



EMPREENDEDORISMO SOCIAL E LIDERANÇA: REVISÃO DA LITERATURA DE 2006 A 2017

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND LEADERSHIP: REVIEW OF LITERATURE FROM 2006 TO 2017

Recebido em 02.01.2018. Aprovado em 29.04.2018
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Mariana de Queiroz Brunelli

maribrunelli@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio) – Rio de Janeiro - RJ

1

Resumo

Este artigo apresentou o tema empreendedorismo social e liderança, identificado como uma lacuna nos estudos sobre este tipo de empreendedorismo. Neste trabalho, apresentou-se uma análise da literatura sobre o tema em questão empreendida a partir de uma busca no Web of Science, que elegeu 15 artigos analisados sobre o ponto de vista dos periódicos que os publicaram, o fator de impacto do periódico, o ano de publicação, o tema do artigo, os tipos de pesquisa, os métodos e os resultados. Dentre os artigos selecionados, 73% foram publicados em periódicos com fator de impacto maior que dois. Encontrou-se, ainda que a grande maioria dos autores leciona em universidades dos Estados Unidos. As abordagens de liderança transformacional, liderança servidora, liderança responsável e liderança complexa estão representadas nos trabalhos analisados. Desses, 67% são pesquisas qualitativas. Este trabalho contribui efetivamente aos estudos sobre empreendedorismo social ao identificar as abordagens de liderança mais pertinentes a esses empreendedores. Outras pesquisas, entretanto, precisam aprofundar o tema visto que ele é uma lacuna encontrada na literatura sobre o tema.

Palavras-chaves: Empreendedorismo Social; Liderança; Revisão de Literatura.

Abstract

This article presents the theme of social entrepreneurship and leadership, identified as a gap in studies on this type of entrepreneurship. In this paper, it is presented an analysis of the literature on the topic in question, based on a search in the Web of Science, which chose 15 papers analyzed from the point of view of the journals that published them, the impact factor of the journal, the year of publication, the topic of the article, types of research, methods and results. Among the articles selected, 73% were published in journals with an impact factor greater than two. It was found that the great majority of the authors teach in universities of the United States. The transformational leadership, servant leadership, responsible leadership and complex leadership perspectives are represented in the papers analyzed. Of these, 67% are qualitative surveys. This work effectively contributes to social entrepreneurship studies by identifying the most relevant leadership approaches to these entrepreneurs. Other researches, however, need to go deeper into the topic since it is a gap found in the literature on the subject.

Keywords: Social Entrepreneurship; Leadership; Literature Review.

Introdução

É notório que o cenário global contemporâneo de instabilidade e crise contribuiu para a disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável nos âmbitos social, empresarial e governamental nos últimos anos (BRUNELLI; COHEN, 2012). Muitos analistas, inclusive, consideram este conceito um paradigma para o século XXI (LUBIN; ESTY, 2010; BROWN, 2003). De fato, as marcas deixadas no mundo pela relação entre o desenvolvimento econômico e o conhecimento científico ao longo do século XX causaram efeitos perversos, refletidos na degradação ambiental e no aumento da desigualdade de renda (BRUNELLI; COHEN, 2012).

Nesse contexto, começou a emergir, especialmente, a partir da década 1990, o fenômeno de práticas empreendedoras motivadas por propósitos sociais, ambientais, culturais e políticos. Este tem crescido em escala mundial e ganhado destaque a ponto de começar a despertar o interesse midiático e acadêmico (ANDRÉ; PACHE, 2016). Este fato pode ser também verificado pelo o estabelecimento de centros de pesquisa sobre estes temas em universidades como Harvard e Stanford e com o lançamento de periódicos específicos como Greener Management International e Social Enterprise Journal. No Brasil, destaca-se a implementação do Yunnus Center de Negócios Sociais, no Rio de Janeiro, e o trabalho da Artemísia, em São Paulo.

Para além do interesse no retorno econômico, esses atores se posicionam como agentes de mudança e, por isso, seus empreendimentos podem ser também chamados de negócios com causa (REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2013). Relaciona-se, ademais, ao contexto de ascensão, nas esferas organizacionais, de discursos a respeito de temas como trabalho com propósito (REVISTA EXAME, 2013), negócios com alma (ABRHRJ, 2013), valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011) e economia colaborativa (LARA, 2013).

No entanto, mesmo este fenômeno sendo atrelado a um movimento de mudança, quase nada se fala na literatura acadêmica sobre como estes empreendedores lideram estas mudanças. Para eles, há um grande desafio pela frente uma vez que, como pontua Maturana (2009), ainda vivemos na negação sistemática das condições relacionais que tornam possíveis o nosso desenvolvimento num processo capaz de gerar e conservar uma convivência social de colaboração, de honestidade, no mútuo respeito e bem-estar, que são fundamentos de uma convivência ética. De fato, como acrescenta Sandel (2012), a desigualdade social crescente que acompanhamos em todo o mundo reforça esta dinâmica de cisão relacional, que ameaça a própria condição de existência da democracia.

Se os últimos séculos da história da nossa civilização foram calcados na grande expansão do racionalismo iluminista, a partir da crença de que governantes ilustrados dotados de razão derrotariam os abusos, as injustiças e os fanatismos; já é possível notar atualmente que essa abordagem isoladamente não nos tem levado a um caminho de justiça e bem-estar. Nesse sentido, a pesquisa maior na qual este artigo está inserido busca responder a seguinte pergunta: Como os empreendedores sociais lideram os processos de mudança que suas organizações se propõem a realizar?

