

NEGÓCIOS SOCIAIS E ÂNCORAS DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE O ENVOLVIMENTO DOS ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

LUCAS SANTANA FOGAÇA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
luca.fogaca@gmail.com

LILIANA VASCONCELLOS-GUEDES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
lilianav@usp.br

MARISE REGINA BARBOSA UEMURA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
mariseuemura@usp.br

NEGÓCIOS SOCIAIS E ÂNCORAS DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE O ENVOLVIMENTO DOS ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

Resumo: O surgimento dos negócios sociais modificou significativamente a visão do mercado sobre as formas de uma organização atuar. A mescla entre resultado financeiro e a busca de um propósito social tornou-se um conceito concreto, sendo um assunto em discussão tanto pela sociedade quanto pelo mundo acadêmico e corporativo. Como personagens centrais nesse novo cenário estão as figuras dos empreendedores sociais e de todos que, acreditando na visão desses líderes, dedicam a sua vida tornando essas ideias realidade. Dada a importância desses atores para a consolidação e sucesso desses empreendimentos, surge a necessidade de compreender o perfil dessas pessoas sob a luz das teorias de gestão de pessoas. Esta pesquisa tem como objetivo investigar quais as principais âncoras de carreira de estudantes universitários envolvidos com movimentos de disseminação dos conceitos de negócios sociais. Optou-se por uma abordagem qualitativa descritiva que permitisse aos participantes, por meio de um *survey*, expor suas atividades e suas preferências de acordo com o inventário de orientações de carreira. Os resultados apontaram a predominância da âncora de serviço e dedicação a uma causa, sendo que a participação em entidades estudantis e voluntariado seguem essa mesma tendência. Esse resultado, que vem se comprovando conforme surgem no mercado mais organizações desse tipo, demonstra o alinhamento existente entre a procura por um propósito e a atuação em negócios sociais. Estudar as características psicológicas e o engajamento desses indivíduos ajuda a compreender porque muitas pessoas começam a migrar para esse novo modelo de atuação.

Palavras-chave: Negócios Sociais; Âncoras de Carreira; Estudantes Universitários.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma sociedade costuma ser medido por meio de indicadores econômicos que nem sempre traduzem a realidade de seus aspectos sociais e ambientais. Embora indicadores sociais brasileiros tenham apresentado uma sensível melhora nos últimos anos, a questão da pobreza continua sendo uma pauta relevante tanto na sociedade quanto no meio acadêmico. Como mencionado por Fischer e Comini (2012), a distribuição de ajudas financeiras não é suficiente para sanar esses problemas, já que o cerne se encontra na limitação do acesso de milhões de pessoas aos seus “direitos cívicos”, ou seja, na restrição da liberdade pessoal por conta de uma variedade de fatores condicionantes.

Diante de tamanho desafio e na busca de soluções para tal realidade, alguns atores da sociedade começaram a se mobilizar para encontrar alternativas que trouxessem resultados positivos tanto para o aspecto econômico quanto para o social. Com isso, surgiram no mercado organizações híbridas, como os negócios sociais.

Os negócios sociais são organizações que fundamentalmente procuram melhorar as condições de vida das pessoas da base da pirâmide, mediante mecanismos de mercado. Os meios pelos quais elas promovem essas melhorias podem ser variados e a origem de tal empreendimento pode ser tanto da iniciativa privada, como no caso de empresas multinacionais, ou de empresas sem fins lucrativos (COMINI *et al.*, 2012). Ainda que as origens das organizações possam ser diversas, existe uma figura essencial que catalisa o desenvolvimento dessas instituições: o empreendedor social.

Como apontado por Tams e Marshall (2011) as pessoas têm expandido a sua área de visão, considerando o impacto de suas ações na sociedade de forma mais abrangente. Por meio de

uma relação sistêmica com ambientes mais complexos, esses indivíduos redesenhem a noção de carreira de acordo com essa nova posição. Dees (2001) sugere que para o empreendedor social a missão é explícita e central. A geração de riqueza é um resultado indireto da busca do empreendedor social pelo impacto relacionado ao seu propósito, à sua missão.

Essa nova perspectiva, em que os indivíduos buscam outras formas de se relacionarem com sua carreira, está em linha com o aparecimento da carreira proteana. Como explicitado por Herb Shepard (1984 *apud* HALL, 2002), houve uma mudança de paradigma com relação ao conceito de sucesso para essas pessoas. Voltado muito mais para seus valores centrais na vida e sua visão única, a realização pessoal emana de seu próprio conceito de sucesso psicológico.

Como forma de orientar os indivíduos quanto às preferências pessoais, Edgar H. Schein (1974) construiu um inventário que possibilita ao respondente identificar qual a sua âncora de carreira. Esse conceito procura traduzir, em termos simplificados, as ligações entre os motivos, as necessidades e aspirações do indivíduo quanto à sua ocupação no mercado.

Dada a importância dos atores envolvidos na consolidação e no sucesso dos empreendimentos sociais, surge a necessidade de compreender o perfil dessas pessoas sob a luz das teorias de gestão de pessoas. Assim, o objetivo central deste trabalho é analisar a relação entre as âncoras de carreira (SCHEIN, 1974) de estudantes universitários com o seu envolvimento em atividades sociais. De modo a atingir o objetivo principal, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a distribuição das âncoras de carreira dentro da amostra.
- Descrever o nível de envolvimento em atividades sociais em termos de alinhamento profissional e engajamento em outras atividades.
- Relacionar os dados sobre o nível de envolvimento com a distribuição das âncoras de carreira dos respondentes.

Espera-se que os resultados possam contribuir para o campo dos negócios sociais, despertando novos estudos sobre o perfil psicológico daqueles que atuam nesse setor. Além disso, justifica-se sua relevância também para o campo de gestão de pessoas, na medida em que utiliza uma ferramenta já consolidada, o inventário de âncoras de carreira, para descrever o perfil dos estudantes que migram para uma área nova como os negócios sociais.

A seguir são apresentados a fundamentação teórica sobre Carreira e Negócios Sociais, a metodologia da pesquisa, a análise de resultados e as conclusões e referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Carreira

Por se tratar de um aspecto comum à vida de todo indivíduo, é natural que exista certa dificuldade em se estabelecer os termos definitivos do que significa carreira. Hall (1976) compreende a dinâmica do conceito e afirma que o termo sofre de um excedente de significados, permitindo sua aplicação em diversos contextos.

Mesmo assim, é possível identificar duas vertentes para o entendimento do conceito: a popular, que se baseia nas premissas de carreira como progressão ou carreira como uma determinada profissão, e a acadêmica, que entende carreira como uma sequência de trabalhos ao longo da vida ou então como uma sequência de experiências relacionadas às atividades desempenhadas ao longo da vida (HALL, 2002).

