

ANO
2015



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Esta dissertação buscou compreender como empreendedores econômicos e sociais lidam com seus dilemas morais, a fim de examinar o problema da incerteza moral como categoria elementar de sua ação. Por meio de uma abordagem qualitativa foram realizadas entrevistas em profundidade e aplicado um questionário desenvolvido pelos estudos neo-kohlberguianos sobre o desenvolvimento moral. Os resultados sugerem que os empreendedores, econômicos e sociais, tendem a sustentar alguns dilemas até um limite extremo, quando precisam tomar uma decisão que representa sua responsabilidade pela sobrevivência da empresa. Em outros casos, decidem por um dos princípios morais envolvidos. Empreendedores que evidenciaram mais a ética da convicção e que procuram exercê-la em suas organizações, apresentaram um desenvolvimento moral pós-convencional.

Orientador: Maurício C. Serafim, Dr.

Florianópolis, 2015

MARIA CLARA F. DALLA COSTA AMES | “MORAL DA HISTÓRIA”: DILEMAS,
INCERTEZA E A RACIONALIDADE DE EMPREENDEDORES ECONÔMICOS E SOCIAIS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**“MORAL DA HISTÓRIA”: DILEMAS,
INCERTEZA E A RACIONALIDADE
DE EMPREENDEDORES
ECONÔMICOS E SOCIAIS**

MARIA CLARA F. DALLA COSTA AMES

FLORIANÓPOLIS, 2015

MARIA CLARA FIGUEIREDO DALLA COSTA AMES

**“MORAL DA HISTÓRIA”: DILEMAS, INCERTEZA E A
RACIONALIDADE DE EMPREENDEDORES ECONÔMICOS E
SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação do Mestrado Acadêmico de Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Maurício C. Serafim

**FLORIANÓPOLIS – SC
2015**

A514m Ames, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa
Moral da história: dilemas, incerteza e a racionalidade de
empreendedores econômicos e sociais / Maria Clara Figueiredo Dalla
Costa Ames. - 2015.
392 p. il. ; 21 cm

Orientador: Maurício C. Serafim.

Bibliografia: p. 341-359

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

1. Ética – Filosofia moral. 2. Incerteza. 3. Desenvolvimento moral.
4. Administração de empresas. I. Serafim, Maurício C. II. Universidade
do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD: 170 - 20. ed.

MARIA CLARA FIGUEIREDO DALLA COSTA AMES

**“MORAL DA HISTÓRIA”: DILEMAS, INCERTEZA E A
RACIONALIDADE DE EMPREENDEDORES ECONÔMICOS E
SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado de Administração como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

Orientador:

**Prof. Dr. Maurício Custódio Serafim
ESAG/UDESC**

Membros:

**Profa. Dra. Graziela Dias Alperstedt
ESAG/UDESC**

**Prof. Dr. Fernando Cesar Lenzi
UNIVALI**

**Prof. Dr. Ariston Azevedo
UFRGS**

Florianópolis – SC, 30/11/2015

AGRADECIMENTOS

Depois de um período dedicado quase que exclusivamente à realização dessa pesquisa, reconheço a dedicação e a paciência de pessoas muito queridas e fundamentais que contribuíram para a concretização desse trabalho.

Primeiramente, agradeço à Deus por ter me aproximado do caminho de pessoas maravilhosas, que se mostraram grandes amigos de caminhada. Digo isso pensando em meus colegas de mestrado, colaboradores e professores da UDESC, que fizeram desse período uma jornada de descobertas e alegrias.

Sem dúvida nenhuma tenho um agradecimento eterno a dedicar aos meus filhos Enzo e Pedro e ao meu marido Dilmar. Apoiaram-me desde o momento em que decidi fazer o mestrado, e comigo aceitaram mudar de vida em busca desse objetivo.

O desenvolvimento desse trabalho não teria sido possível se não fosse pela ajuda e parceria dos amigos que encontrei em Florianópolis. Agradeço especialmente à Melissa Fleury e Dalila Coutinho, amigas que me proporcionaram momentos de descontração e me ajudaram a equilibrar as atividades acadêmicas com a vida pessoal.

Agradeço também aos empreendedores entrevistados, que gentilmente aceitaram participar da pesquisa, dedicando horas preciosas de seu tempo para me receber e conversar sobre sua trajetória. Sou muito grata e reconheço essa abertura para as pesquisas acadêmicas.

O convívio e aprendizado com os amigos do grupo de pesquisa também foram fundamentais. Deixo meus agradecimentos aos colegas de mestrado e de graduação, aos estagiários e aos professores que integram o grupo do NISP – Inovação Social na Esfera Pública. Certamente não teria conseguido realizar esse trabalho sem a orientação e as sugestões

de meus colegas. Agradeço em especial à Saida Blondell, aluna de graduação do curso de Administração Pública, a qual voluntariamente participa do grupo de pesquisa e me ajudou na reta final desse trabalho.

Os meus agradecimentos aos professores que aceitaram o convite para participar da banca examinadora desse trabalho: da UDESC, os professores Graziela Alperstedt e Maurício C. Serafim, orientador desse trabalho, o professor Fernando Cesar Lenzi, da Univali e o professor Ariston Azevêdo da UFRGS.

E aos amigos, de ontem e de hoje, que acompanharam direta ou indiretamente esse projeto e que me ajudaram nessa caminhada.

RESUMO

A realidade enfrentada por empreendedores econômicos e sociais é repleta de oportunidades e incertezas e muitas de suas decisões têm implicações éticas (HARRIS; SAPIENZA; BOWIE, 2009). Uma das situações peculiares que enfrentam se configura na forma de dilemas morais, isto é, questões que envolvem a escolha entre alternativas conflitantes, atreladas aos valores morais (HANNAFEY, 2003; MCCONNELL, 2014). Este trabalho pretendeu compreender como empreendedores sociais e econômicos lidam com seus dilemas morais, a fim de examinar o problema da incerteza moral como categoria elementar de sua ação. Com tal intuito, articulei as teorias do campo do empreendedorismo econômico e social com as teorias da racionalidade nas organizações de Ramos (1966; 1989) e Weber (1999). Os dilemas morais e os processos de raciocínio foram abordados com a Teoria do Desenvolvimento Moral do psicólogo Lawrence Kohlberg (1992), devido às possíveis contribuições para os estudos da racionalidade e pelo uso de seu arcabouço metodológico, no qual são utilizados dilemas hipotéticos para análise do desenvolvimento moral. Após o esboço de um arcabouço teórico, delimitarei a pesquisa à empreendedores econômicos e sociais do município de Florianópolis do setor de tecnologia. Seis empreendedores participaram de entrevistas em profundidade e realizaram o teste DIT-2, instrumento validado pela teoria do desenvolvimento moral. Dos selecionados, dois são exclusivamente empreendedores econômicos, dois são empreendedores sociais e os últimos dois empreendem organizações de ambos os tipos. O conteúdo das entrevistas foi categorizado e interpretado com o auxílio da teoria interpretativa do discurso de Ricoeur (2009). Os dados apurados com o instrumento DIT-2 foram triangulados com os provenientes das entrevistas. Os resultados sugerem que os empreendedores econômicos e sociais, para algumas

questões, suportam os seus dilemas até um limite extremo, quando precisam tomar uma decisão que atende ao princípio da sobrevivência da empresa. Quando os empreendedores enfrentam um dilema imposto por outros atores, optam por tomar uma decisão rápida, para corrigir a situação. E ainda, em outros tipos de dilemas, como o de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a questão se perpetua e não implica uma decisão, mas, sim, ser suportada por um período de tempo. Os resultados do DIT-2 sugerem que a idade ou a experiência profissional não necessariamente definem o estágio de desenvolvimento moral dos empreendedores. Empreendedores que demonstraram mais convicção em seus princípios e que procuram exercê-los em suas organizações, apresentaram um desenvolvimento moral pós-convencional. Foram encontradas evidências da incerteza moral nos relatos de empreendedores econômicos e sociais que apresentaram um desenvolvimento moral pós-convencional. Os empreendedores econômicos e sociais exercem tanto a racionalidade instrumental quanto a substantiva para atuarem de acordo com seus princípios éticos e buscarem seus objetivos de criação de valor social ou econômico. No entanto, em alguns momentos os empreendedores sociais denotaram uma maior racionalidade instrumental, diante da preocupação em garantir a sustentabilidade da organização e uma gestão profissional. Os empreendedores econômicos, por sua vez, exercem em suas organizações os princípios éticos que acreditam e que foram consolidados ao longo de sua trajetória. Algumas vezes, suas convicções colidiam com suas responsabilidades. Em outras, suas responsabilidades eram também sua convicção. Pesquisas futuras poderiam investigar como as operações de justiça são exercidas no ambiente organizacional e como os dilemas morais se relacionam com os processos de aprendizagem.

Palavras-chave: 1. Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo Social. 3. Dilemas Morais. 4. Desenvolvimento Moral. 5. Incerteza Moral.

ABSTRACT

The reality faced by economic and social entrepreneurs is full of opportunities and uncertainties and many of their decision have ethical implications (HARRIS; SAPIENZA; BOWIE, 2009). One peculiar situation they face is in the form of moral dilemmas, that is, issues involving the choice between conflicting alternatives, linked to moral values (HANNAFEY, 2003; MCCONNELL, 2014). This work intended to understand how both social and economic entrepreneurs deal with their moral dilemmas, examining the problem of moral uncertainty as a basic category of action. To that end, I articulated the theories of the economic and social entrepreneurship fields, with the theories of the rationality in organizations, from Ramos (1966; 1989) and Weber (1999). I approached the Moral Dilemmas and the process of reasoning by the Moral Development Theory based on the work of the psychologist Lawrence Kohlberg (1992), due its possible contribution to the study of rationality and the use of its methodological framework, which use hypothetical dilemmas for analysis of moral development. After sketched a theoretical framework, I define the research with economic and social entrepreneurs from the technology sector of Florianópolis. Six entrepreneurs participated in interviews and answered the DIT-2 test instrument, validated by the theory of moral development. Two of them are exclusively economic entrepreneurs, two of them are social entrepreneurs and the last two entrepreneurs manage organizations from social and economic entrepreneurship. The content of the interviews was categorized and interpreted with the aid of interpretive theory of discourse from Ricoeur (2009). I triangulated the data collected with the DIT-2, with those from the interviews. The results suggest that the economic and social entrepreneurs, for some issues, support their dilemmas to an extreme limit, when they need to make a decision that serves the principle of survival of

the company. When entrepreneurs face a dilemma imposed by other actors, they use to choose to make a decision, correcting the situation. Besides, in other types of dilemmas, such as the balance between personal and professional life, the question is perpetuated and does not imply a decision but to be heard through a period. The DIT-2 results also evidence that age or professional experience does not necessarily define the predominant schema of moral development of entrepreneurs. Entrepreneurs, who have shown more conviction in his principles and seeking to exercise them in their organizations, presented a post-conventional moral development. I found some evidence of moral uncertainty in reports of economic and social entrepreneurs who had a post-conventional moral development. The economic and social entrepreneurs performing both instrumental and substantive rationality, acting in accordance with their ethical principles and pursue their goals of creating social and economic value. However, in some moments social entrepreneurs denote greater instrumental rationality, due the concern to ensure the sustainability of the organization and professional management. Economic entrepreneurs, in turn, exert on their organizations ethical principles that they believe and which were consolidated along its trajectory. Sometimes their beliefs conflicted with their responsibilities. In others, their responsibilities were also their conviction. Future research could investigate the relations between operations of justice and how they work in organizations and how moral dilemmas influence processes of learning.

