sustentável, tenha controle sobre seus custos e equilibre seus gastos e lucros, porém de acordo com o entrevistado E1 “*temos ainda um déficit mensal relativo em relação a nossa despesa*”.

Diante disso, o IPREDE ainda é uma instituição que depende de doações, conforme menciona o entrevistado E5 “*A grande maioria dos nossos recursos é por doação*”. O gestor E1 considera que as doações são importantes, porém não é suficiente para manter a instituição:

“Uma instituição do nosso tamanho ela não consegue se sustentar vivendo apenas de pires na mão, apenas de doação, a doação sempre vai existir porque mais do que o que está vindo da doação é o ato de doar, é o sentido de criar essa conexão junto com o doador, mas no nosso caso a gente não pode viver apenas disso, a gente tem que realmente buscar financiamento tanto de editais como convênios como também de negócios sociais que é justamente o nosso diferencial que sai desenvolvendo cada vez mais em relação a isso”. (E1).

Observa-se no relato dos entrevistados E5 e E1 que o IPREDE ainda é uma instituição que depende de duas maneiras para arrecadação de recursos para a manutenção e desenvolvimento de suas atividades, demonstrando que o IPREDE não é uma instituição autossustentável, pois um negócio social não pode depender de doações, ao contrário de organizações sem fins lucrativos (YUNUS, MOINGEON e LEHMANN-ORTEGA 2010; BARBOSA; MORAES E ROMANI-DIAS, 2017).

Ademais, com o intuito de quebrar esse paradigma do terceiro setor, principalmente para o instituto da primeira infância – IPREDE o gestor E3 propõe desenvolver na instituição serviços que envolvam atividades comerciais, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders*: “*Parcerias público-privado é o grande caminho para o terceiro setor (...) venda de serviços,*

consultoria, ações sociais (...) nós temos muito a oferecer porque hoje no mundo evoluído, o terceiro setor tem a oferecer parcerias e serviços de qualidade". (E3). Para o Sebrae (2013), o trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders*, é uma forma de fortalecer e ampliar o impacto da atuação do negócio. Essas iniciativas de mercado visam à redução da pobreza e a transformação das condições sociais do indivíduo (SILVA; MOURA e JUNQUEIRA, 2015).

No entanto, Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017) alertam que os negócios sociais devem ser criados e gerenciados por um indivíduo ou grupo de pessoas e não podem estar sujeitos apenas a promulgar decisões tomadas por terceiros, ou seja, é importante que o negócio social tenha um alto grau de autonomia empresarial.

Finalmente, foi possível perceber que a visão dos gestores participantes apresentou entendimento complementares em seus discursos quanto a relação de trabalho com o público interno e o propósito alinhado com o IPREDE. Segundo o gestor E2 *"a gente ver que a pessoa se sente parte da instituição. Para o público interno a gente sempre fomenta, na verdade quem trás os projetos são os colaboradores e voluntários, então é a gente que busca essas iniciativas, buscando projetos para se firmar no cenário"*. (E1). O gestor E2 complementa que *"o IPREDE é uma rede, não fica esperando apenas pelo setor dos projetos, todo mundo é o tempo todo atento"*. (E2). Contudo, o gestor E3 argumenta que para haver esse propósito alinhado entre o público interno e a instituição, além dos esforços de alinhamento com o mesmo propósito, é importante que haja uma contrapartida da instituição.

"Os alunos do lado do pilar científico que são em torno de 200 e pouco estudantes de graduação que vem das universidades que vem de faculdade isolada raramente aquela faculdade ou universidade nos paga, o pagamento é uma contrapartida e quase todos é aceitar os nossos funcionários, nossa demanda interna lá fazendo cursos com 50% de abatimento e o IPREDE ainda compensa uma parte desse outro 50% que ele tem que pagar, então ele tem um abatimento imenso para ele fazer um curso de elevação". (E3).

Além do seu público alvo e do seu objetivo social, foi possível observar entre os gestores uma preocupação para a implementação de uma gestão participativa, conforme destaca o gestor E4 *"Estão sempre engajados, as ações da instituição sempre acontecem junto com a gestão, funcionários, técnicos e os voluntários. Há uma participação de todos na instituição"*. O gestor E6 entende a gestão do IPREDE como uma gestão *"horizontalizada, ela não é verticalizada e a pedidos de quem esteja necessitando seja de qualquer funcionário para a diretoria ou da*

diretoria para o funcionário, ou de quem esteja usando o sistema do IPREDE, essa gestão deve ser em prol do IPREDE”.

Ressalta-se a ideia de gestão participativa diretamente associada com a ideia de alguns autores que argumentam que nos negócios sociais, as decisões não são tomadas apenas por parceiros, acionistas ou investidores. Outras partes interessadas são ouvidas e consultadas no planejamento da empresa. A tomada de decisão é responsabilidade dos sócios, acionistas e investidores com base nessas opiniões, pois os negócios sociais devem ser participativos e envolver as diferentes partes afetadas por suas atividades (GALERA; BORZAGA, 2009; YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). O Sebrae (2013) destaca que esse envolvimento de *stakeholders* nos processos de tomada de decisão pode ocorrer de várias formas: desde a tradicional gestão compartilhada à composição do conselho da empresa (que supervisiona as ações do comitê executivo), no caso de empresas maiores.

Quanto as relações de trabalho decente com seus funcionários e proposito de valor alinhados com o negócio social o gestor E3 conclui dizendo que “*o pessoal aqui trabalha sem perder o sorriso*”, característica importante para o alcance dos objetivos sociais do negócio.

Infer-se pelo discurso dos gestores, que as relações de trabalho decente com seus funcionários e o propósito de valor alinhado com o negócio social é compreendido pelos autores Borzaga, Depedri e Galera (2012), os quais consideram que as metas sociais do negócio também incluem o bem-estar do funcionário e que todos os funcionários compartilhem da missão social do negócio. Os autores destacam ainda que estudos mostram três fatores fundamentais ao selecionar funcionários para um negócio social: Funcionários altruístas e intrinsecamente motivados; o uso de incentivos que não sejam intrinsecamente recompensas econômicas padrão e que internalizem o objetivo social da empresa. O quadro 23 apresenta um panorama das principais características que o IPREDE possui à luz da literatura sobre *social business*

Quadro 23: Panorama das principais características do IPREDE

CARACTERÍSTICAS DO IPREDE	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Impacto social	Considerada uma das principais características de um negócio social, foi possível observar um alinhamento entre os gestores em que o principal objetivo do IPREDE é resolver problemas sociais de crianças, mães e famílias de vulnerabilidade social	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Foco no público mais carente e/ou minorias	O público alvo do IPREDE são crianças de 0 a 6 anos, mães e famílias em situações de miséria, cuja a preocupação central está no combate à desnutrição infantil, oportunizar as mães para estarem ingressando no mercado de trabalho e o desenvolvimento do vínculo mãe e filho.	Scherer (2014)

Não visa o lucro	Nota-se entre os gestores que todo os recursos financeiros arrecadados é para atender os objetivos sociais da instituição.	Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010)
Envolvimento com atividades de mercado	Percebe-se que a mentalidade gerencial dos gestores do IPREDE é para um negócio empresarial. Esta mentalidade gerencial contribui para a administração de um negócio social, mesmo que seu objetivo seja diferente de uma empresa que maximiza o lucro.	Rosolen, Tiscoski e Comini (2014); Barbosa; Moraes e Romani-Dias (2017)
Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes stakeholders e gerando um modelo de governança participativo	Observa-se que o IPREDE adota uma gestão participativa entre os funcionários, clientes, doadores, isto é, entre os <i>stakeholders</i> .	Galera e Borzaga (2009); yunus; moingeon; Lehmann-ortega (2010); Sebrae (2013).
Relações de trabalho decente com seus funcionários e proposito de valor alinhados com o negócio social	Foi visto que entre os gestores há uma preocupação em investir na qualidade das relações e no desenvolvimento de cada funcionário que é condição essencial para provocar mudanças sociais.	Borzaga, Depedri e Galera (2012)

Elaborado pelo autor (2019).

A visão dos gestores acerca das características do IPREDE vai de encontro com o conceito dos principais autores que abordam sobre negócio social, no entanto uma característica fundamental para um negócio social não é inserida no quadro 23 pelo fato do IPREDE ser uma instituição que ainda depende de doações.

Embora o IPREDE dedique esforços para que a instituição se torne autossustentável e sendo considerado um pilar importante da instituição, essa característica ainda é considerada o principal desafio entre os gestores, como menciona o gestor E7: “*nossa maior dificuldade está relacionada ainda a fatores financeiros*”. O gestor E1 complementa que “*nós temos bastante parcerias de doações*”, sendo considerada pelos gestores ainda como a forma de arrecadação de recursos mais conhecida sendo a doação do leite, conforme menciona o gestor E2 “*a ação mais conhecida até hoje é o leite, é a doação do leite*”.

Diante desse contexto, a ideia de negócio social idealizada por Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), os quais destacam que um negócio social, além de cobrir os objetivos sociais, tem que cobrir seus custos totais de suas operações, através da venda de bens e serviços, isto é, o negócio seja autossustentável, diferente da filantropia. Desta forma, evidencia-se que o IPREDE não é caracterizado um negócio social.

6.3 Dimensões do capital social no instituto da primeira infância – IPREDE

6.3.1. Dimensão Estrutural

A primeira dimensão do capital social analisada foi a estrutural. Os resultados são revisitados e discutidos à luz da literatura. Primeiramente, percebe-se que as execuções de ações sociais conferem ao IPREDE a construção do seu capital social. Embora pelo discurso dos entrevistados não tenha sido possível a percepção de uma rede de relacionamentos sob a perspectiva dos recursos de que cada ator possui (BOURDIEU, 1980), os relatos levam à compreensão de engajamento e da formação de uma rede entre os atores por meio das ações sociais, gerando um senso de comunidade e cooperação mútua entre as partes (PUTNAM, 2002).

Os atores que interagem com o IPREDE e seus programas sociais são os *stakeholders*. Esses atores foram mapeados e classificados em tipo/ramo de atuação. Os atores, que constituem a rede, vão desde pequenos doadores até empresas internacionais e multinacionais, conforme demonstra o quadro 24.

Quadro 24: Classificação dos stakeholders

CLASSIFICAÇÃO DO ATOR	ATORES	QUANTIDADE DE ATORES
Instituições de ensino	SENAC, Universidade Federal do Ceará- UFC, Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Universidades de fortaleza em geral, Harvard, Québec, Unichristus, Escola de Saúde pública do Ceará, Sebrae, Inbec Pós-graduação.	10
Poder público	Governo do Estado do Ceará, Prefeitura de Fortaleza, Receita Federal, Defensoria pública geral do Estado do Ceará, Justiça federal, Banco do Nordeste, Semace, Nuteds, Estado do Ceará poder judiciário, Banco Caixa, Banco do Brasil, Detran-CE, Instituto de Cultura e Arte – ICA – UFC, Funceme, Ematerce, Cagece, Etice, Museu da fotografia.	18
Empresas de serviços	Enel, Unimed, Dialogus, Unicef, Fortes Tecnologia, SJ Adm. De Imóveis, Criança esperança, Flex comunicação, RioMar Fortaleza, E.D.P, Cerbrás, Itaú, Nexus	13
Empresa de produtos	Mercadinhos São Luís, Comerciantes da Ceasa, Naturágua, Sabor e vida, Grupo	8

	Telles, Grande moinho cearense, Tijuca Alimentos, Faxquimica	
Doadores pessoas físicas	Pessoas que vão voluntariamente fazer algum tipo de doação	
Doadores pequenas empresa	Empresas que vão voluntariamente fazer algum tipo de doação	

Elaborado pelo autor (2019).

As informações extraídas, a partir das entrevistas coletadas, foram organizadas e analisadas, com destaque para concepção a partir dos principais indicadores de redes sociais: Índice de centralização, densidade e grau de centralidade.

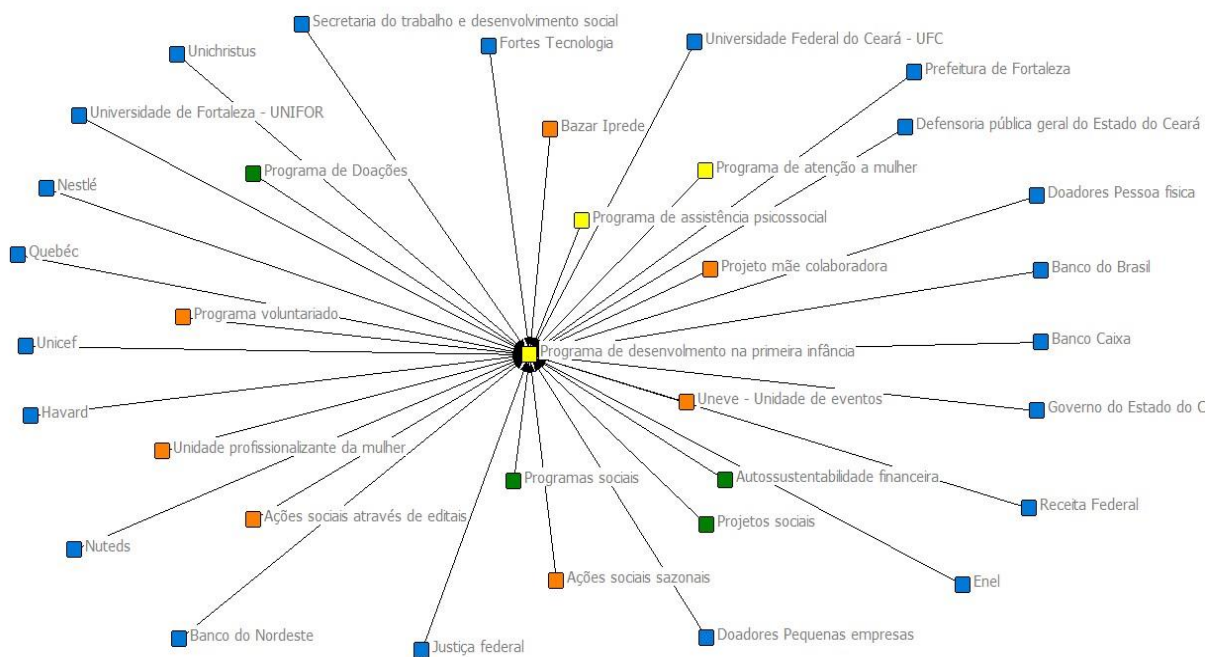
O índice de centralização (*Centralization index*) é uma condição especial em que o setor responsável pelos projetos sociais e captação e manutenção de parceiros, bem como principais programas sociais (Programa de desenvolvimento à primeira infância, programa de atenção à mulher e programa de acolhimento e assistência psicossocial) desenvolvidos pelo IPREDE exerce um papel claramente central ao estar ligado a todos os nós, os quais necessitam de passar pelo nó central para se ligarem uns aos outros, como demonstra as figuras 10, 11, 12 e 13.

A compreensão de rede, expressos nas figuras 10, 11, 12 e 13, concorda com os estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) quando se referem aos laços de redes formados na dimensão estrutural que é proposição fundamental da teoria do capital social e que fornecem acesso a recursos. Esta ideia de laços de rede contribui com o conceito de Sampaio et al. (2014), os quais define a rede como uma representação simplificada que reduz um sistema a uma estrutura composta, em grande parte, por padrões de relacionamentos existentes de forma mais clara entre os atores, podendo ser aplicada a análise de redes no estudo de diferentes situações e questões sociais (MARTELETO, 2001). Assim, o conceito de rede social evidencia os estudos sobre a dimensão estrutural de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A primeira rede estrutural é coordenada pelo E1 do IPREDE responsável pelos projetos sociais e captação e manutenção de parceiros que possibilitou a construção de uma rede social, a partir das entrevistas coletadas. Os atores que interagem na rede social são: *Stakeholders* (azul), a base estrutural de sustentação das ações sociais (verde); programas sociais (amarelo); projeto/programas sociais (laranja) e as ações sociais e parcerias (vermelho), conforme consta na figura 10.

Observa-se na figura 10 as ações sociais e parcerias (vermelho) com um alto índice de centralização, sendo 56 interações, o que corresponde uma conectividade de 100% com todos que fazem parte da rede. Assim, as ações sociais e parcerias possui interação com 40

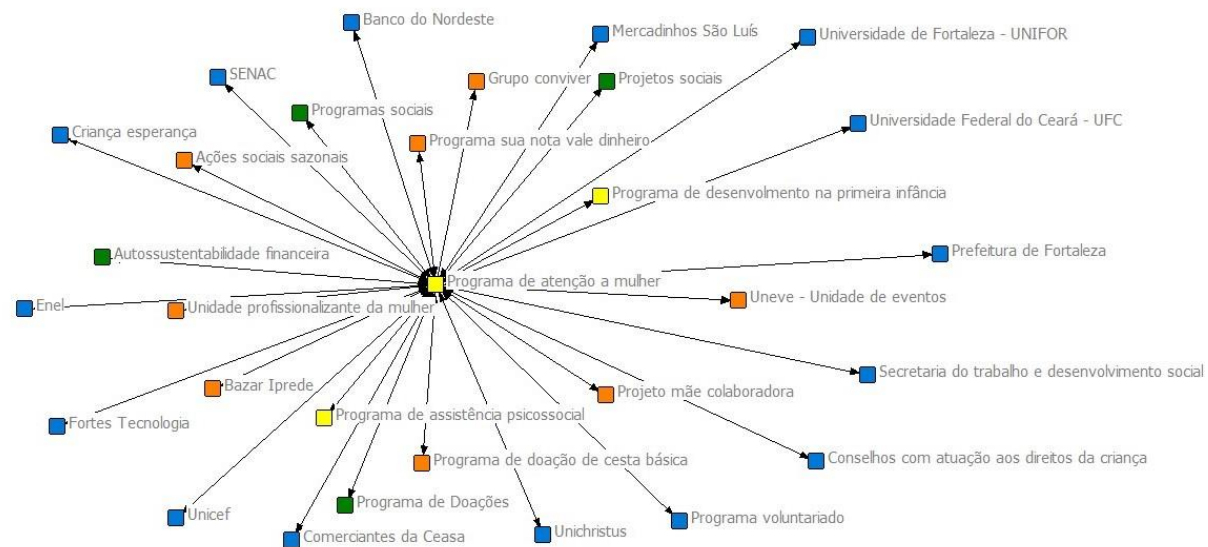
Figura 11: Rede estrutural do programa de desenvolvimento na primeira infância



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A terceira rede corresponde ao programa de atenção a mulher, expresso na figura 12. A rede possui uma interação de 15 stakeholders, 8 interações com as ações sociais (laranja), 4 interações para base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) e 2 interações aos programas sociais (amarelo), totalizando uma centralização de 29 interações.

