



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CENTRO DE HUMANIDADES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA
AIESEC CAMPINA GRANDE - PB**

LAÍSA BARBOSA DE AGUIAR

Campina Grande – 2018



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**ANÁLISE DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA
AIESEC CAMPINA GRANDE - PB**

LAÍSA BARBOSA DE AGUIAR

Campina Grande – 2018

LAÍSA BARBOSA DE AGUIAR

**ANÁLISE DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA
AIESEC CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Verônica Macário de Oliveira, Doutora

Campina Grande – 2018

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Laísa Barbosa de Aguiar

Aluna

Verônica Macário de Oliveira, Dra.

Orientadora

Lúcia S. Albuquerque de Melo, MSc.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2018

LAÍSA BARBOSA DE AGUIAR

**ANÁLISE DO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL EM UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA
AIESEC CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em ___/___/___

Verônica Macário de Oliveira, Doutora

Orientadora

Lúcia Silva Albuquerque de Melo, MSc.

Examinadora

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Dra.

Examinadora

Campina Grande – 2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu querido e amado avô, José Aguiar. Aquele que me mostrou que não importa a dificuldade, dor ou sofrimento que estejamos a passar. O amor é a nossa melhor cura.

AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui, eu não trilhei caminhos sozinha. É por isso que nestes agradecimentos em um momento tão importante não poderia deixar de mencionar o que me fez chegar até aqui.

Agradeço a minha mãe, minha primeira pedagoga, aquela que me ensinou além dos meus primeiros rabiscos o valor da aprendizagem. A minha tia Geruza, que sempre me incentivou a buscar o meu melhor como aluna, mesmo em uma escola isolada na zona rural de Umbuzeiro-PB. Aos meus professores da Escola Municipal Maria Pessoa Cavalcanti, grandes apoiadores e incentivadores. Aos meus professores e amigos da Escola Estadual Presidente João Pessoa, que mesmo com a falta de estrutura da época sempre buscaram meios pelos quais transformassem nossos sonhos de estudantes de Ensino Médio, em uma realidade. E foi assim, todo esse incentivo, simples, sem nenhuma regalia, que me fizeram acreditar que o processo de aprendizagem acontece, por vezes, muito mais pelos incentivos e práticas, do que apenas uma sala de aula.

À minha família, minha base, meu tudo. Meus agradecimentos por todo o apoio, por sempre acreditarem em mim e nos meus sonhos. Aos meus pais, meu muito obrigada pelo amor, dedicação, e por nunca desistirem ou cortarem minhas asas (mesmo que por muitas vezes, meus vôos foram incertos). Aos meus irmãos, meus melhores amigos, sem vocês não conseguia ter coragem para enfrentar todas as minhas batalhas até hoje.

Aos meus professores do curso de Administração, meus eternos agradecimentos. Todos os ensinamentos, dentro e fora da sala de aula, foram os principais detalhes para tornar este curso um contínuo aprendizado.

À minha orientadora, Verônica Macário, um verdadeiro exemplo. Minha admiração e agradecimentos não caberiam em um pequeno texto. Obrigada pela paciência, obrigada por ter aceitado me orientar, obrigada pelos seus “puxões de orelha”. Por ser esta grande mentora.

Aos meus companheiros de curso, aos quais eu não poderia deixar de colocá-los em meus agradecimentos, Sharon, Marta, Wesley e Amanda. Sou grata a cada um por tudo que por nós foi compartilhado: aperreios, alegrias, conhecimentos. Levarei vocês comigo nas minhas melhores e piores lembranças da universidade.

Por fim, agradeço a Deus, a minha grande fortaleza. E a Nossa Senhora, o meu refúgio.

AGUIAR, LAÍSA BARBOSA DE. **Análise do processo de empreendedorismo social em uma organização sem fins lucrativos:** Um estudo de caso na AIESEC Campina Grande – PB. 59 folhas. Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Administração – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2018.

RESUMO

Esta pesquisa trata do Empreendedorismo Social como uma saída promissora na intervenção social, a partir da análise da apresentação de uma organização sem fins como um empreendimento social. O propósito deste trabalho foi analisar o processo de empreendedorismo social através de um estudo de caso descritivo qualitativo, que teve como objeto de estudo a *AIESEC* Campina Grande – PB. Os indicadores utilizados para a análise foram desenvolvidos a partir da análise das categorias propostas por Godói-de-Sousa *et. al.* (2011): (1) oportunidades; (2) inovação; (3) autogestão; (4) valor econômico; (5) valor social, e (6) desenvolvimento sustentável. Os resultados obtidos apresentam a *AIESEC* Campina Grande – PB como um empreendimento social, com objetividade em desenvolver potenciais de liderança jovem como potencializadores do desenvolvimento social. Como um empreendimento social, a organização apresenta indicadores relevantes sobre as categorias de análise voltadas a oportunidades, inovação, valor social e desenvolvimento sustentável; sendo os indicadores voltados à autogestão e valor econômico, desafios a serem contornados.

Palavras – Chave: Empreendedorismo social, categorias de análise, desenvolvimento local.

AGUIAR, LAÍSA BARBOSA DE. **Análise do processo de empreendedorismo social em uma organização sem fins lucrativos:** Um estudo de caso na AIESEC Campina Grande – PB. 59 folhas. Trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em

Administração – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2018.

ABSTRACT

This research deals with Social Entrepreneurship as a promising outlet for social intervention, starting from the analysis of the presentation of a non-profit organization as a social enterprise. The purpose of this work was to measure the degree of social entrepreneurship by means of a qualitative descriptive case study, which had the AIESEC Campina Grande – PB as its study object. The markers used in the analysis were developed from the analysis of the categories proposed by Godói-de-Sousa et al. (2011): (1) opportunities; (2) innovation; (3) self-management; (4) economic value; (5) social value, and (6) sustainable development. The results gained present the AIESEC Campina Grande – PB as a social enterprise, with objectivity in developing potential young leaderships as potentiators of social development. As a social enterprise, the organization presents relevant markers on the analysis categories aimed at opportunities, innovation, social value and sustainable development; with the self-management and economic value markers being challenges to be bypassed.

Keywords: Social entrepreneurship, analysis categories, local development.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------|----|
| Figura 1 – Organograma..... | 43 |
|-----------------------------|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Número de intercâmbios entre 2015 e 2018..... | 34 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Conceitos sobre Empreendedorismo Social | 18 |
| Quadro 2 – Empreendedorismo Social x Empreendedorismo Empresarial | 20 |
| Quadro 3 – Categorias de análise de Empreendimentos Sociais | 21 |
| Quadro 4 – Dados sobre as entrevistas | 30 |
| Quadro 5 – Missão e Visão da <i>AIESEC</i> | 36 |
| Quadro 6 – Síntese dos resultados | 49 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 Objetivos..... | 15 |
| 1.1.1 Geral | 15 |
| 1.1.2 Específicos..... | 15 |
| 1.2 Justificativa..... | 16 |
| 1.3 Estrutura do Trabalho | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 Empreendedorismo Social..... | 17 |
| 2.2 Modelo de Análise de Empreendedorismo Social..... | 20 |
| 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 28 |
| 3.1 Delineamento da pesquisa | 28 |
| 3.2 Unidade de análise..... | 28 |
| 3.3 Sujeitos investigados | 29 |
| 3.4 Coleta de dados..... | 30 |
| 3.5 Procedimento de análise dos dados | 31 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 32 |
| 4.1 Contextualizando o escopo social de atuação da Unidade de Análise - <i>AIESEC</i> | 32 |
| 4.2 A <i>AIESEC</i> | 33 |
| 4.3 Categorias de análise empreendedorismo social da <i>AIESEC</i> | 35 |
| 4.3.1 Oportunidades..... | 36 |
| 4.3.2 Inovação | 38 |
| 4.3.3 Autogestão..... | 41 |
| 4.3.4 Valor econômico..... | 44 |
| 4.3.5 Valor social..... | 46 |
| 4.3.6 Desenvolvimento Sustentável..... | 47 |
| 4.3.7 Síntese da análise..... | 49 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |
| REFERÊNCIAS | 55 |
| APÊNDICE | 58 |

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social surge como uma nova alternativa para a produção econômica e de participação social e democrática, através de novas oportunidades de inserção no mercado de trabalho, despertando o interesse para seu estudo. Para Centofante Alves e Sobreira Netto (2013) a principal característica que permite a sua diferenciação do empreendedorismo de negócios, decorre do fato que de o empreendedorismo social não desenvolve bens ou serviços para simples comércio, mas com finalidade de promover soluções para problemas sociais. Assim, os empreendedores sociais atuam no mercado visando soluções para problemas coletivos, inovando para atender demandas sociais existentes.

Segundo Dias, Cremonuzzi e Cavalari (2013), apesar de se assemelharem como organizações que atuam com a lógica de mercado, o objetivo dos empreendimentos sociais é a transformação social através da agregação de valor à sociedade, visando o impacto social, aliado ao retorno financeiro para sua manutenção e sustentabilidade.

Martinelli (2009) enfatiza que os conhecimentos relacionados ao empreendedorismo social emergem das discussões sobre os modelos econômicos buscando relacionar metas de lucratividade com coesão social, o que torna possível um debate em que as políticas econômicas e o bem estar social caminhem lado a lado, de maneira a alavancar o processo de mudança social.

É importante ressaltar que, quando se trata de empreendedorismo social, a pauta não é filantropia, assistencialismo ou caridade, mas se referindo a organizações sérias que se comprometem com o desenvolvimento social e econômico através de práticas de mercado. Dessa forma, aponta-se para o desafio de caracterizar, a partir de análises práticas de atuação, as características dos empreendimentos sociais, a geração de valor econômico e social e o grau de inovação capazes de promover o desenvolvimento local.

Godói-de-Sousa *et al.* (2011) realizaram um levantamento teórico no qual foi possível elencar um painel com seis categorias de análise de empreendimentos sociais, a saber: (1) oportunidades; (2) inovação; (3) autogestão; (4) valor econômico; (5) valor social; e, (6) desenvolvimento sustentável. Os autores ressaltam que essas categorias, em conjunto podem possibilitar, em parte, a mensuração do grau de empreendedorismo presente nas iniciativas a serem analisadas, ampliando o debate sobre empreendimentos sociais e as abordagens técnicas para exploração desse campo de estudo que, segundo os autores ainda é carente de suporte de dados documentados.

Diante deste cenário, por ser um tema em ascensão, percebe-se que ainda são necessários maiores estudos acerca do empreendedorismo social no tocante à forma de gestão, atuação na sociedade, e principalmente a sua caracterização.

Em Campina Grande-PB, a maioria desses empreendimentos se apresenta na forma de cooperativas, que buscam contribuir com o desenvolvimento local através da colaboração dos associados. Além dessas entidades, na perspectiva de atuação do Terceiro Setor, diversas instituições visam agregar valor social através de suas atividades na cidade, tais como ONGs (Organizações Não Governamentais) e associações, e entre elas, uma organização não governamental e sem finalidade lucrativa, formada por jovens voluntários: A *AIESEC*.

A organização atua, segundo o seu *site* oficial (2018), como um elo que liga o desenvolvimento de habilidades de liderança ao impacto positivo na sociedade, através de intercâmbios. Esse trabalho é desenvolvido em parceria com ONGs e associações comunitárias, em que disponibiliza através do intercâmbio a imersão cultural dos intercambistas às entidades parceiras, desenvolvendo projetos sociais nas áreas de educação, cultura, sustentabilidade e gestão. Assim, a forma de operação da *AIESEC* pode ser resumida em: oportunidades de intercâmbio para jovens estudantes da cidade, para desenvolvimento de projetos em entidades fora do Brasil, e, oportunidades para as entidades da cidade em receber um projeto social desenvolvido por intercambistas de diversas localidades do mundo.

Assim sendo, apresentada preocupação e objetivo em desenvolvimento local, a questão problema que norteou esta pesquisa foi: Como ocorre o processo de empreendedorismo social presente na *AIESEC* Campina Grande - PB, com base no modelo proposto por Godói-de-Sousa et al (2011)?

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Descrever o processo de empreendedorismo social presente na *AIESEC* Campina Grande - PB, com base no modelo proposto por Godói-de-Sousa et al (2011).

1.1.2 Específicos

- (a) Apresentar a *AIESEC* Campina Grande - PB com um empreendimento social;

- (b) Identificar as características de empreendimentos sociais na *AIESEC* Campina Grande a partir das categorias de análise: (1) oportunidades, (2) inovação, (3) autogestão; (4) valor econômico; (5) valor social, e (6) desenvolvimento sustentável.

1.2 Justificativa

A temática de Empreendedorismo Social vem ganhando relevância, porém como mencionado por Godói-de-Sousa *et. al.* (2011) é um tema que ainda necessita de abordagens documentais que fomentem os estudos teóricos e práticos sobre o desenvolvimento do tema no Brasil.