Ao contrário da visão popular, a ciência do comportamento procura analisar o tema de uma perspectiva mais neutra, associando a carreira às posições ocupadas e às atividades

realizadas, sem determinação da relevância social dessas posições e atividades para a sociedade. Nesse sentido, essa sequência de trabalhos consiste na carreira objetiva do indivíduo e as experiências particulares que ele possui nessas posições como a sua carreira subjetiva (HUGHES & COSER, 1994 apud HALL, 2002).

De forma a contemplar os aspectos objetivos e subjetivos da carreira de um indivíduo e a percepção de carreira como um processo que dura a vida inteira, Hall (1976, p. 4, tradução livre) coloca a definição de carreira como a “sequência individual percebida de atitudes e comportamentos, associados às experiências e atividades ligadas ao trabalho ao longo da vida de uma pessoa”.

2.1.1 Novos Paradigmas da Carreira

Segundo Hall (1986 apud Dutra, 1996), a chegada dos *baby-boomers* em posições intermediárias nas empresas, a influência de casais que fizeram carreira juntos e a desilusão dos profissionais nascidos na década de 50 devido às escassas oportunidades de ascensão fizeram com que os indivíduos começassem a procurar novas formas de pensar suas carreiras.

Arthur (1994) entende essa relação entre o contexto social e a visão do indivíduo sobre carreira e relata o surgimento da concepção das carreiras sem fronteiras. O autor ressalta a noção de que uma postura independente dos princípios organizacionais tradicionais está surgindo e um contexto cada vez mais imprevisível e sensível ao mercado está trazendo profundas mudanças ao modo como a sociedade entende carreira.

Essa redefinição é acompanhada do aumento da diversificação das oportunidades profissionais, da disseminação cada vez maior da ideia de que as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras e da valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade (DUTRA, 1996).

Todas essas mudanças estão alinhadas às mudanças dos contratos sociais na sociedade. Nessa nova perspectiva, os indivíduos estão migrando para a busca daquilo que eles próprios consideram sucesso de acordo com seus valores, visões e aspirações (HALL, 2002). Assim, Hall (2002) caracteriza a carreira proteana como a mudança do contrato social com a empresa para com o próprio indivíduo e seu próprio trabalho. Essa mudança é descrita por Herb Shepard (1984 apud Hall, 2002) como a escolha do caminho do coração. O autor descreve essa noção pressupondo que o sucesso de um indivíduo é determinado em relação à sua visão única e seus valores centrais na vida, ou seja, aquilo que se é chamado de sucesso psicológico.

A busca pelo caminho do coração fundamenta-se na capacidade do indivíduo de visualizar e entender seus valores e motivações intrínsecas. Nesse sentido, ferramentas que auxiliem na análise dessas motivações são valiosas para o progresso do sujeito em sua carreira.

2.1.2 Inventário de Âncoras de Carreira

Em 1961, Edgar H. Schein (1974) deu início a um estudo que visava determinar as influências que a socialização nas organizações teria sobre os valores das pessoas no decorrer do tempo. Seu universo de estudo compreendia 44 ex-alunos da Sloan School of Management que seriam analisados logo após a conclusão da graduação e em vários momentos ao longo de suas carreiras. Houve diversas coletas de informações, porém a última, realizada por volta de 1973-74, revelou os resultados mais inesperados, diferentes dos objetivos originais do estudo.

Schein (1974) identificou que existiam fatores ou valores internos que guiavam ou então freavam as decisões e as carreiras dessas pessoas. Essas âncoras de carreira estão ligadas com os motivos, necessidades e aspirações pessoais que um indivíduo procura satisfazer ao buscar uma

ocupação no mercado. Por estarem vinculadas à parte estável da personalidade, sua função é de guiar a pessoa rumo às atividades que supram as necessidades básicas de acordo com suas preferências. Oito diferentes âncoras de carreira, segundo o autor, seriam suficientes para descrever os principais aspectos envolvidos no processo decisório de qualquer indivíduo (SCHEIN, 1993). São elas:

- Competência Técnica ou Funcional: relacionada à motivação e preferência por um tipo de trabalho, em que a satisfação está associada ao exercício dos talentos e da noção de serem especialistas na sua função. Pessoas ancoradas aqui desenvolvem um senso de identidade com seu trabalho e devem ter tarefas desafiadoras e voltadas para a sua área de *expertise*.
- Competência Gerencial: relacionada à aspiração de avançar na hierarquia corporativa por meio do desenvolvimento de determinadas habilidades básicas como competência interpessoal (influenciar, liderar ou controlar pessoas), competência analítica (identificação e solução de problemas conceituais) e estabilidade emocional (capacidade para suportar alto nível de responsabilidade e sentir-se estimulado em situações de crise).
- Autonomia e Independência: relacionadas à necessidade de desenvolvimento de uma identidade profissional própria, em que os resultados estejam ligados aos esforços empreendidos pelo indivíduo; possuem características semelhantes à âncora de Criatividade, porém, estão mais focados em manter o seu ritmo, suas prioridades e seus hábitos de trabalho.
- Segurança e Estabilidade: indivíduos que buscam nas empresas segurança, boa perspectiva de carreira e bons benefícios de longo-prazo; caracterizado também pela aceitação por parte do sujeito das condições e definições impostas pelas organizações.
- Criatividade Empreendedora: pessoas que procuram realizar atividades ou criar produtos e serviços que sejam uma extensão própria do sujeito; assemelham-se ao perfil do empreendedor e tendem a entender o acúmulo de ativos como a medida do seu sucesso.
- Serviço ou Dedicção a uma Causa: associado ao desejo de influenciar o mundo em direção a um determinado caminho; sua lealdade é determinada de acordo com os seus valores pessoais.
- Desafio Puro: associado à percepção de alto risco na tarefa; sujeitos sob influência dessa âncora procuram superar obstáculos intransponíveis, tarefas impossíveis ou então derrotar oponentes invencíveis, sua motivação está associada à presença constante de tais estímulos.
- Estilo de vida: pessoas que procuram uma integração profunda entre o seu trabalho e suas necessidades individuais e de família, além de flexibilidade e compreensão no momento de escolher uma carreira.

Considerando-se a relevância da identificação das motivações intrínsecas do sujeito para a tomada de decisão da carreira, a abordagem proposta por Schein (1974) foi escolhida para descrever o perfil dos estudantes universitários da presente pesquisa.