Para atender a este objetivo, uma revisão de literatura foi empreendida no sentido de revelar o conhecimento já divulgado a respeito do tema empreendedorismo social e liderança. Este artigo apresenta os resultados desta pesquisa bibliográfica, estando organizado em cinco partes. Após esta introdução, a segunda parte apresenta o tema. Em seguida, a metodologia empregada no trabalho é descrita. Na quarta parte, os resultados são revelados e, finalmente, encerra-se com as considerações finais deste trabalho.

Empreendedorismo Social e Liderança

O empreendedorismo é uma disciplina multidimensional com raízes que abrangem campos como o da economia, psicologia, sociologia e gestão estratégica (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; MITCHELL et al., 2002). Conforme Nga e Shamuganathan (2010) pontuam, a definição de empreendedorismo permanece ampla. Em geral, essa definição envolve indivíduo(s) que são levados a agir sobre oportunidades e / ou catalisadores ambientais, empregando processos inovadores em face de recursos limitados (NGA;

SHAMUGANATHAN, 2010, HANDY et al., 2007; MITCHELL et al., 2002; SCHAPER; VOLERY, 2004). A motivação empreendedora representa a mistura de interação social, competência técnica e zelo emocional do indivíduo (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; GOSS, 2008).

Dempsey e Sanders (2010) citam a clássica definição de Schumpeter (1947, p.393) de que um empreendedor é alguém que "revoluciona o padrão de produção explorando uma invenção ou ... uma possibilidade tecnológica não experimentada para produzir uma nova mercadoria ou produzir uma velha de uma maneira nova". O empreendedorismo centra-se na busca da iniciativa individual ou no controle sobre a vida e o futuro financeiro (ROSS, 2003). O empreendedorismo social, por sua vez, combina uma ênfase na iniciativa individual com um discurso profundamente moral de contribuir para algo maior que o eu (DEMPSEY; SANDERS, 2010).

A importância das abordagens sociais ao empreendedorismo para os problemas que o mundo enfrenta hoje em dia já são cada vez mais reconhecidas por estudiosos, governos, mídia e organizações não-governamentais (STEVENS, MORAY; BRUNEEL, 2015; CHRISTIE; HONIG, 2006). Em paralelo, o interesse da pesquisa no empreendedorismo social também aumentou e tornou-se um importante tema nos estudos sobre empreendedorismo (STEVENS, MORAY; BRUNEEL, 2015).

Entretanto, o empreendedorismo social continua a ser um fenômeno complexo e pouco compreendido (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013; BODDICE, 2009). Alguns autores argumentam que continua insuficiente a compreensão das questões-chave das organizações sociais (DEES; ANDERSON, 2006; NICHOLLS, 2006). Uma das lacunas não resolvidas ainda pela pesquisa é o efeito da liderança neste tipo de organização (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013).

O empreendedorismo social é um conceito controverso (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010). Roper e Cheney (2005) e Thompson (2002) afirmam que ainda não existe nenhuma descrição ou compreensão adequada do empreendedorismo social porque o conceito representa diferentes elementos de organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013).

Felício, Gonçalves e Gonçalves (2013) resumem o empreendedorismo social como um processo que cria valor social devido à iniciativa de buscar soluções para problemas sociais através de estratégias de inovação que envolvem a combinação de recursos, a exploração de oportunidades para estimular a mudança, a satisfação das necessidades e o desenvolvimento de bens e serviços sociais. De fato, os empreendedores sociais preenchem as lacunas na provisão de bens públicos onde os governos falharam e onde o setor privado vê que o risco não é compatível com as recompensas associadas a tais empreendimentos (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010).

Martin e Novicevic (2010), por sua vez, afirmam que o empreendedorismo social refere-se a buscar iniciativas de explorar e reconhecer oportunidades viáveis e sustentáveis para resolver problemas sociais prementes (WALLACE, 1999). A viabilidade dessas iniciativas é avaliada em termos de seu impacto na transformação social positiva (DEES, 1998).

O empreendedorismo social se manifesta em um contínuo de modelos de negócios que vão desde empreendimentos sem fins lucrativos alavancados a empreendimentos híbridos e empresas sociais (ELKINGTON; HARTIGAN, 2008). Os empresários sociais dependem de uma ampla gama de fontes de financiamento, como contribuições individuais, bolsas de fundações, taxas de usuários, e pagamentos governamentais (PATHAK; MURALIDHARAN, 2016; AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN 2006).

Segundo Waddock e Steckler (2016), um empreendedor social é um indivíduo que inicia uma empresa para alcançar objetivos sociais ou ambientais. Ele é focado em uma missão social ou na criação de valor social (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015). Os empreendedores sociais buscam soluções sustentáveis para problemas negligenciados (WADDOCK; STECKLER, 2016). As pesquisas normalmente apresentam os empreendedores sociais como "agentes de mudança social" (WADDOCK; STECKLER, 2016). Em suma,

conforme declaram Nga e Shamuganathan (2010), os empreendedores sociais adotam a visão sinérgica e duradoura da criação de valor, descobrindo caminhos inovadores onde as questões sociais, ambientais e econômicas podem ser integradas e aprimoradas.