A escolha da *AIESEC* como organização para realização deste estudo, se justifica no fato de representar uma organização que tem por finalidade gerar impacto positivo na sociedade em que atua, sem o viés economicista. Dessa forma, torna-se interessante descrever a atuação da organização na sociedade a qual está inserida, vislumbrando o grau de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento local promovido por suas iniciativas. Além de contribuir para o fomento do debate da temática por meio da pesquisa e aplicação da teoria de categorização e avaliação do empreendedorismo social a partir do modelo de Godói-de-Sousa *et. al.* (2011).

1.3 Estrutura do Trabalho

Além desta parte introdutória, o presente trabalho conta com um referencial teórico abordando os seguintes temas: empreendedorismo social e os métodos de avaliação do empreendedorismo social, mais especificamente detalhando o modelo utilizado no estudo. Posteriormente são explicitados os procedimentos metodológicos adotados, seguido da exposição e análise dos resultados obtidos e as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo Social

O desenvolvimento do terceiro setor e organizações sociais apontam para o destaque do empreendedorismo social, atuando entre grandes problemáticas: a luta contra pobreza e exclusão social; o auto-emprego e inclusão sócio-profissional; e, por fim, o desenvolvimento local e sustentável (QUINTÃO, 2004). Assim, Silva *et. al.* (2015) destacam o interesse, nas últimas décadas, das organizações buscarem cada vez mais atuar com o foco no impacto social.

A visão do empreendedorismo social como uma saída para as problemáticas da sociedade é afirmada por Thompson (2002, p. 416) o qual destaca que o empreendedorismo busca “ouvir a voz da comunidade”, se tornando assim, além de ouvinte de suas dores e um porta-voz da comunidade, consiste também em um agente de mudança. Porém, apenas a motivação e causas nobres não sustentam uma organização, nesse sentido o próprio autor acrescenta que essa motivação ou propósito, precisam ser efetuados em ações práticas de maneira que todos os recursos necessários sejam mobilizados para efetivá-los. O autor acrescenta ainda que existe um custo de oportunidade nesses recursos, para conseguir atingir os objetivos da organização é necessário saber geri-las, uma vez que uma conquista abaixo das metas estabelecidas, se mostra como uma oportunidade perdida, uma vez que a necessidade local não foi atendida.

Nesse sentido, os empreendedores sociais recebem uma posição em evidência na sociedade sendo definidos por Melo Neto e Froes (2002) como indivíduos que possuem capacidade de criar ideias e inovações, assumindo um posicionamento de crítico social. O papel do empreendedor social no processo de desenvolvimento coletivo parte então da iniciativa, inovação e tomada de ação, sendo um mecanismo interlocutor e executor dos novos negócios de impacto. Acompanhando esse pensamento, Oliveira (2003) aponta que os empreendedores sociais atuam como agentes de mudança que visam a criação e a sustentabilidade, de modo a colocar o valor social como objetivo comum.

Centofante Alves e Sobreira Netto (2013) apontam os empreendedores como essenciais para o desenvolvimento econômico e social, considerando que através de suas iniciativas e ações inovadoras novos negócios e organizações são desenvolvidas. Assim, o empreendedorismo envolve uma série de agentes (pessoas e processos) que

participam do processo de transformação social, aproveitando oportunidades que resultam na criação de um novo empreendimento com foco social. O Quadro 1 elenca alguns conceitos relacionados ao empreendedor social.

Quadro 1 – Conceitos sobre empreendedorismo social

| Autor | Conceito |
|--------------------------|--|
| Leite (2003) | “O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. [...] São empreendedores com uma missão social, que é sempre central e explícita.” |
| Ashoka (2001) | “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. “ |
| Melo Neto e Froes (2002) | “Quando falamos de empreendedorismo social, estamos buscando um novo paradigma. O objetivo não é mais o negócio do negócio [...] trata-se, sim, do negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado, a sua estratégia.” |
| Rao (2002) | “Empreendedores sociais, indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro.” |
| Rouere e Pádua (2001) | “Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.” |
| Bornstein (2005) | Os empreendedores são “[...] gente com novas ideias para enfrentar grandes problemas, incansáveis em busca de seus ideais [...]” |
| Sarkar (2008) | “[...] forças transformadoras” que intervêm nos problemas que os governantes e os burocratas não conseguem resolver e que geram efetivamente mudanças sociais |
| Melo Neto e Froes (2002) | o empreendedor social é o indivíduo movido a ideias e inovações, que assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo. Ele possui o desejo de ajudar as pessoas, de desenvolver a sociedade, de criar coletividades e de implementar ações que garantam o autossustento e a melhoria contínua do bem estar da comunidade. |
| Ashoka (2007) | define o empreendedor social como a pessoa que não espera que os problemas sociais sejam resolvidos pelo setor governamental ou pela iniciativa privada. Mas, é aquele que identifica e resolve tais problemas com soluções inovadoras e de larga escala, promovendo mudanças no sistema, disseminando soluções e persuadindo a sociedade a dar novos saltos. |

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2004).

A análise desses conceitos possibilitam a compreensão do escopo de atuação do empreendedor social e, de modo geral, percebe-se que o conceito de empreendedorismo social está estreitamente relacionado ao desenvolvimento socioeconômico, visando a solução de problemáticas sociais as quais os meios governamentais não foram, até

então, capazes de solucionar. Além disso, é percebido a presença da lógica empresarial e mercadológica presente no empreendedorismo social, fato esse, explicado pela crescente participação e interesses do setor privado em enfrentamento dos problemas sociais.

Nesse quadro, nota-se a vinculação dos conceitos de empreendedorismo e empreendedores sociais com o propósito e missão de mudança social, assim como colocado por Leite (2003), e Bornstein (2005). Nas colocações apresentadas por esses autores, a presença do interesse comum em benefício à sociedade são características próprias do empreendedorismo social. Em contrapartida, é necessário entender que tendo missão de agregar valor à sociedade através de iniciativas de impacto social, cabe ao empreendedorismo social trabalhar com práticas inovadoras, visando as novas oportunidades que surgem a partir das necessidades percebidas em meio a sociedade. Dessa forma, Rouere e Pádua (2001) e Melo Neto e Froes (2002), apresentam os empreendedores sociais como indivíduos movidos a inovação e aplicação de novas ideias, atribuindo à eles o papel de implementador de ações cujo objetivo é o desenvolvimento sustentável, mudança da qualidade de vida local, imersão e ascensão social, buscando a melhoria contínua e o bem estar coletivo.

Segundo Ashoka (2007), o empreendedor social se apresenta como um indivíduo que não espera que as soluções para as problemáticas sociais partam dos órgãos governamentais ou de iniciativas privadas. Nesse sentido, o empreendedor social passa ser um crítico social, observando as causas das desigualdades e buscando ações inovadoras que sejam capazes de solucioná-las, promovendo uma mudança no sistema social, influenciando a detecção de novas perspectivas para a sociedade. Nessa mesma visão, Sarkar (2008) defende o posicionamento do empreendedor social como crítico social, bem como uma “força transformadora”, atuando onde o poder público e burocratas não conseguem atuar com efetividade.

Essa visão de agente de transformação e mudança social é possível através, segundo Rao (2000), de ações práticas organizacionais e empresariais que ajudam a gerar valor econômico em setores de risco social, por meio da aplicação da experiências e estratégias de mercado dos empreendimentos de negócios.

Porém, é preciso distinguir esses dois tipos de empreendedores, que apesar de possuírem semelhanças estratégicas, possuem objetivos divergentes. Assim como apresentado por Ashoka (2001), os empreendedores sociais utilizam a inovação e a gestão de recursos financeiros visando a criação de valor social, e por conseguinte, o

desenvolvimento socioeconômico e comunitário. Como visto, é necessário frisar que as finalidades do empreendedorismo empresarial e o empreendedorismo social são bastante distintas, tais como apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Empreendedorismo Social x Empreendedorismo Empresarial

| Empreendedorismo Empresarial | Empreendedorismo Social |
|--|---|
| Objetivo individual | Foco na coletividade |
| Produção de bens e serviços | Produção de bens e serviços em benefício à comunidade |
| Visão economicista | Busca pelo impacto social |
| Satisfação das necessidades dos consumidores como forma de potencialização do negócio. | Respeito às necessidades e situação de risco, com visão de ascensão social. |

Fonte: Elaborado a partir de Melo Neto e Froes (2002).

Diante das observações apontadas no quadro, pode-se afirmar que, mesmo com a grande aproximação, o empreendedorismo social se difere do empreendedorismo empresarial em destaque ao seu objetivo principal, que é a busca pela coletividade e desenvolvimento social e não a lucratividade. Quando se trata de caracterização das organizações que se apresentam como empreendimentos sociais, apontam-se certos desafios tais como, a mensuração de resultados, compreensão da lógica organizacional, e contribuições de fato, para o desenvolvimento local.

Nesse contexto, torna-se importante o desenvolvimento de modelos que possibilitem analisar o processo do Empreendedorismo Social e as variáveis que estão relacionadas, conforme se expõe a seguir.

2.2 Modelo de Análise do Empreendedorismo Social

Segundo Martins (2006), uma das dificuldades para a construção do conceito “empreendedorismo” decorre do fato de que este se apresenta de forma pluriforme, portanto além da construção definitiva do conceito, há por consequência a dificuldade em se construir modelos práticos de indicadores capazes de medir e comparar o grau de empreendedorismo em organizações, em regiões e em países.

Quando o foco se volta ao empreendedorismo social as dificuldades aumentam, uma vez se que trabalha com algumas dimensões tais como: valor social, impacto social, transformação social, e tantas outras que se configuram como quase que impossíveis de serem medidas (GODÓI-DE-SOUSA *et. al.*, 2011).

Apesar da dificuldade encontrada em definir e classificar as atividades geradas pelos empreendedores sociais, assim como afirmado por Ahmad e Seymour (2010),

estudos têm buscado indicadores que sejam capazes de mensurar o grau em determinados aspectos do empreendedorismo. Assim, buscando criar uma ferramenta de análise capaz de identificar e constatar o grau de empreendedorismo social em organizações, Godói-de-Sousa *et al.* (2011) buscaram subsídios teóricos para propor dimensões capazes de sinalizar o grau de Empreendedorismo Social presente em Empreendimentos de Economia Solidária. A pesquisa desses autores apontou que a maior parte dos empreendimentos sociais no Brasil sofrem com a precariedade estrutural, apresentando as características de empreendimentos sociais, porém, sem destaque por alto desempenho.

Através da pesquisa apresentada por Godói-de-Sousa *et al.* (2011), foi possível visualizar um painel com dimensões e indicadores capazes de caracterizar o grau de empreendedorismo nessas organizações. Essas dimensões se apresentam em seis categorias de análise: (1) oportunidades; (2) inovação; (3) autogestão; (4) valor econômico; (5) valor social; e, (6) desenvolvimento sustentável, que, em conjunto podem possibilitar, em parte, a medição do grau de empreendedorismo presente nas iniciativas a serem analisadas. Os indicadores e variáveis que compõem cada categoria são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias de análise de Empreendimentos Sociais.

| Categorias de Análise | Indicadores | Variáveis |
|-----------------------|--|---|
| (1) Oportunidades | Motivação da criação do empreendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Uma alternativa ao desemprego; • Desenvolver uma atividade onde todos são donos; • Desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades. |
| (2) Inovação | Parcerias de cooperação estabelecidas | <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a algum tipo de apoio, assessoria ou capacitação; • Participa de alguma rede ou fórum de articulação; • Tem alguma relação ou participa de movimentos sociais e populares. |
| (3) Autogestão | Instâncias de direção e coordenação | <ul style="list-style-type: none"> • Assembleia de sócios(as) ou reunião do coletivo de sócios(as); • Diretoria/conselho, diretor/coordenação; • Conselho Administrativo. |
| | Formas de participação colaboradores nas decisões | <ul style="list-style-type: none"> • Decisão sobre destinação dos excedentes em assembleia geral/reunião entre sócios; • Processo de recrutamento e seleção; • Plano de trabalho definido em assembleia geral/ reunião do coletivo de sócios/as. |
| (4) Valor econômico | Comercialização de produtos e/ ou serviços do empreendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de venda aos consumidores; • Participação no mercado local e nacional; |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Espaços para comercialização dos produtos/serviços |
| | Investimentos e sustentabilidade econômica | <ul style="list-style-type: none"> • Investimentos realizados nos últimos 12 meses; • Cumprimento de obrigações |
| (5) Valor Social | Desenvolvimento de ações sociais na comunidade e preocupação com a qualidade de vida das pessoas | <ul style="list-style-type: none"> • O empreendimento participa ou desenvolve alguma ação social ou comunitária; • O empreendimento tem alguma iniciativa iniciativa que visa à qualidade de vida de seus consumidores. |
| (6) Desenvolvimento Sustentável | Cuidados com a destinação dos materiais utilizados e a preservação ecológica | <ul style="list-style-type: none"> • Faz algum tipo de tratamento dos lixo antes de ser descartado • Reaproveitamento dos materiais ou equipamentos. |
| | Preservação das condições de vida da população | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ou promoção do consumo ético e responsável; • Acessibilidade do produto/serviço aos consumidores. |

Fonte: Elaborado a partir de Godói-de-Souza et al. (2011).