2.2 Negócios Sociais

2.2.1 Empreendimentos sociais

A fim de contextualizar os negócios sociais, é relevante discorrer a respeito da conceituação de empreendedorismo social. Atividades empreendedoras voltadas para a concretização de um propósito social têm crescido nos últimos anos. Soluções inovadoras, além daquelas vinculadas ao terceiro setor, estão cada vez mais presentes no dia a dia.

Embora os empreendimentos sociais tenham se firmado como uma dinâmica global proeminente devido à sua capacidade de lidar de forma inovadora com alguns problemas sociais contemporâneos (GALERA & BORZAGA, 2009), a limitação das teorias atuais sobre essas

organizações requer a aplicação de novos modelos teóricos que consigam descrever corretamente as dimensões econômicas e sociais às quais estão subjugadas (BORZAGA et al, 2010).

A avaliação desses empreendimentos sociais se inicia com a descrição de duas condições, representadas pela sustentabilidade financeira e a satisfação das necessidades. Por ser possível combinar essas duas esferas de diversas maneiras, tem-se um *continuum* sobre o qual as organizações podem ser alocadas (BORZAGA et al, 2012). A Figura 1 mostra, de um lado, organizações tradicionais que buscam a maximização dos resultados financeiros, fornecendo produtos e serviços que satisfaçam às necessidades de quem possa obtê-los. De outro, organizações que buscam satisfazer as necessidades do público em geral e têm como restrição o equilíbrio econômico e financeiro. Situadas na parte central desse *continuum* estão diferentes modelos de organização, como os empreendimentos sociais, que procuram equilibrar os objetivos e restrições de modo a produzir uma solução inovadora para as necessidades da sociedade.

Figura 1 – Objetivos Organizacionais e Satisfação de Necessidades



Fonte: Borzaga *et al* (2012, p. 404)

Organizações voltadas a aliviar as desigualdades da sociedade ou a suprir uma deficiência do serviço público ou privado não são novidade. Na década de 1980, iniciou-se uma onda de criação de grupos que focavam no desenvolvimento de soluções concretas para problemas sociais por meio da alocação de diversos recursos. De modo geral, o florescimento dos empreendimentos sociais foi mais acentuado nos países que haviam implementado políticas de descentralização dos serviços sociais, devido a um aumento da pressão sobre as finanças públicas (BORZAGA et al, 2012). Na Itália, por exemplo, segundo os autores, o movimento começou com o aparecimento de diversos grupos privados estabelecidos voluntariamente para oferecer serviços à sociedade ou gerenciar atividades econômicas que visavam integrar pessoas desfavorecidas ao mercado. Esse modelo era adotado por meio de uma estrutura legal relacionada a associações, fundações ou cooperativas, o que cunhou a ideia de cooperativas sociais.

Independentemente da forma legal que a organização assume, Austin *et al* (2012) afirmam que o principal aspecto do empreendedorismo social vem do problema social tratado, sendo que o formato organizacional que o empreendimento assume deve ser decidido com base na melhor maneira de mobilizar os recursos para atingir os objetivos. No entanto, essa visão não é compartilhada por todos os autores ao redor do mundo, sendo possível observar diversas vertentes sobre empreendimentos sociais.

2.2.2 Vertentes dos Negócios Sociais

Embora seja tentador concluir que todos os empreendimentos sociais vejam o equilíbrio econômico financeiro como uma limitação do modelo e operem apenas com o objetivo de satisfazer às necessidades do público, existem diferentes vertentes que buscam explicar os

negócios sociais, conforme destacam Fischer e Comini (2012): as perspectivas europeia, norte-americana e a dos países emergentes.

A perspectiva europeia surgiu da necessidade de se encontrar novas maneiras de controlar os custos do setor público e, ao mesmo tempo, gerar oportunidades de emprego para a população marginalizada (BORZAGA & DEFOURNY, 2001, apud YOUNG, 2009). Baseado em um modelo de cooperativas, define-se claramente os formatos legais e de governança que essas instituições podem seguir. Os estudos destacam a importância da participação dos beneficiários no processo decisório das organizações, bem como o reinvestimento dos lucros na própria organização para potencializar o crescimento e o impacto social (COMINI *et al*, 2012). Desta forma, a caracterização de um empreendimento social passa pela análise da orientação do negócio, seus objetivos sociais e o modelo de governança adotado pela organização (TRAVAGLINI *et al*, 2009).

Na perspectiva norte-americana é possível observar um alinhamento maior com as estruturas e estratégias tradicionais de negócios e mercado. É uma visão normalmente utilizada para definir companhias que possuem objetivos sociais ou um negócio que se desenvolve dentro de uma companhia tradicional (COMINI *et al*, 2012). As práticas e a visão norte-americana têm avançado para um caminho de distribuição do valor. Porter e Kramer (2011) acreditam que as corporações tradicionais devem criar valor compartilhado, ter foco na criação e expansão das conexões entre progresso social e econômico. Nesse sentido, Brugmann e Prahalad (2007) veem as parcerias entre Multinacionais e Organizações Não-Governamentais como uma etapa natural no processo evolutivo, em que novos modelos e estratégias adaptadas ao novo contexto contribuirão para um crescimento das próprias organizações.

Por fim, na visão dos países da América Latina e da Ásia, os países emergentes, o propósito de um negócio social é causar impacto positivo e de longo prazo na sociedade, sobretudo oferecendo soluções que reduzam a pobreza (COMINI *et al*, 2012). Teodósio e Comini (2012) apontam que os negócios sociais geram valor econômico e valor social intrinsecamente, ou seja, as atividades centrais de um negócio social são pensadas e estruturadas para que ambas as perspectivas possam coexistir e produzir o impacto social desejado.

Independentemente da perspectiva adotada, algumas características são comuns como a oferta de um serviço ou produto que permita a inserção das pessoas de baixa renda no processo produtivo ou satisfaça às suas necessidades, um sistema de governança que permita a coexistência dos objetivos econômicos e sociais, além da participação de empresas privadas e instituições não-governamentais no incentivo e na geração de novos negócios sociais.

2.2.3 O Empreendedor Social

A abrangência do conceito de empreendedorismo permite que a sua função social possa ser realizada em diversas esferas da sociedade, ou seja, o que define a atitude empreendedora são as competências e habilidades do indivíduo e não o local e nem modelo de atuação (FISCHER & COMINI, 2012). O que distingue o empreendedor social do empreendedor comum é sua visão e comprometimento com o impacto social. Para o empreendedor social os recursos financeiros são os meios para se atingir o impacto social (DEES, 2001). A missão social é explícita e central, de forma que o processo decisório de tais empreendedores é influenciado pela sua visão social.