O empreendedor social é impulsionado por uma visão social convincente que encapsula um forte sentimento de obrigação para o cumprimento de uma necessidade humana (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; BARENSEN; GARDNER, 2004; BROOKS, 2009). A visão e as ações dos empreendedores sociais são frequentemente associadas a considerações éticas amplas e geralmente são entendidas como influenciadas por um sentido altruísta ou humanista (WADDOCK; STECKLER, 2016). Apenas certos indivíduos com valores, capacidades e habilidades particulares parecem ser atraídos para o empreendedorismo social (ZAHRA et al., 2009). Esses empreendedores sociais colocam valores sociais acima da lucratividade (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2015; DACIN et al., 2011).

Baseados em Zahra *et al.* (2009), Waddock e Steckler (2016) afirmam que os empreendedores sociais são muitas vezes caracterizados como visionários por sua capacidade de ver problemas sociais, bem como sua capacidade de visualizar e implementar soluções viáveis para estes. Segundo estes autores, os empreendedores sociais podem ser visionários a nível local em termos de capacidade de discernir necessidades sociais locais e soluções correspondentes; No nível mais amplo do mercado em termos de sua capacidade de reconhecer oportunidades para gerar riqueza social através de transações envolvendo bens e serviços; e no nível sistêmico em termos de sua capacidade de identificar questões sociais globais significativas e mobilizar recursos para enfrentar esses desafios.

Os empreendedores sociais são muitas vezes distinguidos pela sua capacidade de ter visão, engajar, habilitar e promulgar mudanças transformacionais de forma eficiente em face de recursos escassos, riscos e contextos diversos (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; THOMPSON, 2002; THOMPSON et al., 2000). Martin e Novicevic (2010) afirmam que os empreendedores sociais apaixonados que vivem nas comunidades em que atuam alcançam o efeito de transformação por ajudar a comunidade a definir os problemas, medir os problemas usando múltiplos métodos, trabalhar com as pessoas durante a implementação e tendo flexibilidade para ajustar as situações conforme necessário. As características mais citadas dos empreendedores sociais são inovação, realização centrada, independência, senso de destino, aversão ao baixo risco, tolerância à ambiguidade e criação de valor social. As redes sociais são recursos valiosos para estes empreendedores para conselhos, recursos humanos, ideias inovadoras e suporte emocional (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010)

Em contraste a filantropia corporativa, que muitas vezes envolve metas de curto prazo ligadas aos interesses comerciais das empresas, aos retornos econômicos estratégicos recíprocos e aos benefícios de reputação, o empreendedorismo social se esforça para fornecer soluções que melhorem o valor social através do sustento no longo prazo da qualidade de vida e do equilíbrio ecológico (NGA; SHAMUGANATHAN, 2010; LEISINGER, 2007; MACHAN, 1999).

Stevens, Moray, Bruneel (2015) argumentam que a tensão entre as missões sociais e econômicas das empresas sociais se reflete nos objetivos, valores e identidade da organização. Essa demanda dual de ter produtividade econômica e realizar uma missão social cria desafios de liderança (GIBBONS; HAZY 2017). As organizações sociais são mais propensas a alcançar valor social e desempenho organizacional se incluírem em seus quadros indivíduos com fortes capacidades empresariais e habilidade de liderança (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013)

Wang, Cheney e Roper (2016) apresentam que as características-chave do empreendedorismo social incluem não apenas a sua preocupação no domínio social, mas também a sua liderança, a sua capacidade excepcional, a virtude e o caráter moral do empreendedor e da empresa. Como Roper e Cheney (2005) apontam, as empresas sociais são muitas vezes geridas por líderes carismáticos orientados para valores e que se autodenominam e a suas organizações como inovadoras e socialmente responsáveis.

Para Felício, Gonçalves e Gonçalves (2013) o estilo de liderança transformacional tem uma importância

especial para o empreendimento social, devido às características dessas organizações, ao contexto em que operam e às dificuldades de obtenção de recursos. O carisma do líder é crucial para a mobilização dos colaboradores e a racionalização de recursos que são importantes para alcançar um bom desempenho organizacional. A teoria da liderança transformacional (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1994; KRISHNAN, 2004) sustenta que a capacidade do líder de motivar subordinados e alcançar resultados maiores do que o originalmente esperado leva os membros organizacionais a alcançar níveis mais altos de motivação e moral ao interagir com outros (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013).

Os líderes transformacionais têm senso de oportunidade e sabem aproveitar as oportunidades (AUGIER; TEECE, 2009; MENGUC; AUH; SHIH, 2007), enquanto estimulam a inovação, gerenciam as tensões que surgem e desencorajam as experiências improdutivas (HACKETT; WANG, 2012) que são características fundamentais para o sucesso de um empreendimento social (FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013).

McShane e Traviglione (2010) mostram que as organizações cujos líderes e gerentes de sucesso implementam práticas de mudança contínua infundem a aceitação de mudanças e aprendem com mais facilidade, tornando o comportamento da organização mais ágil e eficaz. Portanto, de acordo Felício, Gonçalves e Gonçalves (2013), com a ação da liderança transformacional leva a mudanças sociais positivas e a criação de valor social.

No contexto da sustentabilidade corporativa, por exemplo, tem havido crescente interesse no papel da liderança transformacional na promoção da prática sustentável a partir da perspectiva da ética da virtude (WANG, CHENEY; ROPER, 2016). De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional reflete o alto padrão moral e ético do líder onde ele ou ela procura elevar o nível da conduta humana e a aspiração ética tanto do líder quanto do liderado, e, portanto, tem um efeito de transformação em ambos.