Key-words: Entrepreneurship. Social Entrepreneurship. Moral dilemmas. Moral Development. Moral uncertainty

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do comportamento moral.....	89
Figura 2 - Esboço do ciclo interpretativo de Ricoeur.....	166
Figura 3 - Arcabouço de análise.....	182
Figura 4 - Dispositivo analítico.....	184
Figura 5 - Desenvolvimento moral dos empreendedores.....	304

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do campo do empreendedorismo	42
Quadro 2 - Interpretações rivais do empreendedorismo	46
Quadro 3 - Três tipos de probabilidade de Knight	84
Quadro 4 – Pesquisas entre ética e empreendedorismo	91
Quadro 5 - Estágios e esquemas de desenvolvimento moral	130
Quadro 6 - Tipos, segundo esquemas e distribuição	133
Quadro 7 - Desenvolvimento moral e organizações	135
Quadro 8 - Acompanhamento do trabalho de campo.....	154
Quadro 9 - Padrão para transcrição das entrevistas.....	154
Quadro 10 - Quadro para análise manual do DIT	160
Quadro 11 - DIT-2 e os estágios de desenvolvimento	161
Quadro 12 - Artigos selecionados, revistas e relevância.....	170
Quadro 13 - Racionalidade nas organizações e tensão	174
Quadro 14 - Dilemas morais	175
Quadro 15 - Dilemas morais de empreendedores	176
Quadro 16 - Incerteza.....	178
Quadro 17 - Raciocínio moral e TDM	179
Quadro 18 - Datas das entrevistas com empreendedores	187
Quadro 19 - dilema de demissão de funcionário.....	235
Quadro 20 – Dilema de carreira	237
Quadro 21 - Dilema de relacionamento com os sócios	239
Quadro 22 - Julgamento ético e racionalidade em E5.....	245
Quadro 23 - Dilema de relacionamento com clientes	248
Quadro 24 - Dilema de relacionamento com fornecedores...	250
Quadro 25 - Dilema de demissão de funcionário	252
Quadro 26 - Dilema de gestão de pessoas (continua)	253
Quadro 27 - Dilema de relacionamento com clientes	255
Quadro 28 - Dilema moral de rendimentos	262
Quadro 29 - Dilema entre vida pessoal e profissional	264
Quadro 30 - Dilema de condução de um projeto social	265
Quadro 31 - Dilema moral de carreira de E6	271
Quadro 32 - Dilema de captação com investidor privado.....	272

Quadro 33 - Empresas sociais e econômicas por E1.....	279
Quadro 34 - Dilema de relacionamento com investidor	281
Quadro 35 - Dilema de relacionamento com organizações...	283
Quadro 36 - Dilema para vender a empresa.....	291
Quadro 37 - Dilema de relacionamento com clientes	293
Quadro 38 - Dilema de gestão de pessoas.....	295
Quadro 39 - Dilema de abundância de informações	296
Quadro 40 - Dados básicos dos empreendedores.....	301
Quadro 41 - Resultados do teste DIT-2.....	302
Quadro 42 - Decisões requeridas no DIT-2	305
Quadro 43 - DIT-2 dos empreendedores econômicos.....	306
Quadro 44 – Justificativas de empreendedores econômicos.	308
Quadro 45 - DIT-2 dos empreendedores sociais.....	310
Quadro 46 - Dilema e justificativa do empreendedor social.	311
Quadro 47 - DIT-2 empreendedores econômicos e sociais...	314
Quadro 48 - Justificativa empreendedor social e econômico	316
Quadro 49 - Resultado da busca sistemática de 31/10/2014.	361

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	OBJETIVOS.....	31
1.2	JUSTIFICATIVA.....	31
2	REFERENCIAL TEÓRICO	39
2.1	O CAMPO DE ESTUDOS DO EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO, BASE TEÓRICA E PRINCIPAIS INTERPRETAÇÕES .	19
2.1.1	Evolução do campo de estudos do empreendedorismo.....	42
2.1.2	Diferentes abordagens para definição do empreendedorismo.....	44
2.1.3	Base teórica do campo de empreendedorismo	48
2.2	O CAMPO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	52
2.2.1	Perspectivas geográficas nos estudos do empreendedorismo social	53
2.2.1.1	Contexto e Perspectiva Europeia.....	53
2.2.1.2	Contexto e Perspectiva Norte-Americana	56
2.2.1.2.1	A escola de pensamento “ <i>earned income</i> ” – ganho de rendimentos.....	57
2.2.1.2.2	A escola de pensamento “ <i>Social Innovation</i> ” – inovação social.....	59
2.2.1.3	Contexto e perspectiva da América Latina	60
2.2.2	Definições e conceitos do empreendedorismo social.....	62
2.2.2.1	A organização ou empresa social.....	63

2.2.2.2	Empreendedor Social.....	66
2.2.2.3	Ambiente Empreendedor	68
2.2.2.4	Criação de valor Social ou Missão	69
2.2.3	Diferenças e semelhanças entre empreendedorismo social e econômico	70
2.3	“DE VOLTA AOS CLÁSSICOS”: EMPREENDEDORISMO, INCERTEZA E SEUS ESTUDOS RELACIONADOS À ÉTICA.....	73
2.3.1	Empreendedores econômicos e..... sociais	76
2.3.2	A regra da incerteza na teoria empreendedora	80
2.3.3	Empreendedorismo e estudos relacionados à ética..	86
2.4	DILEMAS MORAIS, TENSÃO ENTRE AS ÉTICAS E RACIONALIDADE	92
2.4.1	Mas afinal, o que são dilemas morais?	93
2.4.2	Dilemas morais de empreendedores	98
2.4.2.1	Promoter dilemmas ou dilemas de promoção.....	99
2.4.2.2	Dilemas de relacionamento.....	99
2.4.2.3	Dilemas de inovação.....	100
2.4.2.4	Dilemas de rendimentos, de carreira e de sucessão	100
2.4.2.5	Dilemas morais de empreendedores sociais	101
2.4.3	A racionalidade substantiva e a importância da tensão.....	102
2.5	TEORIA DO DESENVOLVIMENTO MORAL DE LAWRENCE KOHLBERG.....	109
2.5.1	Níveis e estágios de desenvolvimento moral.....	113
2.5.2.1	Estágio 1: moralidade heterônoma ou orientação para a punição e a obediência	117

2.5.2.2	Estágio 2: hedonismo instrumental relativista	118
2.5.2.3	Estágio 3: Moralidade da normativa interpessoal .	120
2.5.2.4	Estágio 4: Moralidade do sistema social	122
2.5.2.5	Estágio 5: moralidade dos direitos humanos e bem-estar social	123
2.5.2.6	Estágio 6: princípios éticos gerais, universalizáveis, reversíveis e prescritivos.....	125
2.5.2.7	Subestágios A e B e um possível sétimo estágio ...	126
2.5.2	Críticas à teoria de Kohlberg.....	127
2.5.3	Os estudos neo-kohlberguianos.....	128
2.5.4	Instrumentos de análise e indicadores de medidas .	131
3	METODOLOGIA	141
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	142
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	146
3.2.1	Delimitação do estudo	146
3.2.1	O acesso ao campo e a coleta de dados	149
3.2.1.1	Entrevista em profundidade	151
3.2.1.2	O teste DIT-2 de desenvolvimento moral	156
3.2.2	Análise e interpretação de dados	164
3.2.2.1	A teoria da interpretação do discurso de Ricoeur ..	165
3.2.2.2	As técnicas de triangulação	167
3.2.3	Procedimentos da busca sistemática bibliográfica .	168
3.3	PRESSUPOSTOS DE PESQUISA	171
3.4	ARCABOUÇO DE ANÁLISE	173
3.4.1	Arcabouço teórico de análise e seus elementos	173
3.4.2	Dispositivo analítico.....	183
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	185

4.1	APRESENTAÇÃO DOS EMPREENDEDORES E ORGANIZAÇÕES.....	187
4.1.1	Empreendedor E1 e a organização ES1	188
4.1.1.1	Empreendedor E1	189
4.1.1.2	A empresa social ES1	191
4.1.1.3	Comparativo entre empresas econômicas e empresas sociais	193
4.1.2	Empreendedora E2 e as organizações ES1 e ES2 ..	195
4.1.2.1	Empreendedora social E2	195
4.1.2.2	Organizações ES1 e ES2	198
4.1.3	Empreendedora E3 e organizações ES2, ES3 e EE8.....	199
4.1.3.1	Empreendedora econômica e social E3:	199
4.1.3.2	Organizações ES3, ES2 e empresa EE8	202
4.1.3.3	Comparativo entre empresas econômicas e sociais	204
4.1.4	Empreendedor E4 e organização EE4	205
4.1.4.1	Empreendedor econômico E4.....	207
4.1.4.2	Empresa econômica E4.....	210
4.1.5	Empreendedor E5 e organização EE5	212
4.1.5.1	O empreendedor E5	213
4.1.5.2	A empresa EE5	216
4.1.6	Empreendedora E6 e organização ES6.....	217
4.1.6.1	A empreendedora E6	218
4.1.6.2	Empresa social ES6	222
4.1.7	O contexto dos empreendedores entrevistados.....	223

4.2	“É UMA LIDA, MAS NO FIM DÁ TUDO CERTO”: RACIONALIDADE, DILEMAS MORAIS E INCERTEZA	226
4.2.1	Racionalidade, dilemas e incerteza de E4	227
4.2.1.1	Racionalidade e tensões de E4	228
4.2.1.3	Incerteza e suas consequências segundo E4.....	242
4.2.2	Racionalidade, dilemas e incerteza de E5	243
4.2.2.2	Dilemas morais de E5	247
4.2.2.3	Incerteza segundo E5	257
4.2.3	Racionalidade, dilemas e incerteza de E2	258
4.2.3.1	Racionalidade e tensões de E2	258
4.2.3.2	Dilemas morais de E2	262
4.2.3.3	Incerteza segundo E2	266
4.2.4	Racionalidade, dilemas e incerteza para E6	267
4.2.4.1	Racionalidade e tensões nos relatos de E6	267
4.2.4.2	Dilemas morais de E6	271
4.2.4.3	Incerteza segundo E6	274
4.2.5	Racionalidade, dilemas e incerteza em E1	275
4.2.5.1	Resultado, ganha-ganha e sustentabilidade da ES1	276
4.2.5.2	Dilema morais narrados por E1	281
4.2.5.3	A incerteza na percepção de E1	285
4.2.6	Racionalidade, dilemas e incerteza de E3	286
4.2.6.1	Racionalidade em E3.....	286
4.2.6.2	Dilemas morais de E3	290
4.2.6.3	Incerteza para E3	298
4.3	ANÁLISE DO TESTE DIT-2 E TRIANGULAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS	300

4.3.1	Resultados do teste DIT-2	300
4.3.2	Triangulação entre métodos.....	305
4.3.2.1	Análise dos dados dos empreendedores econômicos	306
4.3.2.2	Análise dos dados dos empreendedores sociais.....	310
4.3.2.3	Análise de empreendedores de empresas econômicas e empresas sociais (EE&S)	313
4.3.3	Comparativo entre empreendedores econômicos e sociais.....	318
4.4	DISCUSSÕES	321
4.4.1	Análise dos pressupostos	324
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	329
5.1	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	337
	REFERÊNCIAS.....	341
	APÊNDICE	361
	ANEXOS	371

1 INTRODUÇÃO

A justiça inerente às ações humanas sempre foi motivo de debate e preocupação na esfera governamental, do mercado e da sociedade civil. Termos como transparência, combate à corrupção, ética nos negócios ou prestação de contas, exemplificam que a análise do que é eticamente certo ou errado se faz presente nos estudos organizacionais e na Administração Pública. O empreendedorismo e seus atores também são fundamentais para a construção de uma sociedade justa e integrada, devido aos impactos que suas decisões podem desencadear interna e externamente à organização e envolvendo implicações éticas aos demais sujeitos e instituições. Imersas nas situações da realidade organizacional, tais questões morais fazem parte do cotidiano daqueles que se dedicam à busca de novas oportunidades e à criação de novos negócios, e são fruto das relações com os demais atores.

Empreendedores tomam decisões ou enfrentam situações com desdobramentos éticos nos mais diversos contextos e culturas, seja nos primeiros anos de uma *start-up* de tecnologia, seja na expansão da rede de sapatos marroquinos existente há mais de um século, ou ainda em um banco de microcrédito, empenhado em dar mais autonomia à população.

Além das implicações éticas, algumas de suas decisões requerem a escolha entre alternativas de ação relacionadas a princípios morais distintos. E esse conflito de valores representa um dilema moral para o empreendedor (HANNAFEY; 2003; HARRIS; SAPIENZA; BOWIE, 2009).