Zahra *et al* (2009 apud Bargsted *et al*, 2013) propõem que existem três tipos de empreendedores sociais conforme sua abordagem de como e quais problemas resolver. De acordo com eles, os empreendedores se dividem em: *Bricoleur Social*, aqueles que atuam de forma local e em problemas de baixa escala; o *Construtivista Social*, que desenvolve reformas e inovações

para as falhas de mercado; e o Engenheiro Social, que busca desenvolver uma solução estruturada para problemas sociais sistêmicos. Independentemente da classificação desse indivíduo, a necessidade de desenvolver uma atividade que modifique a realidade é clara e bem definida.

Bargsted *et al* (2013) vão mais a fundo e relacionam esse propósito com as próprias aspirações do indivíduo. Segundo eles, a relação entre o empreendedorismo social e a própria carreira do empreendedor social permite que ele satisfaça suas necessidades pessoais por meio do seu trabalho. Nesse sentido, o modelo de âncoras de carreira de Edgar H. Schein (1974) pode ser utilizado para identificar os indivíduos que se beneficiariam dessa relação entre a atuação no campo dos negócios sociais e a satisfação das aspirações pessoais.

3. METODOLOGIA

Dada a natureza da pesquisa, escolheu-se aplicar um recorte transversal, que permite caracterizar comunidades, eventos, fenômenos ou contextos pela descrição de variáveis e análise da sua incidência e inter-relação em dado momento (SAMPIERI *et al*, 2016). Utilizando-se o método de pesquisa *survey*, fez-se um estudo descritivo baseado no levantamento de dados sobre âncoras de carreira, atividades extracurriculares e dados sociodemográficos de estudantes universitários, participantes de um programa que visa o fomento de negócios de impacto social.

Foram pesquisados os estudantes universitários vinculados ao programa de embaixadores CHOICE. Criado em 2011 pela organização não-governamental Artemisia, tornou-se a maior rede de jovens engajados em disseminar o conceito de Negócios de Impacto Social do Brasil. Em 2016 o programa contava com mais de 700 embaixadores espalhados por 23 estados do Brasil e já tinha impactado mais de 72 mil estudantes universitários por meio da aplicação de palestras e dinâmicas. Os participantes passam por um processo de seleção e por um programa de capacitação em negócios sociais, além de cumprirem, durante o período de 4 meses, atividades relacionadas à conscientização e divulgação dos conceitos sobre negócios sociais nas universidades em que estudam e em outros locais. Com isso, entendeu-se que os dados seriam relevantes para a descrição do perfil dos estudantes que se envolvem com atividades sociais.

Para tanto, foi construído um questionário organizado em três blocos. O primeiro (bloco I) consistiu na aplicação do inventário de âncoras de carreira, conforme proposto por Schein (1993), incluindo 40 afirmações graduadas de acordo com uma escala Likert. Após classificar todas as afirmações, os respondentes escolheram, dentre os itens melhor pontuados, os três mais relevantes. Computando as notas atribuídas a cada uma das afirmações foi possível determinar a âncora de carreira de cada respondente.

O segundo (bloco II) contemplou questões abertas e fechadas a respeito do desempenho dos respondentes no programa pesquisado, com relação ao número de *workshops* e palestras realizadas, ocupação profissional e atividades de caráter sociais desempenhadas antes e depois da participação no programa. Com relação à ocupação profissional, foram utilizadas quatro afirmações que indicavam o alinhamento da atividade profissional desempenhada antes e depois da participação no programa. Para entender o engajamento dos participantes em outras atividades relacionadas a Negócios Sociais, foram elaboradas duas questões abertas.

O terceiro bloco (bloco III) teve como objetivo levantar informações sociodemográficas da amostra para efeitos de caracterização da população estudada, tais como idade, gênero, curso de graduação, universidade e região onde estuda ou estudou, semestre atual ou ano de formatura.

O questionário foi divulgado pela rede de contatos de embaixadores e ex-embaixadores do programa e pelas redes sociais, buscando atingir participantes de quaisquer uma das edições, de

2011 até o primeiro semestre de 2016. A amostra compôs-se de 71 respondentes, destes 68 foram considerados válidos conforme critérios estabelecidos para adequação aos requisitos da pesquisa.

A análise foi fundamentada nos objetivos da pesquisa e nas características dos dados coletados. Para determinar os resultados do inventário das âncoras de carreira (bloco I), utilizou-se o método de cálculo criado por Edgar H. Schein (1974). Em seguida, prosseguiu-se com o estudo da frequência de cada âncora para então descrever as médias, medianas e quartis (SAMPIERI et al, 2006) de forma individual às âncoras mais relevantes. Já a análise dos dados do bloco II foi dividida em duas etapas: adequação dos dados de acordo com os métodos de análise qualitativa adequados e posterior aplicação de métodos unidimensionais descritivos.

A questão que investigava a atitude do respondente frente a negócios sociais foi construída de modo que cada afirmativa refletisse um grau de alinhamento com negócios sociais. A tabela 1 resume quais são as afirmativas e quais os valores atribuídos a cada uma delas.

Tabela 1 - Escore de classificação quanto ao alinhamento com Negócios Sociais

Afirmativa	Escore
Já atuava em um negócio social (seja como empreendedor ou funcionário)**	3
Já tinha interesse em negócios sociais, mas não atuava no setor	2
Não conhecia o conceito de Negócios Sociais	1
Não tinha interesse no setor de Empreendedorismo Social/ Procurava outras áreas	0

Fonte: elaborado pelos autores.

Por se tratar de uma questão aberta, a pergunta sobre o engajamento em outras atividades sociais trouxe, em grande parte das respostas, menções a entidades ou projetos que os respondentes fizeram parte. Identificou-se que a aplicação de um recorte por palavras-tema seria a forma ideal para fundamentar o processo de enumeração. Esse tratamento permitiu a comparação dos resultados do segundo bloco II com relação à frequência das palavras-tema e à diversidade encontrada nas respostas.