Outra abordagem usada para analisar os empreendimentos sociais, especialmente aqueles cujas operações são em larga escala, é a da liderança complexa. Esta abordagem surgiu como um veículo útil para a gestão de organizações complexas em áreas tão diversas como negócios, saúde, forças armadas e políticas públicas (GIBBONS; HAZY 2017; GOLDSTEIN; HAZY; LICHTENSTEIN 2010). Nesta visão, a liderança não é uma pessoa ou pessoas. É um padrão de interações de liderança entre indivíduos que juntos formam uma capacidade de ação (GIBBONS; HAZY, 2017; HAZY; GOLDSTEIN; LICHTENSTEIN, 2007; SILBERSTANG; HAZY, 2008; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007). No caso do empreendedorismo social, essa capacidade de liderança permite ações que superam continuamente o paradoxo fundacional, adaptando-se localmente às comunidades em mudança, através de uma acumulação de valor eficiente (produtividade econômica) e de uma distribuição de valor relevante (em direção a sua missão social) (GIBBONS; HAZY, 2017).

Gibbons e Hazy (2017, p.302, tradução nossa) citam Hazy and Uhl-Bien (2014, 2015) que revisaram mais de vinte estudos – incluindo oito empresas sociais – para identificar cinco categorias de capacidades de liderança:

1. Promoção da construção da comunidade para recrutar, selecionar, motivar e unificar indivíduos;
2. Estruturação de atividades, recursos e pessoas para decisões e ações eficientes;
3. Administração de planos e programas para adquirir, manter e defender recursos;
4. Reunião e sintetização de informações para a percepção situacional de todo o ecossistema;
5. Geração de opções para o futuro pela experimentação e tomada de riscos empresariais.

Em outra perspectiva, a liderança servidora é abordada onde há necessidade de iniciativas de empreendedorismo social por parte de líderes que servem as comunidades locais e influenciam seus membros para adotarem técnicas e adquirir conhecimento para vender suas culturas (MARTIN; NOVICEVIC, 2010). Para Martin e Novicevic (2010), esse tipo de liderança está comprometido com

iniciativas voltadas para aliviar a pobreza por meio da transferência e difusão de práticas em comunidades locais. Para o sucesso dessas iniciativas, a agência pessoal é crucial para construir a capacidade local para sustentar melhorias inovadoras (UVIN; JAIN; BROWN, 2000).

Finalmente, Wang, Cheney e Roper (2016) iluminam o que é verdadeiramente fundamental para as empresas sociais/sustentáveis de sucesso, aquelas que acabam transformando seus negócios e a sociedade: a virtude e o caráter moral de seus líderes.

Metodologia

Para empreender a revisão de literatura proposta neste artigo, o método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008) foi adotado. Os autores recomendam iniciar um levantamento bibliográfico a partir da análise dos rankings de jornais científicos. Três etapas chaves que caracterizam o método: (1) levantamento das fontes iniciais a serem analisadas, baseando-se nos rankings das publicações científicas, (2) seleção dos artigos e análise dos textos, fazendo a relação das palavras-chave e dos autores e (3) seleção de novos artigos a partir da análise das referências bibliográficas dos documentos previamente selecionados.

Nos mecanismo de busca de artigos científicos do Web of Science, foram utilizadas as palavras chaves “empreendedorismo social” e “liderança” e corte temporal de 2006 a 2017. Houve retorno de 20 artigos. Foi feito um filtro quanto à disponibilidade do artigo completo e em relação ao fator de impacto do periódico, sendo excluídos aqueles que não estavam ranqueados. Após essa filtragem, restaram 15 artigos sobre os quais foi feita a análise neste trabalho.

Os resultados foram analisados por meio de categorizações quanto ao ano de publicação, jornal científico publicado, tema do artigo e principais resultados. Quando cabíveis outras análises com estatísticas descritivas simples também foram realizadas.

Resultados

Dentre os 15 artigos analisados neste trabalho, cinco foram publicados no *Journal of Business Ethics*, indicando como o tema do empreendedorismo social tem forte relação com a dimensão ética dos negócios. Na Tabela 1, são apresentados os periódicos nos quais os artigos foram publicados com seus respectivos fatores de impacto e número de artigos por periódico. 73% dos artigos analisados foram publicados em periódicos com fator de impacto maior que dois.

Periódico	QTY de Artigos	Fator de Impacto (5 anos)
ET&P	1	5,681
The Leadership Quarterly	1	4,065
Human Relations	1	3,544
Journal of Small Business Management	1	2,868
Journal of Business Ethics	5	2,814
Organization	1	2,72
Journal of Business Research	1	2,67
International Journal of Intercultural Relations	1	1,568
Futures	1	1,442
Organizational Dynamics	1	1,101
Nonprofit Management & Leadership	1	0,976

Tabela 1 – Lista de Periódicos e Fato de Impacto

Fonte: elaborado pela autora

Quanto à temporalidade dos artigos publicados, não há uma tendência clara. A maioria dos artigos foi publicada em 2010 (cinco) e em 2016 (três), conforme mostra o Gráfico 1.



Gráfico 1 – Artigos por ano de publicação

Fonte: elaborado pela autora.