O quadro apresenta um painel dos parâmetros utilizados como indicadores de análise e suas respectivas variáveis. O método utilizado para a pesquisa original de Godói-de-Souza *et. al.* (2011) contou com uma perspectiva mais pautada em indicadores que apontassem a percentagem de cada variável nos Empreendimentos de Economias Solidárias, uma vez que foi realizado um mapeamento em diversos empreendimentos sociais que atuam no Brasil.

De maneira geral, ao se tratar de oportunidades, em relação ao empreendedorismo social, bem como em qualquer outra categoria de negócio, um dos fatores inerentes ao sucesso é a observação e reconhecimento de oportunidades que sejam capazes de colaborar no processo de atingimento dos objetivos de uma organização. Assim como segundo Dornelas (2001), o empreendedor precisa estar atento e ser capaz de avaliar os recursos que estão à sua frente, bem como às oportunidades que ocorrem no mercado para que seja mais preciso na geração de valor e evitar a perda de tempo com ideias que possivelmente não irão fazê-lo. Como indicador para o empreendedorismo social, o fator oportunidades relaciona-se com a capacidade de reconhecer esses espaços na sociedade os quais permitam o desenvolvimento do empreendimento. Dessa forma, o reconhecimento de oportunidades bem como a iniciativa ocorrida através da motivação do empreendimento caracterizam-se como uma categoria que precisa ser analisada no tocante ao estudo do empreendedorismo social e seu processo de desenvolvimento.

Para isso, observa-se que os empreendimentos sociais necessitam de um fator gerador, ou seja, uma motivação a qual se estabeleça o objetivo da sua atuação. Assim, como um indicador para mensuração do empreendedorismo social, as oportunidades são, nesse contexto, a motivação pela qual se justifica a iniciativa do empreendimento. Nesse indicador se analisam as variáveis: a) uma alternativa ao desemprego, ou seja, uma oportunidade de estar atuante no mercado, mesmo que voluntariamente; b) desenvolver uma atividade onde todos são “donos”, onde a participação seja de forma igualitária desde resultados como responsabilidades; e, c) desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades, onde a motivação se encontra na oportunidade de desenvolvimento dos indivíduos gerando recursos para a potencialização das capacidades humanas e da comunidade na qual está inserida (GODOI-DE-SOUSA et al., 2011).

A segunda categoria de análise corresponde à inovação, que segundo Drucker (1994) é um instrumento explorado pelos empreendedores onde uma vez feita a identificação de oportunidades, ocorre a exploração de ideias e mudanças na criação de um novo negócio, ou seja, o processo empreendedor parte da observação e identificação de oportunidades, gerando a possibilidade de inovação. Dessa maneira, pela amplitude do conceito empreendedorismo, o termo inovação apresenta significados diversos, onde ao tratar-se do ambiente social, para Farfus e Rocha (2007) surge como ponto inicial para a construção de modelos que atendam às demandas sociais. Para os autores, a nova configuração da relação com a sociedade evidencia a presente necessidade de acabar definitivamente com o mito de que na área social não há inovação, podendo ser definida como um conjunto de processos, produtos e métodos que possibilitam a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades. Observando essa colocação, pode-se relacionar portanto que a percepção dos padrões das relações humanas podem contribuir para uma nova visão sobre as interações sociais.

Para Oliveira (2004), antes de tudo o empreendedorismo social é uma ação inovadora que se preocupa com o meio social, sendo um processo que tem seu início com a observação de problemáticas sociais locais e que logo em seguida buscam-se alternativas para resolvê-las. Isso decorre do impacto que os empreendimentos sociais ocasionam na sociedade, seja em geração de emprego, renda, atividades e projetos desenvolvidos para o desenvolvimento da comunidade, geração de valor social.

Dessa forma, cabe salientar o processo de inovação como um importante aliado para o empreendedorismo social. Albagali e Maciel (2002), apontam que os processos

interativos e cooperativos de aprendizado tem sua importância e contribuição para formação de ambientes que promovem a geração de inovação em todas as áreas. Dessa forma, percebe-se que a cooperação e colaboração entre ambientes e agentes da sociedade tornam possível a visão estratégica de alianças intersetoriais, permitindo a compreensão das estratégias de alianças e parcerias como diferenciais de atuação, consideradas como práticas inovadoras.

A partir do modelo de análise de Godói-deSousa et al. (2011), como uma categoria para mensuração do empreendedorismo social, a inovação aborda como indicador a estratégia de parcerias e cooperação, uma vez podendo ser utilizadas como instrumento tanto para captação de recursos de financiamento, quanto para treinamentos e fomento do capital intelectual, além de possibilitar a abertura de novos espaços para o desenvolvimento de projetos. Esse indicador possui como variáveis de análise: a) acesso a algum tipo de apoio, assessoria ou capacitação, uma vez que se é cada vez mais necessária a instrução para gestão dos recursos para manutenção e sustentabilidade do empreendimento; b) participação de redes ou fóruns de articulação, nos quais podem ser discutidas e ações iniciativas para o desenvolvimento local e do empreendimento em si; c) ter alguma relação ou participação de movimentos sociais e populares, visando a socialização e visualização do empreendimento como uma alternativa em evidência para a solução das problemáticas sociais.

Como visto na seção anterior, para garantir o sucesso do empreendimento social e sua sustentabilidade são necessárias aplicações práticas de gestão presentes em empreendimentos de cunho empresarial. Isso faz com que a capacidade de autogestão seja evidenciada também como uma categoria de análise para o empreendedorismo social. Segundo a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – Antead (2002), a autogestão é definida como um processo em construção, em que o trabalho e realções interpessoais caminham em unidade, resgatando o dimensionamento humano enquanto tomadores de decisão. Gaiger (1996) cita a autogestão como um indicador que não opera limitada ao nível de produção e sim no conjunto da vida social. Dessa forma, além de colaboradores e sócios, os indivíduos precisam desfrutar da participação, sendo esta muito além de votações e sugestões para os processos de tomada de decisão.

De maneira geral, a autogestão está relacionada assim à capacidade de tomada de decisão e participação dos colaboradores no negócio, de modo que permitam a sua atuação. Assim, a partir do modelo de análise proposto por Godói-deSousa et al. (2011),

o primeiro indicador para essa categoria é relacionado às instâncias de direção e coordenação do empreendimento, sendo compreendidas como variáveis: a) a existência de assembleia de sócios ou reunião do coletivo de sócios, onde são debatidas as principais decisões decorrentes à gestão do empreendimento; b) definição de uma diretoria/conselho, diretor/coordenação, como estrutura hierárquica do empreendimento e desenho organizacional dos cargos ocupados; e c) existência do conselho administrativo, como órgão apoiador na tomada de decisão. O segundo indicador corresponde às formas de participação dos colaboradores nas decisões, para isso são analisadas as variáveis: a) decisão sobre destinação dos excedentes em assembleia geral/reunião entre sócios, ou seja, como ocorre a decisão de investimento dos recursos excedentes do empreendimento; b) processo de recrutamento e seleção, decisões voltadas a estratégia de recrutamento, processo de seleção e treinamento de colaboradores em assembleia geral/reunião do coletivo de sócios; e c) plano de trabalho, estabelecimento de metas e processo de planejamento operacional e estratégico do empreendimento.

Segundo Sekn (2008), o valor econômico em uma organização pode ser observado e avaliado através de diversas perspectivas: em empreendimentos empresariais com fins lucrativos, a forma de mensuração dessa categoria ocorre através do levantamento dos resultados através dos indicadores de desempenho tradicionais. Em se tratando de organizações que não objetivam a lucrativa, a perspectiva de mensuração do valor econômico sofre alterações, partindo da observação da capacidade da sustentabilidade financeira do empreendimento, ou seja, a independência financeira após a destinação dos resultados financeiros da organização. Nesse sentido, a mensuração da categoria ainda é um desafio, perante às diversas configurações e finalidades dos empreendimentos sociais. Para uma organização sem fins lucrativos, os indicadores dessa categoria estão relacionados à sua capacidade de automanutenção, sendo estas: a comercialização de bens e/ ou serviços do empreendimento, sendo analisadas: a) as formas de venda aos consumidores, visando as estratégias de agragação de valor ao produto/serviço comercializado; b) sua participação no mercado local e nacional, visando seu posicionamento no mercado; e c) os espaços para comercialização dos produtos/serviços do empreendimento. Em seguida, apresenta-se o segundo indicador para a categoria: os investimentos e sustentabilidade econômica, analisado a partir das variáveis: a) investimentos realizados nos últimos 12 meses, em que observa-se a capacidade de se investir em capital intelectual, material para operação e

manutenção do empreendimento; e, b) cumprimento de obrigações, se tratando da remuneração ou destinação dos recursos financeiros, bem como pagamento dos custos fixos mensais.

Segundo Godói-de-Sousa *et. al.* (2011) a visualização da geração do valor social decorre a partir da observação de fenômenos que sejam capazes de satisfazerem necessidades em nível social, tais como melhoria na qualidade de vida das pessoas, inclusão social, e o aumento dos benefícios e apoio estendido à comunidade, fazendo com que essa verificação não seja derivada se indicadores pré-testados. O desafio em mensurar essa categoria encontra-se no fato de que não existem fatores genéricos de benefício social, cada empreendimento atua correspondendo às necessidades observadas, sendo o objetivo de geração de valor social atendido no momento em que as necessidades locais observadas passam a ser sanadas.

Dessa maneira, a categoria de análise compreendida como valor social possui como indicador, a partir do modelo de Godói-de-Sousa *et al.* (2011), o desenvolvimento de ações sociais na comunidade na qual o empreendimento está inserido, bem como a preocupação com a qualidade de vida das pessoas. Esse indicador é analisado a partir das variáveis: a) desenvolvimento ou participação de alguma ação social ou comunitária, além de suas atividades; b) iniciativa que visam à qualidade de vida de seus consumidores, relacionadas ao bem estar e satisfação de quem consome seu bem/serviço e a busca do valor percebido pelos consumidores e colaboradores.

Por fim, a última categoria de análise apresentada no quadro, diz respeito ao desenvolvimento sustentável, este que segundo Franco (2000) pode ser compreendido como o processo de mobilização que implementa mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, visibilidade econômica e as condições de vida. Assim, o desenvolvimento sustentável além de estar relacionado aos aspectos econômicos de uma organização no tocante à estabilização e sustentabilidade econômica, diz respeito também a preocupação com o que está no entorno da organização. Assim, compreende-se que o objetivo do desenvolvimento sustentável está no benefício comum à comunidade, ajudados pela confiança mútua, posse e uso coletivo de meios essenciais de produção e distribuição que preservem a qualidade de vida e bem estar social (OLIVEIRA; VERADO, 2007).

Partindo deste princípio de coletividade e bem estar social, o Empreendedorismo Social cumpre papel fundamental no processo de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, caracterizar um negócio ou empreendimento no que chama-se

Empreendimento Social, é colocá-lo como um potencial desenvolvedor do bem estar em sociedade. Para essa categoria de análise, apontam-se como indicadores, a partir do modelo de Godói-de-Sousa et al. (2011): os cuidados com a destinação dos materiais utilizados e a preservação ecológica, onde se verificam as variáveis: a) tratamento e separação do lixo antes de ser descartado, relacionado à reciclagem; e, b) reutilização de equipamentos ou materiais para as atividades desenvolvidas. O segundo indicador para esta categoria diz respeito à preservação das condições de vida da população, sendo analisadas as variáveis: a) incentivo ou promoção do consumo ético e responsável, no qual se observa a capacidade de conscientização da população frente ao consumo; b) acessibilidade do serviço/produto aos consumidores, identificando a capacidade em atender às necessidades da comunidade através da comercialização dos seus serviços/produtos.

As categorias de análise permitem assim, a maior caracterização do empreendimento, vislumbrando seus indicadores e variáveis como itens que possibilitam a identificação da atuação do empreendimento na sociedade a fim de mensurar sua efetividade e processo de empreendedorismo social.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo teve como objetivo descrever o grau de empreendedorismo social presente na *AIESEC* Campina Grande - PB, com base no modelo proposto por Godói-de-Sousa *et. al.* (2011). Para tanto, foi realizado um estudo de caso, de caráter descritivo com abordagem qualitativa.