Alguns dilemas hipotéticos podem ser descritos para fins de ilustração. Uma suposta pessoa, por exemplo, antes de iniciar sua experiência como empreendedor, crescera num ambiente familiar muito saudável, ligado aos esportes e à natureza e, em suas escolhas sempre manifestara sua preocupação pela sustentabilidade. Após sua carreira como atleta profissional, direcionou seu trabalho para outras atividades, entre elas a

participação em uma empresa do setor de construção civil. Quase simultaneamente, engajou-se na criação de uma organização da sociedade civil, voltada para melhorar a situação geral de sua cidade, por meio da qual revelou sua preocupação com a violência urbana, o impacto ambiental da ação humana, as condições de vida e da ação do poder público a respeito. No entanto, sua empresa atualmente está construindo grandes empreendimentos em áreas que deveriam ser preservadas, levando o empreendedor a lidar com valores morais conflitantes, valores que aprendeu a preservar anteriormente, mas que no momento são opostos aos objetivos da construtora. Este dilema também repercute em seus relacionamentos com diferentes grupos: empresas, família, clientes, fornecedores e funcionários. Assim, ele se encontra sob pressão de agentes que questionam a atividade da empresa e seus valores pessoais anteriores. Na organização, funcionários e demais atores envolvidos podem não compreender impasses ou decisões por parte do empreendedor, o qual se encontra sob tensão entre dois princípios morais.

Conflitos ou dilemas da relação trabalho e família, por exemplo, são frequentemente relatados por mulheres empreendedoras, pois elas desempenham vários papéis – mãe, esposa, empreendedora – e precisam não raras vezes escolher qual entre as suas responsabilidades vão priorizar, o empreendimento em detrimento da família, por exemplo. A empreendedora precisa atender às expectativas das diversas pessoas com as quais se relaciona e, em muitas ocasiões, pode sentir-se insegura ou em dúvida se está agindo da melhor maneira possível, de acordo com seus valores morais.

Outra situação de conflito moral ocorre quando o empreendedor, hipoteticamente, encontra-se em algum período desfavorável ou enfrentando dificuldades financeiras, e cogita a possibilidade de dispensar alguns funcionários para reduzir despesas. Antes de presumir que o empreendedor, seja ele social ou econômico, irá demitir os funcionários sem uma análise mais

compreensiva da situação, é preciso conhecer como ele tenta resolvê-la. Se considerar que as pessoas que com ele trabalham dependem do emprego e são bons funcionários, ou seja, se ponderar a responsabilidade sob estas pessoas em sua decisão, é provável que esteja vivendo sob um dilema moral, e opte talvez por mantê-los empregados, mesmo se a empresa enfrentar novas dificuldades financeiras. Neste caso, o dilema moral pode ser interpretado como uma experiência positiva, pelo fato do empreendedor não pensar somente no resultado financeiro e imediato, em prol da manutenção do emprego dos funcionários.

Os exemplos apresentados demonstram que um dilema ou conflito moral pode ocorrer entre valores morais pertencentes ao empreendedor, ou entre um valor moral do empreendedor e outro externo à sua pessoa, como nas relações com clientes, funcionários, concorrentes e a comunidade (DEES; STARR, 1992). Considerando as múltiplas atividades e as pressões impostas pelo seu papel, como geração de riqueza e crescimento, nem sempre o empreendedor está preparado para reconhecer os valores morais intrínsecos aos problemas e questões que enfrenta. Ao tomar decisões baseadas em estimativas ou sem o conhecimento necessário sobre as consequências futuras de suas decisões, acaba por conferir incerteza ao ambiente, pois os impactos de suas ações são desconhecidos ou imensuráveis, no sentido atribuído por Knight (1972). Contudo, mesmo que a questão moral seja reconhecida, trata-se de um processo de decisão complexo no qual nem sempre o ator tem o conhecimento e experiência necessários para conduzir a questão, gerando consequências para as redes de relações em que atua. Além disso, ao tomar a decisão frente a um dilema moral, não se sabe em que medida a escolha interfere nos ambientes micro e macro, no sentido do indivíduo e social, organização e mercado. Há que se considerar ainda, que alguns dilemas morais podem minar as intenções empreendedoras, se a questão envolver valores pessoais que entram em conflito com a lógica de um novo empreendimento (HANNAFEY, 2003).

Além dos conflitos morais enfrentados pelos empreendedores comerciais (ou econômicos), o crescimento no número e de novas organizações da sociedade civil, principalmente a partir das duas últimas décadas, colocaram em evidência um novo ator - o empreendedor social – o qual também enfrenta questões morais ao longo de sua trajetória. Guiados pela habilidade de resolução de problemas sociais ou ainda pela virtude da caridade, empreendedores sociais podem promover inovações sociais e influenciar no capital social de uma localidade, exigindo um grande empenho e interação social por parte dos empreendedores (DEES, 2012), o que pode, por sua vez, agravar as implicações éticas de suas ações.

O empreendedorismo social, segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), apresenta algumas diferenças-chave em relação ao empreendedorismo econômico: o processo de reconhecer a natureza e o potencial de oportunidades, a partir das falhas do mercado; o reconhecimento de uma missão ou objetivo principal vinculado a um problema social; a forma de mobilizar pessoas e captar recursos e a dificuldade em medir o impacto social gerado. Enquanto os empreendedores econômicos têm como imperativo em seus negócios – mas não somente – atender à interesses particulares, como o lucro, o principal objetivo dos empreendedores sociais envolve questões sociais, como a criação de bem-estar social, melhoria da condição de inclusão e coesão social, ampliação do acesso ao conhecimento e à informação das pessoas, desenvolvimento comunitário, enfim, uma organização na qual a geração de riqueza se torna um meio, através da qual se busca um objetivo social (PERRINI; VURRO, 2006).

Nessa atividade é possível imaginar algumas questões morais que podem ser enfrentadas. Para engajar-se numa missão social, um empreendedor geralmente aceita abrir mão de atividades mais lucrativas, dedica grande parte de seu tempo ao empreendimento e precisa conectar-se a pessoas interessadas em contribuir e investir em sua proposta. No problema da poluição

de rios de uma região agroindustrial, por exemplo, o empreendedor social precisa interagir com membros de prefeituras municipais, representantes de agricultores e proprietários de terra, sindicatos, técnicos agrícolas, comunidade acadêmica, empresários e outras organizações relacionadas a resolução do problema. As dificuldades começam a surgir quando alguma das partes envolvidas receie que o empreendimento possa prejudicar negócios particulares, situação em que o empreendedor se vê diante do conflito entre a preservação dos rios (sua missão) e a manutenção da atividade agrícola. Como são equacionadas estas questões? Dito de outra forma, que valores morais estão em discussão?

Numa outra ocasião, um empreendedor social precisa deliberar sobre a origem dos recursos que lhe são ofertados, pois os investidores detêm seus próprios interesses em apoiá-lo, interesses que podem vir de encontro aos valores da organização. Neste sentido e, supondo uma organização atuante no combate à corrupção no cenário brasileiro, é difícil imaginar que ela venha a receber recursos de um grupo político partidário, afiliando-se de certa forma aos interesses daquele grupo. No entanto, é possível que venha a atuar, em certa medida, apoiada com recursos do governo e eventualmente seja apoiada por grandes empresas. A obtenção e uso dos recursos representam uma das complexas questões enfrentadas no cotidiano de empreendedores sociais, nas quais os valores morais do empreendedor, como observado por Zahra et al. (2009), podem entrar em conflito com os valores morais de outros atores.

Atualmente, as empresas sociais procuram se manter com recursos próprios e desenvolvendo atividades comerciais. Uma das causas é que no período de recessão, que perdurou até 2009, houve uma redução nos investimentos em organizações da sociedade civil no continente norte-americano e europeu. Isso fez com que um grande número de organizações desenvolvesse atividades para sua manutenção e adotasse uma forma jurídica e

administrativa mais próximas das empresas privadas (NICHOLLS, 2011).

Esse encontro entre os aspectos comerciais e os propósitos sociais fazem com que os empreendedores sociais se encontrem em constante tensão (DEES, 2012). Uma das pressões que podem sofrer se refere ao dilema de enriquecer através do desenvolvimento de uma solução social. O empreendedor pode pensar: é correto desenvolver um empreendimento lucrativo no qual meu produto ou serviço é a solução de um problema social? Segundo Dees (2012), o empreendedorismo social é o resultado do encontro de duas culturas: a da caridade e a da resolução de problemas. A primeira representa uma ação altruísta e desinteressada, e desaprova o enriquecimento particular. Já a cultura da resolução de problemas é considerada uma habilidade a ser utilizada com tal intuito. Uma organização que atue baseada nos princípios da caridade, acaba por priorizar sua missão social, mesmo que não seja tão eficiente ou que não possa medir e demonstrar seus resultados.

Reconhecendo as diferenças e semelhanças entre o empreendedorismo econômico e social e considerando os questionamentos morais envolvidos em decisões empreendedoras, frequentemente tomadas em um ambiente de incerteza e ambiguidades, este trabalho pretende abordar a dimensão moral de empreendedores sociais e econômicos e buscará responder à seguinte pergunta: **como empreendedores sociais e econômicos lidam com seus dilemas morais?**

O estudo com empreendedores econômicos e sociais pretendeu discutir se os mesmos agem sob uma racionalidade semelhante ou distinta, assim como analisar a experiência do empreendedor ao deparar-se com um dilema moral. Como os dilemas morais são reconhecidos? Há empreendedores mais ou menos preparados para resolver um dilema moral? Os empreendedores conseguem imaginar o impacto de suas decisões morais? Na possibilidade de existência de diferentes

níveis de desenvolvimento moral, considerou-se para este estudo a Teoria do Desenvolvimento Moral desenvolvida pela Psicologia, com destaque para as contribuições de Lawrence Kohlberg. O psicólogo americano desenvolveu um método para Teoria do Desenvolvimento Moral (TDM), na qual perguntava aos entrevistados (inicialmente crianças e posteriormente adultos), sobre como resolveriam determinados dilemas morais e, baseado no julgamento moral que faziam, estabeleceu uma escala com seis estágios de desenvolvimento moral (BIAGGIO, 2002).

A evolução das pesquisas sobre desenvolvimento moral oferece, atualmente, algumas metodologias de testes sobre julgamento de dilemas morais, derivados do trabalho de Kohlberg, cuja análise considera mais importante a justificativa dada pela pessoa e sua maneira de raciocinar do que a decisão em si. Esta teoria pode contribuir com a pergunta de pesquisa que este estudo se propõe a responder, como também a possibilidade da Teoria do Desenvolvimento Moral (TDM) e seu arcabouço metodológico colaborarem com o avanço da compreensão sobre as racionalidades nas organizações. Em face dessa aproximação do desenvolvimento moral com as teorias da racionalidade nas organizações, quando no título menciono a racionalidade, refiro-me à dimensão moral do raciocínio dos empreendedores.

As teorias escolhidas para abordar tal problema, as quais serão articuladas em torno deste fenômeno são: a obra de Guerreiro Ramos e a teoria substantiva da vida humana associada (RAMOS, 1981), a obra de Max Weber, especialmente quanto à ética da convicção e à ética da responsabilidade (WEBER, 1999) e a teoria do desenvolvimento moral – TDM, do psicólogo Lawrence Kohlberg (BIAGGIO, 2002).

Permito-me ainda uma última observação quanto ao título desse trabalho. Fiz uso da expressão “moral da história”, da mesma forma que numa história se pergunta “qual é a lição

que se tira”, ou “*qual foi o aprendizado*”, como exposto por um dos participantes da pesquisa. Isso porque alguns dos dilemas morais narrados pelos empreendedores foram por eles percebidos como um momento de aprendizado, tanto para a pessoa quanto para sua organização.