A grande maioria dos autores dos artigos aqui analisados leciona em universidades dos Estados Unidos. Porém, outros países como Bélgica, Reino Unido, Alemanha, entre outros, também contribuíram para a literatura sobre empreendedorismo social e liderança, conforme mostra a Tabela 2.

Autor	Ano	País
Stevens, Moray & Bruneel	2014	Belgica
Ruvio, Rosenblatt & Hertz-Lazarowitz	2010	Estados Unidos e Israel
Tams & Marshall	2011	Reino Unido
Pathak & Muralidharan	2016	Estados Unidos e Canada
Maak & Stoetter	2012	Espanha e Estados Unidos
Nga & Shamuganathan	2010	Malasia
Pies, Beckmann & Hielscher	2010	Alemanha
Waddock & Steckler	2016	Estados Unidos
Wang, Cheney & Roper	2016	Nova Zelandia
Dempsey & Sanders	2010	Estados Unidos
Felício, Gonçalves & Gonçalves	2013	Portugal
Martin & Novicevicb	2010	Estados Unidos
Sen	2007	India
London	2008	Estados Unidos
Gibbons & Hazy	2017	Estados Unidos

Tabela 2 – Relação de países por artigo

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto aos temas dos artigos, eles são variados e, com exceção de dois, não são diretamente ligados à teoria da liderança. Três tratam do empreendedorismo social como tema central de seus trabalhos (MAAK; STOETTER, 2012; MARTIN; NOVICEVICB, 2010; SEN, 2007) e dois abordam a questão da visão como ponto partida (RUVIO; ROSENBLATT; HERTZ-LAZAROWITZ, 2010; WODDOCK; STECKLER, 2016).

Quando tratam da questão da liderança, os trabalhos o fazem na maioria como uma visão do empreendedor social como líder (STEVENS; MORAY; BRUNEEL, 2014; RUVIO; ROSENBLATT; HERTZ-LAZAROWITZ, 2010; WADDOCK; STECKLER, 2016; DEMPSEY; SANDERS, 2010; SEN, 2007). A liderança transformacional é relacionada ao empreendedorismo social em três artigos (WANG; CHENEY; ROPER, 2016; FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013; LONDON, 2008). Outras abordagens de liderança encontradas nos artigos analisados foram a liderança servidora (MARTIN; NOVICEVICB, 2010), a liderança responsável (MAAK; STOETTER, 2012) e a liderança complexa (GIBBONS; HAZY, 2017).

Autor	Ano	Tema	Relação com liderança
Stevens, Moray & Bruneel	2014	Missão Social e Económica	Empreendedor social como líder
Ruvio, Rosenblatt & Hertz-Lazarowitz	2010	Visão	Empreendedor social como líder
Tams & Marshall	2011	Carreiras responsáveis	Desenvolvimento de líderes
Pathak & Muralidharan	2016	Coletivismo dentro de grupo e confiança interpessoal	Não faz relação com liderança
Maak & Stoetter	2012	Empreendedorismo social	Liderança responsável
Nga & Shamuganathan	2010	Intenção de abrir um negócio	Abordagem de traços de personalidade
Pies, Beckmann & Hielscher	2010	Criação de valor, gestão de competências e Cidadania Corporativa	Desenvolvimento de líderes
Waddock & Steckler	2016	Visão	Empreendedor social como líder
Wang, Cheney & Roper	2016	Virtude ética	Liderança transformacional
Dempsey & Sanders	2010	Trabalho com significado	Empreendedor social como líder
Felício, Gonçalves & Gonçalves	2013	Valor Social e Desempenho	Liderança transformacional
Martin & Novicevicb	2010	Empreendedorismo social	Liderança servidora
Sen	2007	Empreendedorismo social	Empreendedor social como líder
London	2008	Liderança e Advocacy	Liderança transformacional
Gibbons & Hazy	2017	Cultura de liderança	Liderança complexa

Tabela 2 – Temas dos Artigos e suas Relações com a Liderança

Fonte: elaborado pela autora.

Mais da metade dos artigos (67%) utilizaram uma abordagem qualitativa para a pesquisa apresentada, conforme mostra o Gráfico 2.