Para Gil (2008), o estudo de caso consiste em um estudo mais aprofundado sobre um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2015), apresenta vantagens à utilização do estudo de caso, tais como: (a) compreensão da complexidade do caso, incluindo as mudanças ocorridas ao longo do tempo; e (b) atender as condições contextuais as quais o objeto a ser estudado está inserido.

A pesquisa de caráter descritivo, tem por finalidade a análise, registro e interpretação dos fatos sem interferência do pesquisador. O processo descritivo visa assim, a identificação, registro e análise de características, fatores, indicadores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo foco da pesquisa. Assim, pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

3.2 Unidade de análise

A *AIESEC*, de acordo com seu site oficial (*AIESEC*, 2018), constitui-se de uma organização global, independente, não política, sem fins lucrativos, gerida por jovens entre 18 e 30 anos, que tem como visão, o atingimento da paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas através do desenvolvimento da liderança jovem. Ainda de acordo com o site, para isso acontecer de fato, a *AIESEC* proporciona experiências práticas de liderança aos jovens, através de oportunidades de realização de intercâmbios (voluntários ou profissionais) ou de voluntariado local, como membro da organização.

Fundada em 1948, período pós Segunda Guerra Mundial, por jovens de 7 nacionalidades europeias (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, França, Bélgica e Países Baixos), seu objetivo inicial era expandir o entendimento sobre a diversidade

cultural entre as nações, para prevenir novos conflitos. Atualmente, a AIESEC está presente em 126 países, realizando no ano de 2017 mais de 91.143 experiências de intercâmbios, distribuídos entre as modalidades social e profissional.

No Brasil, a AIESEC foi fundada em 1970 na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Porém, tendo o Brasil inserido em um cenário de ditadura militar, o primeiro escritório só pôde ser inaugurado em São Paulo, na Fundação Getúlio Vargas, dando início a sua expansão na década de 1980 quando foram instalados escritórios nas cidades de Porto Alegre, Florianópolis, Santos, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília, Vitória e Salvador. Atualmente, a AIESEC no Brasil conta com 51 escritórios locais, distribuídos entre as 5 regiões brasileiras, somando em 2017 12.759 experiências de intercâmbio, entre voluntário e profissional.

Em meio a esse contexto, a AIESEC na Paraíba é representada pelos escritórios localizados na cidade de Campina Grande e João Pessoa. Ambos foram fundados a partir de uma extensão do escritório da capital pernambucana, Recife, em 2012. Em 2017, juntos os escritórios somam um total de 249 intercâmbios voluntários.

A atuação da AIESEC conta com a parceria de entidades locais de apoio, tais como ONGs e associações onde são realizados os projetos desenvolvidos pela organização junto com voluntários locais e intercambistas. Atualmente, em Campina Grande, os projetos são desenvolvidos nas áreas de educação, com o ensino das práticas de idiomas como inglês e espanhol, o ensino da cultura e diversidade, bem como projetos nas áreas de gestão e captação de recursos; contando com a parceria de uma ONG e uma associação comunitária.

3.3 Sujeitos investigados

Para a coleta de dados, foi utilizada uma amostra de 5 (cinco) entrevistados, sendo aplicada nos líderes da atual gestão da AIESEC Campina Grande – PB (gestão 2018/2019), distribuídos entre os cargos de: presidente, diretor de gestão de pessoas, diretor de finanças, diretor de intercâmbios para organizações, diretor de intercâmbios para voluntários e diretor de relacionamento com parceiros/consumidores, que nas análises optou-se por serem apresentados como: Entrevistados A, B, C, D e E, buscando maior seguridade dos entrevistados

Essa amostra foi determinada de forma não probabilística por intencionalidade, em detrimento ao fato destes gestores estarem há mais tempo na organização e poder de fato, sinalizar com maior clareza os indicadores que conduziram a pesquisa.

3.4 Coleta de Dados

O estudo de caso, segundo Yin (2015), deve conter fontes de evidências tais como por exemplo, a entrevista, análise documental e observação de campo. Essas evidências resultam em dados quantitativos ou qualitativos que descrevem a condição obtida no caso, ou seja, o “como” ou “porque” de um caso, a fim de atender os objetivos de uma pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho, a fim de caracterizá-lo como um estudo de caso qualitativo, foi uma entrevista realizada a partir de um roteiro semiestruturado, elaborado com base nas categorias de análise propostas no modelo apresentado por Godói-de-Sousa *et al.* (2011). As entrevistas foram gravadas a fim de permitir a organização e revisão dos dados a serem analisados, realizadas todas em um único momento, utilizando um único roteiro semiestruturado de perguntas, com a possibilidade da interversão durante a entrevista, explorando as respostas. Os dados referentes ao detalhamento das entrevistas é apresentado no Quadro 4 como exposto abaixo:

Quadro 4 – Dados sobre as entrevistas

| Data | Duração | Entrevistado (os) |
|-------|---------------------|-------------------|
| 29/08 | 1 hora e 15 minutos | A, B, C, D e E. |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Segundo Yin (2005), as entrevistas são um bom instrumento para a organização dos dados para estudos mais complexos, uma vez que possibilita aos entrevistados maior liberdade para contribuir de forma efetiva com a disponibilização de dados importantes, servindo de apoio e complemento às questões abordadas como também contribuir na identificação de novas fontes de evidências.

O roteiro contou com perguntas elaboradas a partir das categorias de análise propostas por Godói-de-Sousa *et al.* (2011), contando com 21 questões divididas em sessões: (a) caracterização e estudo da organização; (b) organização; (c) inovação; (d) autogestão; (e) valor econômico; (f) valor social; (g) desenvolvimento sustentável.

3.5 Procedimento de análise de dados

Para tratamento e análise dados, a presente pesquisa utilizou-se da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), formada por um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que se utiliza de procedimentos de descrição de conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva. Segundo o autor, os procedimentos de descrição de conteúdo seguem um roteiro constituído pelas fases de: (a) pré-análise, onde são demarcados os itens a serem analisados, são preparadas as hipóteses e objetivos, e são levantados os indicadores para análise; (b) exploração do material, responsável por fazer a descrição analítica do conteúdo coletado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos; e, (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde é realizada a condensação e destaque de informações para análise, culminando nas interpretações.

Dessa forma, seguindo os procedimentos os quais são estabelecidos pela análise de conteúdo, primeiramente foi feita uma análise contextual, observando-se o ambiente no qual a *AIESEC* está inserida, reconhecendo e selecionando indicadores a serem estudados, estabelecendo o objetivo de mensurar o grau de empreendedorismo social, levantando a hipótese de afirmar a *AIESEC* como um empreendimento social. Logo após, foram estruturados os conceitos base da pesquisa, e realizadas as entrevistas como procedimento de coleta de dados, para possibilitar a análise. Por fim, foi feito o tratamento dos dados coletados da entrevista, atentando-se ao discurso apresentado, culminando nas interpretações e considerações, tais como apresentadas no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contextualizando o escopo social de atuação da Unidade de Análise - AIESEC

Segundo o *site* da Prefeitura Municipal de Campina Grande – PB (2018), a cidade pertence à Região Geográfica Intermediária de Campina Grande, com uma população estimada em 2017 de 410.332 habitantes sendo a segunda cidade mais populosa da Paraíba.

Considerada pela revista americana *Newsweek* (2017), um dos principais polos industriais da Região Nordeste, e ainda, o principal polo tecnológico da América Latina. O *site* da Prefeitura Municipal de Campina Grande – PB (2018) aponta ainda que a cidade é um importante centro universitário, contando com um total de 21 (vinte e uma) universidades e faculdades, entre elas, três universidades públicas. Compreende também o título de cidade com maior número de doutores do Brasil, sendo 1 para cada 590 habitantes, seis vezes a média nacional. Em contrapartida a essas informações, Campina Grande – PB também apresenta-se como uma das cidades mais violentas do mundo, aparecendo entre as 50 mais, segundo o jornal online *BBC News* (2018).

A preocupação decorrentes às problemáticas sociais advindas da precariedade social, fazem com que algumas organizações se mobilizem e se propõem a colocar-se frente à essas questões. É o caso de aproximadamente 40 ONG's listadas no *site* ONG's Brasil (2018) e de 9 Empreendimentos de Economia Solidária listados no Atlas Digital de Economia Solidária realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (2013), instaladas na cidade.

Entre esses empreendimentos, apresentamos a AIESEC Campina Grande - PB, uma organização sem fins lucrativos que utiliza de práticas comerciais e gerenciais para promoção de intercâmbios que, por sua vez, apresentam a proposta de desenvolvimento social humano, frente à construção de uma sociedade formada por lideranças capazes de reconhecer as necessidades sociais e tomarem ações a fim de saná-las, conforme evidenciado no capítulo 3.

4.2 A AIESEC

A *AIESEC* atua através de parcerias com ONG's e instituições nas quais são desenvolvidos projetos de cunho social. Atualmente ela atua em parceria com duas ONG's e uma universidade, onde são desenvolvidas as atividades e projetos com os intercambistas e colaboradores de modo geral.

De acordo com as entrevistas, durante cada ano são realizadas 4 conferências locais em Campina Grande - PB, para capacitação, planejamento e engajamento dos membros. Além dessas conferências locais, os membros voluntários podem participar de outras conferências a nível regional e nacional, além de um fórum onde são debatidas questões sociais a nível nacional, chamado de *Youth Speak Fórum*, que consiste em uma iniciativa da *AIESEC* em nível global, que reúne além de membros voluntários, parceiros, empresas, outras organizações e jovens no debate sobre as 17 metas estabelecidas pela ONU, para o desenvolvimento sustentável. Nesse debate são confrontadas ideias, e criação de projetos que atuam a nível local trabalhando com as demandas e questões discutidas no fórum.

Em relação aos projetos desenvolvidos na cidade através da colaboração entre a *AIESEC* Campina Grande – PB e ONG's e instituições parceiras, em vigência ocorrem três projetos simultâneos:

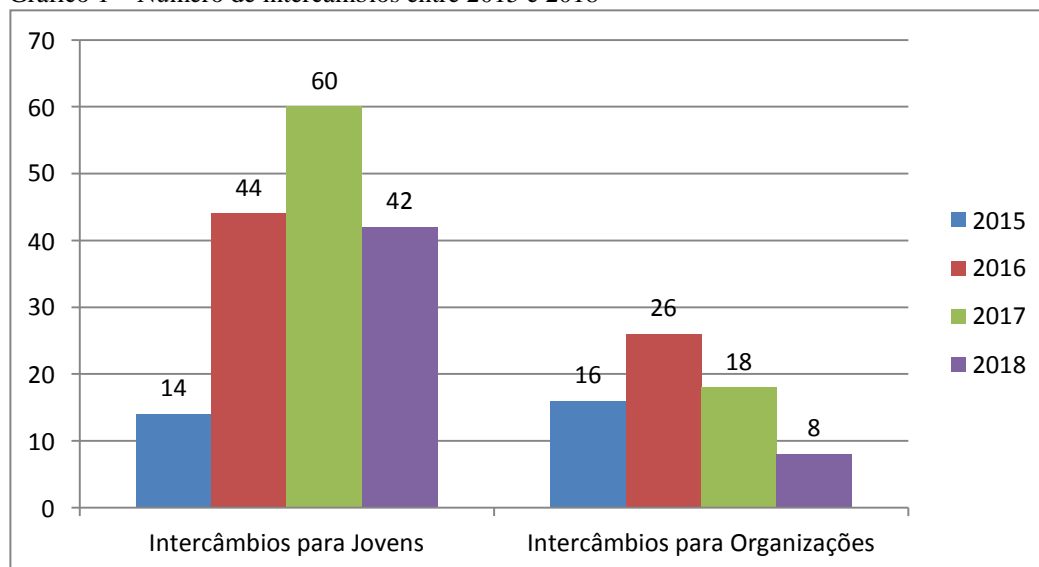
“ Os projetos realizados em Campina Grande, tem duração de no mínimo 6 semanas. Durante esse período, os intercambistas são apresentados às ONG's onde irão trabalhar, são feitas reuniões de acompanhamento do projeto, e o encerramento. [...] Hoje temos 3 projetos em atuação: um educacional, onde são trabalhados idiomas (inglês e espanhol); um de gestão, onde o intercambista pode atuar como um consultor em gestão, bem como elaborar estratégias de promoção da ONG; e um relacionado à conscientização ambiental, onde são desenvolvidas atividades de conscientização ambiental nas comunidades onde as ONG's estão inseridas.” (ENTREVISTADA C).

Em geral, esses projetos são desenvolvidos com o objetivo de desenvolvimento local, trabalhando com o foco em necessidades de educação, gestão e meio ambiente. Além dos escopos presentes na estrutura de cada projeto, há a interação e a troca cultural entre as partes envolvidas, que de modo geral contribui também para o desenvolvimento das concepções de mundo e respeito intercultural, no processo de formação cidadã dos envolvidos.