Com o intuito de desenvolver uma pesquisa alinhada às discussões acadêmicas atuais que relacionam o tema do empreendedorismo com a ética e o desenvolvimento moral, efetuou-se uma busca sistemática às principais bases de produções acadêmicas, entre elas *Spell*, *SciELO*, *OneFile Gale*, *Elsevier*, *Emerald* e demais bases vinculadas à plataforma Capes. Após coleta e análise, sete artigos foram selecionados, os quais analisam o desenvolvimento moral de gestores ou empreendedores, e destes, três pesquisas investigam o desenvolvimento moral de empreendedores econômicos: (MCVEA 2009; SOLYMOSSY; MASTERS, 2002; TEAL; CARROLL, 1999); até o momento não foram encontradas pesquisas sobre o desenvolvimento moral de empreendedores sociais. Apenas um dos artigos selecionados faz a análise do desenvolvimento moral em organizações brasileiras (CHERQUES; PIMENTA; RODRIGUES, 2011). Além deles, os demais artigos selecionados, num total de 32, contribuem como referencial teórico na relação entre empreendedorismo e ética. A análise dos artigos permitiu identificar uma lacuna de pesquisa acerca do desenvolvimento moral de empreendedores - principalmente de empreendedores sociais - e de como lidam com suas questões éticas, conforme será descrito no referencial teórico.¹

¹ A busca sistemática foi realizada no dia 31/10/2014 e encontra-se descrita, juntamente com os sete artigos selecionados, dentro da seção Metodologia, no item Procedimentos da busca sistemática. Os sete artigos, somados aos outros 32 artigos, totalizam 39 trabalhos resultantes da intersecção entre empreendedorismo, ética ou moral, e encontram-se listados no Apêndice deste trabalho.

Diante do exposto, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Compreender como empreendedores econômicos e sociais lidam com seus dilemas morais.

Objetivos Específicos:

- Identificar dilemas morais enfrentados por empreendedores econômicos e sociais em suas trajetórias como empreendedores.

- Comparar as justificações reveladas pelos empreendedores econômicos e sociais, sobre a resolução de seus dilemas morais.

- Identificar o estágio de desenvolvimento moral de empreendedores sociais e econômicos, conforme a TDM – Teoria do Desenvolvimento Moral, comparando os resultados com as justificações dos empreendedores frente aos seus próprios dilemas morais.

- Relacionar as características dos esquemas de desenvolvimento moral identificadas nos empreendedores econômicos e sociais, com fatores similares característicos da ética da convicção e da ética da responsabilidade de Weber (1999).

- Relacionar os estágios de desenvolvimento moral dos empreendedores econômicos e sociais, com a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental, baseado em Ramos (1989).

1.2 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa para a realização deste trabalho é que ele possa contribuir na compreensão da importância dos

valores éticos e morais dos sujeitos – neste caso, os empreendedores – na medida em que podem influenciar nos processos econômicos, na condução dos negócios e nos demais princípios da ação humana. As organizações são entidades sociais para as quais as pessoas dedicam, atualmente, grande parte do seu tempo e, como espaços sociais, possibilitam o aprendizado, o relacionamento interpessoal e a interação via troca, reciprocidade ou redistribuição. Neste sentido, aprofundar o conhecimento sobre a dimensão moral de empreendedores sociais e econômicos pode contribuir com o conhecimento sobre a racionalidade nas organizações. Focar o problema do enfrentamento de dilemas morais e identificar o estágio de desenvolvimento moral de empreendedores, pode contribuir para uma melhor compreensão da racionalidade inerente às decisões e suas implicações éticas.

A tomada de decisão ética frente a um dilema moral pode contribuir para o conhecimento dos elementos e dos processos de pensamento a que os empreendedores recorrem. Ao lidar com dilemas morais, o empreendedor se vê diante de um conflito de valores, vivendo sob tensão, sendo que o empreendedor precisará suportar essa tensão, pois ao optar por um dos valores, automaticamente abre mão de outro. Tais dilemas estão presentes nas organizações e, como os empreendedores agem sobre situações de incerteza, sob pressão do tempo e das expectativas dos demais atores, seus dilemas morais podem se transformar em elementos de incerteza, na medida que as consequências de suas decisões morais não podem ser previamente conhecidas.

Do ponto de vista teórico as principais contribuições possíveis a partir deste estudo são, primeiramente, colaborar com os estudos do empreendedorismo e à ampliação do conhecimento sobre o desenvolvimento moral de empreendedores econômicos e sociais, analisando seus sistemas de julgamento apresentados quando da resolução de dilemas morais. Pretende-se evidenciar como os empreendedores

lidaram com seus dilemas morais reais, a partir do relato de suas ações e principais decisões, considerando o julgamento dos próprios empreendedores sobre suas ações.

A segunda possibilidade refere-se à Teoria do Desenvolvimento Moral (TDM) de Kohlberg (BIAGGIO, 2002) contribuir com o debate sobre as racionalidades e a ética nas organizações, tendo como referências a teoria weberiana da ética da convicção e da ética da responsabilidade (WEBER, 1999;2004), e a obra de Alberto Guerreiro Ramos (1989) e sua Teoria Substantiva da Vida Humana Associada. O campo de empreendedorismo é multidisciplinar e está sob interesse de várias disciplinas, assim a articulação entre as teorias do Empreendedorismo, dos Estudos Organizacionais e da Psicologia pode produzir avanços para o conhecimento acerca dos empreendedores econômicos e sociais. A articulação entre o arcabouço teórico da tensão entre as éticas, aliado às teorias sobre julgamento de dilemas morais pode evidenciar alguns problemas de difícil resolução enfrentados por empreendedores, assim como enriquecer o conhecimento sobre a forma de pensamento e de ação do empreendedor.

Este trabalho também pode contribuir para o *gap* de pesquisa identificado na busca sistemática realizada, segundo o qual há uma necessidade de se aprofundar os estudos sobre os processos de raciocínio moral de empreendedores econômicos e sociais ao lidarem com dilemas morais. Chell et al. (2014) sugerem que a relação entre empreendedorismo social e ética precisa ser problematizada. Pretende-se contribuir com o conhecimento de acordo com este *gap* de pesquisa, a partir da análise de empreendedores brasileiros.² Bryant (2009) indicou

² A partir da busca sistemática descrita nos procedimentos metodológicos – item 3.2.3, foram selecionados três trabalhos que abordam o desenvolvimento moral de empreendedores econômicos (McVea, 2009; Solymossy; Masters, 2002; Teal; Carroll, 1999). Com relação aos empreendedores sociais, não foram encontrados estudos especificamente sobre os estágios de

que novas pesquisas devem buscar compreender em profundidade a cognição ética de empreendedores e que um bom caminho para trabalhos futuros seria estudar a influência de outros fatores cognitivos (além das dinâmicas sócio-cognitivas) sobre o processo de tomada de decisão ética de empreendedores. Harris, Sapienza e Bowie (2009) revisaram a literatura que articula as áreas de ética e empreendedorismo, demonstrando que poucos estudos abordam as questões éticas enfrentadas por empreendedores sociais.

Do ponto de vista teórico, a proposta deste trabalho representa um pequeno passo em direção ao conhecimento da racionalidade de empreendedores, sem ater-se aos paradigmas da escolha racional ou ao paradigma holista, mas permitindo-se mergulhar na realidade de empreendedores econômicos e sociais, para dar ênfase a um problema real resultante da tensão entre as éticas, ou seja, a incerteza moral. Parte-se do pressuposto de que a incerteza moral corresponde a uma das dimensões da incerteza enfrentada por empreendedores e representa o reconhecimento parcial, ou o total desconhecimento acerca do futuro e das consequências das decisões. Buscar-se-á dar luz a este fenômeno, devido ao alcance de suas consequências para além do contexto organizacional.

É o caso, por exemplo, de quando alguém decide investir em um negócio, seja ele social ou econômico, para a qual se procura estimar o retorno do investimento, o impacto gerado e os riscos envolvidos, informações relevantes para um conjunto de atores. Em se tratando do risco, as empresas costumam ponderar os riscos financeiros, legal ou fiscal. Ao evidenciar-se a possibilidade da incerteza moral, chama-se a atenção para um tipo de risco ao qual a iniciativa empreendedora pode estar exposta; uma nova parcela de risco a ser considerada nos esforços para se medir o impacto de uma organização, os

desenvolvimento moral. Alguns trabalhos que iluminam esta questão são: DEES (2012) e ZAHRA et al. (2009).

processos de transparência e a própria mensuração de resultados. Trata-se de um tipo de risco de natureza imprevista, desconhecida e pouco investigada. Para o empreendedorismo social, pressupõe-se que o impacto de uma incerteza moral pode ser ainda maior, haja vista sua relação com o social e a possibilidade de inovações sociais.

Em termos metodológicos, estudos indicam que a vasta maioria das pesquisas de empreendedorismo, publicadas em alguns dos principais jornais da área, estão ligadas ao paradigma positivista e se utilizam de métodos dedutivos e quantitativos. No entanto, há espaço para pesquisas qualitativas e embasadas em outros paradigmas (HLADY-RISPAL; JOUISON-LAFFITTE, 2014)³. Neste sentido, esta pesquisa propõe agregar à análise quantitativa métodos qualitativos, a ser conduzida a partir das entrevistas realizadas, para reconhecer dilemas morais vividos por empreendedores sociais e econômicos.

Uma das contribuições deste estudo refere-se ao conhecimento concreto de dilemas morais enfrentados por empreendedores econômicos e sociais na realidade brasileira, e de como foram resolvidos, ou ao menos enfrentados. O estudo pode dar indícios de quais são os elementos mais significativos no enfrentamento de dilemas morais, tais como experiência do empreendedor, rede de relacionamentos, contexto organizacional ou imaginação moral, como alguns pesquisadores em outros países já sugeriram (p.ex., MCVEA, 2009). A pesquisa também pode revelar que os dilemas morais enfrentados por empreendedores são situações de tensão entre princípios éticos, aproximando-se do que prevalece nestas deliberações: se a ética da convicção, baseada nos princípios

³ Hlady-Rispal e Jouison-Laffitte (2014) examinaram os 111 trabalhos qualitativos publicados no período de 2007 a 2012 nos periódicos *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory & Practice* e *Entrepreneurship and Regional Development*. O total de artigos publicados no período foi de 732 artigos, sendo 406 quantitativos, 163 conceituais, 111 qualitativos e 52 em outras configurações.

personais, ou a ética da responsabilidade, baseada no sentido de dever perante aos demais. Estas tensões ou conflitos originados dos dilemas morais fazem parte da vida cotidiana de todos e, quando imersos na realidade empreendedora, podem resultar em uma fonte de incerteza para o futuro, não só da organização, mas aos demais atores e ao contexto em geral.

Dependendo do estágio de desenvolvimento moral identificado nos empreendedores econômicos e sociais, baseados na teoria de Kohlberg, intenciona-se reconhecer fatores do processo de tomada de decisão moral, como a identificação e o julgamento de questões morais, apresentados pelos sujeitos, além de comparar o resultado de ambos os tipos de empreendedores, apresentando semelhanças ou diferenças. Ao optar-se por realizar um estudo comparativo para conhecer como os empreendedores – econômicos e sociais – resolvem seus dilemas morais e, conseqüente, para conhecer seus sistemas de justificação ou grandezas, intenciona-se evidenciar as razões que movem os empreendedores econômicos e sociais, pois há uma crença de que o empreendedor econômico age unicamente em função do resultado econômico e mantém em segundo plano de seu sistema de valores as pessoas, o ambiente e o bem comum. Da mesma forma os empreendedores sociais são frequentemente reconhecidos como pessoas éticas e engajadas, devido estarem diretamente ligadas à resolução de problemas ou à uma missão social ou ambiental. No entanto, autores como Chell et al. (2014) propõem o questionamento sobre até em que medida ser “social” como o nome indica representa ser ético e recomendam a problematização entre empreendedorismo social e ética. Neste ponto esta pesquisa pode, empiricamente, contribuir com a questão.

Vislumbram-se algumas contribuições desta pesquisa para a administração pública, principalmente ao argumentar sobre o papel do empreendedorismo e dos empreendedores nos processos de desenvolvimento da economia e da sociedade, pois seus princípios e valores morais refletem em suas ações, que por

sua vez estão imersas nas relações sociais e por elas são sentidas. Se um empreendimento cria uma inovação que colide com a cultura local, a sociedade pode julgar que o empreendedor agiu de forma antiética ou imoral e esse conflito gera consequências para a organização, para a sociedade e para o poder público, que talvez tenha que intervir na resolução ou ainda rever sua política cultural local. Numa outra situação, um empreendedor pode optar por comercializar produtos importados ou estruturar uma fábrica para produzir nacionalmente sua linha de produtos. Para tomar esta decisão, seus valores morais podem influenciar em sua decisão; se ele pensar exclusivamente na rentabilidade, possivelmente opte pela importação de produtos por ser a opção de menor custo; se ele considerar as condições de fabricação dos produtos importados e ainda os benefícios para a comunidade ao estruturar uma fábrica local, como empregos, compra de matéria-prima de empresas locais, recolhimento de impostos, enfim se optar pela produção nacional, mesmo que reflita em seu resultado, estará decidindo o futuro da organização com base em valores. Estes casos pretendem demonstrar que o desenvolvimento moral dos empreendedores influencia no desenvolvimento de uma localidade e, portanto, é pertinente que o poder público o considere.