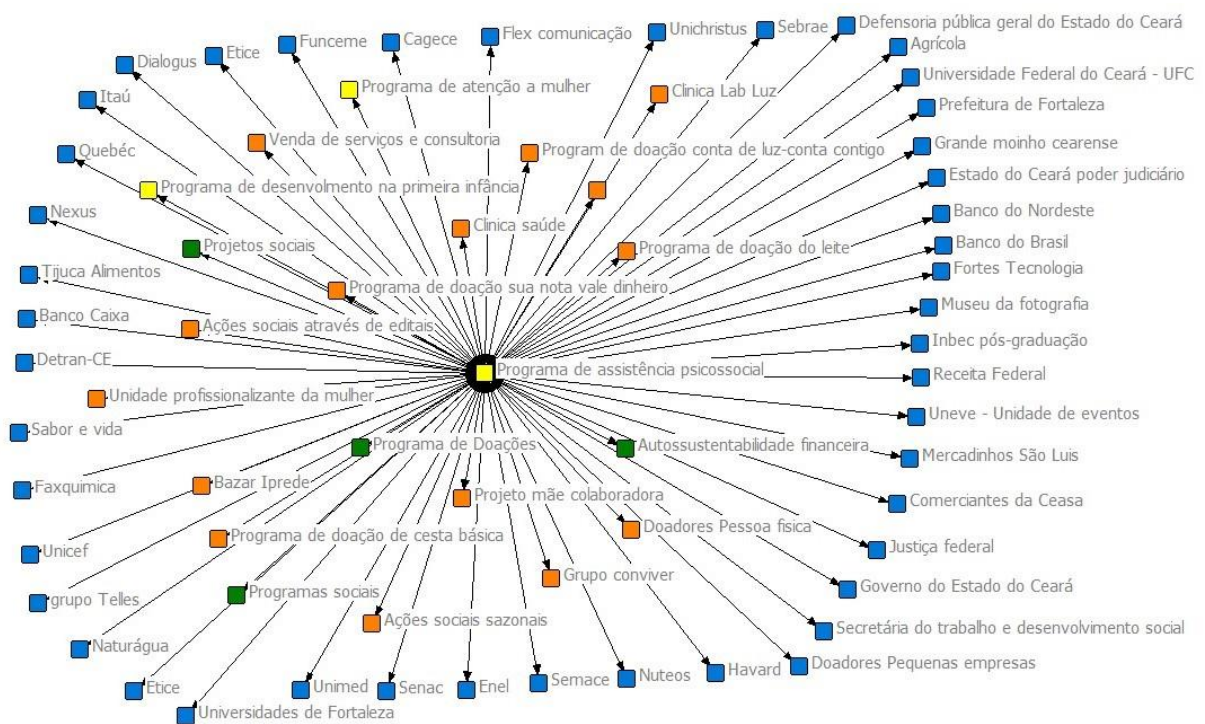
Figura 12: Rede estrutural do programa de atenção à mulher



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Por fim, a figura 13 representa a rede estrutural do programa de assistência psicossocial. Nota-se que o programa de assistência psicossocial apresentou o maior índice de centralização na rede, sendo 65 interações, o que corresponde, assim como nas figuras anteriores, uma conectividade de 100% com todos que fazem parte da rede. Assim, o programa de assistência psicossocial possui interação com 44 *stakeholders*, 15 interações com as ações sociais (laranja), 4 interações para base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) e 2 interações aos programas sociais (amarelo).

Figura 13: Rede estrutural do programa de assistência psicossocial



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A construção dessa rede, expressas nas figuras 10, 11, 12 e 13 favorece ao IPREDE realizar ações sociais, que segundo os entrevistados o intuito dessa interação com os *stakeholders* é fortalecer as ações sociais em prol do desenvolvimento social da comunidade corroborando com a visão do gestor E5 que menciona que *“O fortalecimento de uma parceria garante que a gente continue funcionando”*

Nota-se nas figuras 13 e 10 com os maiores índices de centralização, respectivamente. O programa de assistência psicossocial possui um alto número de centralização por ser considerado um programa mais abrangente em que acolhe crianças, mães e toda a estrutura familiar e que conta com uma equipe de profissionais multidisciplinar e de parceiros para

realizar atendimentos de vínculo entre a criança e a família. Quanto ao setor de ações sociais e parcerias, a centralização decorre por ser o setor responsável pela busca e manutenção de parcerias. O entrevistado E7 justifica pouca interação com parceiros por considerar o trabalho que realiza está direcionado especialmente com o público feminino e que grande parte das parcerias que chegam são por intermédio do setor de ações sociais e parcerias.

Desta forma, o gestor E4 destaca que todas as parcerias são importantes, “*desde aquele pequeno doador até uma instituição que vai abrir edital para o IPREDE participar*”. O gestor complementa que “*o IPREDE realiza diversos tipos de parcerias e de empresas e isso gera uma rede de parcerias*”. O gestor E2 destaca para a manutenção dessa rede “*o quão forte é o poder da comunicação*”. No entanto vale destacar que classificar e identificar os *stakeholders* por grau de importância na rede é importante para a construção da rede e a manutenção dos *stakeholders* na rede.

Os conteúdos evocados pelos entrevistados acerca das ações sociais do IPREDE e a posição de cada *stakeholder* ocupa na rede corroboram com a noção de redes idealizada por Rowley (1997), quando constatada a estruturação física da rede em termos da posição que cada ator ocupa e dos diferentes níveis de *stakeholders* e de comunicação entre eles. O autor complementa que a teoria dos *stakeholders* têm se concentrado na classificação de *stakeholders* em categorias úteis que fornecem uma compreensão de como as *stakeholders* individuais influenciam as operações das empresas

A compreensão da importância da comunicação, mencionado pelos gestores, para a construção da dimensão estrutural do capital social concorda com a visão de Fussel et. al. (2006), o qual explica que a perspectiva do capital social permite integrar a comunicação na literatura e reconhece a centralidade da informação humana e da atividade simbólica como fundamentais para a formação de estrutura e relacionamentos.

Percebe-se que a ideia da comunicação pela rede se torna mais eficiente, pois de acordo com o gestor E5 “*a comunicação é essencial para o terceiro setor como IPREDE porque sem a comunicação nós não vamos conseguir executar carências que a gente esteja passando*. O gestor E6 considera “*a comunicação com os parceiros também é uma comunicação direta*”

A visão dos gestores E5 e E6 contribui com a ideia de Sant’anna (2011), a qual considera que a comunicação não é algo estanque. Ela existe a partir de uma rede essencialmente mutável, decorrente da dinâmica das relações pela qual os integrantes da rede compartilham informações, percepções e valores.

Interessante observar que a criação da rede de *stakeholders* e a identificação das ações sociais possibilitou a construção da dimensão estrutural do capital social do IPREDE com todos os *stakeholders* e ações sociais desenvolvidas no IPREDE.

A figura 14 apresenta a configuração da rede apoiada na definição mais empregada na literatura sobre a obra de Freeman (1984) que define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. No entanto, Rowley (1997) argumenta que as organizações devem considerar as interações múltiplas e interdependentes que existem simultaneamente nos ambientes dos *stakeholders*.

Diante desse contexto, o nível de conectividade da rede de relacionamento do IPREDE apresentou 395 relações existentes entre os principais programas sociais do IPREDE e o setor de ações sociais e parcerias, gerando uma densidade de 0.076. Com esse indicador, somente 7,6% do potencial da rede foi utilizado, conforme demonstra a figura 14.

Vale considerar que apenas os principais programas sociais e o setor de ações sociais e parcerias foram incluídos na rede estrutural, desconsiderando outros programas sociais e projetos realizados pela instituição para análise da rede estrutural. No entanto, pode-se afirmar que a densidade da rede apresenta baixa conectividade.

densas, portanto, representam características do capital social que influenciam o leque de informações que podem ser acessadas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Assim, redes com fechamento, isto é, rede nas quais todos estão conectados, de modo que ninguém pode escapar a atenção de outros, o que em termos operacionais significa uma rede densa – são argumentos como a fonte do capital social (BURT, 2000).

No entanto, Burt (2000) alerta para o risco quando a rede estrutural apresenta uma alta densidade, pois de acordo com o autor uma rede com uma alta densidade tende a ter informações semelhantes e, portanto, fornecem benefícios de informações redundantes, podendo perder novas informações relevantes de outros *stakeholders*.

Outro aspecto importante é que a densidade da rede de contato depende da confiabilidade, sendo, desta forma, uma condição que favorece a coordenação de ações e a cooperação. Porém, a densidade por si só, não garante a cooperação (SILVA, 2009).

Enquanto a densidade caracteriza uma rede como um todo, a "centralidade" refere-se à posição de um ator individual na rede em relação a outros (ROWLEY, 1997). Quanto ao grau de centralidade do IPREDE, foi obtido por meio do grau de saída (OutDegree) e do grau de entrada (InDegree), bem como pelos graus de saída normalizado (NrmOutDeg) e de entrada normalizado (NrmInDeg), sendo os dois últimos considerados dados em percentuais para que se proceda com o cálculo dessas medidas.

A rede de relacionamentos, expressa na figura 14, está constituída por 65 atores, o que representa 50 *stakeholders* que mantém interação com o setor de ações sociais e parcerias e os principais programas sociais do IPREDE. A centralidade de entrada e saída setor de ações sociais e parcerias e os principais programas sociais do IPREDE é demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Grau de centralidade do setor de ações sociais e parcerias e os principais programas sociais do IPREDE.

	OutDegree (saída)	InDegree (entrada)	NrmOutDeg (saída)	NrmInDeg (entrada)
Ações sociais e parcerias	57.000	57.000	79%	79%
programa de assistência psicossocial	64.000	64.000	89%	89%
programa de desenvolvimento da primeira infância	37.000	37.000	51%	51%
programa de atenção a mulher	27.000	27.000	37%	37%

Elaborado pelo autor (2019).

Assim, quanto maior o nó, maior o seu grau de centralidade. Essa assertiva demonstra que ao receber o maior número de laços aponta uma importância dentro da rede, dado os papéis que desempenham junto às ações sociais, confirmando os relatos dos entrevistados quanto a importância dos programas sociais na rede e ao fomento de parceiros para as ações sociais, como relata o gestor E3 “*nós temos parceiros hoje de diversas áreas e níveis diferentes em*

cada área". Para o gestor E5 "*tem que ter esse comprometimento, essa união entre IPREDE e parceiros para que a casa continue funcionando porque somos ONG*". O gestor complementa "*não é à toa que a gente tem vários parceiros, então realmente é uma instituição séria que faz as coisas acontecer*".

A compreensão dos gestores acerca da centralidade concorda com a importância da centralidade abordada por Rowley (1997), que destaca que a centralidade da organização focal é um fator significativo que afeta sua capacidade de resistir às pressões das *stakeholders*. Ou seja, a medida que a centralidade da organização focal aumenta, sua capacidade de resistir às pressões dos *stakeholders* aumenta.

Desta forma, observa-se que as normas precisam ser bem definidas no IPREDE diante de todos os *stakeholders* que tem interesse em fazer parcerias. Apesar do *stakeholder* considerar os processos do IPREDE muito bem definidos e que há vários processos a seguir, o *stakeholder* gestor S4 considera as "*normas muito boa, porém precisa melhorar*".

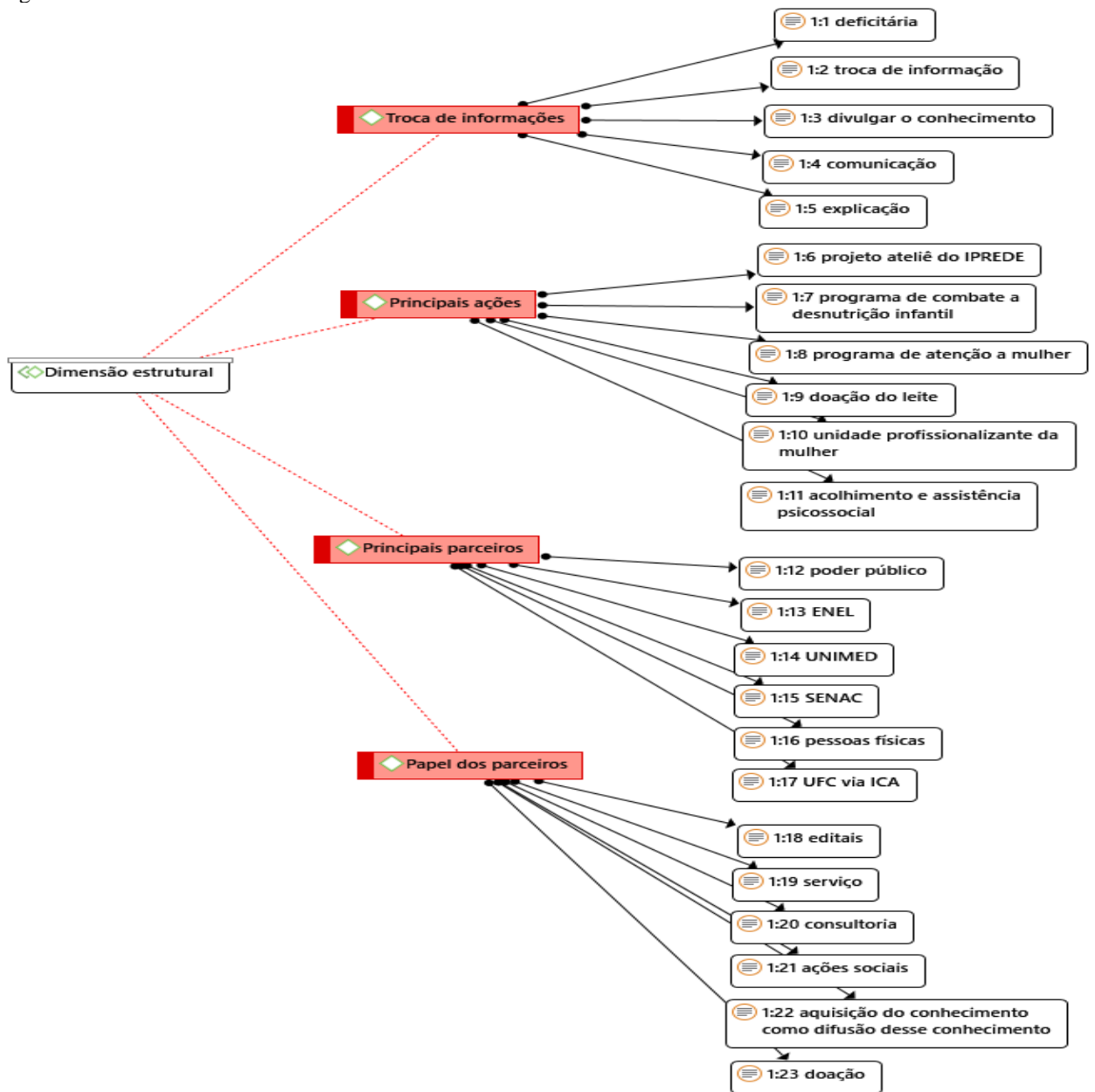
Assim, observa-se a rede do IPREDE, expressa na figura 14, uma baixa densidade e uma alta centralidade que Rowley (1997), nos resultados de sua pesquisa mostra que uma rede de baixa densidade impede os fluxos de informação, os esforços de monitoramento e a formação de normas compartilhadas. Ou seja, a organização focal é capaz de resistir às pressões das *stakeholders*.

Desta forma, foi visto que as normas compartilhadas confirmam o conceito de Rowley (1997), em que quando a rede possui uma baixa densidade as normas compartilhadas do IPREDE não são bem definidas em relação as parcerias, o que confirma essa incompreensão das normas do IPREDE na seção a seguir. Os resultados refletem ainda um ambiente passível de credibilidade e participativo na formação da sua rede de *stakeholders*, como descrevem Viana et al. (2016). Assim, O fechamento elimina os buracos estruturais dentro da equipe e, assim, melhora a comunicação e a coordenação dentro da equipe (BURT, 2000).

Ademais, a dimensão estrutural do capital social está associada a várias formas de organização social, papéis, regras, precedentes e procedimentos, bem como uma ampla variedade de redes que contribuem para a cooperação e especificamente para a ação coletiva mutuamente benéfica (UPKOFF, 2000).

A partir das entrevistas com os gestores do IPREDE e *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica da dimensão estrutural do IPREDE e dos *stakeholders*, conforme expressa resumidamente na Figura 15.

Figura 15 : Rede semântica da dimensão estrutural do IPREDE



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A troca de informações, conforme mencionado anteriormente, é um ponto importante e que merece especial atenção na dimensão estrutural do capital social. Para esse enfoque foi destacado pelos entrevistados do IPREDE as informações deficitárias por parte do IPREDE, troca de informações, divulgar conhecimento, comunicação e explicação.

Conforme relatado pelo gestor E2 “*eu acho que a gente está amadurecendo nesse aspecto de informação e comunicação com os stakeholders, mas ainda é bem fraco*”. O stakeholder S4 confirma a fala do gestor E2 quando menciona “*Há ruído de comunicação? Há, sempre há, a comunicação para mim é uma questão, é uma dificuldade do próprio sistema de*

linguagem de comunicação. No entanto o stakeholder amenizar que essa dificuldade “*não é por uma dificuldade de relacionamento*”.

Os relatos dos gestores contrapõem os estudos de Fussell et. al. (2006) que alerta para a importância da comunicação pois negócios com alto nível de problemas na comunicação podem adquirir menos capital social, ter mais dificuldade em manter o que possuem e decisões de despesas. Certamente, uma variedade de preocupações de comunicação pode ser considerada, tais como a maneira pela qual as características de comunicação influenciam o potencial de formação, manutenção e gasto de capital social.

Baldanza e Abreu (2013) consideram que as formas de expressão constituídas nas redes sociais vão constituir o substrato cujos laços sociais irão se formar. Isso só é possível à medida que as trocas e compartilhamento de informações são uma constância e, indiscutivelmente, as tecnologias de comunicação mediada ampliam este processo na atualidade. Burt (2000) destaca que na medida em que os benefícios de informações e controle de pontes estruturais melhorem o aprendizado organizacional a organizações com redes de gerenciamento e colaboração irão aprender mais rápido e ser mais produtivamente criativo

Além das trocas de informações e comunicação discutidas anteriormente, o conhecimento é um importante aspecto para a estrutura da rede. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais consideram que estas estruturas constituem uma valiosa fonte de recursos para difusão e transferência de conhecimento. Aponta-se, sobre a importância do conhecimento, como menciona o gesto E4:

“A divulgação científica é um tipo de informação, por exemplo nós temos uma revista e um caderno sobre a primeira infância que divulga esse conhecimento, nós temos eventos que a gente faz sobre a primeira infância, então são pesquisas que são realizadas que acontecem exatamente essa troca de informação com os parceiros, de construção do conhecimento”. (E4).

Assim, pode-se considerar nos resultados dos estudos de Baldanza e Abreu (2013) que autores contemporâneos que associam a formação do capital social às redes sociais com suporte digital tendem, ao que parece, a relacionar aspectos como circulação de informações e conhecimento à maximização deste tipo de capital nestes grupos.

Quanto as principais ações, os entrevistados mencionaram o projeto ateliê do IPREDE, programa de combate à desnutrição infantil, programa de atenção a mulher, doação de leite, unidade profissionalizante da mulher e acolhimento psicossocial. Essas ações sociais possuem uma ligação direta com os principais programas sociais do IPREDE.

Os principais *stakeholders* são o poder público, Enel, unimed, pessoas físicas, Senac e ICA via UFC. Para o gestor E1 “*como um dos principais parceiros dos projetos a gente tem*

as parcerias de editais que a gente fomenta e ganha essas parcerias com o governo do Estado”. Para o gestor E2 outro *stakeholders* considerado importante para o IPREDE é a Enel: “nós temos a ENEL, acho que esse sim é o nosso maior parceiro, a ENEL através de um programa que se chama conta contigo, aonde as pessoas físicas podem doar através da conta de energia qualquer valor que elas queiram”. Por fim, o gestor E3 cita o Senac: “eu tenho que dizer antes que o principal parceiro nessa área de profissionalização é o SENAC onde os cursos de profissionalização em torno de 80% no mínimo são cursos dados pelo SENAC, é uma grande vantagem porque é o reconhecimento que é dado uma certificação do SENAC a inclusão produtiva”.