Em números, a *AIESEC* Campina Grande entregou em 2018.1 um total de 50 intercâmbios distribuídos entre modalidades voltadas para estudantes e organizações, contando com um total de 40 colaboradores, sendo estes, todos membros voluntários.

Segue a seguir uma sequência de dados graficamente apresentados, visualizando as entregas em número de intercâmbios entre 2015 e 2018:

Gráfico 1 – Número de intercâmbios entre 2015 e 2018



Fonte: Elaborado a partir de dados fornecidos pela AIESEC (2018).

No gráfico acima, observa-se a evolução em números de resultados operacionais (números de intercâmbios) da organização durante os últimos anos, os quais demonstram o processo de estruturação da organização em Campina Grande – PB, a partir da mensuração em número de projetos desenvolvidos na cidade, através dos intercâmbios para organizações, bem como em diversos lugares do mundo por jovens campinenses por meio dos intercâmbios para jovens.

Observa-se, ainda, que o número de intercâmbios para jovens supera o número de intercâmbios para organizações, fato este explicado pelo argumento de que no modelo de estrutura do planejamento operacional, a chamada “área foco” é a área correspondente a responsável pelos intercâmbios para jovens, uma vez que o número de receitas advindas desta área é maior, visando a sustentabilidade financeira da organização. O gráfico aponta também para um decréscimo no número de intercâmbios para organizações ao longo dos anos, dado este que desperta a atenção, uma vez que são esses intercâmbios que atuam diretamente com os projetos desenvolvidos na cidade.

Assim, constata-se que a organização está em processo de estruturação. Como um empreendimento social, a AIESEC Campina Grande – PB apresenta objetividade em impacto social, sem distribuição ou destinação financeira, que busca atingir esse objetivo através do desenvolvimento humano e visão humanitária.

Outro dado interessante é que cerca de 95% dos membros totais da organização estão na faixa etária entre 18 e 23 anos, demonstrando o interesse crescente dos jovens em atuar em causas de impacto social e de desenvolvimento através de experiências práticas de mercado. A maioria desses jovens, percebem na *AIESEC* um espaço para o desenvolvimento humano e profissional, sendo para muitos a primeira experiência profissional.

Esse dado representa também uma parcela de universitários que procuram sair de suas chamadas “zonas de conforto”, representado uma nova visão da *geração Y*.

“Muitos espaços começam a se abrir à medida em que estamos interessados em buscá-los. Na *AIESEC*, muitos jovens conseguem se desenvolver tanto pessoal como profissionalmente, sendo como uma porta de entrada para muitos para o mercado de trabalho.” (ENTREVISTADA A).

A imersão dos jovens no mercado de trabalho hoje, é considerado um grande desafio sendo a falta de experiências práticas uma das grandes causas para esta “barreira”. Apesar de ser uma modalidade de trabalho voluntário, nota-se o interesse dos jovens em buscar nesse tipo de trabalho, a aplicação prática do conhecimentos adquiridos em sala de aula.

No geral, a organização não possui prazos estabelecidos para permanência, o que se trata em relação ao tempo de organização, está voltada ao limite de idade dos voluntários de 30 anos. Além disso, o plano de carreira dentro da organização se mostra bastante amplo, no qual a progressão de cargos ocorre de forma rápida, onde a primeira oportunidade de progressão ocorre a cada semestre (com cargos de gerência e coordenação), sendo esses cargos preenchidos a partir de necessidades

A seguir são apresentados os indicadores das categorias de análise que visam mensurar o grau de empreendedorismo social presente na *AIESEC* Campina Grande, elaborados a partir do modelo sugerido por Godói-de-Sousa *et. al.* (2011).

4.3 Categorias de análise de Empreendedorismo Social da *AIESEC*

Esta seção busca apresentar e discutir e analisar o empreendedorismo social presente na *AIESEC* Campina Grande, através da categorização pelo método qualitativo que resulta em um entendimento mais detalhado acerca do seu funcionamento, gestão e

processo de inovação. Assim, detalhadamente apresentam-se os resultados na sequência a seguir.

4.3.1 Oportunidades

Quando trata-se de empreendedorismo, seja ele social ou empresarial, as oportunidades são um fator inerente à forma pela qual esses empreendimentos irão se estruturar. Visualizando assim, nas necessidades sejam estas de caráter social ou de mercado, uma chance de colocar em prática ideias e novos conceitos de negócio.

Desse modo, ao analisar as oportunidades como uma categoria de análise para o empreendedorismo social, vale salientar o quão importante é conhecer de fato a motivação da criação do empreendimento para que se saiba quais serão suas intenções e objetivos de fato. Dessa forma, conhecida a motivação para o empreendimento como indicador desta categoria, busca-se entender, portanto, qual a sua razão, missão e sobre qual necessidade social esta organização atua.

Observando-se que *AIIESEC* trata-se de uma organização global, cabe nesta análise uma observação quanto a missão e visão da organização, apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Missão e Visão da *AIIESEC*.

| Instituição | Missão | Visão |
|----------------------------------|---|---|
| (1) <i>AIIESEC</i> Internacional | “Alcançar a paz mundial e o total preenchimento das potencialidades humanas.” | “ Ser acessíveis a todos e em todos os lugares, crescer disruptivamente e moldar o que fazemos às necessidades do mundo.” |

Fonte: Site oficial *AIIESEC* (2018).

Através da observação da construção da sua missão e visão, organização parte do princípio de que todos os jovens necessitam e tem direito à oportunidades de desenvolvimento de potencialidades, para que assim possam contribuir de maneira efetiva no alcance do objetivo da construção de um mundo melhor.

A motivação do empreendimento volta-se ao âmbito social no que se diz respeito ao desenvolvimento das potencialidades, com a finalidade de construção de perfis de liderança jovens que seja capaz de contribuir positivamente as realidades as quais estão inseridos. Voltada à fundação da *AIIESEC* em Campina Grande, a motivação para o empreendimento não foge ao que é proposto a nível global. Essas motivações podem ser observadas nas falas dos entrevistados, a seguir.

“Depois que um jovem fez o intercâmbio da AIESEC pela AIESEC em Recife, se apaixonou pelo propósito e quis fundar a ONG em Campina Grande, pois, ele considerava que os jovens daqui deveriam ter a mesma oportunidade que ele, de sair da sua zona de conforto, conhecer e ajudar pessoas em diferentes lugares do mundo com um custo mais barato e que a nossa cidade, e também pudesse receber jovens dispostos a fazer o mesmo por Campina.” (ENTREVISTADA A).

“A AIESEC em Campina Grande nasceu do interesse em ajudar jovens da cidade no processo de engrandecimento e desenvolvimento como futuros profissionais. (ENTREVISTADA B)

“Quando a AIESEC foi fundada em Campina Grande, ainda como uma unidade operacional de Recife, era visto que havia muito interesse entre os universitários em se empenhar em atividades onde pudessem desenvolver o que aprendiam em sala de aula e colocar em prática.” (ENTREVISTADA C).

Desse modo, observa-se que o fator motivador para a organização está bastante relacionado ao propósito inerente à visão e missão da organização à nível global, refletindo também na sua atuação local.

Referente às variáveis elencadas para o indicador “Oportunidades”, tem-se que, em geral, a organização investigada busca o comprometimento dos seus voluntários atuando como gestores e líderes, de maneira que possam desfrutar da oportunidade de estarem à frente de uma organização mesmo que ainda na graduação.

“Muitos dos nossos voluntários nunca trabalharam oficialmente, sendo o trabalho voluntário na AIESEC sua primeira experiência profissional”. (ENTREVISTADA C).

“[...] temos a oportunidade de nos desenvolver humanamente e profissionalmente. [...] Não importa o curso que você estuda, na AIESEC vamos ser desafiados a aprender e ou melhorar características e habilidades nossas.” (ENTREVISTADA B).

Esta variável está bastante relacionada ao fator motivacional dos voluntários, não existindo relação empregatícia. A *AIESEC* surge como uma oportunidade para muitos de ganhar experiências que futuramente serão exigidas no ambiente profissional. Assim, pode-se dizer que os membros da organização além de se motivarem pelo fato de estarem trabalhando em um ambiente que busca geração de impacto social, trabalham competências e habilidades que serão exigidas no mercado de trabalho.

“Na AIESEC, mesmo sendo estudante da área de saúde, passei a trabalhar com minha visão empreendedora, gerindo fundos financeiros e estratégias para campanhas publicitárias [...]. Habilidades totalmente diferentes do que eu vejo no meu curso. [...]” (ENTREVISTADA E)

Desse modo, observa-se que o empreendimento não é uma opção para o desemprego, uma vez que não gera renda a nível local. Porém, desperta o interesse para a análise voltada a questão do desenvolvimento de habilidades e capacitações direcionadas à gestão, agregando valor ao currículo dos voluntários.

Quanto à forma de organização, outra variável analisada no indicador para a categoria está relacionada à forma de participação dos membros, onde todos possam dar opiniões e serem como “donos” do empreendimento. Essa relação ocorre de forma quanto à distribuição de resultados e responsabilidades. Desse modo, a organização sendo não economicista passa a não ter distribuição de resultados financeiramente, porém a coletividade na distribuição de responsabilidades ocorre seguindo a forma pela qual o organograma está organizado e qual posto ou função cada voluntário exerce.

Assim, de maneira geral, observa-se que para o indicador “oportunidades”, a *AIESEC* se mostra como um empreendimento social que busca solucionar problemáticas sociais ao médio prazo, justificando sua atuação pela busca pelo desenvolvimento de jovens líderes do futuro, além da sua atuação direta ao desenvolvimento de projetos junto à suas organizações parceiras, que impactam de forma mais direta e no curto prazo a sociedade local.

Quanto ao desenvolvimento socioeconômico, por ser uma organização sem fins lucrativos, não é observada a finalidade de atuação para a distribuição de renda entre os colaboradores. A chamada remuneração tratada pela organização aos seus membros locais, é obenefício recebido através das trocas de experiências, conhecimento agregados e competências desenvolvidas.

4.4.2 Inovação

A inovação, como visto anteriormente, é um fator diretamente relacionado ao empreendedorismo, seja ele de objetividade de desenvolvimento de negócios empresariais ou negócios de impacto e de objetividade social. A partir da inovação é que são traçadas ideias práticas de atuação sobre as oportunidades identificadas na sociedade. Se tratando da inovação como uma categoria de análise, buscou-se observar as estratégias de parceria em busca de cooperações que contribuem para o desenvolvimento e alcance de resultados, apresentando-se assim como um indicador para esta categoria.

Essas estratégias são utilizadas como potencializadoras de novos espaços para desenvolvimentos de projetos, bem como em benefício do capital intelectual dos membros, através de parcerias para treinamento e capacitações, são observadas como variáveis que indicam a presença de estratégias de inovação. Nesse sentido, a organização trabalha com modalidades de parcerias: institucionais, cooperações e parcerias de intelecto.

As parcerias institucionais são as que dizem respeito às parcerias em conjunto com ONG's e órgãos de apoio nas quais são desenvolvidas os espaços para a atuação dos projetos. Essas parcerias são visadas uma vez que colaboram com a visibilidade da organização na cidade, proporcionam os espaços para desenvolvimento de projetos e possibilitam a instalação do escritório físico.

“[...] procuramos parcerias que nos ajudam a não só ficarmos mais conhecidos na cidade e crescer nossa credibilidade, como nos ajuda a melhorar nossos projetos oferecidos em Campina Grande. A exemplo da parceria com a Universidade Estadual da Paraíba, que nos proporciona espaço para o escritório, e as ONGs por toda cidade que recebem nossos intercambistas.” (ENTREVISTADA B).

Outras formas de parcerias são as cooperações estabelecidas entre um escritório e outro da *AIESEC*. No caso da *AIESEC* Campina Grande – PB essas cooperações ocorrem com os países destino dos intercâmbios: Argentina, Peru, Colômbia, México, Egito e Romênia. Esse trabalho de cooperação ocorre de forma que são estabelecidas metas pelas partes em números de intercâmbio, onde cada um tem a garantia de ter prioridade no momento da prospecção e venda dos projetos aos seus consumidores.

“Trabalhar com cooperações nos garante a qualidade da entrega do intercâmbio, acompanhamento dos consumidores e, o mais importante, prioridade no momento da escolha dos projetos.” (ENTREVISTADA C).

“[...] as cooperações podem ser fechadas de três maneiras: a nível de entidade, onde os presidentes conversam entre si e fecham a parceria; [...] entre operações, onde cada diretor acerta suas metas e estabelecem suas parcerias. [...]” (ENTREVISTADA A)

Além dessas parcerias institucionais, a *AIESEC* Campina Grande – PB conta com um grupo de pessoas que não fazem parte da organização, que juntos formam o chamado Conselho Fiscal, tratando-se de uma parceria de assessoria e fiscalização responsável por acompanhar as decisões, auditar e fiscalizar as operações da organização.