Além das considerações sobre a administração pública, o fenômeno a ser estudado é de fundamental importância para empreendedores econômicos e sociais. Os dilemas estão presentes nas decisões e no dia-a-dia de empreendedores: quando precisam legitimar uma inovação no mercado, quando atuam na captação recursos ou quando um membro da família entre como novo sócio da organização. A pertinência deste trabalho está em dar luz ao fenômeno da incerteza moral, resultante dos processos de tomada de decisões éticas por parte dos empreendedores e ao suportarem a tensão entre as éticas resultantes de dilemas morais, o que pode levar a uma incerteza moral de natureza e consequências desconhecidas para o futuro da organização.

É oportuno enfatizar que o presente trabalho pretende contribuir com os objetivos definidos pelo projeto de pesquisa em que está inserido, criado e conduzido pelo Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP), intitulado *Contribuições da Teoria do Desenvolvimento Moral (TDM) de Kohlberg ao debate sobre as racionalidades nas Organizações*, vinculado à Universidade do Estado de Santa Catarina. O objetivo do projeto, coordenado pelo professor Maurício Custódio Serafim, é investigar a possibilidade de se utilizar a Teoria do Desenvolvimento Moral e seu arcabouço metodológico no âmbito organizacional com o intuito de colaborar com o avanço da compreensão sobre as racionalidades nas organizações. Com este propósito, o projeto pretende adaptar um dos instrumentos desenvolvidos pela TDM para identificação do nível de desenvolvimento moral, para a realidade organizacional brasileira, deixando à disposição de futuros pesquisadores uma alternativa em termos de instrumento de coleta de dados para mensuração do estágio de desenvolvimento moral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontram-se relacionadas as principais teorias que integram o arcabouço teórico proposto para análise do presente objeto de pesquisa. Primeiramente são abordadas as principais formulações do campo do empreendedorismo, contextualizando-se os campos do empreendedorismo social e econômico, as principais interpretações dos estudos do empreendedorismo, algumas definições quanto aos seus atores empreendedores e analisado um dos conceitos fundamentais da área: a incerteza. Em seguida abordam-se os estudos da ética nas organizações, as características e definições de dilemas morais e julgamento moral e um panorama das recentes pesquisas que relacionam os estudos da ética com o empreendedorismo.

Após trabalhar os componentes teóricos que permitem reconhecer as características do fenômeno a ser examinado, são apresentadas as teorias selecionadas para análise das racionalidades nas organizações, em especial as formulações de Ramos (1989) e Weber (1999) e também descritas as definições da Teoria de Desenvolvimento Moral de Lawrence Kohlberg (1977), descrevendo os diferentes estágios de desenvolvimento moral e os instrumentos metodológicos disponíveis para operacionalização da pesquisa.

2.1 O CAMPO DE ESTUDOS DO EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO, BASE TEÓRICA E PRINCIPAIS INTERPRETAÇÕES

Embora a primeira definição de empreendedorismo datar de mais de 250 anos atrás, a sua prática é tão antiga quanto as trocas de mercadorias entre indivíduos e tribos. Foi a partir do surgimento dos mercados econômicos durante a Idade Média que os autores começam a ter interesse pelo fenômeno. (AUSTIN; SETEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012). O mesmo

ocorre em relação à origem dos empreendimentos, geralmente associada ao período subsequente à Revolução Industrial. No entanto, evidências encontradas em registros históricos britânicos, confirmam a existência de atividades empreendedoras no período medieval, no qual membros da corte real, da igreja e mercadores engajavam-se em atividades que demonstravam características empreendedoras, como inovação, atuação em ambiente de risco e incerteza e julgamento. As atividades empreendedoras na época medieval, a partir do ano 1200, eram desenvolvidas em sua maioria com o objetivo de aumentar as receitas da igreja ou do Estado, ao mesmo tempo que possibilitaram a criação de inovações institucionais que serviram como plataforma às inovações comerciais e tecnológicas no período moderno (CASSON, M.; CASSON, C., 2014)

Após o período medieval, o primeiro autor a estabelecer um conceito econômico do empreendedorismo mais preciso foi Richard Cantillon, em *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, em 1755. Poucos anos mais tardes a obra que viria a influenciar o conceito foi o legado de Adam Smith em *A Riqueza das Nações* (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012). Além destes, no século XIX o francês Jean Baptiste Say marcou sua contribuição para o campo pela sua concepção de criação de valor, ao definir o empreendedor como aquele que muda o recurso econômico de uma área de baixa produtividade para outra de alto retorno (MARTIN; OSBERG, 2007).

Além da disciplina econômica, o empreendedorismo evoluiu como campo de pesquisa recebendo contribuições da Psicologia e Sociologia, como também fundamentando seu próprio domínio. Apesar de uma repentina redução do interesse dos economistas após este período, algumas exceções foram identificadas. No século XX, o economista Joseph Shumpeter (1982) descreve um modelo econômico movido pela mudança e por inovações, dando destaque para a função empreendedora. Na escola austríaca, seguindo os estudos iniciados por Carl Menger

no século XIX e desenvolvidos por Ludwig Von Mises e Friedrich von Hayek, destaca-se a teoria de Israel Kirzner (1973), que recentemente foi retomada, especialmente pela sua influência nos trabalhos de Shane e Venkataraman (2000). Além deles, o trabalho de Frank Knight (1972), segundo Landström, Harirchi e Aström (2012), ampliou o entendimento acerca do risco, incerteza e sua relação com o lucro, fundamentando uma importante distinção entre o risco mensurável e a incerteza não mensurável.

Em meados do século XX, a disciplina de Economia se tornou bastante formalizada e matematicamente orientada, uma abordagem que dificultou a inclusão do empreendedor nos modelos econômicos. (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012).

Na década de 1940, um número de pesquisadores, ancorados na História Econômica, realizaram estudos considerando o empreendedorismo como um fenômeno empírico. Os esforços foram organizados pelo *Research Center in Entrepreneurial History* da Universidade Harvard, liderados por Arthur Cole.

Após alguns anos esta corrente reduziu as pesquisas na área, enquanto que uma nova abordagem, representada por um número de pesquisadores da Psicologia e da Sociologia começou a desenvolver pesquisas sobre empreendedores.

O mais conhecido estudo a respeito é o trabalho de David McClelland (1972), publicado pela primeira vez em 1961 e intitulado *The Achieving Society*, no qual argumenta que normas e valores da sociedade, principalmente a “necessidade de conquista”, são vitais para o desenvolvimento econômico. McClelland (1972) e outros nomes da corrente comportamentalista consideravam que as qualidades pessoais do empreendedor ocupam uma posição relevante nos estudos do empreendedorismo.

2.1.1 Evolução do campo de estudos do empreendedorismo

Como uma especialização vinculada às outras disciplinas, o empreendedorismo não conseguiu atrair um grande número de pesquisadores, nem se tornou institucionalizado. Landström, Harirchi, Aström (2012) consideram que a marginalização pode ser parcialmente explicada pelo limitado interesse no empreendedorismo e nas pequenas empresas pela sociedade, num período em que a produção em massa e as grandes corporações ocupavam grande atenção da pesquisa.

No entanto, as décadas de 1970 e 1980 são caracterizadas por grandes mudanças econômicas e na sociedade, período em que o tema do empreendedorismo e a atenção às pequenas empresas ganham força. Landström, Larirchi, Aström (2012) analisaram as mudanças sociais e cognitivas do campo, distinguindo três fases da pesquisa em empreendedorismo: a primeira, de desprendimento, na qual alguns estudos e esforços pioneiros contribuem para o campo; a segunda fase é de crescimento e de construção de uma infraestrutura e de fragmentação da pesquisa e a terceira fase, de busca por maturidade.

Quadro 1 - Evolução do campo do empreendedorismo

Etapa e período	Dimensão cognitiva	Dimensão social
1970-1980 Desprendimento	Surgimento de estudos pioneiros. (p.ex.: BIRCH, 1979).	Comunidade científica fragmentada e individualista, dependente de iniciativas individuais.
1990-2000 Crescimento, infraestrutura e fragmentação	Desenvolvimento cognitivo fragmentado. Prevalência de estudo empíricos e poucos teóricos.	Crescimento no número de revistas científicas, centros de pesquisa, cursos e conferências. Mobilidade de pesquisadores e estudos de pesquisadores de outras áreas.

2000 até data atual - Busca por maturidade	Campo heterogêneo, variável.	Perspectivas diferentes sobre a definição do empreendedorismo e para a definição do campo. Tensões e diferentes abordagens entre grupos de pesquisa.
---	------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Landström, Larirchi, Aström (2012).

Na primeira etapa emergiram certos estudos pioneiros que evidenciaram o fenômeno, como o trabalho de David Birch (1979) *The Job Generation Process*. O autor demonstrou que a maioria dos novos empregos nos Estados Unidos eram criados por novas e pequenas empresas, não por empresas grandes e estabilizadas. Em termos da dimensão social do campo, a comunidade de pesquisa pode ser caracterizada como mais fragmentada e individualista, dependente de projetos e iniciativas individuais. Como consequência, muitas iniciativas para estimular a comunicação foram realizadas. Durante este período, alguns professores e pesquisadores criaram organizações profissionais, conferências e revistas científicas. Karl Vesper, na Universidade Babson College, criou um grupo de interesse em empreendedorismo dentro da área de Administração, enquanto que no cenário europeu José Mugler da Escola de Economia e Administração de Negócios de Vienna foi importante para a criação do Conselho Europeu de Pequenos Negócios – *European Council for small Business* (ECSB).

Em 1981, Karl Vesper e John Hornaday promoveram a primeira Conferência de Pesquisa Babson College, enquanto que Allan Gibb e Terry Webb organizaram a primeira Conferência de Políticas e Pesquisa em Pequenas Empresas no Reino Unido. Durante a década de 1980, cresceu o número de revistas científicas especializadas, como por exemplo, *Journal of Business Venturing* (com Ian Macmillan como editor fundador), *Entrepreneurship and Regional Development* (com Gerald Sweeney como editor fundador) e *Small Business Economics*

(com Zoltan Acs e David Audretsch como editores fundadores) (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012).

A partir dos anos 1990, correspondente à segunda etapa, houve um enorme crescimento nas pesquisas do campo. Um grande número de escolas no cenário norte-americano desenvolveu programas de educação em empreendedorismo, centros de pesquisas, conferências, além de um grande número de revistas científicas especializadas. Ao mesmo tempo, não somente houve uma grande migração de pesquisadores para o campo, mas uma grande mobilidade de pesquisadores. Como consequência, o desenvolvimento cognitivo do campo se tornou bastante fragmentado, concentrando-se principalmente em estudos empíricos exploratórios e poucos de natureza teórica.

Na fase recente, após quase 30 anos de estudos sistemáticos em empreendedorismo, o campo está em busca de sua maturidade, no sentido social e cognitivo. Se tornou uma área de interesse de várias disciplinas. Como consequência, na última década o campo se tornou mais heterogêneo em caráter. Até certo ponto, diferentes subgrupos de pesquisa têm aparecido, movendo-se em direções diferentes, assim criando algumas tensões dentro do campo, as quais serão abordadas a seguir (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012).

2.1.2 Diferentes abordagens para definição do empreendedorismo

Ao longo da evolução do campo, muitas abordagens diferentes têm sido usadas para descrever e analisar o empreendedorismo. Elas tendem a se concentrar em três correntes principais, resultantes das pesquisas dedicadas examinar: (1) a **função** do empreendedorismo; (2) a **natureza de quem é o empreendedor**; (3) **“como”** ele ocorre (AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006). Em outras palavras, as abordagens distinguem-se entre um foco nos resultados do

empreendedorismo, nas causas do empreendedorismo e na sua administração (STEVENSON; JARILLO, 1991).

Na primeira corrente os economistas têm explorado os impactos e resultados do empreendedorismo, como por exemplo, Schumpeter (1982) que o descreveu como um elemento chave no desenvolvimento econômico. Landström, Harirchi e Aström, (2012) consideram também nesta perspectiva da função empreendedora, os trabalhos de Kirzner (1973), Knight (1972) e Casson (1982).