Finalmente, os parceiros exercem diversos papéis, seja por editais, serviços, consultoria, ações sociais, aquisição de conhecimento e doação, sendo a doação a grande maioria dos parceiros, segundo relato do gestor E5.

A compreensão da posição de cada ator e sua importância na rede concorda com a visão de Burt (200), o qual explica que a estrutura social é um tipo de capital que pode criar para certos indivíduos ou grupos uma vantagem competitiva na busca de seus fins. Pessoas conectadas melhor aproveitam retornos mais altos. Baldanza e Abreu (2013) explica que a estrutura social é piramidal, ou seja, sempre existirá nas relações sociais uma congruência de status, e o capital social do indivíduo dependerá muito da posição dos membros em sua rede de relacionamento onde pessoas com posições mais próximas neste sistema de estratificação teriam mais facilidade de troca, maximizando o status deste indivíduo em seu grupo.

Quadro 25: Trechos sobre a dimensão estrutural

	UNIDADE DE CONTEXTO	PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES OBSERVÁVEIS MAIS CITADOS	ACHADOS
Dimensão Estrutural	Troca de informações	Fussell et. al. (2006); Baldanza e Abreu (2013); Burt (2000); Nahapiet e Ghoshal (1998)	Comunicação; Credibilidade; Cooperação; Confiança; Normas; Conhecimento	Foi possível observar que a troca de informações do IPREDE com os <i>stakeholders</i> ainda é deficitária, o que pode ocasionar menos capital social. A troca de informações representa a dimensão estrutural do capital social que permite integrar, a partir da estrutura da rede, um compartilhamento de informações entre as partes interessadas. Portanto, representam características do capital social que influenciam o leque de informações que podem ser acessadas.

	Principais ações sociais	Burt (200); Baldanza e Abreu (2013)	Relacionamento.	Nota-se um forte relacionamento e uma importância na rede para os principais parceiros e o envolvimento desses stakeholders nas principais ações sociais que o IPREDE desenvolve. A posição de cada ator e sua importância na rede estrutural pode criar fortes relacionamentos, retornos melhores e vantagem competitiva o que contribuirá para o desenvolvimento do capital social
	Principais parceiros	Burt (200); Baldanza e Abreu (2013)		
	Papel dos parceiros	Burt (200); Baldanza e Abreu (2013)		

Elaborado pelo autor (2019)

Portanto, é interessante observar que a criação da rede de *stakeholders* e as ações sociais desenvolvidas possibilitou a construção do capital social do IPREDE. Silveira (2005) encontrou estudos que apoiam que o capital social torna-se cada vez mais um instrumento facilitador do negócio social e como uma forma de estabelecer reciprocidades, tanto numa dimensão relacional como estrutural, o que contribui para aumentar a eficiência da sociedade e facilitar ações coordenadas. Baldanza e Abreu (2013) destaca que, ao contrário de outras formas de capital como o físico ou capital humano, o capital social é inseparável da estrutura social a medida em que estrutura é sempre inerente às relações sociais entre os membros.

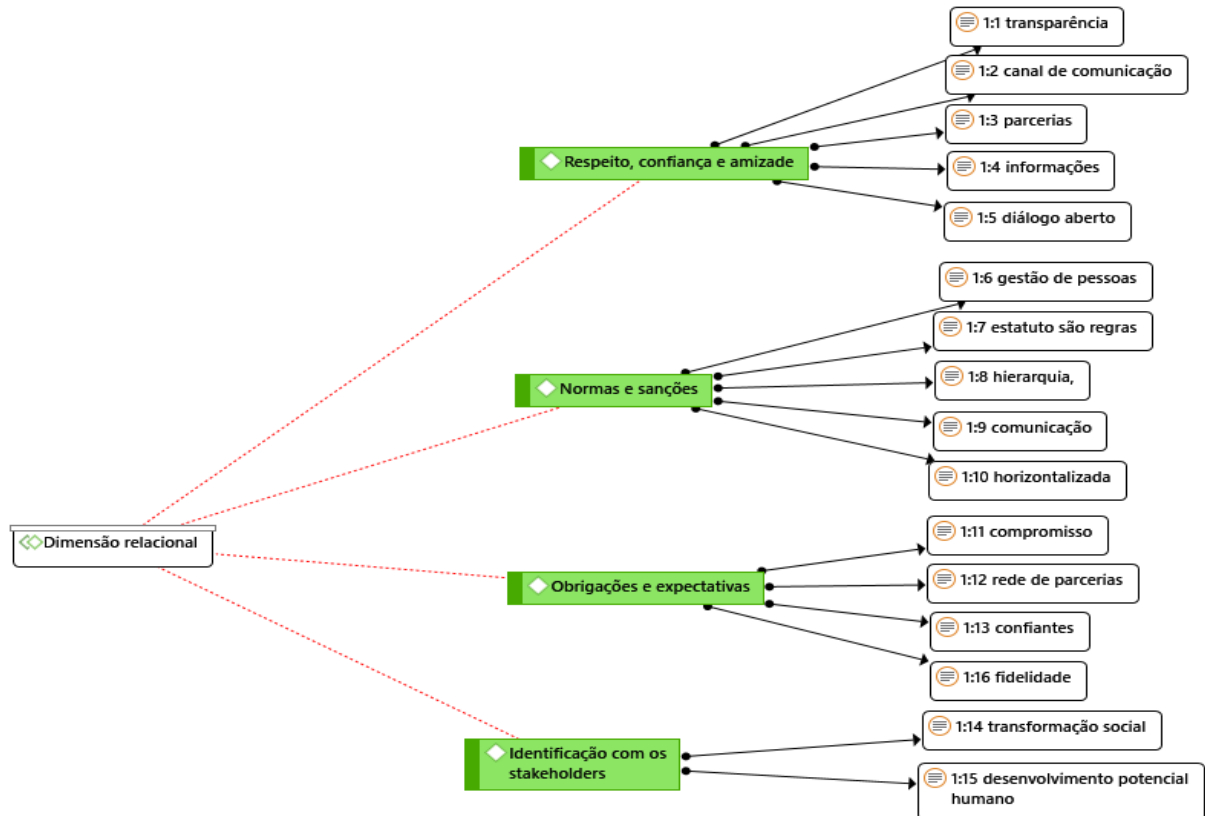
6.3.2 Dimensão relacional

A segunda perspectiva analisada do capital social da empresa investigada foi a dimensão relacional. De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), O padrão de ligações e os relacionamentos construídos é a base do capital social. Esta ideia de Nahapiet e Ghoshal (1998) está diretamente associado com a visão do gestor E1 que relata “*que tem um elo de parcerias muito forte, que se firmaram por edital, prestação de serviços ou por doação e acabam lembrando do IPREDE e entram em contato para construir essa parceria com o objetivo de desenvolver alguma ação social relevante.* Quanto aos stakeholders todos os gestores consideram ter um relacionamento muito bom com o IPREDE.

Ademais, a dimensão relacional do capital social se refere a ativos que estão presentes nas relações. Entre os ativos nesta dimensão está o respeito, confiança, amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas; identificação com os *stakeholders*, e se bem executados podem desenvolver fortes relações para a construção da dimensão relacional do capital social.

A partir das entrevistas com os gestores do IPREDE e *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica da dimensão relacional do IPREDE e dos *stakeholders*, conforme expressa nas Figuras 16 e 17, respectivamente.

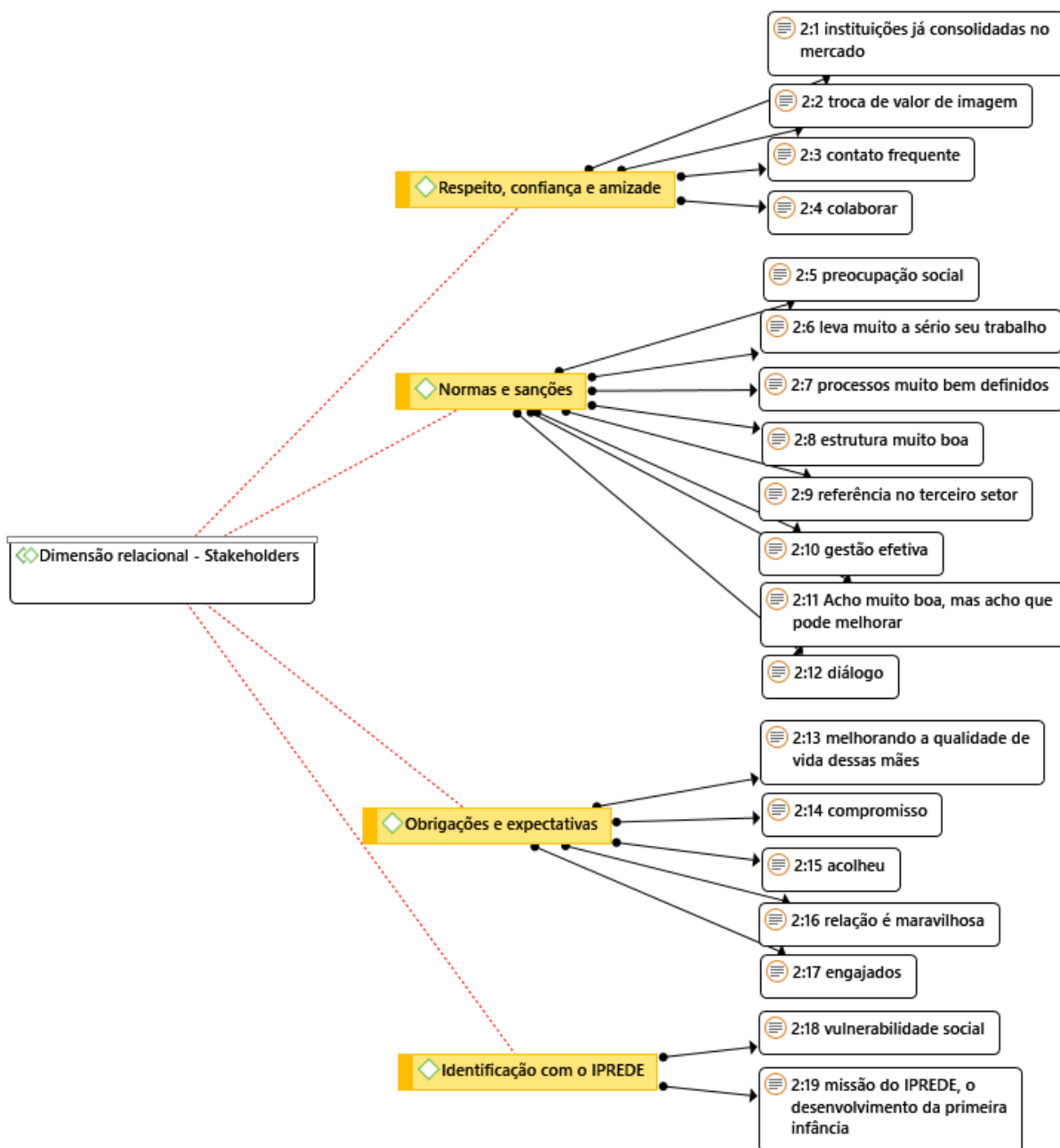
Figura 16: Rede semântica da dimensão relacional do IPREDE.



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A natureza das relações e dos vínculos sociais é um ponto importante que juntamente com os elementos como respeito, confiança, amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas e identificação com o grupo fazem parte da dimensão relacional do capital social. Para Macke (2005), esta dimensão está relacionada a interação entre os atores, o que na prática implica em observar os aspectos comportamentais, principalmente o respeito, amizade, sociabilidade, aceitação e prestígio.

A partir das entrevistas com os *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica expressa na Figura 17.

Figura 17: Rede semântica da dimensão relacional dos *stakeholders*

Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

O primeiro enfoque da dimensão relacional do capital social, expresso resumidamente nas figuras 16 e 17 é o respeito, confiança e amizade gerada pelas relações produzidas e a interação entre o IPREDE e seus *stakeholders*. Para esse enfoque foi destacado pelos entrevistados do IPREDE a transparência, o canal de comunicação, parcerias, informações e diálogo aberto. Os *stakeholders* entrevistados destacaram instituições já consolidada no mercado, troca de valor de imagem, contato frequente e colaborar.

Vale destacar que ao realizar a análise da dimensão relacional do capital social dos elementos respeito, confiança e amizade, foi possível verificar que o conteúdo mais transacionado entre os integrantes da rede de relacionamentos tanto do IPREDE quanto dos *stakeholders* é a confiança.

De acordo com os relatos do entrevistado do IPREDE E6 “*é necessário, principalmente, ter total transparência, rapidez, indicadores, ser mesmo um livro aberto porque se ficar demorando, demonstrando incompetência, falta de profissionalismo ou negando algumas informações é sinal que essa instituição tem algo a esconder*”. Na concepção do entrevistado E4 “*quando o parceiro chega aqui e ver que está sendo realizado um trabalho, isso dar uma credibilidade, dar uma condição*”.

Foi possível identificar que os relatos dos gestores E4 e E6 do IPREDE apresentam visões completares com os *stakeholders* S2 e S1 que abordam sobre a confiança entre as instituições pela possibilidade de cada instituição vincular suas marcas nas ações que desenvolvem e por serem consolidadas no mercado, pois de acordo com o gestor S2 “*essa troca de valor de imagem demonstra muita confiança porque a FORTES TECNOLOGIA como qualquer outra empresa não vai deixar sua marca exposta em um trabalho na qual ela não confia*”. Enquanto o *stakeholder* entrevistado S1 considera a confiança importante entre as “*instituições por serem já consolidadas no mercado*”.

Percebe-se no relato dos entrevistados que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade entre os atores da rede, como preconizam Jiang e Lu (2015) sobre a dimensão relacional do capital social. A compreensão da credibilidade para gerar confiança também concorda com a visão de Putnam (1993), por exemplo, considera que a reputação de credibilidade beneficia tanto a instituição quanto o parceiro, já que permite estabelecer uma cooperação mutuamente compensadora.

O gestor E4 destaca “*que as parcerias é uma troca, um diálogo e confiança que cada vez mais contribuem para fazer o IPREDE atender crianças em vulnerabilidade social*”. O gestor E5 conclui que “*sem essa parceria de confiança a gente não conseguiria desenvolver o nosso trabalho de jeito nenhum*”.

O entrevistado S2 relata que considera ter um espaço muito aberto com o IPREDE, “*por exemplo a FORTES TECNOLOGIA está precisando fazer algum evento com algum cliente e precisa de um espaço rápido e o IPREDE está sempre de portas abertas para nos apoiar*”. Já o entrevistado S4 considera o contato frequente que tem com o IPREDE o principal motivo para conquista dessa confiança.

Pelo discurso dos entrevistados, as ações que o IPREDE desenvolve se assemelha com os estudos de Jiang e Liu (2015), os quais descrevem que a confiança dentro de uma rede, não é limitada entre duas pessoas, mas pode se estender a qualquer membro da rede. Para Putnam (1993), a confiança promove a cooperação, quanto mais elevado o nível de confiança numa rede, maior a probabilidade de haver cooperação e a própria cooperação gera confiança.

A confiança necessária para fomentar a cooperação não é uma confiança cega. A confiança implica uma previsão do comportamento de um ator independente. "Você não confia em que uma pessoa (ou uma entidade) fará alguma coisa simplesmente porque ela disse que irá fazer. Você só confia porque, conhecendo a disposição dela, as alternativas de que dispõe e suas consequências, a capacidade dela e tudo o mais, você espera que ela preferirá agir assim". (PUTNAM, 2006, p. 180).

Vale ressaltar que embora os gestores não mencionarem os elementos respeito e amizade diretamente durante as entrevistas, foi percebido que a confiança gerada entre os parceiros promove um respeito e amizade entre o IPREDE e os *stakeholders*, no entanto considera-se, ainda elementos que precisam ser fortalecidos. Tódero (2011) confirma que a amizade é um bom exemplo de operacionalização da dimensão relacional do capital social, uma vez que o comportamento pode ser influenciado quando este conteúdo é transacionado entre duas pessoas de uma rede.

Outra poderosa forma de capital social é constituída por normas e sanções quando elas existem e são efetivas (COLEMAN, 1988). A partir dos conhecimentos obtidos sobre a visão dos gestores entrevistados, foi possível perceber que os participantes apresentaram algumas visões diferentes em seu discurso acerca das normas implementadas no IPREDE.

Para o gestor E4 o IPREDE *segue um estatuto e não só segue o estatuto como há regras que mesmo não estando presente no estatuto, são regras que são muito disseminadas na casa*. O gestor E4 complementa *“que naturalmente existe uma regra e ela precisa ser cobrada, a ideia das normas e das regras é que elas sejam cobradas, então assim naturalmente a gestão faz essa cobrança de cada um dos participantes, de cada um dos colaboradores”*. A ideia de ter normas e sanções bem definidas e seguidas por todos corrobora com o relato do gestor E5: *“tem que ter normas porque se não a gente não consegue fazer nenhuma atividade, nós temos a questão da hierarquia, da direção, da coordenação, os setores que são divididos e a gente sabe que tem que procurar cada um, onde eu preciso executar uma atividade*.

O stakeholder S4 é ciente de que o IPREDE possui um estatuto, porém considera que as normas e diretrizes da instituição deve melhorar, apesar de considerar boa e justifica a falta de melhoria devido à falta de recursos de pessoal e financeiro, de acordo com seu relato:

“O IPREDE tem um estatuto, não sei se tem um regimento. Acho que todo mundo que trabalha aqui tem uma consciência do seu papel, acho a gestão e normas da instituição muito boa, mas acho que pode melhorar, falta pessoal, tem dificuldade financeira, mas acho que para o modo como tem que ser é muito bom.” (E4).

No entanto, o gestor E6 considera que as normas são *“movidas por uma boa intenção afetiva, boa intenção no sentido de com o coração mesmo, é uma missão e afetiva no sentido que afeta, as pessoas que possam por aqui afeta, principalmente as mães e crianças e a nossa forma de lhe dar com a instituição”*. O gestor ressalta ainda que a comunicação é um fator importante que contribui para o seguimento dessas regras:

“O IPREDE passa por uma comunicação muito dinâmica principalmente em forma de gestão, coordenação, diretoria, ou seja o que aparece a gente vai tentando ajustar porque nessa estrutura do terceiro setor por mais organizado que seja nós dependemos e somos no bom sentido reféns do doador, que seria o doador da ideia, doador do alimento o serviço, então a comunicação precisa de uma autonomia de setores, mas nem sempre a gente consegue identificar tudo para todos os setores, a gente precisa resolver dinamicamente e passar as informações e agir de forma rápida para que a gente não perca a estrutura da instituição”. (E6).

Além disso, o gestor E6 destaca a gestão, bem como as normas e sanções *“com uma certa hierarquia horizontalizada”*. Observa-se também, de acordo com relatos dos entrevistados que a instituição possui um código de conduta formalizado. Porém, os indivíduos possuem normas que não estão explícitas no código de conduta, mas mesmo assim servem para direcionar os integrantes da instituição em relação aos hábitos e costumes. O gestor E2 considera que além das normas e cobranças institucionalizada no IPREDE, é importante que as partes interessadas desenvolvam as *“ações sociais não pode ser algo que ele faça apenas nas suas horas aqui, é algo de vida é quase como uma filosofia você tem que levar enraizar mesmo dentro de você e levar para dentro de você”*.