Outras parcerias existentes são voltadas ao intelecto através de capacitações e treinamentos, que ocorrem em nível nacional, a partir de conferências para treinamentos voltados as áreas de vendas, utilização de ferramentas de gestão entre outras capacitações.

Dessa forma, observa-se que o empreendimento busca fomentar suas parcerias e as utiliza de maneira bastante estratégica. Essa visão é interessante uma vez que são essas parcerias que possibilitam a efetividade de atuação da organização. Analisando nessa perspectiva, observa-se então a preocupação em estabelecer parcerias que realmente contribuem para com os resultados, seja diretamente através da abertura de espaços para desenvolvimento de projetos ou priorização de vagas (no caso de cooperações), bem como o desenvolvimento intelectual dos membros de forma que estejam capacitados a gerenciar seus times, projetos, entre outras responsabilidades. Outro fato interessante no apontamento desses resultados, volta-se a presença de parcerias para consultoria e fiscalização, conotando a preocupação do empreendimento acerca das percepções de externos quanto a sua atuação e forma de gerenciamento.

Outra variável relacionada a inovação e estratégias de parcerias, refere-se à participação de fóruns e redes de articulação, nos quais se possa discutir ações e iniciativas para desenvolvimento local. Correspondendo a essa variável, a *AIESEC* Campina Grande –PB participa a nível nacional de fóruns de debate sobre questões sociais, que resultam em novos projetos de impacto a serem efetuados localmente.

“Participamos duas vezes no ano do Youth Speak Fórum [...], nesse evento são reunidas pessoas de várias localidades do Brasil onde se é debatido sobre três temas geralmente sobre problemas sociais e que estão relacionados com as metas de desenvolvimento sustentável da ONU.” (ENTREVISTADA A)

“No Youth Speak podemos tem a interação e compartilhamentos de visões sobre nossos problemas sociais [...] o que é mais interessante é que pessoas de outros lugares se interessam em partilhar e colaborar com a gente para a busca dessas soluções.” (ENTREVISTADA B).

Isto demonstra a participação da organização em debates de construção de soluções para problemáticas sociais que estejam ao seu alcance, visualizando os espaços de forma a ganhar visibilidade para seu próprio trabalho, bem como engajamento da comunidade nas atividades promovidas.

A nível local, a participação da *AIESEC* Campina Grande – PB em movimentos de debate social limita-se à convites feitos pelas suas próprias parcerias, onde contam

com um espaço para compartilhar seu trabalho e despertar o interesse de novos colaboradores.

“Participamos também de eventos, quando convidados, pelas nossas instituições parceiras, onde podemos compartilhar nosso trabalho e atrair mais colaboradores.” (ENTREVISTADA C)

Assim de maneira geral, como uma categoria de análise a inovação é vista de forma que o empreendimento consegue identificar as oportunidades de desenvolvimento de parcerias e cooperações, entendendo a sua importância e influência nos resultados. Observa-se a preocupação em estruturação dessas parcerias, contendo uma área unicamente responsável para elaboração de estratégias que possam prospectá-las e consolidá-las.

É possível fazer a identificação das variáveis correspondentes às parcerias de fomento e desenvolvimento organizacional, porém no que diz respeito às participações em fóruns e debates a nível local, ainda observa-se que o empreendimento se mostra com pouca representatividade social. Apesar da participação a nível nacional, a visualização da AIESEC Campina Grande como ícone de representatividade de ações sociais na cidade não é tão relevante.

A importância no estabelecimento destas parcerias, segundo Fischer (2002), contribui para com o desenvolvimento do empreendimento, uma vez os empreendimentos sociais passam a cada vez mais, depender das relações intersetoriais para se manterem com condições de obter resultados concretos e de percepção no desenvolvimento da coletividade social.

4.4.3 Autogestão

A autogestão corresponde a forma pela qual os colaboradores e todos que estão envolvidos nas atividades do empreendimento desfrutam de sua participação, sendo estas além das votações e sugestões para os processos de tomada de decisão. Nesse sentido foram analisadas os indicadores: instâncias de direção e coordenação do empreendimento; e, as formas de participação dos colaboradores nas decisões.

No primeiro indicador, observa-se muito a estrutura a qual a *AIESEC* Campina Grande – PB está organizada hierarquicamente. As decisões são tomadas em reuniões que ocorrem semanalmente: uma reunião com o corpo executivo, formado pelo cargo de presidência e diretorias, uma reunião das operações (ou seja, diretores de intercâmbios e

seus membros), reunião entre as áreas de *back-office* (B2C e diretoria de gestão de pessoas), e, mensalmente uma reunião geral com todos os membros. Além dessas reuniões existem as assembleias que são abertas entre os membros para votações, sendo o peso de voto equivalente ao cargo ocupado. Decisões como eleição de novo corpo executivo, alteração no regimento interno da organização precisam passar primeiro pela assembleia para que assim sejam anexadas nos conjuntos de redações que com todas as decisões votadas em anexo do regimento para que possam ser colocadas em prática e fiscalizadas.

“Temos reuniões fixas semanal e mensalmente, onde são conferidos os resultados que colocamos como metas [...]. Temos também a Assembleia Geral que é o momento de máximo poder da organização, onde são decididos os itens de regimento interno e regras da organização. [...]”. (ENTREVISTADA E)

“As tomadas de decisões que exigem a participação de todos os voluntários da organização a nível local, são feitas por meio de uma Assembleia Geral, que é administrada pela Presidente e pelo Vice Diretor Financeiro e ou um Alumni*. (ENTREVISTADA A)

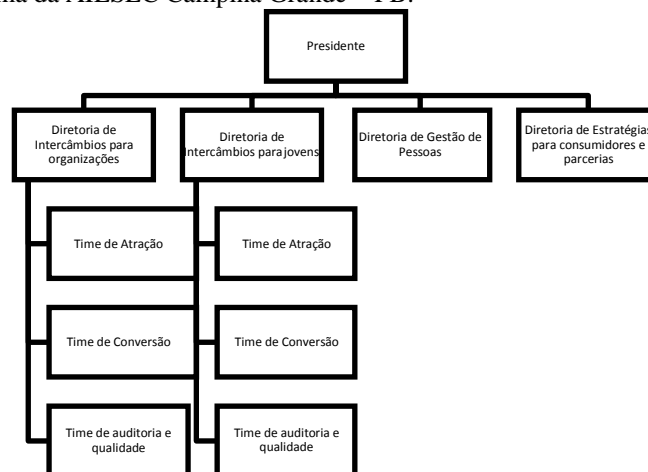
A configuração hierárquica é definida a partir do grau de maturidade e número de entregas de intercâmbios da organização, tratada de acordo com a orientação nacional.

“[...] A cada semestre, são passadas orientações pela diretoria nacional, cada entidade pertence a um conjunto classificado pelo grau de maturidade/ entrega. De acordo com essas orientações nós nos baseamos para a definição de cargos.” (ENTREVISTADA E)

“Nós nos baseamos no que nos é passado pela diretoria nacional, estrutura de cargos, número de membros ideal para cada time, etc.” (ENTREVISTADA A).

A partir dessas orientações, são estruturadas junto ao corpo executivo o desenho organizacional. A decisão sobre alocação de membros, recrutamento e seleção é tomada a partir das reuniões entre diretorias, nas quais, embasados na orientação nacional, são debatidos os números ideais de membros por áreas, bem como o traçamento do perfil idealizado para cada cargo a ser ocupado. Assim, atualmente a AIESEC Campina Grande – PB conta com um desenho organizacional como apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Organograma da AIESEC Campina Grande – PB.



Fonte: Dados fornecidos pela AIESEC Campina Grande – PB (2018).

Em relação ao planejamento, estabelecimento de metas e plano operacional, as decisões finais também são tomadas em conjunto pelo corpo executivo, porém todos participam do processo de debate e elaboração de estratégias.

“Participamos de um treinamento com um membro da diretoria nacional assim que somos eleitos como corpo executivo. Nesse treinamento elaboramos o nosso planejamento estratégico, montamos nosso time [...]. Na primeira conferência do ano, geralmente em fevereiro, nos sentamos com todos os membros e planejamos operacionalmente todas as nossas ações no semestre.[...]” (ENTREVISTADA A)

“No começo do ano fazemos uma conferência para planejamento [...] No meio do ano, temos outra conferência parecida onde analisamos o planejado e atingido do semestre e elaboramos um novo planejamento para ser seguido até o fim do ano.” (ENTREVISTADA D)

“A gente tem uma rede muito participativa. Geralmente os membros colaboram com estratégias, ideias que nos ajudam muito na hora de planejar as ações que iremos realizar no semestre.” (ENTREVISTADA B)

Desse modo, ao observar a capacidade de autogestão deste empreendimento, o que chama a atenção é que mesmo sendo uma organização voluntária, seus processos internos são bem definidos e estruturados. Percebe-se ainda, que mesmo sendo uma rede colaborativa, as decisões passam por níveis hierárquicos bem desenhados, nas quais decisões que alteram estrutura organizacional, número ideal de membros, planos operacionais, são direcionadas a partir de orientações a nível nacional, para que assim, sejam debatidas localmente as estratégias e decisões a nível local.

Além desta visão, no tocante à sustentabilidade econômica, nota-se que há certa dificuldade na organização em se manter autogestória sem adquirir dívidas de primeira instância com a AIESEC Brasil, por exemplo.

A explicação para essa dificuldade apontada por Dart *et. al.* (2008) decorre de diversas limitações que partem desde a instabilidade financeira, gerando a dependência de recursos, a falta de práticas estruturadas de gestão.

4.4.4 Valor Econômico

O valor econômico de um empreendimento social, como uma categoria de análise, diz respeito a sua capacidade de automanutenção e sustentabilidade financeira, nesse sentido, a observação para mensuração desse indicador diz respeito primeiro a sua capacidade de automanutenção, e segundo sua sustentabilidade econômica.

Dessa forma, foram observadas as estratégias de comercialização dos serviços de intercâmbio, que ocorre a partir de uma visão comercial voltada para a jornada do consumidor, na qual as atividades são divididas em duas áreas: B2C, encarregada de elaborar as estratégias de atração, conquista e conversão, e fidelização dos consumidores; e a área de vendas e intercâmbios propriamente dita, que possui a função de colocar as estratégias em prática.

“São feitas divulgações pelo time de B2C, tanto online como presencial, ao qual também é encarregado de procurar, melhorar e manter as parcerias. Depois o time de vendas que cuida em pegar os inscritos e converter os números em experiências. Nisso é mostrado como a AIESEC funciona, nosso propósito, valores organizacionais, taxa do intercâmbio e todo o processo e acompanhamento caso ele feche conosco.” (ENTREVISTADA A)

Assim, pode-se observar uma visão de mercado embasada em estratégias presentes em empreendimentos de negócios que visam o lucro como objetivo final. Essas estratégias aplicadas e as formas de gestão e estruturação são bastante semelhantes às estruturas de negócios convencionais, o que aproxima o empreendedorismo social do empreendedorismo empresarial.

“A AIESEC em Campina Grande possui um diretor financeiro que junto ao seu time de *managers* e ao Presidente da AIESEC local, assim planejam os gastos, incentivos e investimentos em materiais para escritório, fazem a auditoria de tudo e passam também tudo para o contador. [...]“A fonte de renda são os intercâmbios [...], é cobrada uma taxa, onde uma parte vai para a AIESEC no Brasil, para pagar a bolsa dos diretores nacionais que são os únicos que ganham para trabalhar na AIESEC, pois eles vivem somente pra aquilo, e a outra parte é para pagar os custos do escritório a nível local.” (ENTREVISTADA A)

“[...] todas as informações sobre a parte financeira, são reportadas para AIESEC no Brasil e para o Time Nacional de Auditoria.” (ENTREVISTADA C)

Segundo as entrevistas, a fonte de renda da organização é a taxa administrativa cobrada pelo intercâmbio. O valor final dessa taxa é de R\$ 1.550,00 (mil quinhentos e cinquenta reais), o qual é retirado R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais) para o Time Nacional, como remuneração pelos serviços prestados por eles, sendo os únicos indivíduos que recebem salário pela *AIESEC*, uma vez que moram e trabalham juntos em São Paulo, sede do *AIESEC* Brasil. Além desse custo fixo, a *AIESEC* ainda possui obrigações com advogados e contadores que trabalham externamente visando a legalidade da organização. Conferências locais, materiais de escritório e de utilização da *AIESEC* também são bancados a partir da renda obtida com a venda do intercâmbio.