No caso no bloco III, em que se levantou os dados sociodemográficos, decidiu-se pela aplicação de métodos estatísticos unidimensionais relacionados à frequência absoluta e relativa que facilitassem a descrição do perfil da amostra.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

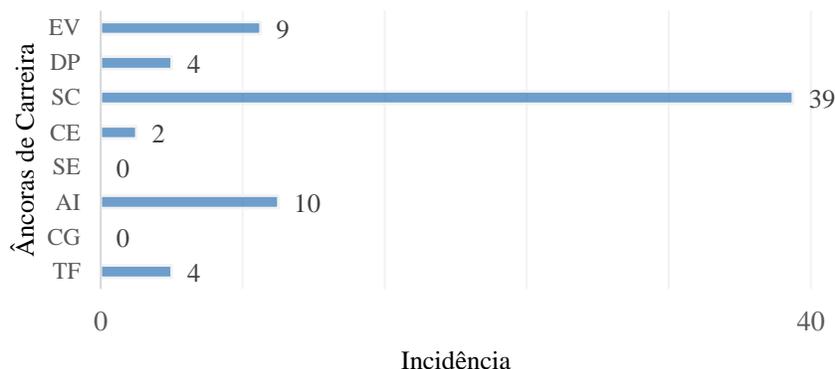
4.1 Perfil da amostra

Quanto às características sociodemográficas, houve um equilíbrio em relação ao gênero dos respondentes (51,5% masculino e 48,5% feminino) e com relação à idade, uma concentração na faixa etária de 20 a 25 anos (72,1%), baixa de respondentes até 20 anos (7,3%) e o restante com mais de 25 anos (20,6%). Em termos de distribuição geográfica observa-se maior concentração de respondentes do Sudeste (54,4%), seguido do Nordeste (23,5%), Sul (10,3%), do, Centro-Oeste (7,4%) e 4,4% sem resposta. Por fim, em relação ao nível de escolaridade, 64,7% dos respondentes cursavam o ensino superior e 35,3% já era formado.

4.2 Distribuição das Âncoras de Carreira

Considerando-se os dados levantados na primeira seção da pesquisa, foi possível mapear as âncoras de carreira de todos os participantes do estudo. O gráfico 1 apresenta a incidência de cada uma das âncoras de carreira para os respondentes válidos.

Gráfico 1 – Incidência das Âncoras de Carreira



(AI: Autonomia e Independência; CE: Criatividade Empreendedora; CG: Competência Gerencial; DP: Desafio Puro; EV: Estilo de Vida; SC: Serviço e Dedicção a uma Causa; SE: Segurança e Estabilidade; TF: Competência Técnica ou Funcional).

Fonte: elaborado pelos autores.

Dentre os 68 respondentes válidos, mais da metade (39) obteve Serviço e Dedicção a uma Causa como a âncora de carreira principal, seguido por Autonomia e Independência (10) e Estilo de Vida (9). Dado o aspecto humanitário do empreendedorismo social, o resultado demonstra que a maioria dos participantes do programa CHOICE possuem um alinhamento pessoal com atividades e ambientes de trabalho que tenham um componente social vinculado.

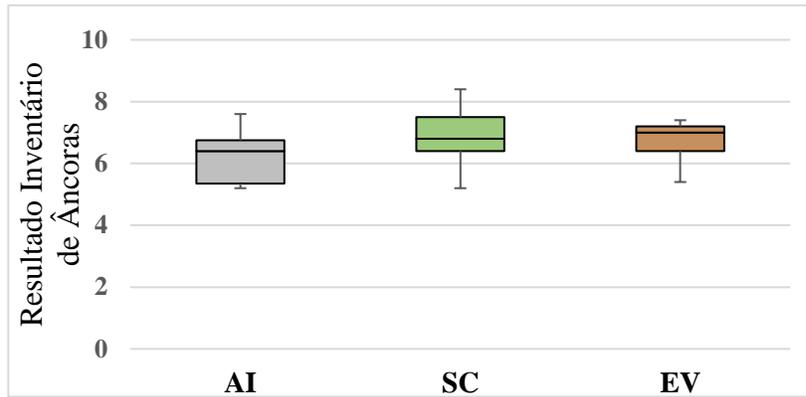
Embora a maior parte possua um viés social, existe um subgrupo que está mais alinhado com outros aspectos do empreendedorismo social. A presença das âncoras de Autonomia e Independência e Estilo de Vida sugere a existência de uma parcela do grupo de respondentes com um alinhamento voltado aos aspectos da percepção de liberdade, sensação de domínio sobre o próprio destino, que as atividades relacionadas a negócios sociais podem proporcionar.

Vale notar a ausência de participantes com Competência Gerencial e Segurança e Estabilidade como âncora de carreira. Tais âncoras são comumente associadas a posições ou aspirações profissionais encontradas em instituições tradicionais, tanto na esfera privada quanto na pública. Tendo em vista os negócios sociais serem uma derivação do empreendedorismo social, no qual um perfil propenso ao risco é importante, pode-se inferir que aspectos relacionados à incerteza e ao risco de empreender, seja um negócio social ou em qualquer outro, inibem pessoas com um perfil mais conservador de se envolverem com o programa CHOICE.

De modo a compreender quão influente é cada uma das principais âncoras de carreira no processo decisório dos indivíduos estudados, construiu-se o *box-plot* para descrever a distribuição dos resultados obtidos no inventário. De forma geral, os resultados podem variar de 0 a 8,4 pontos sendo que não existe uma nota mínima que caracterizaria a influência de uma determinada âncora no processo decisório do indivíduo. Assim, o Gráfico 3 mostra a distribuição das principais âncoras de acordo com os resultados obtidos pelos. Optou-se por não colocar as demais âncoras devido à ausência ou baixa incidência nos resultados.

A âncora de Estilo de Vida apresenta uma amostra mais uniforme com relação à média das respostas sendo a que apresentou menor alcance entre as principais (2 pontos). Já com relação à Autonomia e Independência e Serviço e Dedicção a uma Causa, o alcance foi maior. A diferença foi de 2,4 pontos para AI e 3,2 para SC.

Gráfico 1 – Box-Plot da Incidência das Principais Âncoras



(AI: Autonomia e Independência; EV: Estilo de Vida; SC: Serviço e Dedicção a uma Causa)

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação à mediana, AI e SC apresentam comportamento semelhante. Autonomia e Independência obteve 6,2 pontos de média e 6,4 pontos de mediana enquanto que Serviço e Dedicção a uma Causa apresentou 6,9 pontos de média e 6,8 pontos de mediana. Já máximos e mínimos possuem algumas diferenças. Enquanto os mínimos das três principais âncoras estão muito próximos uns dos outros, (AI: 5,2; SC: 5,2; EV: 5,4) o máximo da âncora de Serviço e Dedicção a uma Causa apresentou diferença significativa com relação às outras duas. Atingindo 8,5 pontos, o máximo dessa âncora foi 2 pontos maior com relação à EV e 1,8 com relação à AI.