A ideia da importância da preocupação social para o cumprimento das normas mencionados pelos gestores E6 e E2 concorda com a visão do gestor stakeholder S1 que relata

que “o IPREDE é uma instituição extremamente organizada e isso decorre muito porque é uma instituição que tem uma preocupação social e leva o trabalho que desenvolve muito à sério. ”

Apesar do compromisso social ser um importante fator para o cumprimento das normas, Coleman (1988) destaca que a propriedade de fechamento (redes nas quais as relações dentro do grupo são importantes e todos estão conectados) das relações sociais é responsável pela eficácia das normas. Isto é, a falta de fechamento na estrutura social é a razão pela qual as normas não se concretizam para limitar efeitos externos negativos ou encorajar efeitos positivos. Por meio do fechamento nas relações sociais, as forças dos atores são combinadas para restringir ações e fornecer sanções ou recompensas coletivas que podem monitorar e guiar o comportamento dos atores (MELO; RÉGIS e BELLEN, 2015).

Assim, ao confrontar teoricamente a ideia do seguimento de normas para a construção da dimensão relacional do capital social, percebe-se alguns contrapontos de acordo com a perspectiva de Putnam (1993), o qual defende que uma das formas de capital social, como as normas e as cadeias de relações sociais, multiplicam-se com o uso e minguam com o desuso. Coleman (1988) considera que as normas e sanções, quando bem definidas, constituem o capital social onde elas encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum, abandonando interesses próprios imediatos”.

Assim, apesar dos gestores do IPREDE considerarem o compromisso social um importante elemento para o cumprimento das normas, quando essas normas são bem definidas, as partes interessadas se tornam mais bem engajados para o compromisso social. Isto é, observa-se, de acordo com relato dos *stakeholders*, que as normas do IPREDE precisam de uma compreensão melhor.

Coleman (1988) complementa que as relações tipicamente estão imbuídas de níveis mais altos entre os membros da rede, bem como de normas baseadas na confiança. Fukuyama (2000) destaca que algumas normas podem não produzir capital social quando intensificam a falta de confiança. Normas como essas, que fortalecem a confiança social, vingam porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação (PUTNAM, 1993).

Portanto, infere-se pelo discurso dos gestores e com a abordagem dos autores que a confiança é compreendida com um dos fatores essenciais para o cumprimento das normas, no entanto é preciso que essas normas sejam bem definidas.

Contudo, Coleman (1990) revela que o capital social não é universalmente benéfico, isto é, uma mesma forma de capital social usadas para facilitar certas ações pode ser prejudicial para outras. Por exemplo, normas rígidas e forte identificação podem exercer um grande poder de influência no desempenho do grupo, e ao mesmo tempo, podem limitar a receptividade a

novas informações e novas formas de fazer as coisas, produzindo uma espécie de cegueira coletiva (MACKE, 2005).

Diante desse contexto, o gestor E2 considera de grande importância ter um setor pessoal que cuide da gestão de pessoas para o cumprimento das normas e sanções da instituição, conforme relato abaixo:

“O IPREDE não tem um setor pessoal, um setor pessoal no sentido de fazer um trabalho de gestão de pessoas, então esse é um aspecto falho que está sendo construído esse ano, a gente está vendo a importância de se investir nas pessoas não que o IPREDE não investisse, mas era algo, por exemplo o IPREDE dava 50% para o funcionário que quisesse fazer uma faculdade, mas qual vai ser retorno que esse funcionário vai dar, então é algo que o IPREDE nunca planejou. São benefícios, são ações e atitudes sem olhar para frente, eu digo não só para a instituição mas para o próprio profissional.” (E2).

A percepção do gestor E2 concorda com Leana e Van Buren (1999) no que tange que as práticas de RH são o principal meio pelo qual as empresas podem gerenciar o conjunto de relações sociais.

Um outro importante elemento para a construção da dimensão relacional do capital social são as obrigações e expectativas. Se A faz algo para B e confia em B para retribuir no futuro, isso estabelece uma expectativa em A e uma obrigação por parte de B (COLEMAN, 1988). Ou seja, e acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), as obrigações representam um compromisso ou dever de realizar alguma atividade no futuro.

Para o enfoque das obrigações e expectativas foi destacado pelos entrevistados do IPREDE o compromisso, rede de parcerias, confiança e fidelidade. Quanto aos *stakeholders* foram mencionados melhora da qualidade de vida das mães, compromisso, acolhimento, relação, engajados.

Acerca dos relatos dos gestores do IPREDE, nota-se que alguns entrevistados consideram algumas obrigações por parte dos parceiros pendentes. Enquanto o gestor E2 considera o IPREDE *“uma instituição que tem esse compromisso, essa preocupação de garantir essas parcerias e demonstrar aos seus parceiros uma instituição séria e que vale a pena está junto dela”*. O gestor E6 complementa em seu relato por considerar que *“os parceiros são confiantes no trabalho que o IPREDE desenvolve, eles realmente se empolgam, se vislumbra, eles percebem com esmero o que a gente faz”*.

A confiança foi considerada o principal elemento, conforme relato dos entrevistados, que de acordo com Coleman (1988) a forma de capital social depende da confiabilidade do ambiente social, no sentido de que as obrigações são realizadas e da extensão real das

obrigações mantidas. Isto é, esta forma de capital social depende de dois elementos: um ambiente social de confiança, o que significa que as obrigações serão retribuídas (SANTOS, 2003).

No entanto, o gestor E6 revela que em alguns casos as parcerias não são mantidas *“quando não conseguem mais sustentar a parceria me chega como algo que ficou meio insustentável para quem está doando, mas muitas parcerias não são nesse aspecto de estão doando, a gente tem outros tipos de parcerias*. O gestor E4 menciona que algumas parcerias costumam não ser fieis no compromisso firmado, conforme destaca no seu relato: *“existe parcerias que elas vão ter uma fidelidade maior do que os outros”*. Contudo, o gestor pondera, *“o parceiro não foi fiel, a gente tem que primeiro analisar qual era o objetivo dessa parceria, saber balizar essa diferença de fidelidade dos parceiros”*. O gestor E6 justifica essa infidelidade de alguns parceiros devido à crise: *“os parceiros do IPREDE eles estão dentro de uma política pública social que tem características de dois anos para cá de crise, então a gente tem uma relação de compreensão também diante de certas questões de crise”*

O relato dos gestores E6 e E4 é confirmado com o relato do gestor *stakeholder* S2 que considera o IPREDE *“uma instituição que sempre teve compromisso”*, o gestor acrescenta que *“sempre que a gente solicita é atendido”* e garante *“quando eles precisam da gente, a gente sempre ajuda”* e conclui dizendo *“esse relacionamento é muito bom”*. Estas declarações mostram que o IPREDE cumpre com suas obrigações, porém, apesar do gestor S2 considerar atender as expectativas do IPREDE de reciprocidade, geralmente essas expectativas do IPREDE não são atendidas, conforme relato dos gestores E6 e E4.

Diante disso pode-se dizer que as expectativas do IPREDE não são correspondidas, mesmo cumprindo suas obrigações. Desta forma, para o cumprimento das obrigações e expectativas Putnam (1993) considera como uma das mais importantes normas a reciprocidade. Para o autor a reciprocidade generalizada diz respeito a uma contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta desequilíbrio ou falta de correspondência, mas que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído no futuro. A ‘reciprocidade’, também é vista por Baldanza e Abreu (2013) como uma das manifestações do capital social e nos grupos é fruto da confiança adquirida conjuntamente com o compromisso cívico.

Ademais, o gestor do IPREDE destaca que além das normas e regras que precisam ser incorporadas, um outro fator precisa ser mais importante e que poderá gerar mais obrigações e expectativas quando os parceiros compartilham dessa mesma linguagem: o compromisso social.

“As cobranças no IPREDE são iguais a que você encontra em empresas privadas, as cobranças são grandes tanto internamente quanto dos próprios funcionários como externamente, mas nós somos uma empresa social querendo ou não no sentido de que fazemos ações sociais, porque por maiores que sejam as cobranças eu acho que é muito importante que a gente tenha o compromisso social nosso principal objetivo.” (E2).

Observa-se que o gestor do IPREDE E2 compartilha com o *stakeholder* S2 sobre a importância do compromisso ser em prol da garantia de cooperação, reciprocidade e relacionamento entre as instituições.

A compreensão do gestor E2 acerca das obrigações concorda com a visão do Uphoff (2000), o qual aborda, especificamente sobre negócio social. O autor enfatiza que uma organização social é menos dispendiosa e muitas vezes mais eficaz em casos em que a cooperação é motivada por normas, valores, crenças e atitudes que criam expectativas reforçadoras, em vez de as organizações comerciais que tem que obter cooperação por meio de incentivos materiais ou ações coercitivas. Essa visão de Uphoff (2000) compartilha com a visão dos gestores sobre o compromisso social como uma norma bem definida entre as partes interessadas, porém essa expectativa reforçadora não foi o suficiente para a compressão das normas da instituição.

Por fim, a identificação com os *stakeholder* também é considerada um importante elemento para a construção da dimensão relacional do capital social. Dois enfoques foram considerados importantes para os gestores do IPREDE quando se refere a identificação com os *stakeholders*: Transformação social e desenvolvimento do potencial humano. Para os *stakeholders* o enfoque foi vulnerabilidade social e desenvolvimento da primeira infância. Nota-se que as ideias são compartilhadas por ambos os gestores.

Aponta-se pelo gestor E5 “*que os parceiros têm acima de tudo acreditar na transformação social, acreditar na mudança, acreditar no ajudar ao próximo porque se não essa união não vai ser efetiva*”. O Gestor E6 acredita em “*um engajamento nas tecnologias sociais, uma crença no desenvolvimento potencial humano, uma disponibilidade a comunicação que é a troca de ideias e principalmente uma resistência no sentido físico da palavra, uma energia de disposição para uma ONG.*”

O gestor *stakeholders* S4 destaca que “*a gente se identifica com a missão do IPREDE, o desenvolvimento da primeira infância, nos incomoda no bom sentido, porque faz a gente sair do conforto faz a gente se mexer. Para o gestor S1 o combate a vulnerabilidade social é que faz criar essa identificação com IPREDE.*”

“A gente pode estar voltando para ajudar pessoas que realmente estejam necessitados com condições muitas vezes de vulnerabilidade social, que não tem condições de estar fazendo um curso, para que ela possa através desse curso está ingressando no mercado de trabalho, então creio que essa identificação seja uma questão social” (S1).

Observa-se que dentre os gestores a importância do compromisso social é a principal característica que os entrevistados consideram ser importante que faz com o IPREDE tenha uma identificação com o parceiro.

Essa identificação pode ser confirmada com os estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais abordam que a identificação com um grupo ou coletivo aumenta a preocupação com processos e resultados coletivos, aumentando assim as chances de que a oportunidade de troca seja reconhecida. Para Dilly, Macke e Maia (2014), essa identificação de grupos são capazes de estimular ou restringir a formação de redes inter organizacionais vinculada às características peculiares das pessoas, empresas, sociedades e culturas envolvidas. As características semelhantes entre as organizações proporcionam essa identificação para o relacionamento.

Um panorama das ideias acerca dos enfoques respeito, confiança, amizade; normas e sanções; obrigações e expectativas; identificação com o grupo percebidas na visão dos gestores do IPREDE e dos *stakeholders*, bem como como a visão dos principais autores encontrados na literatura está apresentado no quadro 26.

Quadro 26: Panorama da dimensão relacional do capital social

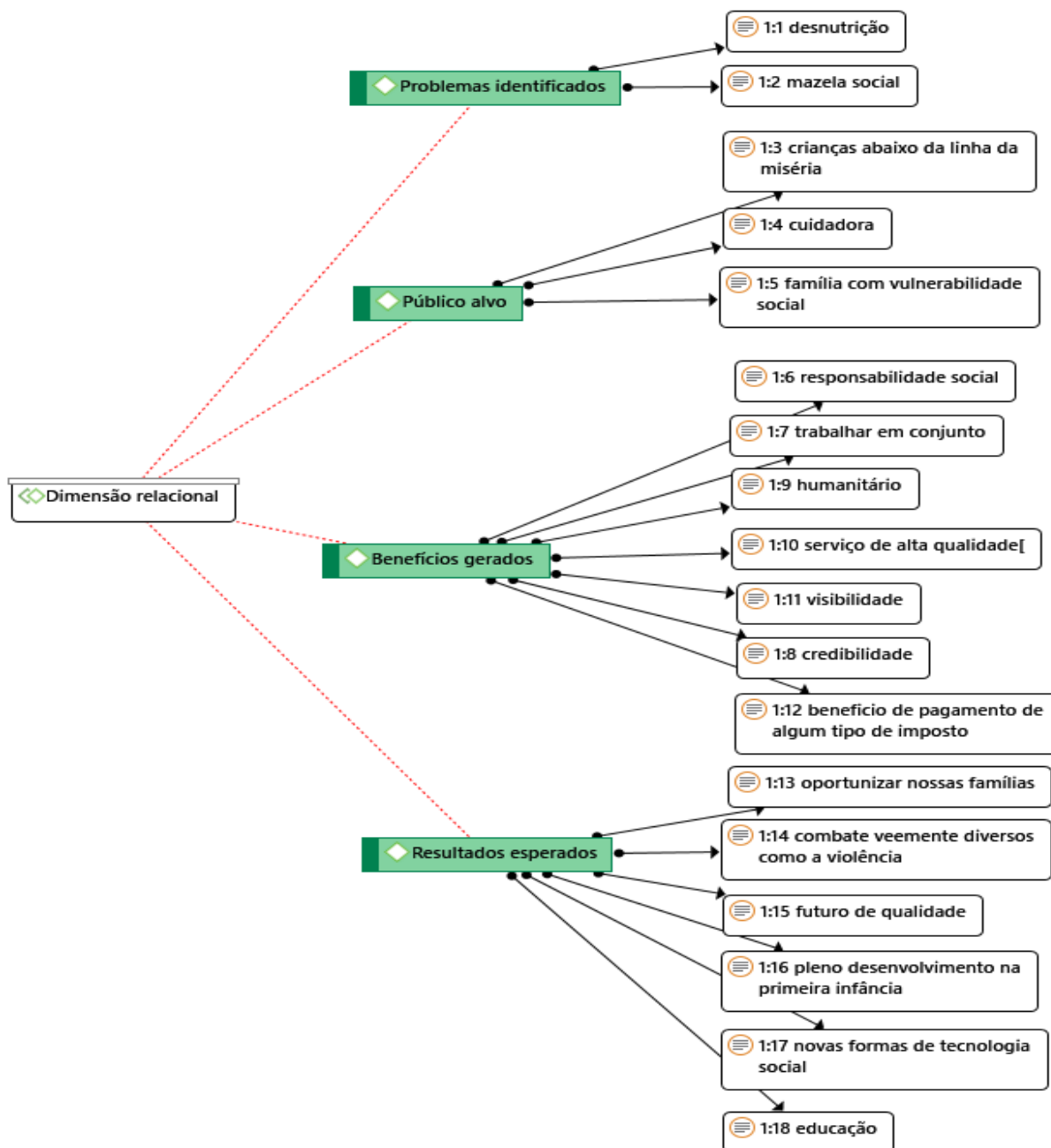
	ENFOQUE	IPREDE	STAKEHOLDERS	PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES OBSERVÁVEIS MAIS CITADOS	ACHADOS
DIMENSÃO RELACIONAL	Respeito, confiança e amizade	Transparência	Instituições já consolidadas no mercado	Jiang e Lu (2015); Putnam (1993); Nahapiet e Ghoshal (1998); Putnam (2006); Tódero (2011)	Credibilidade; Cooperação	Dentre os principais aspectos, destaca-se a confiança. Percebe-se que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade. Em suma, a credibilidade é um forte aspecto que os gestores devem conquistar entre seus stakeholders para
		Canal de comunicação	Troca de valor de imagem			
		Parcerias	Contato frequente			
		Informações	Colaborar			
		Diálogo aberto	-			

					consequentemente obter confiança.
Normas e sanções	Gestão de pessoas	Gestão efetiva	Coleman (1988); Melo; Régis e Bellen (2015); Putnam (1993); Fukuyama (2000); Coleman (1990); Macke (2005); Leana e Van Buren (1999)	Confiança	É importante que na rede obtenha-se um fechamento (redes nas quais as relações dentro do grupo são importantes e todos estão conectados) nas relações sociais. Esse fechamento contribuirá para o cumprimento das normas. Assim, quando essas normas bem definidas constituem a construção de um capital social onde encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum
	Estatuto são regras	Processos muito bem definidos			
	Hierarquia	Acho muito boa, mas acho que pode melhorar			
	Comunicação	Diálogo			
	Horizontalizada	Estrutura muito boa			
		Referência no terceiro setor			
		Leva muito à sério seu trabalho			
	Preocupação social				
Obrigações e expectativas	Compromisso	Compromisso	Coleman (1988); Nahapiet e Ghoshal (1998); Santos (2003); Putnam (1993); Baldanza e Abreu (2013); Uphoff (2000)	Confiança; reciprocidade; Normas; Cooperação; Compromisso	A confiança também continua sendo o principal elemento para o cumprimento das obrigações e expectativas, porém essas obrigações e expectativas são motivadas principalmente pelas normas de reciprocidade, ou seja, uma contínua relação de troca.
	Rede de parcerias	Relação maravilhosa			
	Confiantes	Acolhimento			
	Fidelidade	Engajamento			
		Melhorar a qualidade de vida dessas mães			
Identificação	Transformação social	Vulnerabilidade social	Nahapiet e Ghoshal (1998); Dilly, Macke e Maia (2014)	Relacionamento	Descobrir características semelhantes entre as organizações proporcionam essa identificação para o relacionamento
	Desenvolvimento do potencial humano	Desenvolvimento da primeira infância			

Elaborado pelo autor (2019)

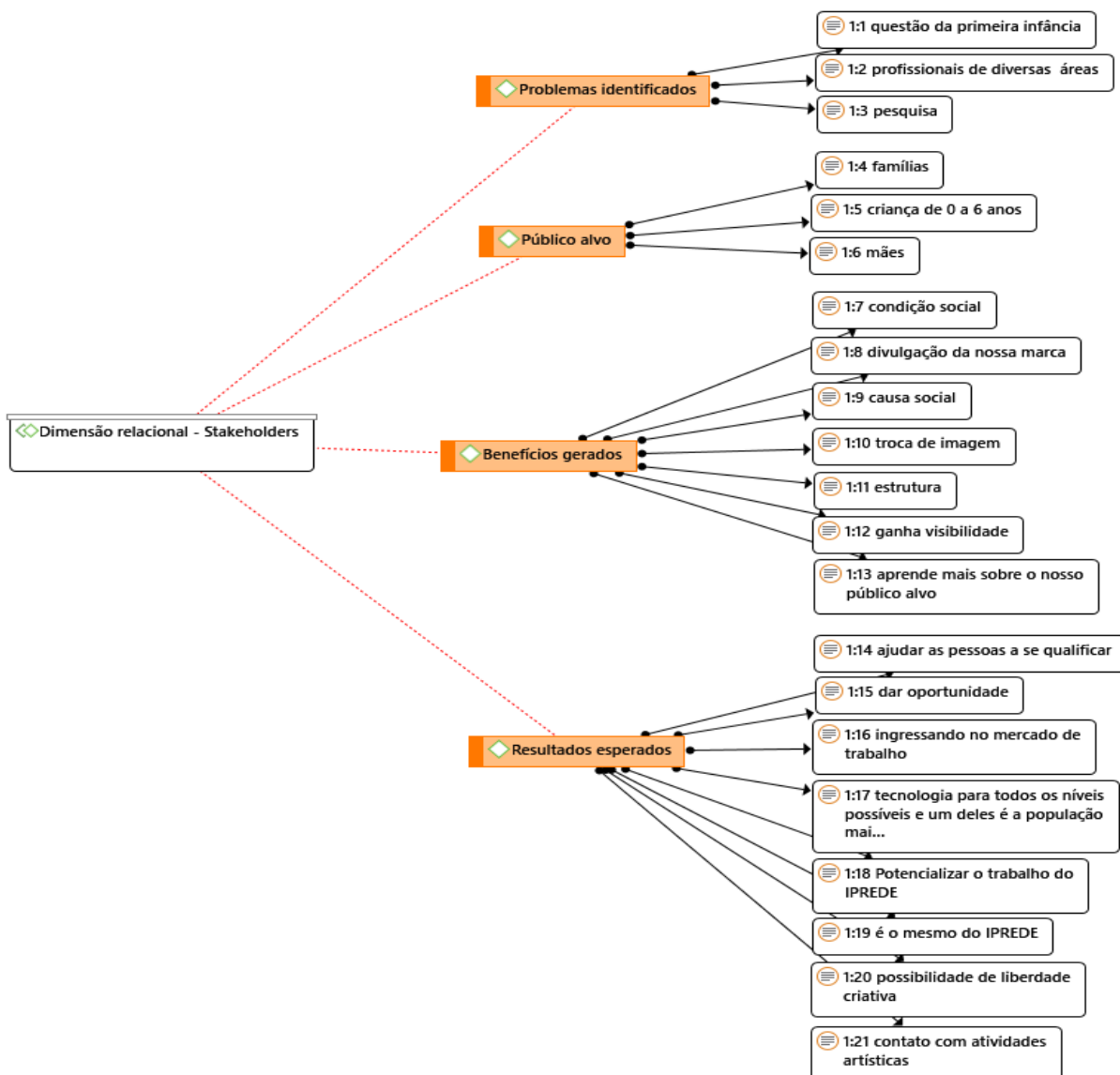
Ademais, a dimensão relacional está ligada com a ideia de que a execução de ações sociais está relacionada diretamente com os problemas identificados, público alvo, benefícios gerados e resultados esperados. Esses fatores se bem executados, como consequência podem gerar respeito, confiança, amizade; normas e diretrizes; obrigações e expectativas; identificação com os *stakeholders*. A partir das entrevistas com os gestores do IPREDE e *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica expressa nas Figura 18 e 19, respectivamente.