Quanto a sua participação no mercado local e nacional, a organização realiza pesquisas de mercado as quais buscam mapear seus concorrentes diretos de forma a identificá-los e entender suas formas de atuação, para que assim possam explorar estratégias de diferenciação. Essa investigação permite identificar as concorrências diretas no mercado tais como as agências especializadas em pacotes de viagem, escolas de idiomas que oferecem intercâmbios, e organizações que trabalham propostas semelhantes.

Outra variável analisada por esse indicador diz respeito à estrutura física disponível para a comercialização dos serviços, bem como a sede física de atuação do empreendimento. A essa variável, ocorre a disponibilização de uma sala dentro das instalações da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) que é parceira da organização. Essa estrutura conta com computador próprio com acesso à internet, instalações de escritório e materiais de utilização do dia-a-dia.

Em se tratando de um empreendimento que não busca a lucratividade e de distribuição financeira, a forma de se observar a categoria de valor econômico e seus indicadores passam a ter um novo sentido. A *AIESEC* Campina Grande – PB se apresenta como uma organização que utiliza de mecanismos mercadológicos e estratégias de vendas presentes em estruturas de empreendimentos empresariais com a finalidade gerencial e operacional, porém, os rendimentos advindos da comercialização do intercâmbio tem objetividade de manutenção e sustentabilidade, sendo apresentados custos fixos de operação, retorno à *AIESEC* Brasil (uma vez que apenas a Diretoria Nacional e o Time Nacional de Auditoria são remunerados), custos com auditoria, pagamento de advogado e contador para a legalidade da organização. Como resultado desses custos, a *AIESEC* Campina Grande hoje possui uma dívida com a *AIESEC* Brasil

advindas das fases de estruturação da organização na cidade; atualmente, as receitas são gerenciadas de modo a pagar as essas dívidas e cumprir com as obrigações fixas do empreendimento.

De modo geral, a forma de gerenciamento dos recursos do empreendimento faz com que a organização tenha capacidade de autogerenciamento e manutenção, porém sem excessos com investimentos significativos ou um caixa sustentável.

4.4.5 Valor Social

O valor social para o empreendedorismo social, volta-se a concepção da responsabilidade e objetividade da agregação de valor social, por meio das iniciativas desses empreendimentos. Assim, ao observar essa categoria, o desafio encontra-se em identificar a forma pela qual o empreendimento cumpre com esse objetivo, tornando-se possível a partir da observação do confronto entre necessidades sociais apontadas pelo empreendimento e ações práticas para solucioná-las. Foram observadas assim como indicador, as ações sociais desenvolvidas pelo empreendimento, bem como a preocupação a respeito da qualidade de vida e acessibilidade às pessoas.

Nessa categoria aponta-se como resultados a busca por se manter em contato com suas parcerias de desenvolvimento de projetos, participação em eventos internos das ONG's. Não existe registro de atividades extras, na atualidade, além das que decorrem o plano organizacional, de cunho social, o que se tem registro é a união de esforços entre empreendimento e parcerias no desenvolvimento de atividades de recreação nas comunidades, apresentações e feiras culturais que fomentem a participação da comunidade em si com as atividades desempenhadas pelas ONG's.

“Nós implantamos uma vez um projeto chamado “COLORIR”, onde nossos membros uniram esforços para arrecadar fundos para apoiar uma ONG que estava prestes a fechar [...]” (ENTREVISTADA A)

O que se percebe é que, pelo fato de estarem ativamente ligados à relação com as ONG's, o empreendimento acaba se limitando em focar esforços apenas na atuação em conjunto com os seus parceiros. Esse dado não é negativo, uma vez que a busca pelo objetivo final do empreendimento corresponde ao desenvolvimento dessa relação, porém limita-se a imagem da *AIESEC* Campina Grande – PB como um desenvolvedor de projetos e não influenciador de iniciativas sociais.

Referente a acessibilidade da organização e promoção de bem estar social, a organização realiza feiras culturais com os intercambistas, promovendo o contato intercultural, a troca de experiências e compartilhamento de valores. Essas feiras ocorrem comumente em espaços abertos que garantam o livre acesso das pessoas, fazendo com que todos possam ter a oportunidade de conhecer e desfrutar um pouco sobre outras culturas através do introsamento com os intercambistas.

“Muita gente nunca viu um gringo pessoalmente ou nunca teve oportunidade de conversar, ou mesmo que não compreenda, ouvir alguém falando em outro idioma. “ (ENTREVISTADA A)

“Nós promovemos esses espaços de compartilhamento através das feiras de intercâmbio como uma forma, para além de demonstrar um pouco do nosso trabalho, promover um espaço aberto para o compartilhamento cultural” (ENTREVISTADA B)

“ Muitas vezes não percebemos o quanto ganhamos quando abrimos as portas para ouvir e compreender o outro. Quando conhecemos outras nações a partir da visão de uma pessoa nativa, a gente passa a quebrar nossos preconceitos [...]” (ENTREVISTADA D)

Dessa forma, observa-se que o valor social percebido pelos consumidores da AIESEC Campina Grande – PB, está inerente não só a entrega do produto final, que é o intercâmbio social; mas também através do compartilhamento de experiências e quebras de preconceitos propostos através do conhecimento proporcionado pelos nativos sobre suas próprias culturas e crenças. Assim, a agregação do valor social acontece seguindo a forma pela qual as pessoas compreendem e tem sua visão de mundo ampliada.

4.4.6 Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável voltado para o empreendedorismo social, está relacionado às práticas gerenciais que visam os aspectos econômicos, quanto à sua capacidade a estabilização e sustentabilidade econômica; e a preocupação com o ambiente ao qual está inserido e a justiça social, trabalhando assim, aspectos de benefícios à comunidade, objetivos inerentes à coletividade.

Partindo do princípio de responsabilidade ambiental, o empreendimento não possui meios de produção e comercialização de bens, mas sim serviços. Desse modo, quanto à práticas de incentivo ao cuidado com o meio ambiente, são feitas campanhas de reaproveitamento de material.

“Como fazemos 4 conferências locais durante o ano, nós reutilizamos muito material de uma conferência para outra.” (ENTREVISTADA A).

Em se tratando de uma organização sem fins lucrativos e de baixo fluxo de caixa, a responsabilidade ambiental com reaproveitamento de material, trata-se de uma alternativa para o baixo o nível de investimento bem como incentivo ao consumo consciente. Além disso, na prática, a relação do empreendimento com o meio ambiente acontece através da realização de projetos voltados à áreas ambientais.

“Existem alguns projetos oferecidos pela AIESEC que são direcionados ao meio ambiente, onde estão ligados as ODS* da ONU.” (ENTREVISTADA A)

“Atualmente, rodamos com um projeto em Campina Grande voltado ao meio ambiente, o Planet Heroes [...] O projeto faz com que o intercambista promova nas crianças o senso de que eles são os heróis de suas comunidades e que é responsabilidade de cada um cuidar do meio ambiente.” (ENTREVISTADA C)

No que se diz respeito à acessibilidade do serviço comercializado pelo empreendimento, verifica-se nos discursos da organização a possibilidade de campanhas de incentivo local feitas semestralmente, nas quais há uma grande redução nos valores fixos que compõem o preço final da taxa cobrada pelo serviço.

“Existe um incentivo de algumas empresas parceiras a nível nacional, que permitem através da orientação do Time Nacional, realizarmos campanhas de incentivos que reduzem a taxa administrativa em até 50%.” (ENTREVISTADA A)

“Além de incentivos trazidos pelo Time Nacional, nós temos uma política de incentivo local para com os membros. Para que assim ele possam viver na prática aquilo que “vendem”, ou seja, consumir o nosso produto.” (ENTREVISTADA B).

Essas medidas de incentivo tornam o produto final, o intercâmbio, mais próximo dos membros que podem usufruir também dos serviços da organização também como um consumidor.

Assim o desenvolvimento sustentável na visão do empreendedorismo social aplicado à AIESEC Campina Grande – PB volta-se a preocupação com o meio ambiente através dos seus projetos bem como a reutilização de materiais e visão sustentável de gerenciamento de recursos, além da acessibilidade do serviço aos consumidores partindo de campanhas e incentivo à comercialização do serviço oferecido.

4.3.7 Síntese da análise

De maneira resumida, é possível reunir os resultados obtidos em um quadro, apontando os aspectos compreendidos acerca do empreendedorismo social da *AIESEC* Campina Grande de acordo com as categorias de análise e seus respectivos indicadores, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 6 – Síntese dos resultados.

| Categoria | Indicador | Variáveis | Síntese dos Resultados |
|---------------------|---|---|--|
| (1) Oportunidades | Motivação da criação do empreendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Uma alternativa ao desemprego; • Desenvolver uma atividade onde todos são donos; • Desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Motivação social com o propósito de desenvolver potencialidades em jovens; • Preocupação com a problemática local, relacionada às ações de ONG's. |
| (2) Inovação | Parcerias de cooperação estabelecidas | <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a algum tipo de apoio, assessoria ou capacitação; • Participa de alguma rede ou fórum de articulação; • Tem alguma relação ou participa de movimentos sociais e populares. | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias de capacitação e assessoria, como o Conselho Fiscal; • Parcerias institucionais locais para execução de projetos. |
| (3) Autogestão | Instâncias de direção e coordenação | <ul style="list-style-type: none"> • Assembleia de sócios(as) ou reunião do coletivo de sócios(as); • Diretoria/conselho, diretor/coordenação; • Conselho Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> • Hierarquização e planejamento com base em orientações nacionais; • Reuniões e assembleias para debater e tomar decisões. |
| | Forma de participação dos colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Decisão sobre destinação dos excedentes em assembleia geral/reunião entre sócios; • Processo de recrutamento e seleção; • Plano de trabalho definido em assembleia geral/ reunião do coletivo de sócios/as. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração de todos os membros para ideias e estratégias; • Tomada de decisão final por responsabilidade do corpo executivo; • Recrutamento e seleção baseadas em orientações nacionais; • Assembleia Geral como órgão definitivo para decisões. |
| (4) Valor econômico | Comercialização de produtos e/ou | <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de venda aos consumidores; | <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de B2C; • Pouca significância no |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|---|
| | serviços do empreendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado local e nacional; • Espaços para comercialização dos produtos/serviços | mercado local – relacionado ao produto/serviço principal. |
| | Investimentos e sustentabilidade econômica | <ul style="list-style-type: none"> • Investimentos realizados nos últimos 12 meses; • Cumprimento de obrigações | <ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de contas fixas de manutenção; • Dívidas com a AIESEC Nacional, desde sua fundação. |
| (5) Valor social | Desenvolvimento de ações sociais na comunidade e preocupação com a qualidade de vida das pessoas. | <ul style="list-style-type: none"> • O empreendimento participa ou desenvolve alguma ação social ou comunitária; • O empreendimento tem alguma iniciativa que visa à qualidade de vida de seus consumidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Participação de ações comunitárias promovidas pelas ONG's parceiras; • Promoção de feiras culturais com os intercambistas. |
| (6) Desenvolvimento sustentável | Cuidados com a destinação dos materiais utilizados e a preservação ecológica | <ul style="list-style-type: none"> • Faz algum tipo de tratamento dos lixo antes de ser descartado • Reaproveitamento dos materiais ou equipamentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Reaproveitamento de materiais de conferências e ações. |
| | Preservação das condições de vida da população. | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ou promoção do consumo ético e responsável; • Acessibilidade do produto/serviço aos consumidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos relacionados aos Objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU; • Campanhas de incentivo através de desconto para promoção e acessibilidade do produto. |

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados na AIESEC Campina Grande (2018).

O quadro aponta um painel consolidado com de acordo com as categorias de análise, indicadores e resultados referentes às variáveis analisadas, permitindo assim, ter uma visão do grau de Empreendedorismo Social presente na AIESEC Campina Grande – PB. Assim, observa-se que quanto ao indicador oportunidades, o empreendimento tem consolidado seu propósito, se tratando de uma organização que visualiza problemáticas sociais e propõe soluções práticas através de sua atuação. Quanto à inovação, percebe-se a preocupação na utilização de estratégias de parcerias como fator decisivo para o sucesso do seu funcionamento, compreendendo a importância da influência exercida pelos parceiros e cooperações nos resultados e consolidação da imagem da organização.

A categoria de autogestão é representada de maneira que as decisões finais são tomadas pelo corpo executivo, porém existe a parcela de colaboração de todos os

membros envolvidos. Além disso, existem assembleias nas quais decisões quanto ao regimento interno e eleições são tomadas. Quanto à estruturação, planejamento operacional, planejamento de membresia, estas são orientadas por um Time Nacional que estabelecem metas ideais a serem cumpridas. O corpo executivo tem a responsabilidade de oferecer essas orientações para os demais membros da organização.