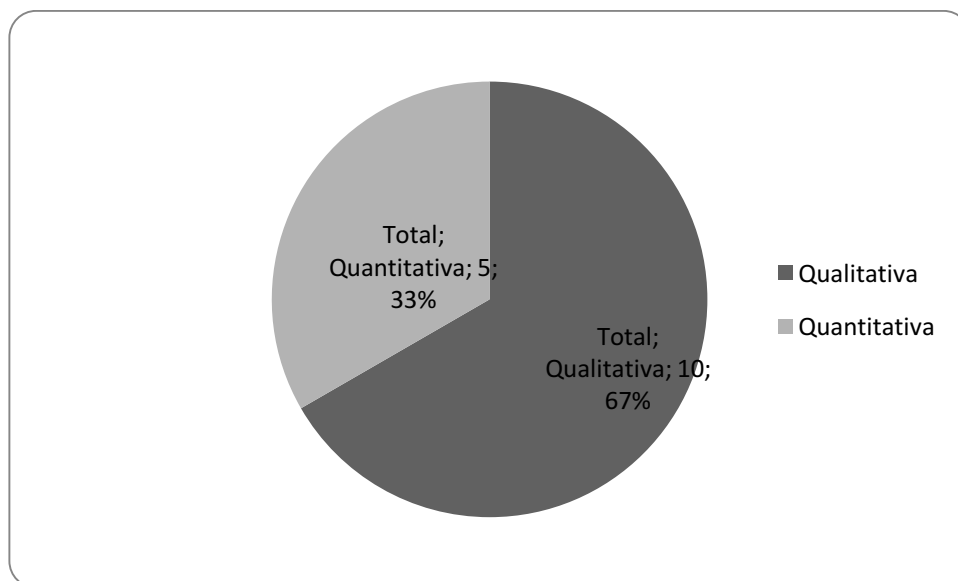


Gráfico 2 – Artigos por Tipo de Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Entre os métodos de pesquisa mais utilizados, o primeiro é o Estudo de Caso com 33% dos artigos analisados, seguido do método Survey, encontrado em 27% dos trabalhos. Outras metodologias representaram 40% das pesquisas aqui analisadas, conforme Gráfico 3.

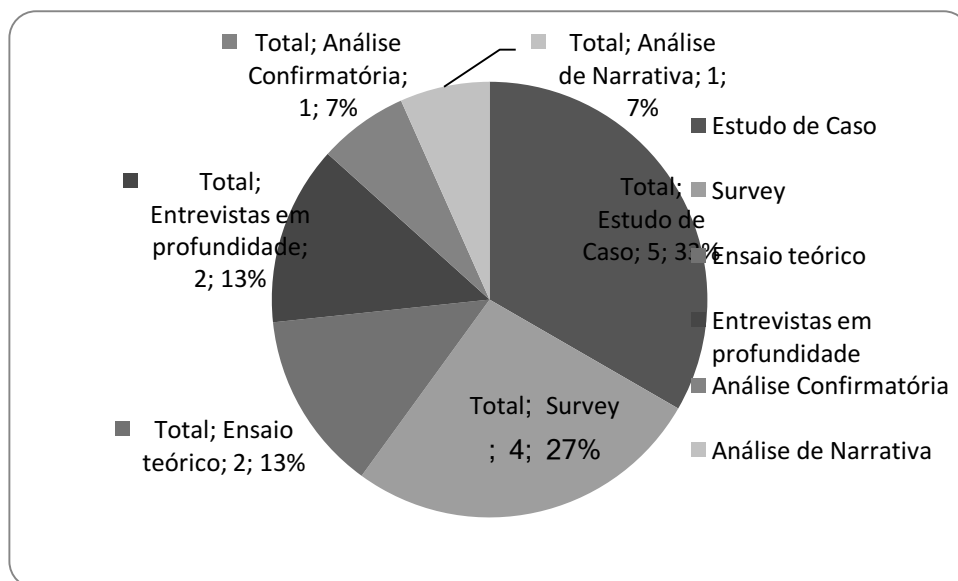


Gráfico 3 – Artigos por Tipo de Método Empregado na Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

Finalmente, a Tabela 3 apresenta um resumo dos principais resultados encontrados em cada um dos artigos analisados. Como é possível perceber, não se pode fazer nenhuma generalização ou associação, pois cada resultado é único e contribui com o preenchimento de lacunas específicas na literatura de empreendedorismo social.

Autor	Ano	Resultados
Gibbons & Hazy	2017	Enquanto o social coletivismo decresce a probabilidade do empreendedor comercial, ela aumenta a do empreendedor social. Além disso, enquanto a confiança social influencia os dois tipos de empreendedores, a força da influência positiva é sentida mais fortemente no empreendedorismo social.
Waddock & Steckler	2016	Para erradicar a pobreza é necessário haver líderes responsáveis.
Pathak & Muralidharan	2016	As práticas sustentáveis de uma empresa são muitas vezes ancoradas por um núcleo ético, que está enraizado nas perseguições morais e éticas dos indivíduos dentro da organização
Wang, Cheney & Roper	2016	A partir do trabalho da Ashoka, um novo protagonista, o empreendedor social, está lentamente a ocupar um lugar central. Estudantes e professores das melhores escolas de negócios de topo do mundo também estão sendo inspirados por esse desenvolvimento.
Stevens, Moray & Bruneel	2014	Há diferenças significativas no sentido da visão articulada por cada tipo de empresa.
Felício, Gonçalves & Gonçalves	2013	As habilidades de advocacia e liderança são importantes para as iniciativas de responsabilidade social corporativa e empreendedorismo social. Os líderes corporativos precisam ser defensores efetivos, e os defensores precisam ser líderes efetivos.
Maak & Stoetter	2012	O estudo descreve seis práticas de carreira e sugere que o desenvolvimento dessas práticas é influenciada por quatro dinâmicas de aprendizado.
Tams & Marshall	2011	O caso demonstra que o sucesso persistente é baseado na força de uma cultura de liderança que revigora continuamente um modelo complexo de distribuição de valor.
Pies, Beckmann & Hielscher	2010	O estudo identifica dimensões e valida medidas para o entendimento e delineamento das missões sociais e econômicas, e mostra como eles estão relacionados
Dempsey & Sanders	2010	Os resultados revelam que agradável influência positivamente todas as dimensões do empreendedorismo social e abertura tem uma influência positiva na visão social, inovação e retorno financeiro.
Martin & Novicevic	2010	O ensino de ética nos negócios destinado a promover criação de valor, gestão de competências e cidadania corporativa pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de lideranças globais.
Ruvio, Rosenblatt & Hertz-Lazarowitz	2010	Apesar da visão popular de que o empreendedorismo social é um trabalho com significado, ele apresenta questões sobre a relação de equilíbrio entre vida e trabalho como sacrifício pessoal, trabalho não sub pago ou não pago e o comprometimento organizacional as custas da saúde, família e outros aspectos.
Nga & Shamuganathan	2010	O sucesso dos programas de empreendedorismo social pode ser atribuído, em parte, ao aprendizado cultural individual e grupal e à adequação do enfoque do líder servidor ao contexto queniano.
London	2008	O estudo encontra dois caminhos predominantes para a visão. O caminho deliberado começa com a aspiração e move-se através de propósito para uma visão relativamente intencional que, em última instância, leva a, e é posteriormente informada por, ação. O caminho emergente também começa com a aspiração, em seguida, move-se diretamente para a ação e apenas retrospectivamente para um senso de uma visão por trás das ações realizadas.
Sen	2007	Os resultados confirmam a forte influência do empreendedorismo social sobre o valor social e os efeitos do empreendedorismo social e da liderança transformacional no desempenho organizacional. O contexto socioeconômico revela-se um importante moderador das relações de hipótese. Em um contexto desfavorável, a liderança transformacional torna-se relevante para explicar o valor social e a performance da organização. No entanto, num contexto favorável, o empreendedorismo social proporciona um suporte mais significativo ao valor do valor social e ao desempenho organizacional, e o próprio valor social também tem um efeito no desempenho organizacional