Figura 18: Resultados da rede semântica da dimensão relacional do capital social



A partir das entrevistas realizadas pelos gestores do IPREDE foi possível elaborar uma rede semântica expressa resumidamente na figura 18 sobre os principais trechos abordados pelos entrevistados que podem contribuir para a construção da dimensão relacional do capital social. A seguir, foi possível também criar uma rede semântica expressa na figura 19 com trechos das entrevistas realizadas com os *stakeholders*.

Figura 19: Resultados da dimensão relacional dos stakeholders



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

De acordo com relatos dos entrevistados, resumidos no quadro 18, o IPREDE identifica seus problemas especificamente em relação à desnutrição e a mazela social que afeta a estrutura familiar da criança. Como consequência, o estabelecimento de ações sociais por parte do IPREDE é voltado para atingir prioritariamente crianças abaixo da linha da miséria, cuidadora

(para o E1, o ideal é que seja a mãe, mas muitas vezes é a tia, avó etc) e a família com vulnerabilidade social.

No que tange aos problemas identificados todos os entrevistados do IPREDE relataram a identificação de seus problemas através dos atendimentos que realizam que é possível identificar problemas pelas mazelas sociais.

O relato dos entrevistados pode promover a identificação dos problemas sociais como defendem Rosolen, Tiscoski e Comini (2014), principalmente envolvendo a pobreza, que por meio da utilização de mecanismos de mercado fez com que o termo negócio social ganhasse mais espaço na realidade dos países em desenvolvimento, embora o IPREDE não tenha todas as características de um negócio social.

Por outro lado, foi observado que os *stakeholders* não tem uma clareza sobre como o IPREDE identifica seus problemas. Para o gestor S1 o IPREDE busca “*Trabalhar a questão da primeira infância*”, porém a gestora não soube relatar mais informações e se limitou a dizer “*acho que essa pergunta deve ser voltada para o próprio IPREDE*”. O gestor S2 se limitou a dizer que “o IPREDE faz muito uso do apoio de profissionais de diversas áreas”. Para o gestor S3 “*minha percepção é que eles conseguem identificar bem as necessidades de realizar um trabalho bom para atender essas demandas.*” Porém o entrevistado não consegue identificar quais são os problemas. Por fim, o gestor destaca que o IPREDE realiza diversas pesquisas para identificar e qualificar os problemas.

Os relatos divergentes entre os problemas identificados entre o IPREDE e os *stakeholders* decorre de acordo com os estudos de Silva (2009), por uma falta de interação. Para o autor e diversos outros autores, a interação entre os agentes tem sido apontada como responsável pela formação do capital social, uma espécie de ativo relacional que permite a cooperação e facilita o fluxo de informações úteis presentes na rede. É através dessas relações pessoais contínuas que as pessoas cumprem motivos sociais como sociabilidade, aprovação e prestígio (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Pode-se, por exemplo, aumentar a interação entre os membros da rede, de maneira que se conheçam melhor e identifiquem conjuntamente os problemas. Esta interação pode diminuir as dúvidas. Desta forma, pode-se dizer que o capital social consiste no potencial de relacionamento e na capacidade de interação dos indivíduos.

Diferentemente dos problemas identificados, todos os gestores do IPREDE e *stakeholder* foram unânimes quanto ao público alvo do IPREDE que são crianças de 0 a 6, a mãe e toda a estrutura familiar com vulnerabilidade social.

Vale destacar que para os gestores do IPREDE, o público alvo principal continua sendo a criança, de acordo com o gestor (E2)

“No IPREDE passou a existir duas trajetórias: a da criança e a da mulher. A criança que focava no aspecto do peso para ver se estava adequado com a tabela, mas também passou a olhar a criança e seus aspectos emocionais, do aspecto como um todo, como é que está inserida essa criança na realidade da família e em paralelo como está essa mulher essa família, resgatar o feminino, tratar a infância dessa pessoa que está trazendo a criança, fazer um planejamento familiar, fazer um planejamento profissional, onde ela possa se capacitar na unidade profissionalizante que a gente tem através dos cursos e aí ela tenha condição de transformar financeiramente a vida dela e consequentemente a da criança”. (E2).

A identificação do público alvo é motivo para que IPREDE e *stakeholders* tenham uma identificação, conforme relatado pelos gestores no enfoque identificação. Percebe-se que a visão dos gestores concorda com a finalidade da identificação entre os grupos que Nahapiet e Ghoshal (1998) salientam que a identificação do grupo pode não apenas aumentar as oportunidades percebidas para a troca, mas também pode aumentar a frequência real da cooperação.

Quanto aos benefícios gerados entre os parceiros foi citado pelos gestores do IPREDE a credibilidade, visibilidade e benefício de pagamento de imposto. Para o gestor E1 “*é importantíssima para ele ter a marca dele atrelada a uma instituição de credibilidade como a nossa*”. O gestor E6 relata que “*para as empresas tem a questão da visibilidade da empresa, pelo reconhecimento social em linkar, porque nós estamos em um País em que isso é necessário*”. Além disso, o gestor E6 menciona que “*essas parcerias trazem, seja por benefício de pagamento de algum tipo de imposto*”.

Sobre os benefícios, a visão dos gestores E1 e E6 está de acordo com a visão do gestor *stakeholder* S2 que diz que o principal benefício “*é a divulgação da nossa marca no site do IPREDE que claro, a gente está ali validando o que eles fazem*”. O gestor complementa “*é uma troca de imagem*”.

No entanto, esse não foi o principal benefício gerado, de acordo com relatos de todos os gestores, entre o IPREDE e os *Stakeholders*. Pelo discurso dos entrevistados, as ações do IPREDE têm uma função social.

O gestor do IPREDE E1 considera que “*na parceria o mais bacana para eles é a questão da responsabilidade social*”. Para o gestor E2 “*o maior benefício “é o humano de humanitário*”. Os gestores E4 e E5 complementam

“O benefício maior é o programa assistencial de desenvolvimento da criança porque o nosso foco é a criança, daí vem o trabalho com as mães, os projetos, daí vem os programas relacionados aos profissionais, mas o foco é o desenvolvimento dessa criança”. (E4).

“Os benefícios são para a família, é a recuperação da criança, é a inserção da mulher no mercado de trabalho, é a mulher andar com as próprias pernas, é a criança poder está crescendo e se desenvolvendo tornando-se futuramente um adulto com potencial para ser um cidadão”. (E5).

O *Stakeholder* S1 diz que “*é importante atuar com instituições como o IPREDE que dão condições para que a gente possa está melhorando, essa questão da condição social, ter a oportunidade de qualificar essas pessoas de estarem ingressando no mercado de trabalho*”. O gestor S2 considera que “*a gente está ligada a uma causa social importantíssima para a sociedade de fortaleza e do Ceará*”.

Vale destacar que os relatos citados dos gestores sobre a função social que desempenham vão de encontro com o conceito de Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais abordam que o desenvolvimento do capital social representa, assim, um investimento consciente ou inconsciente significativo - e, como todos esses investimentos, requer uma compreensão da relação de confiança e benefícios que provavelmente derivarão de tal investimento. Para Portes (2000), o capital social se refere às habilidades dos atores em garantir benefícios por meio da integração em redes sociais ou em outras estruturas sociais

Assim, as ideias expostas pelos autores ressaltam a capacidade do capital social de fornecer benefícios para os indivíduos e para as organizações (MELO; RÉGIS e BELLEN, 2015).

Nota-se, portanto, que todos os gestores têm uma compreensão semelhante dos benefícios que são gerados com a parceria. Esses benefícios podem gerar um sentimento de respeito, amizade e confiança entre as partes interessadas.

Por último, quanto aos resultados esperados na implementação das ações sociais, os gestores esperam que com os resultados alcançados identificados na rede semântica da figura 19 gere uma relação mais próxima entre o IPREDE e seu público alvo, doadores e parceiros, isto é, entre todos os *stakeholders*, conforme mostra o relato do gestor E1.

“É importante divulgar e realmente fazer com que o doador, que o cidadão cearense se sinta como um agente de mudança dentro da instituição, muitas vezes a gente acaba tendo uma relação muito direta com o doador ou com o apoiador e na verdade no momento que eu firmo ações sociais voltadas e tendo a participação desses doadores eu coloco ele realmente numa categoria de agente protagonista dentro da instituição”. (E1).

Em suma, os gestores entrevistados apresentaram visões complementares sobre os resultados esperados, que de uma maneira geral é gerar impactos sociais positivos no público alvo do IPREDE. Os gestores do IPREDE esperam alcançar com os seus resultados: oportunizar as famílias, combater a violência, gerar um futuro de qualidade, pleno desenvolvimento na primeira infância, novas formas de tecnologia sociais e proporcionar educação.

Quanto aos *stakeholders* espera-se alcançar com os seus resultados: ajudar as pessoas a se qualificar, dar oportunidades, ingressar no mercado de trabalho, tecnologia para todos os níveis possíveis, potencializar o trabalho do IPREDE, possibilidade de liberdade criativa e contato com atividades artísticas.

Esta concepção complementar entre os entrevistados demonstra uma visão que vai de encontro com a dos autores Melo, Régis e Bellen (2015), os quais abordam que as redes de relações formam grupos de indivíduos que ao estarem conectados, são capazes de produzir resultados que isoladamente, não seriam capazes. Sendo assim, os resultados esperados estão diretamente ligados com a perspectiva de obrigações e expectativas que conseqüentemente precisará da confiança, conforme afirma Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais define que a confiança incentiva a cooperação e a própria cooperação gera confiança. Isso pode levar ao desenvolvimento, ao longo do tempo, de normas generalizadas de cooperação, que aumentam ainda mais a disposição de se engajar em trocas sociais.

Desta forma, os autores complementam que a identificação com um grupo ou coletivo aumenta a preocupação com processos e resultados coletivos, aumentando assim as chances de que a oportunidade de troca seja reconhecida.

Portanto, essa relação criada e fomentada pela dedicação nos relacionamentos entre o IPREDE e os *stakeholders* influencia diretamente em seus comportamentos. É através dessas relações contínuas que os atores cumprem ações sociais.

No quadro 27 é possível identificar um resumo dos principais trechos da entrevista quanto aos problemas identificados, público alvo, benefícios entre os parceiros e resultados esperados relacionados a dimensão relacional:

Quadro 27: Trechos sobre a dimensão relacional

	UNIDADE DE CONTEXTO	PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES OBSERVÁVEIS MAIS CITADOS	ACHADOS
Dimensão Relacional	Problemas identificados	Rosolen, Tiscoski e Comini (2014); Silva (2009); Nahapiet e Ghoshal (1998)	Interação	É importante que todas as partes interessadas identifiquem os problemas. Essa falta de identificação dos problemas ocasiona por consequências de uma falta de interação. A interação entre os agentes tem sido apontada como responsável pela formação do capital social, uma espécie de ativo relacional que permite a cooperação e facilita o fluxo de informações úteis presentes na rede
	Público alvo	Nahapiet e Ghoshal (1998)	Cooperação	A identificação do público alvo é motivo para que IPREDE e stakeholders tenham uma identificação. A identificação do grupo pode não apenas aumentar as oportunidades percebidas para a troca, mas também pode aumentar a frequência real da cooperação
	Benefícios entre os parceiros	Nahapiet e Ghoshal (1998); Portes (2000); Melo; Régis e Bellen (2015)	Respeito; Amizade e confiança	Nota-se, portanto, que todos os gestores têm uma compreensão semelhante dos benefícios que são gerados com a parceria. Esses benefícios podem gerar um sentimento de respeito, amizade e confiança entre as partes interessadas.
	Resultados esperados	Melo, Régis e Bellen (2015); Nahapiet e Ghoshal (1998)	Obrigações e expectativas; Confiança e cooperação	Os resultados esperados quando alcançados podem gerar confiança que incentiva a cooperação e a própria cooperação gera confiança, gerando assim obrigações e expectativas.

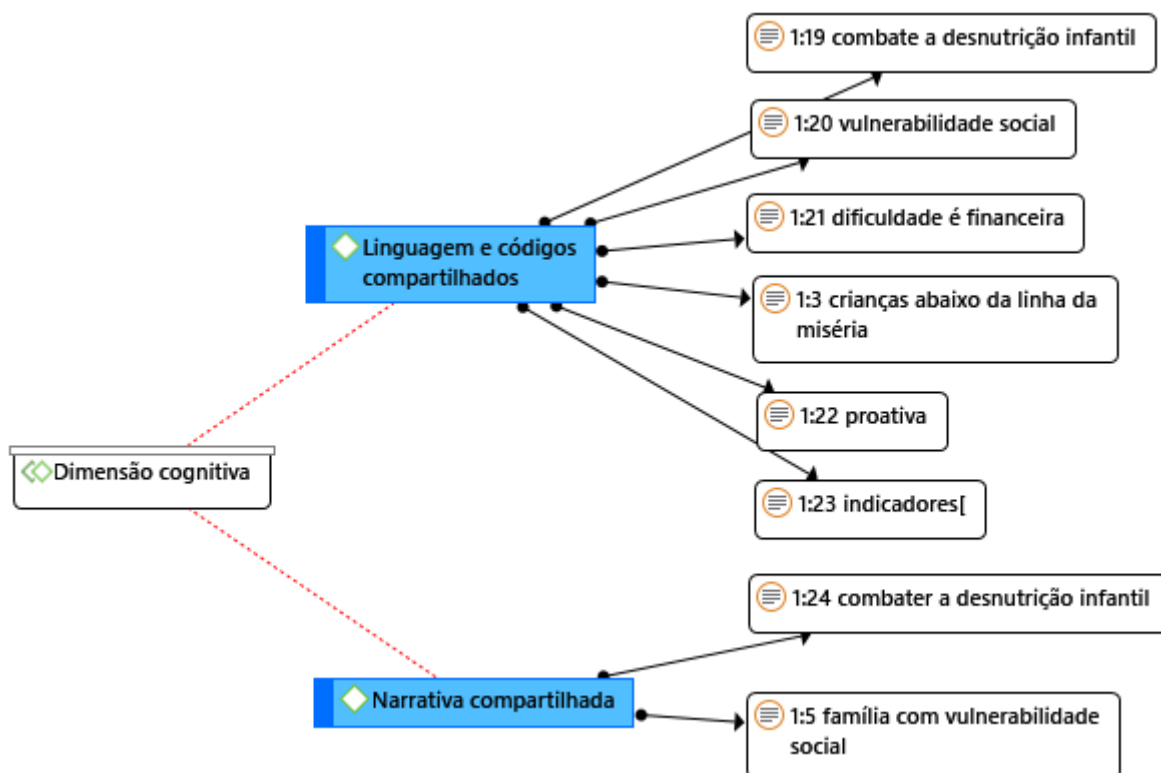
Elaborado pelo autor (2019).

Portanto, essa relação criada e fomentada pela dedicação nos relacionamentos entre o IPREDE e os *stakeholders* influencia diretamente em seus comportamentos. É através dessas relações contínuas que os atores cumprem ações sociais.

6.3.3 Dimensão cognitiva

A terceira parte do capital social a ser analisado foi a dimensão cognitiva, gerando uma rede semântica expressa nas figuras 20 e 21.

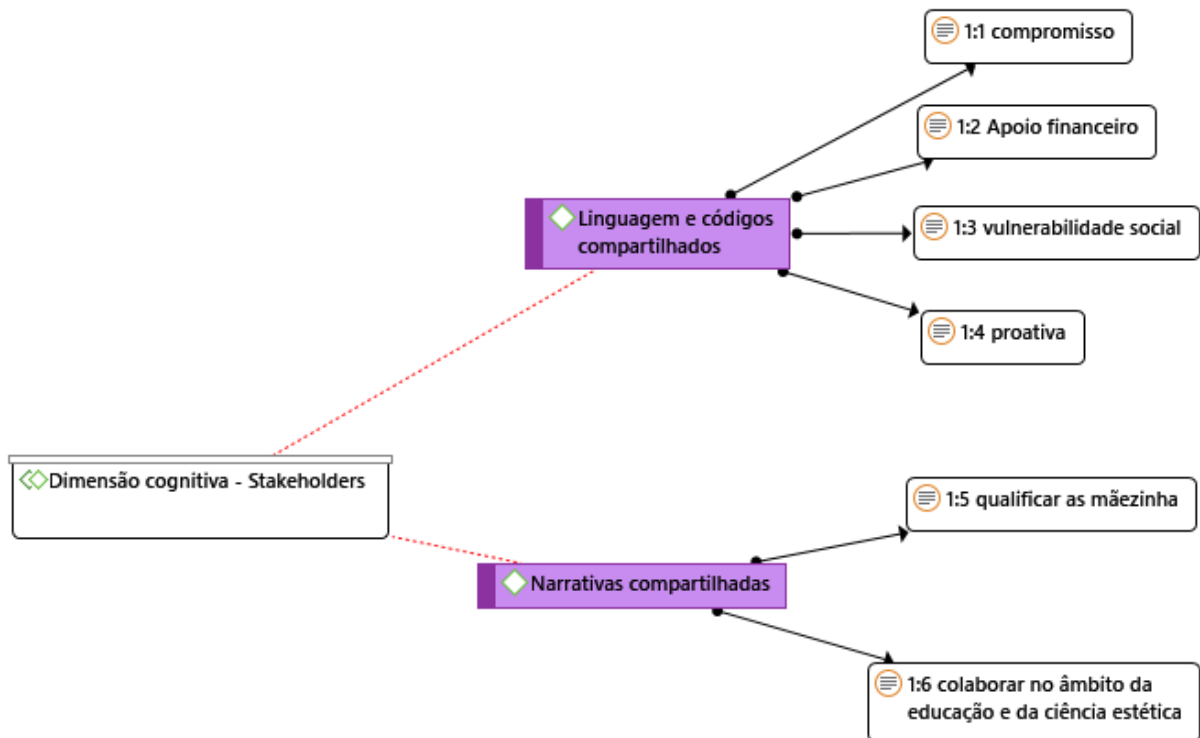
Figura 20: Rede semântica de dimensão cognitiva do capital social do IPREDE



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão cognitiva ", refere-se àqueles recursos que fornecem representações compartilhadas, interpretações e sistemas de significado. Para Tódero (2011), a dimensão cognitiva aborda os significados que são compartilhados pelos atores da rede. São ideias comuns com relação a assuntos diversos que fazem parte do contexto específico da rede e que orientam as decisões e os comportamentos. A rede semântica construída colabora com a ideia de Santos (2007), no qual a forma cognitiva de capital social diz respeito a conceitos mais abstratos e subjetivos, como confiança, reciprocidade, solidariedade, atitudes, valores e crenças.