Referente ao gerenciamento dos recursos financeiros, o valor econômico do empreendimento volta-se à capacidade desta em cumprir com suas obrigações e se manter sustentável. Nesse ponto percebe-se que a organização sofre com algumas dificuldades de gestão, desde de dívidas anteriores quanto referente aos custos fixos de operação. Uma das causas que podem ser levadas como hipótese para este fato, decorre de que o empreendimento na atualidade não conta com uma área específica pelo planejamento e execução de estratégias de cunho financeiro, visando a economia de recursos e fiscalização das legalidades, a fim de que se evite transtornos como a exemplo das multas de auditoria, entre outros.

Quanto ao valor social, o empreendimento busca transmitir e agregar valor à comunidade através do seu próprio serviço de desenvolvimento de projetos nas ONGs. Além dessas ações, promove espaços de compartilhamento onde os intercambistas tem o desafio de apresentar suas nações e desenvolver a partir disso um debate de inclusão, respeito e visão global, no desenvolvimento da consciência cidadã.

Por fim, em relação ao desenvolvimento sustentável e empenho à preservação da qualidade de vida e meio ambiente, nota-se que a partir dos projetos desenvolvidos trabalham-se ações focadas no desenvolvimento da consciência ambiental nas comunidades. Além disso, são ensinados aos membros valores de preservação do meio ambiente e reutilização de materiais com a objetividade de economia e sustentabilidade financeira, bem como destinação apropriada dos materiais utilizados pelo empreendimento.

Dessa forma, cabe salientar aqui que o modelo de empreendedorismo social apresentado pela *AISEEC* Campina Grande – PB, ainda é um modelo imaturo, ao passo que possui propósito social, projetos de conotação em desenvolver potencialidades locais, não possui cem por cento dos itens elencados da categorização dos empreendimentos sociais.

Na perspectiva de negócios sociais, a *AIESEC* Campina Grande – PB possui uma visão interessante quando relacionada ao desenvolvimento de estratégias de inovação social, funcionando como uma ponte entre os jovens e o desenvolvimento local, através dos projetos das ONG's, abrindo portas e novas possibilidades aos envolvidos. A forma de gestão voluntária, visando a criatividade e colaboratividade dos membros dão abertura à práticas cada vez maiores de ações e visão inovadoras. Em contrapartida, a carência de uma estrutura maturada faz com que a organização não consiga se manter sustentável.

Assim, de maneira geral, pode-se caracterizar a *AIESEC* Campina Grande – PB como um empreendimento social, na perspectiva de seu modelo de negócio visando soluções para problemáticas locais. Porém a organização ainda possui carências relevantes, quanto à administração de seus recursos sejam físicos, de capital humano ou financeiros, que apesar das capacitações e orientações nacionais, ainda são um problema a serem solucionados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever o grau de empreendedorismo social presente na *AISEEC* Campina Grande - PB, com base no modelo proposto por Godói-de-Sousa et al (2011). Considera-se que, o tocante às atribuições sociais e iniciativas de desenvolvimento dos empreendimentos sociais, quanto maior o esforço para fomentá-las, mais rapidamente o cenário social se modifica, frente às novas percepções e conceitos baseados no interesse de impacto social, processo esse que ocorre quando um empreendimento social passa a se consolidar.

Com base nos resultados da pesquisa e nas evidências apontadas por Godói-de-Sousa et. al. (2011) para caracterização e mensuração de indicadores do grau de Empreendedorismo Social, verifica-se que apesar de apresentar-se como uma organização global, a *AISEEC* Campina Grande – PB ainda não consegue se estabelecer como empreendimento social consolidado localmente.

A análise acerca das dimensões para mensuração do grau de empreendedorismo leva a conclusão de que as práticas de empreendedorismo social características na *AISEEC* Campina Grande – PB mais sobressalentes ocorrem entre duas observações importantes: a motivação para a fundação do empreendimento, revelando uma visão diferenciada para as problemáticas sociais existentes, ativados pela inovação e dinâmica de gestão criativa e colaborativa, que aponta para novas vertentes de estudo sobre gestão social e redes de colaboração; e a dificuldade compreendida pela forma de autogestão e automanutenção do empreendimento, partindo do contexto do trabalho voluntário e baixo volume de recursos, que por consequência impedem o crescimento do empreendimento no contexto local.

Observando-se o comportamento da organização, sua estrutura e formas de gestão, aponta-se que enquanto causa social, as motivações e propósito para instalação do empreendimento decorrem de uma preocupação comum em uma problemática que poderá ser trabalhada no longo prazo. O primeiro foco está relacionado ao desenvolvimento de lideranças, que assumirão o papel de protagonismo frente às organizações do futuro; o segundo está voltado à preocupação social comunitária em oportunidades de desenvolvimento de localidades a partir da atuação de projetos sociais.

As categorias de autogestão e de valor econômico, apresentaram dificuldades de mensuração, uma vez que não há distribuição de receitas, bem como a dificuldade apresentada no tocante a sua sustentabilidade financeira. A esse fato, a argumentação que se o justifica é o de que sendo a AIESEC Campina Grande – PB uma organização sem fins lucrativos, não empregatícia, a sua categorização se mostra deficitária.

Pode-se apontar que o empreendimento possui hoje uma grande dificuldade em se manter cem por cento sustentável, sem nenhuma dependência financeira. Além da dependência de outras organizações, a AIESEC Campina Grande – PB ainda possui um corpo executivo desfacado, sem a presença de um cargo responsável pela gestão financeira da organização.

Diante de tais considerações, condições abordadas nesta pesquisa, junto a fundamentação teórica e resultados obtidos, pode-se dizer, portanto, que a AIESEC Campina Grande – PB caracteriza-se como um empreendimento social. Empreendimento este que busca a geração de valor social através de iniciativas colaborativas com ONG's e instituições da cidade, visando o compartilhamento e desenvolvimento social baseado na construção de uma identidade cidadã, voltada às considerações e percepções da visão global de mundo. Porém, apresenta uma característica e nova vertente a ser estudada a respeito de práticas gerenciais que possam trabalhar diante dessas dificuldades autogestionárias nos empreendimentos que se apresentam como sociais.

REFERÊNCIAS

- AIESEC. Site oficial. Disponível em < <http://aiesec.org.br> /> Acesso em: 20 de julho de 2018.
- _____. Youth Speak Fórum. Disponível em <<http://aiesec.org.br/youthspeak/>> Acesso em: 20 de julho de 2018.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS e MACKISEY e Cia. Inc. Empreendimentos sociais sustentáveis. São Paulo: Petrópolis, 2001.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 70 ed. São Paulo – SP, 2011. 229 p.
- BBC. Estas são as cidades mais violentas do mundo (e 17 estão no Brasil). Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43309946>>. Acesso em: 22 de julho de 2018.
- BORNSTEIN. Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias. Estrela Polar Editora, Alfragide, 2007.
- CAMPINA GRANDE. Prefeitura Municipal. História de Campina Grande. Disponível em <<http://campinagrande.pb.gov.br/historia/>>. Acesso em: 10 de julho de 2018.
- CENTOFANTE ALVES, A. L.; SOBREIRA NETTO, F. Terceiro Setor e Empreendedorismo Social: O caso da Hallel Escola no Brasil. *Tourism & Management Studies*, vol. 4, 2013, pp. 1220-1231 Universidade do Algarve Faro, Portugal.
- DIAS, S.; CREMONEZZI, P. B.; CAVALARI, D. C. Territórios em movimento: caminhos e descaminhos da gestão social e ambiental. In: VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, 2013. Anais... Belém/PA: ANPAD, 2013.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus. 2005.
- FRANCO, A. de. Porque Precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Brasília: Millennim. 2000.
- FISHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Gente. 2002.
- FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S. Inovação Social: um conceito em construção. In: Inovações Sociais, Coleção Inova; vol. II, Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007, p. 13-34.

- GAIGER, L. (1996). Empreendimentos solidários: uma alternativa para a economia popular. In Gaiger, L. (Org.), Formas de combate e de resistência à pobreza (pp. 101-126), São Leopoldo: UNISINOS.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- GODÓI-DE-SOUSA, E.; GANDOLFI, P. E.; GANDOLFI, M. R. C. Empreendedorismo Social no Brasil: Um Fenômeno de Inovação e Desenvolvimento Local. 2011. p. 22-34.
- LEITE, E. Incubadora social: a mão visível do fenômeno do empreendedorismo criando riqueza. In: Anais do 4º ENEMPRES. Santa Catarina: UFSC/ENE, 2002.
- MACIEL, M.L.; ALBAGLI, S. Conhecimento e aprendizado por interação: notas metodológicas para estudos empíricos em APLs. Projeto Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de MPME: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Rio de Janeiro:UFRJ/IE.
- MARTINELLI, A. O contexto do empreendedorismo. In: MARTES, A. C. B. (Org.) Redes e sociologia econômica. São Carlos, SP: Edufscar, 2009.
- MELO NETO, F. de P. de; FROES, C. Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002
- ONGS BRASIL. Lista de ONGs para trabalho voluntário ou doações. Disponível em: <<http://www.ongsbrasil.com.br/>>. Acesso em: 22 de julho de 2018.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégia. Franca, SP, 2004. Tese – Doutorado – Faculdade de História, Direito e Serviço Social – UNESP – Franca.
- _____. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Revista da FAE, Vol. 7, n. 2, p. 9 18, 2004.
- OLIVEIRA, B. A. de; VERALDO, L. (2007). Desenvolvimento na Perspectiva da Economia Solidária. In: Rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária - Caderno de aprofundamento aos debates - Uma publicação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).
- PEROVANO, D. G. Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba: Juruá, 2014.
- QUINTÃO. Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. Comunicação apresentada no Seminário Trabalho Social e Mercado de

Emprego, Porto: Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, 2004.

ROUERE, M. de; PADUA S. M. Empreendedores sociais em ação. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

RAO, S. Renasce o imperador da paz. Forbes. v. 162, nº 5, de 7/9/1998.

SIES. Atlas Digital da Economia Solidária. Disponível em <<http://sies.ecosol.org.br/atlas>>. Acesso em: 20 de julho de 2018.

SILVA, M. F. da; MOURA, L. R. de; JUNQUEIRA, L. A. P. As interfaces entre empreendedorismo social, negócios sociais e redes sociais no campo social. Periodicos usfc. 2015.

SARKAR, S. O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio Janeiro: Elsevier. 2008.

SKEN. Effective Management of Social Enterprises: Lessons from businesses and civil Society Organizations in Iberoamerica. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, p. 234. 2008.

THOMPSON, J. L. The world of the social entrepreneur. The International Journal of Public Sector Management, vol. 15, n. 4/5, p. 412, 2002.

YIN, R K.. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. (2015). Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. pp 7.

APÊNDICES



ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada, baseada nas dimensões de categorias de análise propostas por Godói-de-Sousa (2011):

Caracterização geral dos entrevistados:

- Quantos anos de organização?
- História da AIESEC em Campina Grande.

Dimensão: Organização.

- 1) O que levou a organização ser fundada em Campina Grande?
- 2) Quais fatores o leva a trabalhar na AIESEC?

Dimensão: Inovação.

- 3) A AIESEC busca parcerias para as suas iniciativas? Qual a importância dessas parcerias para a atuação da organização?
- 4) A AIESEC possui alguma parceria para treinamentos ou assessoria a nível local?
- 5) A AIESEC participa de algum movimento social popular local?

Dimensão: Autogestão.

- 6) Como acontece o processo de aquisição dos bens para manutenção das operações da organização? Existe algum investimento em forma de sociedade?
- 7) Qual a fonte de renda para manutenção das atividades?
- 8) Como está estruturado o organograma da organização? Que tipo de hierarquização é adotada?

9) Como ocorre o processo de tomada de decisão da organização? Existe algum tipo de assembleia ou reunião propícia esses momentos?

Dimensão: Valor Econômico

10) Como ocorre o processo de venda do serviço? (contato direto com o consumidor)

11) Existe espaço físico específico para as negociações?

12) Como está a situação da AIESEC Campina Grande – PB em relação ao cenário nacional?

13) A organização fez investimentos nos últimos 12 meses?

14) A AIESEC Campina Grande-PB consegue fazer a remuneração dos seus colaboradores (Caso do Time Nacional)? E a nível local?

Dimensão: Valor Social.

15) A organização destina o excedente de suas receitas para algum fundo de solidariedade ou de educação?

16) O empreendimento participa ou desenvolve alguma ação social ou comunitária?

17) O empreendimento tem alguma iniciativa vistas à qualidade de vida de consumidores(as)?

Dimensão: Desenvolvimento Sustentável.

18) A AIESEC desenvolve algum projeto de atividades em favor ao meio ambiente?

19) Existe algum tipo de reaproveitamento de recursos para as atividades da organização?

20) Existe alguma política de incentivo ou promoção do consumo consciente, ou atividades de reaproveitamento?

21) A AIESEC promove preços acessíveis aos consumidores?