4.3 Envolvimento em Negócios Sociais

A primeira questão do bloco II procurou entender qual foi o número de *workshops* e/ou palestras aplicados durante a participação no programa. Para isso, escolheu-se uma questão aberta onde o respondente deveria informar quantos eventos ele realizou. De modo a facilitar a interpretação dos dados, optou-se por distribuir as respostas em faixas de acordo com os números declarados no questionário. A tabela 4 exibe o resultado desse processo. Aproximadamente dois terços dos respondentes (61,77%) declararam ter realizado entre nenhum e quinze eventos ao longo do período em que participaram do programa. Em termos do número de eventos esperado pelos organizadores do programa CHOICE, a maior parte dos respondentes (69,13%) superou consideravelmente a exigência mínima de realização de duas palestras ou *workshops* durante o período de participação do estudante.

Tabela 4 - Número de Workshops e/ou Palestras Aplicados

Faixa por # de WS aplicados	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
0 - 5	13	19,12%
6 - 10	13	19,12%
11 - 15	16	23,53%
16 - 20	9	13,24%
20+	9	13,24%
Não se lembra	8	11,76%
Total	68	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores.

O alinhamento profissional do respondente, em relação a Negócios Sociais, foi tema da segunda parte do bloco II. Seguindo o método de classificação estabelecido na seção de análise de dados, obteve-se a distribuição quanto ao escore de afinidade (Tabela 5). Dentre os respondentes, 44% declararam não possuir conhecimento sobre negócios sociais e outros 50% declararam ter interesse no setor, mas não atuavam profissionalmente nele. A alta incidência de pessoas que declararam não conhecer sobre o assunto sugere a baixa visibilidade que os negócios sociais ainda possuem no meio empresarial, embora seja um tema que vem sendo discutido cada vez mais a fundo nas universidades.

Tabela 5 - Escore de Afinidade com Negócios Sociais

	Escore de Afinidade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<i>Já atuava em um negócio social (seja como empreendedor ou funcionário) - 3</i>		2	2.94%
<i>Já tinha interesse em negócios sociais, mas não atuava no setor - 2</i>		34	50.00%
<i>Não conhecia o conceito de Negócios Sociais - 1</i>		30	44.12%
<i>Não tinha interesse no setor de Empreendedorismo Social/ Procurava outras áreas - 0</i>		2	2.94%
	Total	68	100.00%

Fonte: elaborado pelos autores.

Vale notar também que uma pequena parte das pessoas que conhecem sobre o assunto atua efetivamente no setor, seja como empreendedor ou como funcionário de um negócio social, representando apenas 2,94% da amostra desse estudo. Mesmo que o conceito esteja ganhando relevância nas discussões do meio universitário, os alunos não estão migrando para essa área de atuação, apesar do conhecimento adquirido sobre negócios sociais. Essa hipótese está em linha com os resultados apresentados por Rosolen (2014) em seu estudo com estudantes universitários: embora mais de um terço dos respondentes de sua pesquisa demonstrassem intenção de atuar em negócios sociais, a maior parte dos alunos não considera tais organizações como uma opção para seu desenvolvimento profissional. Essa escolha de carreira, obviamente, tem influência de diversos outros fatores não discutidos nessa pesquisa, porém é possível depreender tal hipótese com base nos dados coletados e na ligação com os resultados apresentados em outros estudos.

A terceira parte do bloco II contemplou as atividades sociais nas quais os respondentes estavam envolvidos. Seguindo os critérios de categorização, a tabela 6 resume quais as categorias de atividades que os participantes se envolveram antes do programa de Embaixadores CHOICE. Por permitir que respondente apontasse mais de uma atividade, há sobreposição de algumas das categorias quanto à frequência absoluta. De acordo com os resultados, quase metade dos respondentes (47,06%) tinham se envolvido com entidades estudantis em suas universidades, enquanto pouco mais de um terço (35,29%) participaram de atividades voluntárias. Os altos índices de participação em outras atividades estão em linha com as premissas do programa CHOICE, já que os estudantes deveriam exemplificar sua inserção nas atividades extracurriculares, sendo esperado um alto nível de engajamento.

Tabela 6 - Incidência por categoria de atividade social praticada

Categoria de Atividades	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Entidades Estudantis	32	47,06%
Voluntariado	24	35,29%
Pesquisas Acadêmicas	2	2,94%
Estágio	2	2,94%
Atividades Religiosas	1	1,47%
Nenhuma/Não Informado	16	23,53%

Fonte: elaborado pelos autores.

Contrariando o resultado anterior, vale notar o expressivo número de participantes que não informaram ou declararam não participar de nenhuma outra atividade antes de se aplicarem ao programa. A existência desse grupo de pessoas sugere uma mudança no processo de recrutamento, que pode ter alterado seus critérios de seleção.

4.4 Envolvimento versus Âncoras de Carreira

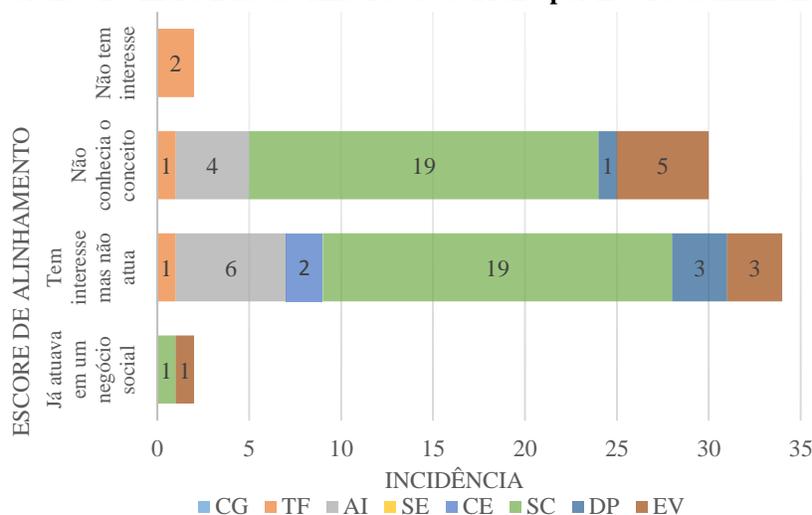
Nesta terceira parte da análise dos resultados, objetiva-se cruzar os dados apresentados nas outras duas sessões propondo um painel que descreva a relação entre o envolvimento em assuntos relacionados a negócios sociais e o perfil psicológico atribuído pela âncora de carreira dos participantes. Em termos da incidência total de cada âncora de carreira por escore de alinhamento, o cruzamento pode ser resumido conforme o Gráfico 4.

O escore número 3 representa aqueles que atuavam em negócios sociais, seja como empreendedor ou funcionário. Constatou-se a presença de apenas um representante das âncoras de Serviço e Dedicção a uma Causa e Estilo de Vida. A presença dessas duas âncoras específicas, embora com baixa incidência, está em linha com os dados apresentados sobre a distribuição geral das âncoras de acordo com a amostra.