Figura 21: Rede semântica de dimensão cognitiva do capital social dos *stakeholders*



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A dimensão cognitiva está relacionada às trocas entre os atores, as quais podem ocorrer de duas formas: (1) linguagem e códigos compartilhados e (2) narrativas compartilhadas. Quanto a linguagem e códigos compartilhados do IPREDE foi possível observar representações e interpretações compartilhadas entre todos os gestores quando abordaram assuntos sobre a importância do combate à desnutrição infantil e a vulnerabilidade social. Esses assuntos foram recorrentes entre os gestores do IPREDE.

Ainda, de acordo com a linguagem e códigos compartilhados entre os gestores do IPREDE foi possível observar uma linguagem comum quanto aos resultados que a instituição pretende alcançar e identificação com os *stakeholders* através do combate à desnutrição infantil e a vulnerabilidade social, bem como o seu público alvo com criança abaixo da linha da pobreza, dificuldades financeiras, engajamento das partes interessadas de forma proativa e a utilização de indicadores para avaliação dos resultados.

Quanto aos *stakeholders*, a vulnerabilidade social também foi um assunto compartilhado entre todos os gestores quando se refere a identificação com o IPREDE. O público alvo do IPREDE foi outra linguagem compartilhada entre todos os gestores, bem como as dificuldades financeiras enfrentadas pela instituição. O engajamento nas ações sociais de forma proativa

entre todos os envolvidos nas ações sociais também foi um assunto compartilhado entre todos os gestores do IPREDE e stakeholders.

Os achados da pesquisa em níveis gerais, pode-se esperar que a dimensão cognitiva também melhora a relação, confiança e comunicação entre as partes interessadas como abordam os autores Jiang e Liu (2015) sobre a dimensão cognitiva do capital social. Nahapiet e Ghoshal consideram que na medida em que as pessoas compartilham uma linguagem comum, isso facilita sua capacidade de obter acesso às pessoas e às suas informações.

Diante disso, nota-se um interesse comum entre os *stakeholders* que compartilham de uma mesma linguagem e código para o desenvolvimento da dimensão cognitiva do capital social. O relato dos entrevistados de interesses e ideias em comum pode promover importantes relações, melhorar a troca de informações e criar fortes laços na rede, como defendem Nahapiet e Ghoshal (1998), que abordam que a linguagem tem uma função direta e importante nas relações sociais, pois é o meio pelo qual as pessoas discutem e trocam informações, fazem perguntas e conduzem negócios na sociedade.

No entanto, vale destacar que quando perguntado sobre quais as principais ações sociais que o IPREDE desenvolve, alguns *stakeholders* apresentaram respostas divergentes. A confiança foi outro aspecto importante que embora o IPREDE e os *stakeholders* tenham confiança entre si, alguns gestores do IPREDE mencionaram que alguns parceiros tem uma fidelidade maior do que outros, comprometendo assim a confiança gerada entre as partes interessadas. Uma forma de diminuir essas divergências é obter uma interação e troca de informações no relacionamento entre o IPREDE e os *stakeholders*.

Desta forma, a interação, confiança e comunicação são importantes atributos para a linguagem e códigos da dimensão cognitiva do capital social. De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), as relações sociais em geral, embora nem sempre, são fortalecidas por meio da interação, mas são eliminadas se não forem mantidas. Ao contrário de muitas outras formas de capital, o capital social aumenta em vez de diminuir com o uso da interação. Na concepção de Baldanza e Abreu (2013), a confiança é um componente central do capital social tendo em vista que estabiliza os vínculos, pois permite calcular previamente o comportamento dos outros no grupo.

Desta forma, a visão compartilhada incorpora os objetivos coletivos e as aspirações dos membros de uma organização, de forma que quando os membros da organização têm as mesmas percepções sobre como interagir com o outro, eles podem evitar possíveis mal-entendidos em suas comunicações e ter mais oportunidades para compartilhar de conhecimento, e perceberem o valor potencial do conhecimento compartilhado (TSAI; GHOSHAI, 1998).

Outro aspecto destacado na rede semântica expressas nas figuras 20 e 21 são as narrativas compartilhadas abordadas pelos gestores do IPREDE e *stakeholders*. Além da existência de linguagem e códigos compartilhados, Nahapiet e Ghoshal (1998) e pesquisadores sugeriram que as narrativas compartilhadas como mitos, histórias e metáforas também fornecem meios poderosos em comunidades para criar, trocar e preservar ricos conjuntos de significados.

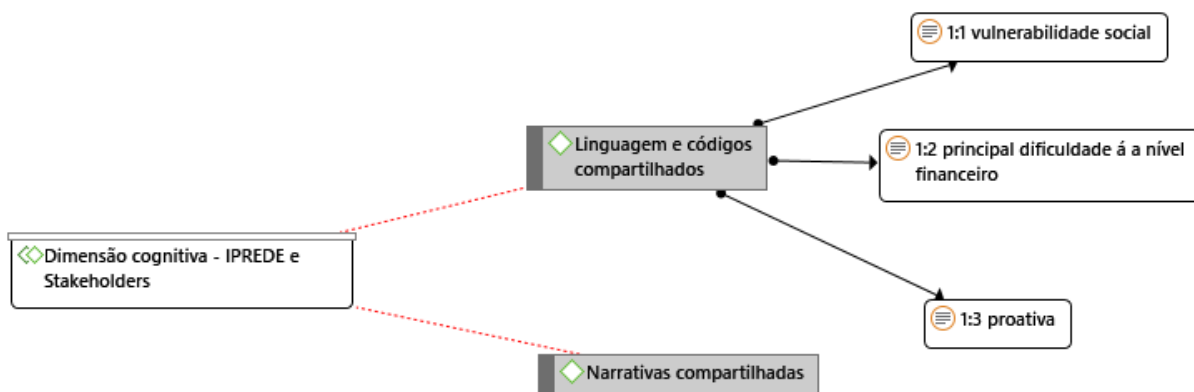
A história do IPREDE foi compartilhada por todos os gestores do IPREDE, que relataram que inicialmente o IPREDE surgiu para combater a desnutrição infantil que era grave na época de seu surgimento. Porém, o gestor E3 menciona que as pessoas ainda não têm um conhecimento claro das ações que o IPREDE desenvolve atualmente. Para o gestor E3 a sociedade identifica o IPREDE como uma instituição que combate somente a desnutrição infantil: *“se você emagrecer mais um pouquinho o pessoal vai dizer vai lá para o IPREDE. A menina que saiu daqui antes de você ela disse que passou a vida toda ouvindo isso.*

No entanto, hoje o IPREDE conta com mais de 12 profissões, com uma equipe multidisciplinar para cuidar do desenvolvimento da primeira infância, tanto na saúde quanto no desenvolvimento social entre a criança, a mãe e toda a estrutura familiar, diz o gestor E3

Percebe-se que os *stakeholders* não tem um entendimento claro sobre a identificação dos problemas sociais decorre dessa falta de esclarecimento sobre as ações sociais que o IPREDE desenvolve, conforme menciona o gestor S3 *“eu não conheço bem a operação deles”*. O gestor S1 se limita a dizer que *“essa pergunta deve ser voltada para o próprio IPREDE, mas eu acho que eles são engajados em tudo que eles fazem de acordo com a proposta deles”*, porém não tem um esclarecimento sobre a identificação dos problemas sociais do IPREDE.

A partir dos discursos dos gestores, infere-se que o mito de que o IPREDE atua somente no combate à desnutrição infantil pode causar dificuldades na construção da dimensão cognitiva do capital social, pois de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998) o surgimento de narrativas compartilhadas dentro de uma comunidade permite, assim, a criação e a defesa de novas interpretações de eventos, de modo a facilitar a combinação de diferentes formas de conhecimento, incluindo aquelas amplamente tácitas. Sugere-se criar indicadores para analisar significados que as linguagens compartilhadas pelos atores da rede, pois para Melo, Bellen e Zaro (2015), esses indicadores de afinidade cognitiva reflete o compartilhamento de visões entre os membros da rede. Na figura 22 é possível visualizar esse compartilhamento de códigos e narrativas entre o IPREDE e os Stakeholders.

Figura 22: Dimensão cognitiva do IPREDE e Stakeholders



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Embora com nomes diferentes, porém com mesmo significados observa-se na figura 22 um resumo do compartilhamento de linguagem e códigos entre o IPREDE e os *stakeholders* para vulnerabilidade social, dificuldade financeira e ações proativas. Quanto as narrativas, conforme constatado não houve um compartilhamento entre os gestores e os *stakeholders*. O quadro 28 apresenta um panorama da dimensão cognitiva do capital social.

Quadro 28: Panorama da dimensão cognitiva do capital social

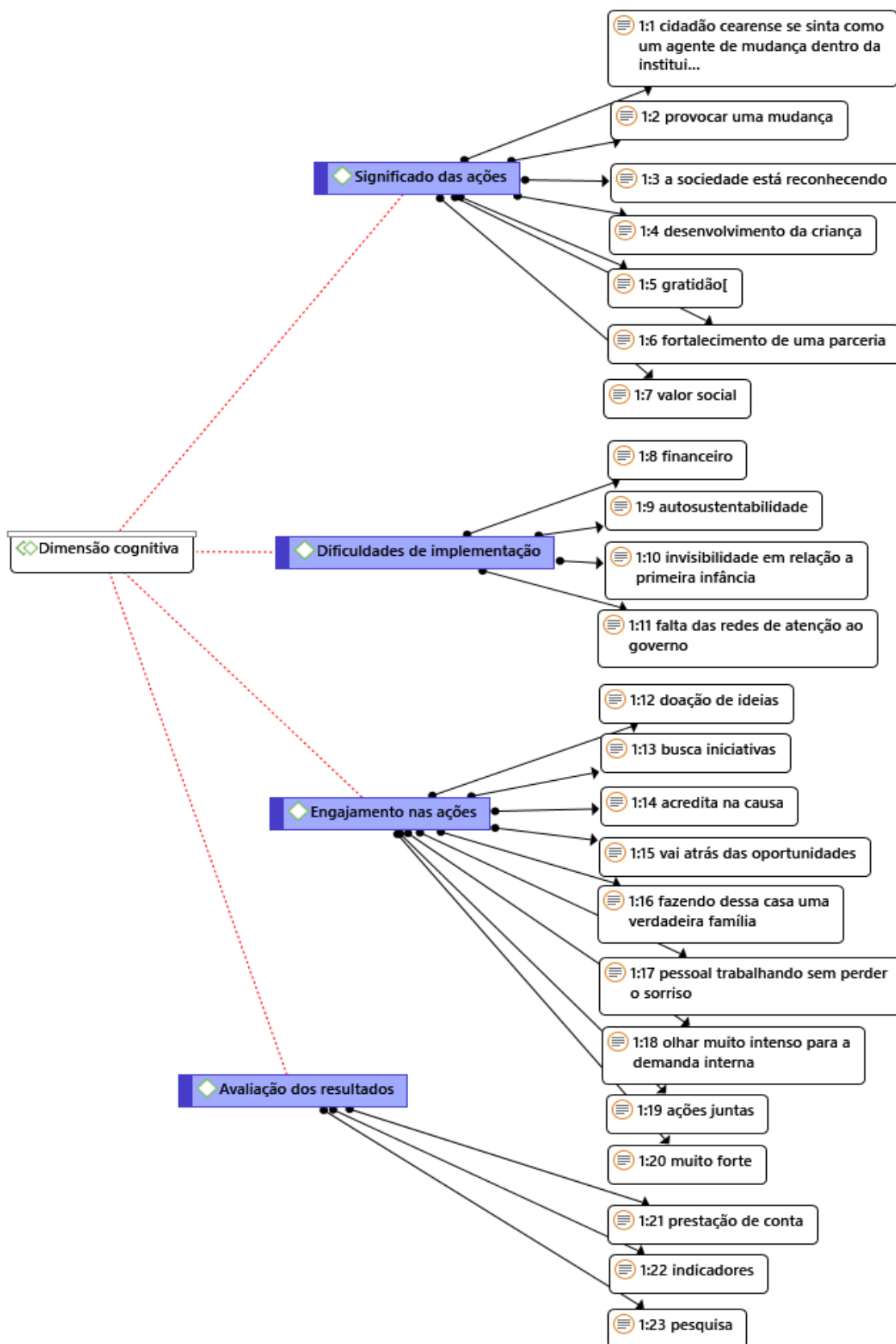
	ENFOQUE	IPREDE	STAKEHOLDERS	PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES OBSERVÁVEIS MAIS CITADOS	ACHADOS
DIMENSÃO COGNITIVA	Linguagem e códigos compartilhados	Combate à desnutrição infantil	Compromisso	Jiang e Liu (2015); Nahapiet e Ghoshal; Baldanza e Abreu (2013); Tsai; Ghoshai (1998)	Troca de informações; Confiança; Interação e comunicação	Os achados da pesquisa em níveis gerais, Quando a linguagem e códigos são compartilhados pode-se esperar que a dimensão cognitiva também melhora a relação, confiança e comunicação entre as partes interessadas.
		Vulnerabilidade social	Apoio financeiro			
		Dificuldade financeira	Vulnerabilidade social			
		Criança abaixo da linha da miséria	Proativa			
		Proativa				
		Indicadores				
		Combater a desnutrição infantil	Qualificar mãezinhas	as	Nahapiet e Ghoshal (1998); Melo, Bellen e Zaro (2015)	conhecimento
	Famílias com	Colaborar	no âmbito da			

	Natureza compartilhada	vulnerabilidade social	educação e da ciência estética			instituição, mitos e metáforas quando compartilhados facilitam um fortalecimento da rede estrutural.
--	------------------------	------------------------	--------------------------------	--	--	--

Elaborado pelo autor (2019)

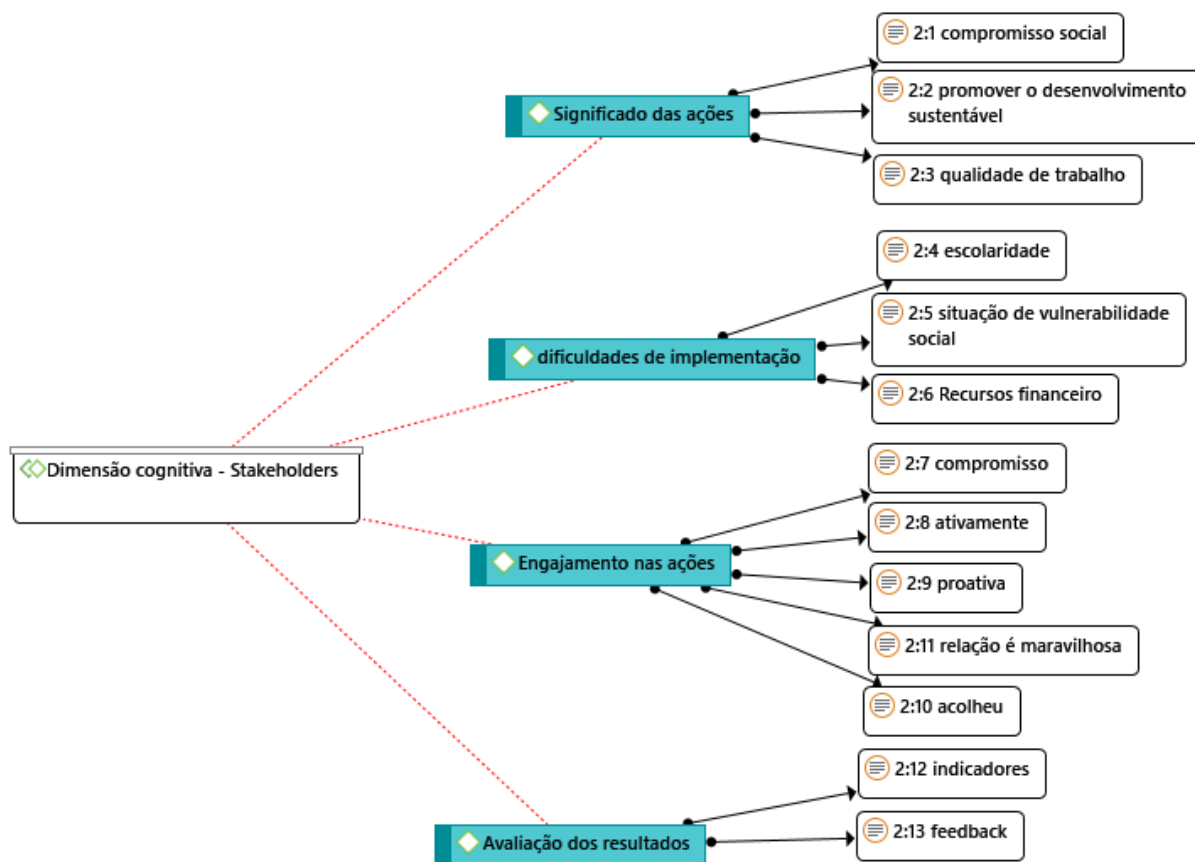
Ademais, a dimensão cognitiva se refere a ideia de que as execuções das ações sociais estão intimamente ligadas com os significados das ações, dificuldades de implementação, engajamento nas ações e avaliação dos resultados. Da mesma forma, essas ações se bem executadas podem facilitar a compreensão dos objetivos da coletividade e das normas para atuar na própria rede. A partir das entrevistas com os gestores do IPREDE e dos *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica expressa nas Figuras 23 e 24, respectivamente.

Figura 23: Resultados da rede semântica da dimensão cognitiva do IPREDE.



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Figura 24: Resultados da rede semântica da dimensão cognitiva dos *stakeholders*



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Em primeiro lugar, o entendimento acerca da dimensão cognitiva, segundo os entrevistados do IPREDE, está ligado ao significado que as ações sociais representam para o IPREDE. Vale destacar que todos os entrevistados compartilham de uma mesma linguagem, quando revelaram que as ações sociais significam principalmente uma mudança na vida daquela criança e família atendida pelo IPREDE.