A segunda corrente de pesquisa concentra-se nos próprios empreendedores, examinando o empreendedorismo a partir de uma perspectiva sociológica e psicológica, exemplificada pela perspectiva de McClelland (1972). A última e mais recente corrente de pesquisa observa os processos de administração empreendedora. Esta corrente apresenta uma literatura diversa, como a busca por inovações em corporações estabelecidas, *start-ups* e *venture capital* (p.ex., TIMMONS, BYGRAVE, 1986), entre outros constructos definidores da área.

Após o trabalho de Shane e Venkataraman (2000), intensificaram-se os debates sobre como definir o campo de estudos do empreendedorismo, influenciando em suas definições teóricas. Diferentes perspectivas foram identificadas: há uma abordagem que defende um domínio próprio e distinto para o campo; uma segunda abordagem integrativa, que acredita na integração do empreendedorismo com outros campos, por exemplo, com a administração estratégica; e há ainda uma abordagem multi-pesquisas, que argumenta que uma abordagem compreensiva do empreendedorismo não é possível, e que os pesquisadores deveriam se dividir em áreas mais específicas e homogêneas.

Segundo Landström, Harirchi e Aström, (2012), na década passada, grupos de pesquisadores têm ampliado a abrangência do empreendedorismo como fenômeno, considerando-se além da criação de valor econômico, uma ampliação na possibilidade de criação de valor, como a geração

de valor social no empreendedorismo social. Além disso, alguns pesquisadores problematizam a necessidade de recriar o empreendedorismo como campo de pesquisa (HJORTH; JONES; GARTNER, 2008), dando ênfase ao contexto social e cultural no qual o empreendedorismo ocorre, tendo por base as ciências humanas e sociais. Os autores também verificaram um crescimento nos estudos de natureza teórica no campo. Geralmente os pesquisadores importam teorias de outros campos, como da Economia, Psicologia e Sociologia, adaptando-as para a área de empreendedorismo. Isto vêm colaborando para a criação de novos conceitos e teorias, como por exemplo, Sarasvathy (2001) “*effectuation reasoning*” e a perspectiva evolucionária de Aldrich (1999).

Na análise de Aldrich (2005; 2012) há quatro interpretações ou perspectivas rivais para a definição de empreendedorismo e do empreendedor, sintetizados no Quadro a seguir.

Quadro 2 - Interpretações rivais do empreendedorismo

Interpretação do empreendedorismo	Problemas apresentados
Alto crescimento e alta capitalização	Viés de seleção: crescimento é um resultado; alta capitalização não garante alto crescimento (p.ex., CARLAND et al., 1984)
Inovação e capacidade de inovar	Viés de seleção: dificuldade de classificar atos como inovadores <i>a priori</i> ; não distingue campo do empreendedorismo do campo geral da gestão de negócios (p.ex., SCHUMPETER, 1982; KANTER, 1983)
Reconhecimento de oportunidade	Transforma o empreendedorismo em um problema do campo da psicologia cognitiva (p.ex., SHANE E VENKATARAMAN, 2000)

Criação de novas organizações	Dificuldade para determinar quando surge uma nova entidade social: enfoque sobre fronteiras, intenções, troca e recursos (p. ex., KATZ E GARTNER, 1988)
-------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Aldrich (2005).

A primeira, denominada *alta-capitalização*, *alto-crescimento*, considera esta característica empresarial como a definição apropriada para os estudos do empreendedorismo. Estas empresas se distinguem das denominadas “empresas tradicionais”, que são vistas como empresas administradas por pessoas que não possuem preocupação com a otimização dos resultados. No entanto, apresenta um forte viés de seleção na pesquisa, pois não é possível prever se todas as empresas com alta capitalização atingirão um alto crescimento (ALDRICH, 2005).

O segundo enfoque compreende o empreendedorismo como as atividades que produzem *inovação*, através de novos produtos e mercados. É baseada principalmente na obra de Schumpeter (1982). Apesar da inovação estar ligada ao empreendedorismo, esta perspectiva também apresenta um viés de seleção, pois a inovação é assim considerada por um grupo e contexto específico, e pode não o ser para outro contexto ou região (ALDRICH, 2005).

A terceira corrente define o empreendedorismo a partir do *reconhecimento de oportunidades*, e empreendedores como aqueles com habilidades de detectar boas oportunidades. Esta abordagem é representada por trabalhos como o de Kirzner (1997) e Shane e Venkataraman (2000). A limitação desta interpretação é similar ao da inovação por não distinguir o estudo do empreendedorismo de outros campos.

A quarta perspectiva interpreta o empreendedorismo como a *criação de novas organizações* e defende que se deve dar mais atenção aos comportamentos e atividades de pessoas ao

tentarem criar um negócio do que ao estado psicológico e características de personalidade do empreendedor. Sua limitação está ligada à dificuldade para determinar quando surge uma nova entidade. É representada por trabalhos como o de Katz e Gartner (1988), que sugerem alguns critérios para identificar a criação de negócios: intencionalidades (presentes nas metas afirmadas), criação de fronteiras (como nomeação e registro formal) e mobilização e troca de recursos (ALDRICH, 2005).

Considerando as diferentes interpretações desenvolvidas com o intuito de explicar o empreendedorismo e os empreendedores e, analisando suas limitações, seguiu-se a perspectiva adotada por Aldrich (2005), ou seja, o empreendedorismo como a criação de novas organizações ou entidades sociais, entendida como a perspectiva mais adequada ao estudo de empreendedores econômicos e sociais.

2.1.3 Base teórica do campo de empreendedorismo

Uma leitura complementar à realizada por Aldrich (2005) pode ser encontrada na análise bibliométrica organizada por Landström; Harirchi e Aström (2012), a partir da qual foram identificados 135 trabalhos que representam o núcleo da literatura empreendedora, considerando as referências bibliográficas de 12 *handbooks* de empreendedorismo, publicados a partir de 1980. Em termos dos principais produtores do campo, os autores verificaram que ao longo dos anos 1980, 1990 e 2000, o campo do empreendedorismo mostrou-se bastante mutável, apenas alguns autores mantiveram sua representatividade como produtores de conhecimento nas três décadas. Além de Joseph Schumpeter, apenas Arnold Cooper, Howard Aldrich e Donald Sexton foram inclusos nos clusters de conhecimento nas três décadas.

Os autores identificaram os 20 principais autores para o campo do empreendedorismo. O primeiro lugar em importância (considerando o índice *j-index*) pertence a Joseph Schumpeter.

Em sequência, os pesquisadores que ocupam o lugar mais alto do ranking são William Gartner, Howard Aldrich, Israel Kirzner, Scott Shane e Sankaran Venkataraman. Em geral, estes autores publicaram vários trabalhos durante um longo período e mantiveram seu interesse na área. Frank Knight ocupa a nona posição.

No entanto, ao listar os vinte principais trabalhos de empreendedorismo, o livro de Knight (1972) – *Risco, Incerteza e Lucro* - publicado pela primeira vez em 1921, ocupa a quarta colocação; o artigo de Shane (2000) ocupa a terceira posição – *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*; o artigo de Shane e Venkataraman (2000) – *The Promise of entrepreneurship as a Field of Research* aparece como o segundo mais importante e, em primeiro lugar, encontra-se a obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, de Shumpeter (1982).

Para melhor compreender as vertentes dos principais trabalhos que contribuíram para a base teórica do campo do empreendedorismo, Landström, Harirchi e Aström (2012) categorizaram os vinte principais trabalhos em três grupos temáticos:

a) os trabalhos que contribuíram para a construção da base teórica do campo: dos 20 trabalhos identificados como os mais importantes para o empreendedorismo, treze estão relacionados ao que constitui a base teórica do campo, ancorada nas escolas do pensamento econômico e na **função** do empreendedorismo na criação de novos mercados. Incluem os trabalhos de Schumpeter (1961;1982), Kirzner (1973), Knight (1982), Casson (1982); Shane (2000), como também nas ciências comportamentais e as características dos empreendedores como indivíduos, em McClelland (1961). Há ainda aqueles relacionados à evolução do empreendedorismo e do processo empreendedor: Stinchcombe (1965), Penrose (1959), Nelson e Winter, (1982), Aldrich (1999) e Aldrich e

Zimmer (1986, apud LANDSTRÖM, HARIRCHI; ASTRÖM, 2012).

b) os trabalhos definidores do domínio do empreendedorismo: um dos primeiros trabalhos que mudaram o foco de pesquisa dentro do campo do empreendedorismo foi o artigo de William Gartner (1988) intitulado “*Who is the entrepreneur? Is the wrong question*”. Neste artigo Gartner questiona a corrente predominante nos estudos do empreendedorismo voltados para as características individuais do empreendedor, ao invés de ver o fenômeno como um conjunto de atividades envolvidas na criação de novas organizações. A partir deste trabalho, houve um grande crescimento em pesquisas abordando o comportamento e os processos relacionados ao empreendedorismo (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012).

Uma década depois, o trabalho que novamente levanta a discussão sobre o domínio do campo do empreendedorismo foi o artigo de Shane e Venkataraman (2000), publicado como uma nota de pesquisa em uma das edições da *Academy Management Review*. O trabalho renovou o interesse pelas teorias da escola austríaca, principalmente a obra de Kirzner (1973), ao mesmo tempo que definiu o empreendedorismo como o reconhecimento de oportunidade de negócios. Mais ainda, o trabalho desencadeou um intenso debate sobre a definição do domínio do empreendedorismo, que continua até os dias atuais.

c) Pesquisas empíricas de empreendedorismo e pequenas empresas que se destacaram no campo: de acordo com Landström, Harirchi e Aström (2012), entre os 20 principais trabalhos na área, os trabalhos de Hamilton (2000), Bhidé (2000), Storey (1994) e Saxenian (1994) apresentaram descobertas significativas para o campo. O primeiro deles (HAMILTON, 2000) investiga se o empreendedorismo ou o auto-emprego têm benefícios ou não; Bhidé (2000) procura entender a origem e o crescimento de empreendimentos e suas descobertas sugerem que muitas empresas de sucesso

começaram sem uma ideia inovadora e sem recursos financeiros externos.

O livro de David Storey – *Understanding the small business sector*, publicado em 1994, contempla um grupo de pesquisas realizadas no Reino Unido sobre o nascimento, crescimento e morte de pequenas empresas, oferecendo uma síntese compreensiva do conhecimento sobre as mesmas. Nos Estados Unidos, o livro de Annalee Saxanian (1994) faz um estudo comparativo entre a cultura do Vale do Silício e da Rota 128, ambos polos tecnológicos. Sua pesquisa evidencia a importância dos aspectos culturais e institucionais e conclui que o sucesso do Vale do Silício é de ordem estrutural, necessitando a criação de uma cultura e modos de ação que suportam o desenvolvimento da região (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012).

A análise bibliométrica realizada por Landström, Harirchi e Aström (2012) demonstra como o campo cresceu por meio do trabalho individual de alguns pesquisadores centrais, e gradativamente foi compartilhada entre grupos de pesquisadores, nem sempre de perspectivas similares. Aldrich (2012) acrescenta ao debate sobre sua legitimação como campo, que além dos produtores individuais, o campo se define a partir da criação de sua estrutura institucional, o qual tem se intensificado desde a década de oitenta. O autor apresenta algumas forças que colaboraram nesse processo: redes sociais e o aumento das conexões entre pesquisadores; tendência para a pesquisa em grupo *versus* a pesquisa individual; crescimento das oportunidades de publicação, graças ao número de revistas, conferências e o apoio de associações profissionais; mudança de um modelo de aprendizagem individual para uma orientação coletiva nos processos de treinamento e mentoria, entre outros aspectos. No entanto, Aldrich (2012) questiona sobre as consequências da produção do campo que evolui ancorada no *mainstream* norte-americano e seguindo as perspectivas dos

principais pesquisadores, demonstrando sua preocupação com uma produção eclética e diversificada.

Além da base teórica referenciada nos *handbooks* analisados por Landström, Harirchi e Aström (2012), a revisão da literatura de Busenitz et al. (2014), baseada em algumas das revistas mais conceituadas da área de administração e empreendedorismo, identificou as dimensões ou domínios conceptuais de análise mais investigados. São eles: oportunidades (p.ex.: SHANE; VANKATARAMAN, 2000), modos de organização, ambiente, indivíduos e times (p.ex.: MACMULLEN; SHEPHERD, 2006).