Tabela 3 – Resultados dos Artigos Analisados

Fonte: elaborado pela autora.

Considerações Finais

Este artigo apresentou o tema empreendedorismo social e liderança, identificado como uma lacuna nos estudos sobre este tipo de empreendedorismo. Autores concordam que a demanda dual de gerar produtividade econômica e valor social cria desafios de liderança e que empreendimentos sociais precisam de pessoas com habilidade de liderança para prosperar (GIBBONS; HAZY, 2017; FELÍCIO; GONÇALVES; GONÇALVES, 2013).

Neste trabalho, apresentou-se uma análise da literatura sobre o tema em questão empreendida a partir de uma busca no Web of Science, que gerou 20 artigos relacionando empreendedorismo social e liderança. Após os filtros aplicados, descritos na sessão metodologia deste artigo, elegeu-se os 15 artigos os quais foram analisados sobre o ponto de vista dos periódicos que os publicaram, o fator de impacto do periódico, o ano de publicação, o tema do artigo, os tipos de pesquisa, os métodos e os resultados.

Dentre os artigos selecionados, 73% foram publicados em periódicos com fator de impacto maior que dois. No entanto, não foi encontrada uma tendência quando se analisou a temporalidade. Encontrou-se, por outro lado, que a grande maioria dos autores leciona em universidades dos Estados Unidos.

Quanto aos temas dos artigos, eles são variados, mas quando tratam da questão da liderança, os trabalhos o fazem na maioria como uma visão do empreendedor social como líder. As abordagens de liderança transformacional, liderança servidora, liderança responsável e liderança complexa estão representadas nos trabalhos analisados. Desses, 67% são pesquisas qualitativas. No entanto, quanto aos métodos também há 27% dos trabalhos que usam Surveys.

Este trabalho contribui efetivamente aos estudos sobre empreendedorismo social ao identificar as abordagens de liderança mais pertinentes a esses empreendedores. Outras pesquisas, entretanto, precisam aprofundar o tema visto que ele é uma lacuna encontrada na literatura.

Referências

A era do executivo infiel. **REVISTA EXAME**, Edição 1040, Ano 47, n. 8, 2013.

ABRHRJ. **Negócios com Alma**: construindo uma nova economia. Congresso de Gestão de Pessoas RH-Rio, 2013. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/rhrrio2013>.

ANDRÉ, K.; PACHE, A. C. From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 659-675, 2016.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n.1, p. 1-22, 2006.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

BARENSEN, L.; GARDNER, H. Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? **Leader to Leader**, v. 34, p. 43-50, 2004.

BODDICE, R. Forgotten antecedents: Entrepreneurship, ideology and history. In R. Ziegler (Ed.), **An introduction to social entrepreneurship**: Voices, preconditions, context. Cheltenham: Edward Elgar, 2009, p.133-152.

BROOKS, A. C. **Social Entrepreneurship**: A Modern Approach to Social Venture Creation. New Jersey: Person International Edition, 2009.