Os achados da pesquisa coincidem com os estudos de Antoni e Portale (2011) no que tange à dimensão cognitiva do capital social do IPREDE, uma vez que os esforços da aplicação das ações sociais contribuem diretamente para o entendimento das ações como pontes que aproximam os *stakeholders* que formam a rede. Verifica-se que, assim como em Abreu, Meireles e Cunha (2015), os gestores do IPREDE e dos *stakeholders* apresentam interesse comuns nas questões sociais, buscando conhecer as necessidades do público alvo do IPREDE e estabelecer parcerias.

Este significado das ideias compartilhadas corrobora com os estudos de Upkoff (2000), o qual destaca que a dimensão cognitiva deriva de processos mentais e ideias resultantes,

reforçados pela cultura e ideologia, especificamente normas, valores, atitudes e crenças que contribuem para o comportamento cooperativo.

Foram relatadas as dificuldades de implementação das ações sociais. Essas limitações foram atribuídas principalmente, aos repasses financeiros. A solução encontrada para o IPREDE, apesar das dificuldades também mencionada pelos gestores, é a Autossustentabilidade. Para superar essas dificuldades o gestor E3 foca na prestação de serviços de qualidade para os seus parceiros que fazem parte da rede.

Essas informações dão subsídios para confirmar o relato dos entrevistados que a Autossustentabilidade financeira é a maior dificuldade do IPREDE, obtendo poucas parcerias ou insuficiente para a instituição não depender de doações.

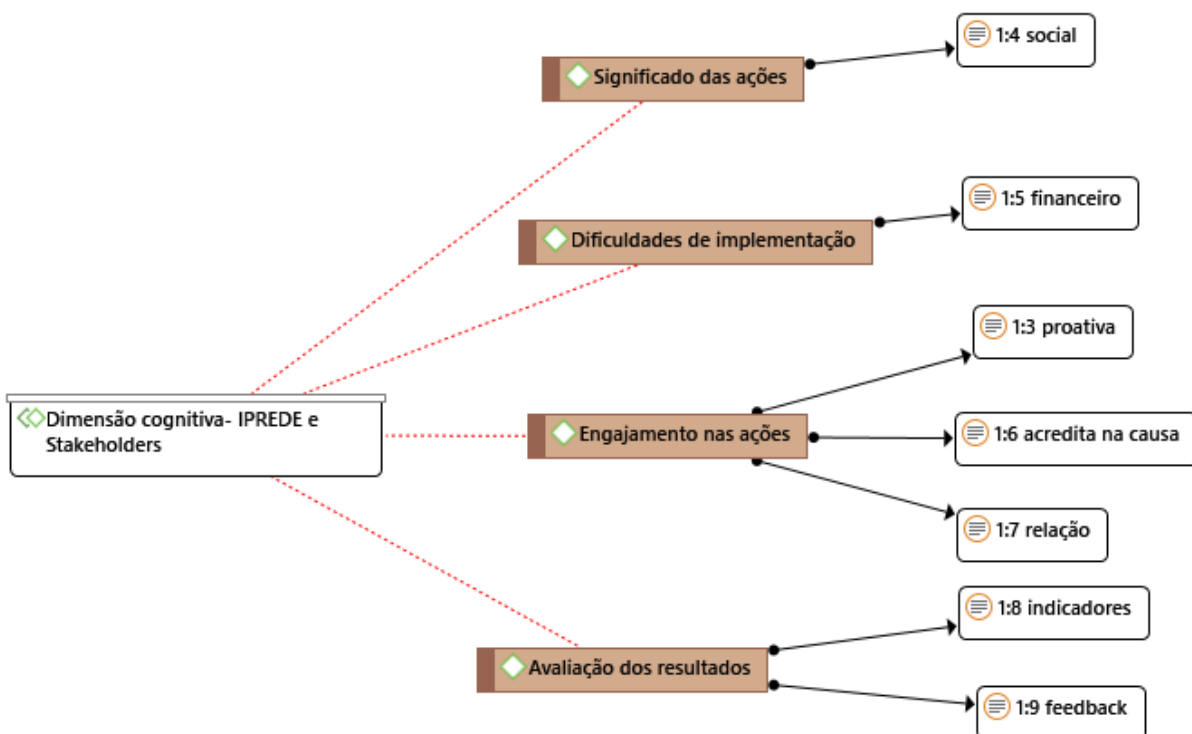
Foram mencionados ainda sobre o engajamento dos funcionários nas ações. Todos os entrevistados consideram a atitude proativa dos empregados, que dão ideias, buscam iniciativas, acreditam na causa. Assim, a visão dos gestores concorda com Nahapiet e Ghoshal (1998) que aborda que ao se engajar em atividades cognitivas, a capacidade de combinar informação ou experiência deve existir

Finalmente, sobre a avaliação dos resultados das ações sociais, todos os entrevistados responderam que esse acompanhamento é feito por meio de diferentes indicadores, no entanto esses indicadores avaliam resultados apenas à curto prazo, conforme relata o gestor E3: *“avaliar os resultados é um dos grandes problemas do Brasil, não somente do IPREDE, que são quaisquer avaliações ou pesquisas longitudinais (...) hoje todo o nosso estudo de impacto que a gente tem é tudo coisa a curto prazo”*. (E3).

Assim, os indicadores são importantes para mensurar as ações implementadas pelo negócio social e promover um significado e um engajamento nas ações desenvolvidas, porém apesar dessa falta de resultados longitudinais, foi observado que essa falta de indicador não atrapalha a avaliação dos resultados, apesar dos gestores considerarem as pesquisas longitudinais importantes. Outro importante indicador é o de afinidade cognitiva que reflete o compartilhamento de visões entre os membros da rede (MELO; BELLEN e ZARO, 2015).

Na figura 25 é apresentado os resultados desse compartilhamento de significado da ações; dificuldades de implementação; engajamento das ações e avaliação dos resultados entre o IPREDE e os Stakeholders.

Figura 25: Resultados da dimensão cognitiva do IPREDE e Stakeholders



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A figura 25 demonstra um resumo do resultado do compartilhamento entre o IPREDE e os stakeholders quanto ao significado das ações; dificuldades de implementação; engajamento nas ações e avaliação dos resultados.

Quadro 29: Panorama dos resultados da dimensão cognitiva do capital social

	UNIDADE DE CONTEXTO	PRINCIPAIS AUTORES	INDICADORES OBSERVÁVEIS MAIS CITADOS	ACHADOS
DIMENSÃO COGNITIVA	Significado das ações	Antoni e Portale (2011); Meireles e Cunha (2015); Upkoff (2000)	Interação, comunicação	O compartilhamento dessas ideias pode proporcionar um engajamento entre as partes interessadas. Um importante indicador para esse engajamento é o nível de afinidade.
	Dificuldades de implementação	Nahapiet e Ghoshal (1998)		
	Engajamento nas ações	Nahapiet e Ghoshal (1998)		

	Avaliação dos resultados	Nahapiet e Ghoshal (1998)		
--	---------------------------------	---------------------------	--	--

Elaborado pelo autor (2019).

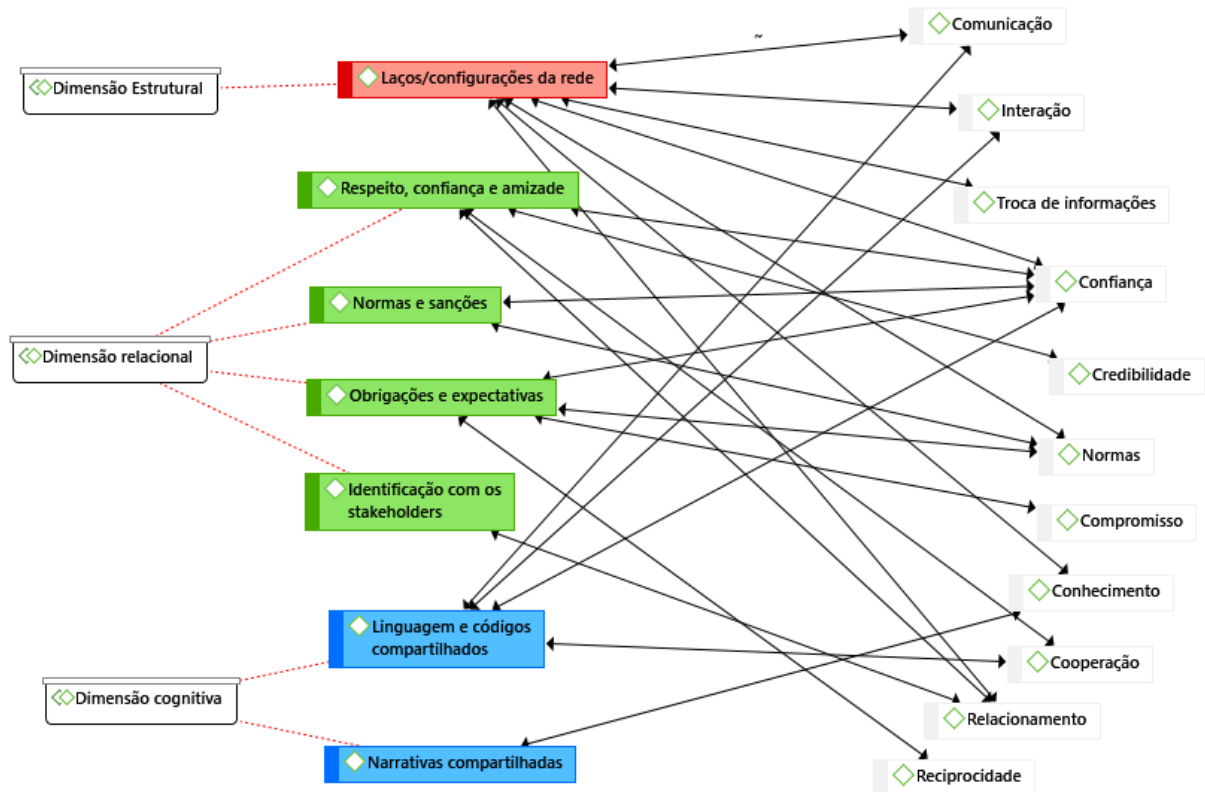
Portanto, a dimensão cognitiva se refere ao grau em que compreensões e perspectivas comuns são compartilhadas com os *stakeholders*. O termo afinidade cognitiva é evidenciado pelos autores Melo, Bellen e Zaro (2015), os quais os autores destacam que a afinidade cognitiva reflete o compartilhamento de visões entre os membros de um grupo social.

Assim, os achados da pesquisa concordam que o compartilhamento dessas ideias pode proporcionar um engajamento entre as partes interessadas. Desta forma, um importante indicador para esse engajamento é o nível de afinidade.

6.4 Panorama das descobertas das relações das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social

A partir da análise das informações dos gestores do IPREDE e dos *stakeholders* alinhado as teorias expostas e estudos realizados acerca das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social foi possível compreender a relação das dimensões e seus assuntos transacionados, tornando-se possível apresentar um cenário completo dos conteúdos mais relevantes evocados pelos participantes e alinhado à luz da literatura, conforme expressa a figura 26.

Figura 26: Panorama dos achados dos assuntos transacionados entre as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Observa-se na figura 26 que embora o capital social possua dimensões distintas, é possível identificar uma inter-relação entre as dimensões através dos assuntos transacionados, conforme afirma os autores Tsai e Ghoshal (1998) que abordam que apesar da distinção entre as dimensões do capital social, elas possuem uma inter-relação.

Desta forma, a partir dos assuntos apresentados anteriormente é possível inferir que a relação entre as dimensões está intimamente ligada com as relações que uma organização, nesse estudo especificamente o IPREDE, estabelece com seus *stakeholders* para a construção do capital social. Essa afirmativa complementa os estudos sobre a teoria de capital social, o qual fornece suporte para compreender a imersão das organizações em uma rede de relacionamentos com *stakeholders* e os possíveis benefícios ou danos promovidos por essas relações. (MELO; BELLEN e ZARO, 2015).

Quanto a dimensão estrutural, de acordo com a análise das informações dos gestores do IPREDE e dos *stakeholders* e os estudos acerca das dimensões, foi possível identificar os laços e configurações da rede com uma relação direta com os assuntos comunicação, interação, troca de informações, confiança, normas, conhecimento e relacionamento.

Os assuntos ligados a dimensão estrutural corrobora com a concepção de Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais destacam que os vínculos fortes e simétricos frequentemente associados ao desenvolvimento de relacionamento (positivas e negativas) podem, por sua vez, influenciar a motivação dos indivíduos para se engajar em interação social e, assim, trocar conhecimento.

Diante do contexto, nota-se que a troca de informações representa a dimensão estrutural do capital social permite integrar, a partir da estrutura da rede, um compartilhamento de informações entre as partes interessadas que podem ser acessadas. Portanto, o compartilhamento dessas informações e a posição de cada ator na rede pode gerar confiança e criar fortes relacionamentos, quando as normas são bem definidas, o que contribuirá para o desenvolvimento do capital social.

A outra dimensão do capital social analisada é a relacional. Nesta dimensão foi possível identificar no aspecto respeito confiança e amizade os seguintes assuntos transacionados: confiança, credibilidade, cooperação e relacionamento. No aspecto normas e sanções os assuntos transacionados foram confiança e normas. Já no aspecto obrigações e expectativas os principais assuntos transacionados foram confiança, normas, compromisso e reciprocidade. Por fim, a identificação com os stakeholders foi possível relacionar com o assunto relacionamento.

Evidencia-se, a partir dos conteúdos apresentados, expressos na figura 24 que a dimensão relacional se refere à confiança criada e impulsionada pela dedicação nos relacionamentos. Principalmente quanto aos aspectos respeito, confiança e amizade, bem como a identificação com os *stakeholders*. Nahapiet e Ghoshal (1998) apontam que membros do grupo podem confiar para ajudar a resolver problemas e gerar cooperação. Assim, o que Baldanza e Abreu (2013), destaca é que as redes de relacionamento podem influenciar positivamente os indivíduos com posição de gestão e isso refletirá diretamente em indicadores do capital social como confiança e credibilidade e identificação.

Em complemento, infere-se que os resultados da pesquisa concordam com a visão dos autores Nahapiet e Ghoshal (1998) ao relacionar normas com os assuntos confiança. Os autores destacam que o capital social desenvolvido em um contexto, como vínculos, normas e confiança, pode muitas vezes ser transferido de um ambiente social para outro, influenciando, assim, padrões de troca social.

O conteúdo relacionado as obrigações e expectativas corrobora com a visão de Coleman (1988), o qual explica que as obrigações e expectativas dependem da confiabilidade do ambiente social, capacidade de fluxo de informação da estrutura social e normas acompanhadas de sanções. Assim, Putnam (1993) complementa que as normas fortalecem a confiança, vigam

porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação. O autor considera uma das mais importantes dessas regras, nas obrigações e expectativas, a reciprocidade.

Percebe-se ainda que os autores Nahapiet e Ghoshal (1998) confirmam que a identificação saliente do grupo pode não apenas aumentar as oportunidades percebidas para a troca, mas também pode aumentar a frequência real do relacionamento, conforme mostra a figura 24 a relação da identificação com o grupo com o relacionamento.

Portanto, dentre os principais aspectos, destaca-se a confiança. Percebe-se que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade. Em suma, a credibilidade é um forte aspecto que os gestores devem conquistar entre seus stakeholders para consequentemente obter confiança.

A confiança também continua sendo o principal elemento para o cumprimento das obrigações e expectativas, porém essas obrigações e expectativas são motivadas principalmente pelas normas de reciprocidade, ou seja, uma contínua relação de troca.

Por fim, a dimensão cognitiva, além da confiança, destaca-se a linguagem e códigos quando compartilhados aumentam a quantidade (ou probabilidade) de comportamento cooperativo, como mostra a figura 24 (UPKOFF, 2000).

Assim, os achados da pesquisa em níveis gerais, quando a linguagem e códigos são compartilhados pode-se esperar que a dimensão cognitiva também melhora a relação, cooperação, confiança e comunicação entre as partes interessadas.

Diante dos assuntos apresentados, vale destacar a confiança como principal assunto transacionado em todas as dimensões. Isso demonstra um alinhamento com a percepção de Coleman (1988) que identifica a confiança como um dos construtos essenciais para o desenvolvimento, funcionamento e estruturação do capital social.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a atuação do capital social no desenvolvimento do Instituto da Primeira Infância – IPREDE. Esta pesquisa lidou com um tema que tem recebido crescente atenção na literatura acadêmica. Os negócios sociais surgem como uma alternativa de alinhar dois objetivos anteriormente vistos como incompatíveis: Autossustentabilidade financeira e geração de impacto social.

Desta forma, para este estudo a pesquisa possibilitou a exploração de construtos ligados aos negócios sociais e sua relação com o capital social, bem como os *stakeholders*. Ademais, ao direcionar a análise para o *social business*, busca-se ampliar a compreensão sobre como os negócios sociais desenvolvem práticas gerenciais à luz do capital social que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus *stakeholders*.

Para tanto, o objeto de estudo foi o Instituto da Primeira Infância que tem como principal objetivo promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância de crianças em situação de vulnerabilidade social, tornando-se um centro de referência para a divulgação e produção de conhecimento dessa área.

O referencial teórico utilizado permitiu identificar que os negócios sociais ainda é uma temática recente que trata de um campo novo, com lacunas de estudo a serem preenchidas para o seu desenvolvimento. Assim, com o intuito de consolidar o campo de estudo quanto a temática sobre negócios sociais, foram elencados, a partir da literatura, as principais características (impacto social, foco no público mais carente, não visa o lucro, Autossustentabilidade financeira, envolvimento com atividades de mercado, Trabalho em rede, fazendo parcerias com diferentes *stakeholders* e gerando um modelo de governança participativo e relações de trabalho decente com seus funcionários e propósito de valor alinhados com o negócio social) para compreender mais especificamente o surgimento de um novo modelo de negócio: *social business*.

Ainda na revisão da literatura foi possível constatar que os *stakeholders* é um importante ator para o desenvolvimento de um negócio social, bem como a construção do capital social. Prova desta relevância para a temática sobre negócios sociais está na importância do capital social em um negócio social.

A partir das ideias desenvolvidas acerca de negócios sociais, percebe-se que algumas características daquele conceito estão alinhadas com a compreensão de capital social, principalmente no que tange ao estabelecimento de confiança e cooperação mútua entre uma rede de *stakeholders*.

Prova desta relevância para a temática sobre negócios sociais está na importância do capital social para o desenvolvimento de um negócio social. Assim, compreende-se que a teoria do capital social inclui a noção da formação de uma rede de atores capaz de fortalecer as ligações e estreitar interesses entre os diferentes *stakeholders*. Com isso, a rede formada por *stakeholders* de um social business é, portanto, o resultado das interações entre os atores, formando uma teia de relacionamentos no objetivo de gerar confiança, benefícios mútuos e interesses comuns entre as partes.

Diante disso, possibilita a construção do capital social, através da geração das dimensões estrutural, relacional e cognitiva para o negócio social.

A coleta de dados, com informações resultantes da análise das entrevistas acerca do fenômeno estudado, permitiu analisar os objetivos específicos desse estudo e contribuir para responder a pergunta de pesquisa: Como se dá a atuação do capital social no desenvolvimento do Instituto da primeira infância - IPREDE?.

O primeiro objetivo específico foi apresentar características do instituto da primeira infância – IPREDE afim de demonstrar características semelhantes em relação aos negócios sociais. Para tanto, partiu-se do pressuposto do IPREDE ser identificado como um negócio social. No entanto, os resultados mostraram que, embora o IPREDE apresente características de um negócio social, principalmente quanto ao impacto social que causa na sociedade, a instituição deixa de atender uma das principais características de um negócio social: “A Autossustentabilidade financeira”.