2.2 O CAMPO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Não é consenso entre os pesquisadores da área se o empreendedorismo social é um novo campo de pesquisa ou se deve ser considerado como uma área de estudos dentro do campo do empreendedorismo (CHELL, 2007; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012; MAIR; MARTI, 2005). A atividade se desenvolveu rapidamente desde 1980 e seus estudos representam abordagens diversificadas, porém em estágio nascente (MARTIN; OSBERG, 2007).

Como campo em construção, o empreendedorismo social recebeu, na última década, atenção de diferentes atores como políticos, pesquisadores, universidades e organizações. Suas pesquisas se constroem no encontro de questões sociais (incluindo questões ambientais) e da administração e são realizadas por pesquisadores de várias áreas. (MAIR; ROBINSON; HOCKERTS, 2006). E em se tratando de questões sociais, entendidas como problemas a serem solucionados na área ambiental e social, cada região ou localidade vem imprimindo esforços e iniciativas condizentes com os problemas de sua realidade. Desta forma, o empreendedorismo social, como fenômeno e como campo de estudo, apresenta

perspectivas e definições diferentes, vinculadas a seu próprio contexto geográfico.

2.2.1 Perspectivas geográficas nos estudos do empreendedorismo social

Os conceitos de empreendedorismo social, empresa social e empreendedor social têm suas raízes no contexto norte-americano e europeu dos anos 1980. Desde então têm atraído grande interesse por países do Oeste Asiático, como Coreia do Sul, Japão e Taiwan e países da América Latina. No entanto, os estudos nos Estados Unidos e na Europa desenvolveram-se em trajetórias paralelas, com poucas conexões, devido principalmente ao contexto histórico de cada região e as diferenças entre as correntes de pesquisa que se formaram (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Segundo Defourny e Nyssens (2010), o terceiro setor ou sociedade civil é considerado a esfera de origem das novas práticas e conceitos ligados ao empreendedorismo social, embora se reconheça a possibilidade de iniciativas vinculadas ao mercado ou ao Estado, como sugerem Austin, Stevenson e Weiskillern (2006). Defourny e Nyssens (2010) oferecem um panorama do cenário europeu e norte-americano que levaram ao aparecimento de inúmeros empreendimentos sociais, e Fisac-García et al. (2012) e Comini, Barki e Aguiar (2012) acrescentam à análise a perspectiva latino-americana e de países emergentes. Estas perspectivas geográficas desenvolveram definições parcialmente diferentes, nas quais o fenômeno emerge de maneiras e em contextos organizacionais distintos.

2.2.1.1 Contexto e Perspectiva Europeia

Muitos países europeus no final do século XX dependeram de uma maior participação da sociedade civil, por meio de associações e cooperativas, na resolução de problemas

sociais. Em vários deles persistia um desemprego estrutural, a necessidade de reduzir o déficit orçamentário do Estado e questionava-se o papel das políticas sociais tradicionais enquanto que políticas mais integradoras eram demandadas, levantando o questionamento de até em que medida o terceiro setor poderia ajudar com estes desafios (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Durante os anos 1980, as políticas públicas enfrentaram altos índices de desemprego e uma crise nas finanças públicas, levando-se ao desenvolvimento de políticas de trabalho para integrar desempregados ao mercado de trabalho. Com isso, criou-se um programa de mercado de trabalho secundário, que pretendia resolver dois problemas: um número de necessidades sociais não atendidas e um grande número de pessoas desempregadas. Para tal programa, associações pioneiras foram fundamentais, pois já faziam este trabalho antes do programa ser institucionalizado. Como consequência, este tipo de esquema público alimentou a tendência para uma forma mais produtiva e uma dinâmica mais empreendedora pelas associações.

Em países como França e Bélgica, estas dinâmicas estavam localizadas dentro do terceiro setor, denominadas como economia social ou economia solidária. Coloca-se em evidência o terceiro setor, ao lado do setor público e do com fins lucrativos. As atividades dessas associações contribuíram para um reconhecimento mais fácil da existência do setor da economia social (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Nos países nórdicos geralmente o Estado assume a tarefa do bem-estar, o setor de negócios fica responsável pela produção e acumulação e a sociedade civil se encarrega de articular interesses e construir uma ampla agenda social. No entanto, com novas formas de cooperativas, atores normalmente identificados com o setor de negócios começam a assumir parte da tarefa de produção do bem-estar.

No Reino Unido, por meio de seu modelo econômico liberal, uma menor participação do Estado soma-se a recursos

voluntários provenientes do setor privado. Caridade e voluntariado são apoiados por programas sociais do Estado de grande alcance e são considerados fundamentais para a resolução das falhas do mercado e do Estado. O cenário muda a partir dos anos 1970 e 1980, nos quais o Estado continua a financiar e regular os serviços, mas o provimento do recurso torna-se aberto a qualquer tipo de organização dentro das três arenas: pública, setor privado e terceiro setor.

De acordo com Defourny e Nyssens (2010), muda o relacionamento do Estado com o terceiro setor. Não é o volume de recursos direcionado para o terceiro setor, mas os instrumentos através dos quais o Estado suporta as organizações do terceiro setor.

Enquanto isso, países como Espanha, Itália ou Portugal dispensam menores quantias monetárias visando o bem-estar e os serviços sociais financiados pelo Estado são subdesenvolvidos. As famílias, nestes casos, são consideradas centrais para o provimento do bem-estar, ao mesmo tempo que as organizações de caridade apoiadas pela igreja desempenham um papel central, mesmo que em alguns momentos da história estivessem sob o domínio do Estado. Por outro lado, países como Espanha e Itália são caracterizados por uma forte tradição cooperativista.

A partir do final dos anos 1980 começam a surgir novas cooperativas na Itália, voltadas para suprir necessidades nas áreas de integração do trabalho e serviços pessoais recorrentes das mudanças da população. Tais cooperativas serviam a uma ampla comunidade e estavam voltadas para objetivos gerais. Também se distinguiam das demais cooperativas, por combinarem diversos tipos de atores entre seus membros: trabalhadores remunerados, voluntários, entre outros.

O conceito de empresa social apareceu primeiramente na Itália, em 1990, promovido por meio do lançamento de um jornal chamado *Impresa Sociale*, conceito criado para designar

estas iniciativas pioneiras para as quais o parlamento italiano criou a forma legal de cooperativa social um ano mais tarde.

2.2.1.2 Contexto e Perspectiva Norte-Americana

Desde os anos 1980 diversos termos foram criados nos Estados Unidos para definir as atividades empreendedoras com propósitos sociais dentro do setor sem-fins-lucrativos: “*non-profit venture, non-profit entrepreneurship, social-purpose endeavor, social innovation, social-purpose business, community wealth interprise, public entrepreneurship*” (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010, p. 36). De acordo com uma revisão da literatura e documentos oficiais, os termos empreendedor social, empreendedorismo social e empresa social emergiram no cenário americano entre os anos 1993 e 1995. Somado à repercussão destas expressões, a *Harvard Business School* lança a “*Social Enterprise Initiative*”, e um grupo de executivos renomeia o *Alpha Centre*, que passa a se chamar *Alpha Centre for Social Entrepreneurs*. Num caminho similar, várias organizações existentes como *Echoing Green* e *Ashoka*, fundada por Bill Drayton adotam oficialmente o termo empreendedor social. Em resumo, o início dos anos 1990 indicaram uma maior aceitação e uso do termo pela comunidade acadêmica, pelas organizações e pelo Estado, ao mesmo tempo que o número de abordagens e definições no campo continuam a crescer.

Segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), a nomenclatura que predomina nos Estados Unidos é “*social business*”, ou **negócios sociais**. Tem suas raízes nas iniciativas preocupadas com a base da pirâmide, tributárias da perspectiva de Prahalad e Hart, citados por Comini, Barki e Aguiar (2012). Ela representa as organizações com objetivos sociais, como na Europa, como também unidades de negócios inseridas em organizações tradicionais. Além disso, o termo tem sido usado por organizações sem fins lucrativos que decidiram vender produtos

e serviços no mercado. Os negócios sociais representam modelos de negócios que buscam retornos financeiros e ao mesmo tempo benefícios sociais e/ou ambientais, nas quais a intenção representa um importante diferencial (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

Como consequência das diversas formas de definição do fenômeno, as principais correntes de pesquisa começam a ser identificadas, como o fizeram Dees e Anderson (2006) citados por Defourny e Nyssens (2010) que continuaram seu trabalho. Na perspectiva norte-americana foram apresentadas duas correntes de pensamento, com raízes em diferentes tipos de iniciativas: a escola de pensamento “*earned income*” ou ganho de rendimentos e a escola “*social innovation*” ou inovação social.

2.2.1.2.1 A escola de pensamento “*earned income*” – ganho de rendimentos

A primeira corrente, ainda dominante do empreendedorismo social se refere ao uso de atividades comerciais por organizações sem-fins-lucrativos (SFL) para dar suporte à missão. Quando o governo federal americano lançou o programa *Great Society* nos anos de 1960, um grande volume de recursos destinado à educação, saúde e combate à pobreza foram canalizadas para organizações SFL. Tal programa contribuiu para a expansão das organizações existentes e a criação de muitas outras. No entanto, no final dos anos 1970 houve grandes cortes nos recursos federais destinados para este fim, levando as organizações a desenvolver atividades comerciais para preencher esta falta, como a venda de produtos e serviços não diretamente ligados à sua missão. O volume de publicações dessa corrente dedica-se em investigar o interesse das organizações sem-fins-lucrativos em adotar práticas comerciais. Pode-se defini-la como uma corrente mais prescritiva, pois dá ênfase às estratégias para se começar um negócio que poderiam gerar receitas para a organização sem fins lucrativos. Esta

tendência foi reforçada pela expansão das instituições, iniciativas e práticas de consultoria que deram suporte à abordagem ao longo dos anos 1990, como por exemplo, a empresa de consultoria *New Ventures* (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Na última década, o termo “*social enterprise*” foi também adotado por outras organizações e algumas delas estenderam a perspectiva de empresas com propósitos sociais para outras esferas, incluindo companhias com fins lucrativos (p.e., AUSTIN, STEVENSON, WEI-SKILLERN, 2006). Dees e Anderson (2006) também usam o termo num sentido mais abrangente, como empreendimentos de propósitos sociais significativos. No Reino Unido o Departamento de Indústria e Comércio criou uma unidade para “Empresas Sociais”, deixando ainda mais evidente sua representatividade no ambiente econômico e social.

Para Defourny e Nissens (2010) esta corrente pode ser dividida em duas subdivisões. A primeira corresponde à atividade de organizações sem fins lucrativos – *comercial non-profit* e a segunda às múltiplas formas de negócios sociais.

Para a abordagem comercial sem fins lucrativos – “*comercial non-profit*”, a atividade econômica, como a produção de bens e serviços, é considerada apenas como uma fonte de rendimentos financeiros a serem reinvestidos na missão, e a natureza dos produtos e serviços não faz diferença.

A abordagem de negócios com propósitos sociais – negócios sociais – é uma versão ampliada da corrente que considera qualquer atividade empreendedora que engloba impacto social dentro de seu negócio. Tais empresas podem ter diferentes formas legais: corporações, sociedades limitadas e organizações sem fins lucrativos. É o caso das atividades filantrópicas de grandes corporações, organizações híbridas, ou seja, com propósitos sociais e econômicos, projetos de financiamento que contribuem para uma missão social e

empresas com propósitos sociais (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2012).

2.2.1.2.2 A escola de pensamento “*Social Innovation*” – inovação social

Baseada numa visão mais ampla do empreendedorismo, a segunda corrente principal tem Bill Drayton e a *Ashoka* – a organização por ele fundada em 1980 – como a principal força. Sua missão é encontrar e dar suporte para indivíduos excepcionais em transformar ideias para a mudança social. Desta forma, a corrente está voltada para as características de indivíduos, primeiramente reconhecidos como empreendedores públicos, capazes de promoverem inovações sociais em vários campos na forma de organizações por ele criadas. De forma similar, Drucker (apud DEFOURNY; NYSSSENS, 2010) desenvolveu o conceito de empreendedor de serviço público, sugerindo que o empreendedorismo poderia existir em qualquer esfera.