- BROWN, L. **Eco-Economia**: construindo uma economia para a terra. Salvador: UMA, 2003.
- BRUNELLI, M. Q.; COHEN, M. Definições, Diferenças e Semelhanças entre Empreendedorismo Sustentável e Ambiental: Análise do Estado da Arte da Literatura entre 1990 e 2012. In Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- CHRISTIE, M.J.; HONIG, B. Social entrepreneurship: New research findings. **Journal of World Business**, v. 41, n.1, p. 1–5, 2006.
- DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n.3, p. 37–57, 2010.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1203–1213, 2011.
- DEES, J. Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? **Harvard Business Review**, v. 75, n, 1, p. 55–67, 1998.
- DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. **Research on Social Entrepreneurship**, v.1, n. 3, p. 39–66, 2006.
- DEMPSEY, S.; SANDERS, M. Meaningful work? Nonprofit marketization and work/life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. **Organization**, v. 17, n. 4, p. 437-459, 2010.
- ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The Power of Unreasonable People**: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. NY: Harvard Business Review Press, 2008.
- FELICIO, J.; GONCALVES, H.; GONCALVES, V. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2139-2146, 2013.
- GIBBONS, J.; HAZY, J. Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise: How the Leadership Culture at Goodwill Industries Creates and Distributes Value in Communities. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 27, n. 3, p. 299-316, 2017.
- GOSS, D. Enterprise Ritual: A Theory of Entrepreneurial Emotion and Exchange, **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 120–137, 2008.
- HACKETT, R. D.; WANG, G. Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. **Management Decision**, v. 50, n. 5, p. 868–899, 2012.
- HANDY, F.; RANADE, B.; KASSAM, M. To Profit or Not to Profit: Women Entrepreneurs in India, **Nonprofit Management and Leadership**, v. 17, n. 4, p. 383–401, 2007.
- HAZY, J. K.; GOLDSTEIN, J.; LICHTENSTEIN, B; (Ed.). **Complex Systems Leadership Theory**: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness. Mansfield: ISCE Publishing, 2007.
- KRISHNAN, V. R. Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 25, n. 1, p. 58–72, 2004.
- LARA, T. A nova economia colaborativa. **Revista de Marketing Industrial**, v.58, 2013.
- LEISINGER, K. M. Corporate Philanthropy: The “Top of the Pyramid”. **Business and Society Review**, v. 112, n. 3, p. 315–342, 2007.
- LUBIN, D. A.; ESTY, D. C. The Sustainability Imperative: Lessons for Leaders from Previous Game-Changing Megatrends. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 5, p. 42-50, 2010.

MACHAN, T. R. Entrepreneurship and Ethics. **International Journal of Social Economics**, v. 26, n. 5, p. 596–608, 1999.

MARTIN, J. S.; NOVICEVIC, M. Social entrepreneurship among Kenyan farmers: A case example of acculturation challenges and program successes. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 34, n. 5, p. 482-492, 2010.

MATURANA, H. **Matriz Ética do Habitar Humano**, 2009. Disponível em: <http://www.4-shared.eu/download/9WiHe7IJIPvVzhfRvR8Pm/MATURANA-Humberto-et-all-2009-Matriz-%C3%89tica-do-Habitar-Humano.html>.

MCSHANE, S.; TRAVIGLIONE, T. **Organizational behaviour on the pacific rim**. Sydney: McGraw-Hill Irwin, 2010.

MENGUC, B.; AUH, S.; SHIH, E. Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 314–321, 2007.

MITCHELL, R. K.; BUSENITZ, L.; LANT, T.; MCDOUGALL, P. P.; MORSE, E. A.; SMITH, J. B. Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurial Research, **Entrepreneurship Theory and Practice** v. 27. n. 2, p. 93–104, 2002.

Negócios com causa: A nova geração de empreendedores que lucra fazendo o bem. **REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS**. Maio, n. 292, 2013.

NGA, J. K. H.; SHAMUGANATHAN, G. The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 2, p. 259-282, 2010.

NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship**: New models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 2006.

PATHAK, S.; MURALIDHARAN, E. Informal Institutions and Their Comparative Influences on Social and Commercial Entrepreneurship: The Role of In-Group Collectivism and Interpersonal Trust. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. S1, p. 168-188, 2016.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado: Vincular o sucesso da empresa ao progresso da sociedade poderia redefinir o capitalismo e inaugurar uma nova era de inovação e crescimento. **Harvard Business Review**, Jan, 2011, p.16-32, 2011.

ROPER, J.; CHENEY, G. Leadership, learning, and human resource management: The meaning of social entrepreneurship today. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 95–104, 2005.

ROSS, A. **No-Collar**: The Humane Workplace and its Hidden Costs. New York, NY: Basic Books, 2003.

SANDEL, M. J. **Justiça**: o que é fazer a coisa certa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

SCHAPER, M.; VOLERY, T. **Entrepreneurship and Small Business**: A Pacific Rim Perspective. Austrália Wiley and Sons, 2004.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. New York: Harper and Row, 1947.

SILBERSTANG, J.; HAZY, J. K. Toward a Micro-Enactment Theory of Leadership and the Emergence of Innovation. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 13, n. 3, p. 5, 2008.

STEVENS, R.; MORAY, N.; BRUNEEL, J. The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p. 1051-1082, 2015.

THOMPSON, J. L. The World of the Social Entrepreneur. **The International Journal of Public Sector**

Management, v. 15, n. 5, p. 412–431, 2002.

THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A. Social Entrepreneurship – A New Look at the People and Potential. **Management Decision**, v. n. 5, p. 328–338, 2000.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. **Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

UVIN, P.; JAIN, P.; BROWN, L. Think large and act small. **World Development**, v. 28, n. 8, p. 1409–1419, 2000.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RUSSO, G. M. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: a Model Based on Scientific Journal Ranking. **Brazilian Administration Review (BAR)**, vol. 5, n. 2, p. 139-159, 2008.

WADDOCK, S.; STECKLER, E. Visionaries and Wayfinders: Deliberate and Emergent Pathways to Vision in Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 719-734, 2016.

WALLACE, S. L. Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitation community economic development. **Journal of Development and Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 153–174, 1999.

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

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D. O.; SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519–532, 2009.