O escore número 2 representa aqueles que conheciam os conceitos de negócios sociais, porém não atuavam no setor. Por se tratar do nível de envolvimento que apresentou maior incidência, esperava-se a presença de uma variedade maior de âncoras nos resultados. Representando mais da metade dos resultados (19), a âncora de Serviço e Dedicção a uma Causa se destaca como o perfil predominante. Já com relação às outras âncoras, AI apresentou aproximadamente um terço (6) da incidência de SC, enquanto EV apenas um sexto (3).

O escore número 1 representa os participantes que não conheciam os conceitos de negócios sociais antes de participarem do programa de Embaixadores CHOICE. Nesse nível de envolvimento, constatou-se distribuição semelhante ao escore de alinhamento número 2. Mais da metade (19) apresentou SC como âncora de carreira enquanto 5 apresentaram EV e 4, AI.

Gráfico 2 – Incidência das Âncoras de Carreira por Escore de Alinhamento



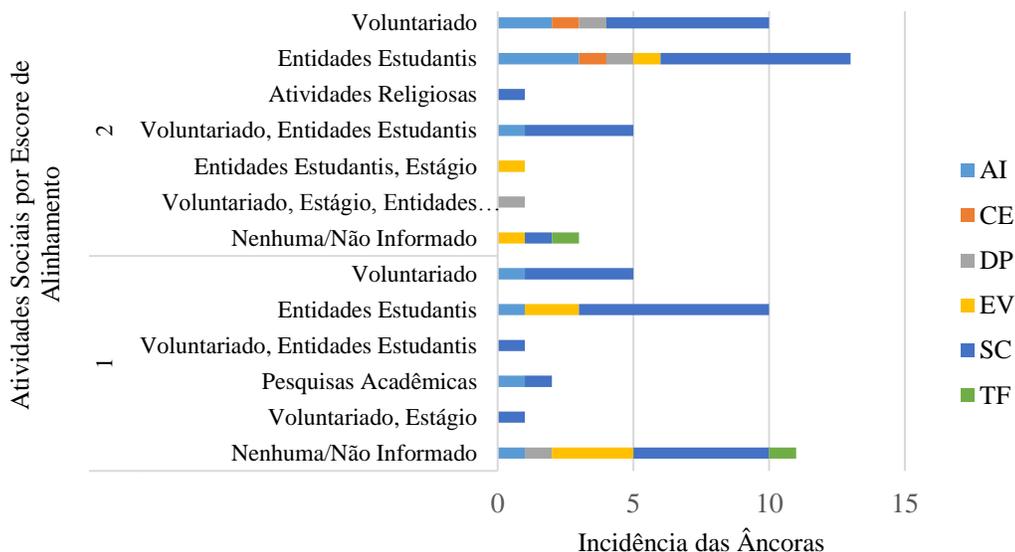
(AI: Autonomia e Independência; CE: Criatividade Empreendedora; CG: Competência Gerencial; DP: Desafio Puro; EV: Estilo de Vida; SC: Serviço e Dedicção a uma Causa; SE: Segurança e Estabilidade; TF: Competência Técnica ou Funcional)

Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, o escore de número 0 representa aqueles que não tinham interesse em negócios sociais. A exclusividade da âncora Competência Técnica ou Funcional nesse escore pode ser explicada pela própria natureza do perfil. A identificação do indivíduo se dá com o trabalho em si e sua área de *expertise* e não necessariamente com um propósito, como com a âncora SC.

A fim de aprofundar o entendimento sobre as características dos grupos proeminentes, escores 1 e 2, e possivelmente identificar grupos de interesse, acrescentou-se ao painel representado pelo gráfico 4, as atividades sociais praticadas pelos respondentes. O resultado desse cruzamento pode ser observado no Gráfico 5. Nota-se que o escore de alinhamento 2 apresenta um grupo de interesse composto por aqueles que se envolveram com Voluntariado ou Entidades estudantis ou os dois e apresentam SC ou AI como âncoras de carreira. Correspondendo por aproximadamente dois terços dos respondentes do escore de alinhamento 2, esse grupo possui um forte alinhamento com dois dos aspectos mais importantes do empreendedorismo social e, conseqüentemente, dos negócios sociais: a ligação com um propósito (âncora SC) e a autonomia do empreendedor (âncora AI).

Gráfico 3 - Incidência das Âncoras de Carreira por Escore de Alinhamento e Atividades Sociais Praticadas



(AI: Autonomia e Independência; CE: Criatividade Empreendedora; CG: Competência Gerencial; DP: Desafio Puro; EV: Estilo de Vida; SC: Serviço e Dedicção a uma Causa; TF: Competência Técnica ou Funcional)

Fonte: elaborado pelos autores.

Já para o escore de alinhamento 1, dois grupos ficam evidentes. O envolvimento em Voluntariado ou Entidades estudantis ou os dois ao mesmo tempo e a âncora SC formam o maior grupo de interesse nesse nível de envolvimento. Representando pouco mais de um terço dos respondentes, a exclusividade da âncora SC confirma a relação direta entre esse perfil e a busca por negócios sociais. Com pouco mais de um terço das respostas relacionadas a esse escore, o segundo grupo corresponde àqueles que não informaram ou não praticavam atividades sociais. Mesmo com uma variedade maior de âncoras, esse grupo, curiosamente, possui uma alta incidência de SC. Nota-se que existe certa convergência do perfil das pessoas independentemente do engajamento em outras atividades. Esse resultado é corroborado pela presença das principais âncoras, SC, AI e EV, em praticamente todas as classes de atividades sociais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendendo que as pessoas têm desenvolvido altos níveis de autoconhecimento e por isso procuram novas carreiras que refletem seus valores (HALL, 2002), que os negócios sociais são uma das formas de alinhar dois objetivos antes tidos como incompatíveis, sustentabilidade financeira e criação de valor social (FISCHER & COMINI, 2012) e que o empreendedor social é aquele que realiza mudanças fundamentais no modo como as coisas são feitas (DEES, 2001), esta pesquisa procurou analisar a relação entre as âncoras de carreira (SCHEIN, 1974) de estudantes universitários com o seu envolvimento em atividades sociais.

Para esse estudo, escolheu-se estudar os estudantes universitários vinculados ao programa de embaixadores CHOICE. Pelos resultados do inventário de carreiras, observou-se a predominância de algumas âncoras: Serviço e Dedicção a uma Causa (57,35%), Autonomia e Independência (14,71%) e Estilo de Vida (13,24%).