Em relação ao segundo objetivo específico, que foi analisar a rede de *stakeholders* do Instituto da Primeira Infância – IPREDE segundo a dimensão estrutural do capital social. Os resultados mostraram que a troca de informações do IPREDE com os *stakeholders* ainda é deficitária, o que pode ocasionar menos capital social, uma consequência causada pela baixa densidade da rede.

No que tange ao terceiro objetivo específico que buscou-se investigar a dimensão relacional do capital social do Instituto da Primeira Infância – IPREDE a partir do relacionamento com os *stakeholders*. A pesquisa revelou que dentre os aspectos analisados, destaca-se a confiança. Percebe-se que a confiança para as ações sociais estimula o desenvolvimento de um relacionamento que envolve credibilidade. Além da credibilidade, os resultados evidenciaram que a confiança é compreendida como um dos fatores essenciais para o cumprimento das normas, quando bem definidas e para construção do capital social. Diante dos assuntos apresentados, vale destacar a confiança como principal assunto transacionado em todas as dimensões do capital social.

Quanto ao quarto objetivo específico, buscou-se analisar a dimensão cognitiva do capital social do Instituto da Primeira Infância – IPREDE a partir dos códigos, linguagens e natureza compartilhadas com o *stakeholders*. Os achados da pesquisa em níveis gerais evidenciaram que, quando a linguagem e códigos são compartilhados, pode-se esperar que a dimensão cognitiva também melhore a relação, confiança e comunicação entre as partes interessadas.

Quanto às contribuições, a principal contribuição acadêmica desta pesquisa foi colocar em evidência a discussão acerca da atuação do capital social em relação ao desenvolvimento de um negócio social. Temáticas que juntas não foram exploradas na literatura. A pesquisa contribuiu ainda para o entendimento mais profundo de como é constituído o capital social de um empreendimento social, mais especificamente o IPREDE, sendo possível identificar os atores da sua rede de *stakeholders*, como eles se relacionam e como são percebidos em termos de códigos compartilhados.

Como contribuições gerenciais, embora constatado que o IPREDE não detém de todas as características de um negócio social, buscou-se ampliar a compreensão sobre como negócios sociais podem desenvolver práticas gerenciais à luz do capital social que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus *stakeholders*. Além disso, enquanto estratégia gerencial, o mapeamento dos principais *stakeholders* e seu posicionamento na rede e a força que cada um deles exerce sobre as suas relações sociais, confere um importante instrumento para tomada de decisão sobre o negócio social, assim como a prospecção e manutenção de parcerias.

Apesar das contribuições proporcionadas por esta pesquisa, destacam-se aqui algumas limitações. Primeiramente, o trabalho não realizou uma análise completa de todos os programas sociais da instituição, embora tenham sido os principais analisados. Outra limitação é a realização da análise de apenas um setor de atuação: O terceiro setor. Ademais, uma outra limitação é a visão somente do IPREDE para a construção da rede, isto é, a rede não possui a visão dos *stakeholders*.

Diante disso, Sugere-se como recomendações para futuros estudos realizar uma análise de todos os setores da instituição, com entrevistas com todos os gestores de setor e uma quantidade maior de *stakeholders*.

8 REFERÊNCIAS

- AGUIAR; M. M. S.; IPIRANGA, A. S. R.; MACHADO, D. Q.; MATOS, L. B. S. Cooperação interorganizacional no setor moveleiro: um estudo de caso à luz da análise de redes sociais. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 3, p. 196 -214, set./dez. 2014.
- ANTONI, G. D.; PORTALE, E. The effect of Corporate Social Responsibility on social capital creation in social cooperatives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, n. 40, v. 3, 2011.
- ARAÚJO, M. C. S. D'. **Capital social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MACKISEY E CIA. INC. Empreendimentos sociais sustentáveis. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and comercial entrepreneurship: Same, different, or both?. **R.Adm.** São Paulo, v.47, n.3, p.370-384, jul./ago/set. 2012.
- AVENI, A. FERREIRA, H. R.; Empreendedorismo social: a inovação do movimento das empresas Júnior no Brasil. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 77-86, jul./Dez. 2016.
- ÁVILA, L. V.; BARROS, I. C. F.; MADRUGA, L. R. R. G. SHUCH JUNIOR, V. F. Características das publicações sobre Empreendedorismo (Social) no Web of Science no período 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6 n. 2, abr-jun, 2014.
- ÁVILA, L. V.; ROCHA, M. P.; ARIGONY, M. M.; DILL, R. A.; MAZZA, V. M. S. Negócios com impacto social. Características, modelos e métricas de avaliação. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**. v. 2, n. 1, p. 4-13, jan-jun, 2016.
- AZEVEDO, L. P. As distintas percepções sobre o Empreendedorismo Social. 2015. 123 p. Dissertação (Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.
- AZMAT, F.; FERDOUS, A. S.; COUCHMAN, P.; Understanding the Dynamics Between Social Entrepreneurship and Inclusive Growth in Subsistence Marketplaces. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 34, n.2, p. 252–71, 2015.
- BALDANZA, R. F.; ABREU, N. R. Capital social: Compreensão e possibilidades de mensuração em um conceito múltiplo. **Ciências & Cognição**. v. 18, n. 2, p. 208-228, 2013.
- BARBOSA, A. S.; MORAES, E. A.; ROMANI-DIAS, M. The social and the economic in social business: Propositions of a conceptual model. **Revista capital científico (RCCe)**. v. 15 n.4. 2017.
- BARBOZA, L. G. S.; SILVA, E.; BERTOLINI, G. R. F. Negócios sociais no Brasil: A produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**. Vol. 15. n.1. 2017

BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFFE, A.; HART, S.; RAI, S.; Social entrepreneurship and social business: retrospective and prospective research. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 4, p. 380-384, jul./ago. 2015.

BAUER, M.; Análise de conteúdo clássica uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George (eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9.ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto alegre: bookman, 2009.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling, **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-63, 1981.

BIDART-NOVAES, M. C.; GIL, A.C.; A Pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 10 n.1, p. 134-160, 2009.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos** v. 47 n.1 p. 3-14, janeiro/abril, 2011.

BOEIRA, S. L.; BORBA, J. Fundamentos Teóricos do Capital Social. São Paulo: **Annablume - Revista Ambiente & Sociedade**, vol. 9, n. 1, Jan/Jun, 2006.

BOURDIEU, P. Le capital social. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 31, p. 2-3, 1980.

BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G; FREEMAN, L.C. Ucinet para Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies. 2002.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **R. Adm.**, São Paulo, v.47, n.3, p.398-409, jul./ago/set. 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behaviour**. v. 22, p. 345-423, 2000.

CARMONA, V. C.; LEÃO, A. L. D. B. C.; MARTENS, C. D. P.; NASSIF, V. M. J.; FREITAS, H. M. R. Empreendedorismo social: conhecimento acumulado, estratégias, e tendências de pesquisas na área de negócios. 3Es, Curitiba, 2017.

CASAQUI, V. Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. **Observatório Journal**, v. 8, n. 2, 2014.

CASAQUI, V.; Discursos das pesquisas sobre empreendedorismo e empreendedorismo social na mídia digital: análise crítica. **REVISTA LATINOAMERICANA COMUNICACIÓN CHASQUI**, v. 1, p. 299-313, 2017.

CHANDRA, Y. Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990–2013): **A scientometric analysis**. Plos one. January 4, 2018.

CHANDRA, Y.; JIANG, L. C.; WANG, C. J.; Mining Social Entrepreneurship Strategies Using Topic Modeling. **Journal pone**, mar, 2016.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CHU, M. Commercial returns at the base of the Pyramid. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 2, n. 1–2, p. 115–146, 2007.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. Supplement: Organizations and Institucions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, 1988.

COLLIS, J; HUSSEY, R.; **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: Um retrato de experiências brasileiras**. São Paulo, 2016. 116 p. Tese apresentada ao departamento de administração da faculdade de economia, administração e contabilidade da universidade de São Paulo.

COSTA, T. ; GALINA, S. V. R.; A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 12, p. 57-69, 2016.

CRESWELL, J. W.; **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo e quantitativo. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. **Fuqua School of Business**, Duke University, Durham, 2001.

DIALOGUS. A empresa. Disponível em: <<https://www.dialogusconsultoria.com.br/empresa/>>. Acesso em 18 abr. 2019

DEMO, Pedro. Metodologia do Conhecimento Científico. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20(1), 65-91, 1995.

DOKMANOVIC, M.; KOEVSKI, G.; SPASEVSKI, D.; Is Social Entrepreneurship Achievable in Macedonia? An Analysis of the Historical Background, Potentials and Perspectives for Concept Development. Rev. soc. polit., god. 23, br. 2, str. 197-213, Zagreb 2016.

DUFRENE, Uric; WONG, Alan. Stakeholders versus Stockholders and Financial Ethics: ethics to whom? **Managerial Finance**. Patrington, v.22, n.4, p.1-11, 1996.

ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T. STEPHAN, U. Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. Baylor University. 2013.

FERNANDES, A. S. A.; O Capital Social e a Análise Institucional e de Políticas Públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n.3, p. 375-398, 2002.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholders approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. Handbook of strategic management. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FUSSELL, H.; HARRISSON-REXRODE, J.; KENNAN, R. W.; HAZLETON, V.; The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes. A case study. **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11 n. 2 p. 148 – 161, 2006.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GAIOTTO, S. A. V. Empreendedorismo social: Estudo bibliométrico sobre a produção nacional e internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.2, 2016.

GAZETA DO POVO. Negócios que mudam o mundo podem chegar a R\$ 50 bilhões até 2020. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/negocios-que-mudam-o-mundo-podem-chegar-a-r-50-bilhoes-ate-2020-dzia2bq9aezwwgaimggeanat12/>>. Acesso em 05 set. 2018

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOLDENBERG, M. Social innovation in Canada: How the non-profit sector 200 serves Canadian... and how it can serve them better. Canadian Policy Research Networks: Ottawa, 2004.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiae Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Aneilson Barbosa (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

HANIFAN, L. J. The rural school community center. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 67, n. New Possibilities in Education, p. 130-138, 1916.

HELMSING, A. J. H.; Conditions for social entrepreneurship. *International Journal of Social Quality*, 51-66, 2015.

HYNES, B.; Growing the social enterprise – issues and challenges. **Social Enterprise Journal**. Vol. 5 Iss 2 pp. 114 – 125. 2009.

HOWALDT; J.; SCHWARZ, M. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. *Trend Study of the International Monitoring Project (IMO)*, 2010.

INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA (IPREDE). Nossa história. Disponível em: < <http://www.iprede.org.br/nossa-historia/> >. Acesso em: 01 abr. 2018.

JIANG, J. Y.; LIU, C. High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital. **Human Resource Management Review**, n. 25, p. 126-137, 2015.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21, 2001.

LEANA, C. R., & VAN BUREN, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 538–555, 1999.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F.; SANTOS, E. S. C. A percepção de oportunidades no contexto do empreendedorismo social. In: *Revista Brasileira de Administração científica*, Aquidabã, v. 5, n.3, Jul, Ago, Set, Out, Nov, Dez 2014.

LESSA, B. S.; FERREIRA, R. C.; AGUIAR, I. C.; VERMA, A.; FILHO, J. C. L. S. How can social brazilian semia reidn tbeerp erfifseechst iivne t?h –e A double case study. *Revista Spacios*. V. 38. p. 06. 2017.

LIMA, E.; Deixando a Lama para Trás: Empreendedorismo Social, Bricolagem e Efetivação frente a um Grande Desastre Climático. In: XXXIX enampad. 2015. Belo Horizonte.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R. de.; PELEIAS, I. R.; Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.

LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis. **The journal of finance**. DOI: 10.1111/jofi.12505. 2017.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. **Journal of World Business**, 46:3644. 2006.

MARTELETO, R. M.; Análise de redes sociais – Aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001

MARTÍ, A. R.; SORIANO, D. R.; MARQUÉS, D. P. A bibliometric analysis of social entrepreneurship. **Journal of business research**. v. 69. p. 1651-1655. 2015.

ABREU, M. C. S.; MEIRELES, F. R. S.; CUNHA, L. T. Diferentes percepções sobre a responsabilidade social corporativa em empresas líderes do Brasil e da Índia. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 10, n. 1, p. 18-29, 2015.

MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. V. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 13, p. 136-164, 2015.

MELO, P. T. N. B.; BELLEN, H. M. V.; ZARO, E. S. A qualidade do capital social com stakeholders: Fator de desenvolvimento espúrio ou sustentável. **Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**. Vol. 4, N. 2. Maio./ Agosto. 2015.

MENDES, F. R. P.; ZANGÃO, M. O. B.; GEMITO, M. L. G. P.; SERRA, I. C. C. Representações sociais dos estudantes de enfermagem sobre assistência hospitalar e atenção primária. **Rev Bras Enferm.** mar-abr;69(2):343-50. 2016.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. *The Open Book of Social Innovation*. London, NESTA/The Young Foundation, 2010.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NICOLOPOULOU, K.; Social Entrepreneurship between Cross-Currents: Toward a Framework for Theoretical Restructuring of the Field. *Journal of Small Business Management*, 52(4), p. 678–702, 2014.

NISHIMURA, M.; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSHÜTTE, S. G.; Empreendedorismo Social Feminino: Uma Pesquisa a Partir da História de Vida de Mulheres Empreendedoras. In: XXXVI enampad. 2012. Rio de Janeiro.

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: configuração, perspectivas e desafios - notas introdutórias. In: *Rev. FAE*, Curitiba, v. 7, n.2, p. 9-18, jul/dez. 2004.

OLSON, Jr., M. *A Lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. IBGE calcula participação econômica do terceiro setor. Disponível em < <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/ibge-calcula-participacao-economica-do-terceiro-setor/> >. Acesso em: 08 out. 2017.

PASSOS, L.C.; BEZERRA, A.N.; COELHO, A. C. D. Influências de teorias econômicas na teoria contábil: o caso da função-objetivo da firma. **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.10, n. 4, art. 4, p. 416-430, out./dez. 2016.

PAYNE, T. G. et al. Multilevel challenges and opportunities in social capital research. **Journal of Management**, n. 37, p. 491-520, 2011.

PESQUEUX, Yvon; DAMAK-AYADI, Salma. Stakeholder Theory in Perspective. *Corporate Governance*. Bradford, v.5, n.2, p.5-22, 2005.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE**. São Paulo. v. 56. n. 2. p. 209-225. mar-abr, 2016.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R..Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p.78-92, 2006.

PORTES, A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.

PRAHALAD, C. K. A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PINTO, I. M. B. S.; BRUNSTEIN, JANETTE.; MARTINS, A. A. C.; DESIDÉRIO, P. H.; SOBRINHO, C. A. C. Systematic review of the literature social entrepreneurship and skills development: an analysis of the past 10 years. **International Journal of Innovation (IJI Journal)**, São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 33-45, Jan/Jun. 2016.

PUTNAM, R. D. **Bowling Alone**: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RIVERA-SANTOS, M.; HOLT, D.; LITTLEWOOD, D.; KOLK, A. Social entrepreneurship in sub-saharan Africa. **The Academy of Management Perspectives**. v. 29, n. 1, p. 72-91, 2015.

ROESCH, Sylvia Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROWLEY, T. J.; Moving Beyond Dyadic ties: A network theory of stakeholders influences. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SANT'ANA, L. F.. Análise de redes sociais como metodologia para a comunicação. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. (Org.). Redes sociais, comunicação, organizações série Pensamentos e Práticas. : Difusão, v. 5, p. -. 2012.

SANTOS, F. F. S. **CAPITAL SOCIAL. Vários conceitos, um só problema**. São Paulo, 2003. 85 p. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Fundação Getúlio Vargas – FGV.

SCHERER, P.C. **Entendendo os negócios com impacto social: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. Porto Alegre, 2014. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SCHATZ, R. D.; Issue: Social Entrepreneurship. Sage business researcher. 2017.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Rutgers, New Jersey: Transaction Publishers; 1934.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Diretrizes estratégicas para a atuação do sistema sebrae no mercado de negócios sociais*. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Negócios sociais na prática: conheça algumas iniciativas*. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/negocios-sociais-na-pratica-conheca-algumas-iniciativas,9172ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD> >. Acesso em 04. Set. 2018.

SILVA, A. B. O.; FERREIRA, M. A. T. *Gestão do conhecimento e capital social: As redes e sua importância para as empresas*. **Inf.Inf.**, Londrina, v. 12, n. esp., 2007.

SILVA JUNIOR, L. A. *O software Atlas.ti. como recurso para análise de conteúdo: Analisando a robótica no ensino de ciências em teses brasileiras*. **Ciênc. Educ.**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018

SILVA, R. R.; SANTOS, M. J. N. *A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas* Rogério Rodrigues da Silva, Maria João Nicolau Santos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 27, p. 190-207, 2010.

SILVA, A. R.; SOUSA, L. F. F.; SOUSA, E. G. *Tom shoes: o empreendedorismo social analisado a partir de práticas sociais do setor privado*. In: *Revista gestão e planejamento*, Salvador, v. 17, n. 2, p. 383-394, maio/ago. 2016.

SILVA, M. F.; 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. 17, n. 42, p. 121-130, agosto 2015

SOUSA, E. G.; OLIVEIRA FILHO, J. B.; FAGUNDES, A. F. A.; DAMI, A. B. T.; LIMA, J. E. R. *A Dinâmica Das Ações Nas Organizações Do Terceiro Setor E Sua Relação Com O Empreendedorismo Social*. In: *XXIX EnANPAD 2005 Encontro Científico de Administração*, 2005, Brasília. ENANPAD, 2005.

STAKEHOLDERS THEORY. Disponível em < <http://stakeholdertheory.org/team/r-ed-freeman/> >. Acesso em: 09 out. 2017.

TAYLOR, J. B. *Introducing Social Innovation*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6 n. 1, p. 69-77, 1970.

THOMPSON, j. L.; *The world of the social entrepreneur*. [eletronic version].the international journal of public sector management, vol. 15, n. 5, pp. 412-431. 2002.

TODERO, S. A.; **Capital social e o desenvolvimento de competências coletivas: Estudo de caso em duas empresas metalúrgicas**. 2011. P. 157. Universidade de Caxias do Sul, Fortaleza, 2011.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: the role of intra-firm network. **The Academy of Management Journal**, n. 41, v. 4, p. 464-476, 1998.

UPHOFF, N.; Understanding social capital: Learning from the analysis and experience of participation. **Social capital: a multifaceted perspective**. Washington: Word Bank, p. 215-249, 2000.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional. **Revista interdisciplinar de gestão social**. v. 3, n. 1, p. 85-105, Jan./Abr. 2014.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 21-36, 2006.

WILSON, F.; POST, E. J. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. **Small business economics**, Vol. 40, p. 715-737, Abr. 2013.

VIANA, G. ; Lima, J. F. ; Rippel, R. ; HOEFLICH, V. A. . O capital social e o empreendedorismo: notas de leituras. **Revista Capital Científico**, v. 14, p. 122-141, 2016.

ZHU, Y. ROONEY, D. PHILLIPS.; Practice-Based Wisdom Theory for Integrating Institutional Logics: A New Model for Social Entrepreneurship Learning and Education. **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 15, n. 3. 2016.

YIN, R. K. Estudo de caso. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise [Working Paper 07-01]. Andrew Young School of Policy Studies, Atlanta: Georgia State University. January. 2007.

YUNUS, M. Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs. Philadelphia: Public Affairs. 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.

ZHENG, W. A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? **International Journal of Management Review**, n. 12, v. 2, p. 151-183, 2010.