Constatou-se a visibilidade que os Negócios Sociais têm adquirido nos últimos anos, já que metade dos participantes declararam conhecer o conceito de Negócios Sociais. No entanto, 44% disseram não conhecer o conceito, enquanto apenas 2 estudantes declararam atuar profissionalmente em um negócio social. Esses dados mostram que embora o tema esteja se tornando cada vez mais relevante, ainda se trata de uma linha de atuação profissional não muito explorada. Rosolen (2014) aponta em seu estudo justamente essa tendência: um terço dos participantes demonstraram interesse por negócios sociais, porém não consideravam uma mudança profissional para esse setor.

O cruzamento dos dados do inventário das orientações de carreira com aqueles referentes ao aspecto profissional e às atividades extracurriculares evidenciou a existência de três grupos de interesse. Os estudantes que possuem Serviço e Dedicção a uma Causa ou Autonomia e Independência como âncoras de carreira e atuaram em Entidades Estudantis ou Voluntariado representam o maior grupo dentre aqueles que já conheciam os conceitos de negócios sociais, mas não atuavam no setor. Já com relação aos respondentes que não tinham conhecimento prévio sobre negócios sociais, verificou-se a existência de um grupo composto por aqueles que possuem Serviço e Dedicção a uma Causa como âncora de carreira e atuaram em Entidades Estudantis ou voluntariado, além de outro composto por representantes de diversas âncoras, mas que não declararam ou não atuavam em nenhuma outra atividade extracurricular.

Nota-se que a âncora de carreira atua como um fator influenciador para o interesse por negócios sociais, enquanto o envolvimento prévio em outras atividades sociais (voluntariado e entidades estudantis) parece ser o indicador que demonstra o quanto o indivíduo irá efetivamente se movimentar na direção dos negócios sociais. A predominância da âncora de Serviço e Dedicção a uma Causa e o grande envolvimento dos estudantes com Entidades Estudantis e Voluntariado estão em linha com a proposta de Hall (2002) para com a carreira proteana. O envolvimento com diversas atividades em busca dos seus valores pessoais parece ser a marca que os estudantes pesquisados exibem.

Embora o envolvimento com atividades sociais esteja se tornando cada vez mais presente na vida universitária, as empresas ainda não sabem determinar o valor dessas experiências. Por se tratar de uma característica bastante presente nos mais jovens, pessoas de outras gerações podem ter dificuldade em entender as motivações desses estudantes. Ser dono de sua própria empresa, sobretudo de uma que aplique um modelo incomum como o de negócios de impacto social, pode parecer bastante estranho para aqueles mais acostumados com os modelos tradicionais de organizações.

Desta forma, destaca-se a importância de se estudar esse fenômeno e trazer informações que permitam que essas barreiras se quebrem, afinal, cada vez mais a sociedade precisa de novas soluções para os problemas sociais.

Essa pesquisa apresenta limitações e seus resultados não podem ser generalizados para todos os estudantes universitários que participaram do programa de Embaixadores CHOICE. Devido à natureza da amostra, escolhida por conveniência e de caráter não-probabilística, os resultados aqui apresentados são restritos a descrever o perfil dos respondentes.

Sugerem-se pesquisas futuras que estudem as mudanças das variáveis ao longo do tempo, além do estudo com jovens que não façam parte do programa CHOICE para efeitos de comparação.

6. REFERÊNCIAS

- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, Boston, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- AUSTIN, J; STEVENSON, H; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 370-384, set. 2012.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARGSTED, M.; PICON, M.; SALAZAR, A.; ROJAS, Y. Psychosocial Characterization of Social Entrepreneurs: A Comparative Study. *Journal of Social Entrepreneurship*, London, v. 4, n. 3, p. 331-346, 2013.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409, set. 2012.
- BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; TORTIA E. The growth of organizational variety in market economies: the case of social enterprises. *Euricse Working Papers*, Trento, n. 3, fev. 2010.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. Co-creating business's: new social compact. *Harvard Business Review*, Boston, v.85, n. 2, p. 80-90, fev. 2007.
- COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração da USP*, vol. 47, n. 3, p. 385-397, set. 2012.
- DEES, J. G. *The meaning of social entrepreneurship*. Durham, USA: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), The Fuqua School of Business, Duke University, 2001.
- DEFURNY, J. *Concepts and realities of social enterprise: a European perspective*. Em: FAYOLLE, A.; MATALAY, H. *Handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p.57-87, 2010.
- DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHER, R. M.; COMINI G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, jul./ago./set. 2012.
- GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, Londres, v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009
- HALL, D.T. *Careers in Organizations*. California: Goodyear Publishing Company, 1976.

HALL, D.T. Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resources Management*, EUA, v. 25, n. 2, p. 235-265, jun. 1986.

HALL, D.T. *Careers In and Out of Organizations*. Londres: Sage Publications, 2002

HUGHES, E. C.; COSER, L. A. *On work, race, and the sociological imagination*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

JOHNSON, S. *Literature review on social entrepreneurship*. Edmonton: Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 2000.

KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2002.

MAIR, J.; MARTI, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, Londres, v. 41, n. 1, p. 36-44, fev. 2006.

MARTINS, G. D. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. *Harvard Business Review*, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, jan/fev. 2011.

ROPER, J.; CHENEY, G. The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance*, Northampton, v. 5, n. 3, p. 95-104, jun. 2005.

ROSOLEN, T. *Negócios sociais e valores pessoais: um estudo quantitativo com estudantes de Administração*. 2014. 118p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SAMPIERI, R. H. *et al. Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E.H. Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates (Technical Report). *Organizational Studies Group*: Sloan School of Management, MIT, 1974

SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. California: University Associates, 1993.

SHEPARD, H. A. *On the realization of human potential: a path with a heart*. Em: M.B. Arthur, L. Bailyn, D.J. Levinson, & H.A. Shepard, *Working with Careers*. New York: Columbia University, Graduate School of Business, 1984.

SOCIAL ENTERPRISE UK. What are social enterprises? *FAQs*, Londres. Disponível em: <http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise/FAQs#what%20are%20ses>. Acesso em: 11 nov. 2015.

TAMS, S.; MARSHALL, J. Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. *Human Relations*, United Kingdom, v. 64, n. 1, p. 109-131, 2011

TEODOSIO, A; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 410-421, set. 2012.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social enterprises in Europe: governance models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. In: EMES INTERNATIONAL CONFERENCEON SOCIALENTERPRISE, 2., 2009, Trento. *Proceedings...* Trento: EMES, 2009, p. 1-26.

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. Em: CORDES, J.; STEUERLE, E. (Ed.). *Nonprofits and business*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.