As fundações *Ashoka*, *Schwab Foundation* e *Skoll Foundation* são atores representativos desta corrente. Elas compartilham a ideia de que a inovação social é central para o empreendedorismo social e pode ser alcançada mediante empreendedores sociais. Estes por sua vez, são considerados “*change markers*”, promotores de mudanças, por meio de sua capacidade de realizar novas combinações em pelo menos uma das maneiras seguintes: novos serviços, nova qualidade de serviços, novos métodos de produção, novos fatores de produção, novas formas organizacionais ou novos mercados. Como observado por Defourny e Nyssens (2010) e Comini, Barki e Aguiar (2012), esta corrente está embasada na escola schumpeteriana.

Para esta escola a definição de empreendedorismo social está mais relacionada a resultados e impacto social - *outcomes* - do que a rendimentos – *earned income*. Além disso, admite

que as dinâmicas empreendedoras voltadas para a inovação social podem ocorrer em organizações do setor privado e na esfera pública, mesclando as fronteiras do fenômeno com outras esferas (DEFOURNY; NYSSENS, 2010).

Dentro desta corrente, Dees (1998) propôs uma definição por ele próprio considerada “idealizada” sobre empreendedores sociais, uma das mais conhecidas do campo, segundo Defourny e Nyssens (2010). Ele os vê como agentes de mudança no setor social ao:

- adotar uma missão para criar e manter valor social (não somente valor privado);
- reconhecer e procurar incansavelmente por novas oportunidades para servir àquela missão;
- engajando-se em processos de inovação, adaptação e aprendizado contínuos;
- agindo audaciosamente sem limitar-se aos recursos disponíveis e
- exibindo um grande senso de responsabilidade para as pessoas e sobre os resultados criados.

2.2.1.3 Contexto e perspectiva da América Latina

Defourny e Nissens (2010) observaram que os estudos da área em países europeus e nos Estados Unidos ocorrem em trajetórias paralelas, porém com poucas conexões, até meados dos anos 2000. Recentemente houve uma crescente influência mútua entre os dois lados do Atlântico, prevalecendo a ressonância americana. No entanto, os autores recomendam que o estudo do empreendedorismo social e empresas sociais requer uma abordagem humilde e contextualizada, considerando as especificidades locais ou nacionais que moldam o fenômeno de várias maneiras. Além disso, argumentam sobre a necessidade de respeitar novas perspectivas, já que as empresas sociais estão imersas no contexto local, e simplesmente exportar as

abordagens norte-americanas e europeias poderia obstruir a compreensão do fenômeno.

Comini, Barki e Aguiar (2012) e Fisac-Garcia et al. (2012) apresentam algumas definições dentro da perspectiva de países emergentes, entre eles os latino-americanos. Por exemplo, na América Latina e na Ásia, o termo negócios inclusivos é mais adotado do que empresas sociais ou negócios sociais. Mas segundo Comini, Barki e Aguiar (2012), a terminologia mais utilizada no Brasil é negócios sociais, dentro do qual o termo negócios inclusivos representa uma subcategoria.

No contexto da América Latina, em 2001 foi criada a rede internacional de pesquisa SEKN - *Social Enterprise Knowledge Network*. Ela representa uma parceria entre escolas de Administração da América Latina e a Harvard Business School. Em sua definição, negócios sociais são organizações ou empresas que geram mudança social através das atividades de mercado (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

Num resumo da perspectiva da América Latina, Fisac-Garcia et al. (2012) descrevem que o enfoque predominante é o de empreendedorismo social, enquanto que na Europa é a economia social e em países emergentes de tradição anglo-saxônica é empresa social. Ainda pontua que prevalece o enfoque individual na figura do empreendedor, mas apoiado por uma rede de empreendedores e que admite organizações de qualquer forma jurídica. Ainda considera como aspecto orientador a proposição de valor social.

No contexto brasileiro, Fischer (2014) apresenta uma definição para negócios sociais: são negócios de objetivos socioambientais, geralmente iniciativas inovadoras, que oferecem uma solução original para o problema, novos modelos organizacionais, formas criativas de captação de investimentos e arranjos societários, alinhados às regras de mercado, tais como autonomia financeira e rentabilidade. Se originam do ato de empreender e de sua realização, o empreendimento. Não se restringem a modelos, assim como não distribuem lucros e neste

ponto diferencia-se de Defourny e Nyssens (2010), para os quais a distribuição de lucros pode ocorrer, como no caso de cooperativas.

2.2.2 Definições e conceitos do empreendedorismo social

A concepção de empreendedorismo social está cada vez mais sendo descrita como um fenômeno de grandes dimensões e geralmente engloba os conceitos de **empresa social, empreendedor social e empreendedorismo social** (DEFOURNY; NISSENS, 2010). Bacq e Janssen (2011) acrescentam ainda o **ambiente empreendedor** a estes três conceitos, baseados no modelo desenvolvido por Gartner (1989): indivíduo, processo, organização e ambiente. Assim, os quatro elementos por eles definidos são: empreendedorismo social, as organizações do empreendedorismo social, o empreendedor social e fatores ambientais.

No entanto, pesquisadores e praticantes não chegaram a um consenso do significado do empreendedorismo social. Choi e Majumdar (2014) propõem defini-lo como um conceito contestado, formado por um *cluster* de conceitos de natureza também contestada. São eles: (1) criação de valor social, (2) o empreendedor social, (3) a organização de ES, (4) orientação para o mercado e (5) inovação social.

Como Defourny e Nyssens (2010), outros autores preocupam-se com a amplitude dada ao conceito. Martin e Osberg (2007) propõem, por exemplo, algumas delimitações, mostrando as diferenças entre empreendedorismo social e outras duas formas de ação: a provisão de serviços sociais e o ativismo social.

Na definição de Martin e Osberg (2007), o empreendedorismo social apresenta os seguintes três componentes:

- identificação de um equilíbrio injusto no ambiente social, que causa exclusão, marginalização ou sofrimento a um

segmento da sociedade que não dispõe de meios financeiros ou autonomia política para conseguir alguma mudança por conta própria;

- identificação de uma oportunidade nesse equilíbrio injusto, e o estabelecimento de uma proposição de valor social, a qual se traduz em inspiração, criatividade, coragem e ação direta para desafiar o estado de equilíbrio injusto;

- forjar um equilíbrio novo e estável, que permite a participação e reduz o sofrimento de um determinado grupo de pessoas (MARTIN; OSBERG, 2007).

Na literatura sobre empreendedorismo social, são encontradas propostas distintas para introduzir o leitor aos conceitos da área. Uma delas consiste em definir empreendedorismo social a partir de subconceitos, como o fazem Choi e Majumdar (2014) e Defourny e Nyssens (2010). Outro caminho consiste em definir separadamente o termo “empreendedorismo” e o termo “social”, como o fizeram Bacq e Janssen (2011), Dees (1998), Mair e Martí (2005) e Martin e Osberg (2007). Há ainda pesquisas que se preocupam em distinguir o empreendedorismo social do chamado empreendedorismo econômico ou *commercial entrepreneurship*, como Austin, Setevenson e Wei-Skillern (2006).

Diante de tais propostas para explicar o fenômeno, é oportuno visitar os principais subconceitos do campo, dando ênfase àqueles ligados ao seu termo “social” e, ao mesmo tempo, abordar as semelhanças e diferenças entre este e o empreendedorismo econômico.

Mais adiante são aprofundados os conceitos bases presentes nos dois campos de estudo, isto é, a definição do empreendedorismo, do empreendedor e o papel da incerteza na teoria empreendedora.

2.2.2.1 A organização ou empresa social

Diferentes são os nomes que descrevem as organizações representantes do empreendedorismo social. O termo empresa social, segundo Defourny e Nyssens (2010), surgiu pela primeira vez na Itália, em 1990, dentro dos estudos do terceiro setor. Na época fora criado o jornal chamado *Impresa Sociale*. Em 1991, o parlamento italiano estabeleceu a lei que criara a forma legal específica para as cooperativas sociais, que mais tarde vieram a apresentar um grande crescimento. Da mesma maneira vários países europeus estabeleceram suas próprias legislações para abarcarem estas novas formas organizacionais (DEFOURNY; NYSSENS, 2010).

Nos Estados Unidos, desde os anos 1980 diversos termos foram criados para definir as atividades empreendedoras com propósitos sociais dentro do setor sem-fins-lucrativos: *non-profit venture*, *non-profit entrepreneurship*, *social-purpose endeavor*, *social innovation*, *social-purpose business*, *community wealth enterprise* e *public entrepreneurship*. O conceito de empresa social também encontra uma resposta positiva nos anos 1990. Em 1993, por exemplo, a Universidade Harvard Business School lançou a “*Social Enterprise Initiative*”, um dos marcos no período (DEFOURNY; NYSSENS, 2010).

Nos anos 1990 um tipo de empresa social é predominante na Europa: empresas sociais de integração de trabalho, ou *WISE*, com o propósito de ajudar pessoas desempregadas e pouco qualificadas a retornar ao mercado. O conceito de empresa social ficou atrelado à definição da *WISE*: uma empresa social, independentemente de seu status legal, é uma empresa orientada para o mercado criada para empregar pessoas com dificuldades ou desempregadas há algum tempo (DEFOURNY; NYSSENS, 2010).

A Comissão Europeia e seu programa de pesquisa sustentaram a criação do EMES *European Research Network* por pesquisadores de várias localidades da Europa. O grupo

define nove critérios para identificação de empresas sociais, considerados um tipo ideal, como nos termos de Weber (1999).

Quatro critérios representam as dimensões econômicas e empreendedoras das empresas sociais: (1) uma atividade contínua produzindo e/ou vendendo bens e serviços; (2) um alto grau de autonomia; (3) um nível significativo de risco econômico e (4) uma quantia mínima de trabalho remunerado.

Cinco critérios tendem a envolver a dimensão social de tais organizações: (1) uma intenção explícita de beneficiar a comunidade; (2) uma iniciativa criada por um grupo de cidadãos; (3) poder de decisão não baseado na propriedade do capital; (4) uma natureza participativa, a qual envolve várias partes afetadas pela atividade; (5) uma distribuição de lucro limitada (BACQ; JANSSEN, 2011).

Reunindo esses critérios Defourny e Nyssens (2010, p. 41) descrevem o conceito:

Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They generally rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity.

Em sua revisão da literatura, Bacq e Janssen (2011) acentuam que as diferentes perspectivas geográficas podem se diferenciar em sua abordagem ao conceito de “*enterprise*”, em sua forma legal, admitindo as formas *non-profit* ou *for-profit* ou ainda formas híbridas, e na questão da distribuição de lucro.

Para distinguir as organizações do empreendedorismo social daquelas chamadas “*social enterprises*” pela economia social, Bacq e Janssen (2011) adotam o termo “*social entrepreneurial ventures*” (SEVs). As mesmas devem

apresentar três elementos: (1) sua missão social deve ser explícita e central e deve ser iniciada por cidadãos, individualmente ou em grupo; (2) sua orientação de mercado deve ser consistente com sua missão e (3) não deve ser definida por seu enquadramento legal.

2.2.2.2 *Empreendedor Social*

A corrente americana “inovação social” claramente se distingue das outras pela importância dada ao indivíduo em sua concepção de empreendedorismo social. Resumindo as características compartilhadas pelos pesquisadores dessa corrente, Bacq e Janssen (2011) descrevem o empreendedor como um indivíduo visionário, apto a identificar e explorar oportunidades, a alocar os recursos necessários para atingir a missão social e para encontrar soluções inovadoras aos problemas sociais em sua comunidade, os quais não estão sendo atendidos pelos sistemas locais.

De acordo com a análise de Bacq e Janssen (2011), no entanto, a figura do empreendedor social é central apenas para essa escola, enquanto que na “*earned income school*” ele tem um papel secundário. Na perspectiva europeia, o foco é maior nos mecanismos de governança coletiva e a ação do empreendedor social não é tão evidenciada.

No entanto, isso não reduz a sua participação, como observado na perspectiva histórica de Defourny e Nissens (2010). Os autores argumentam que as empresas sociais na Europa estão vinculadas à busca por processos de gestão mais democráticos e participativos, evidenciando a preocupação com as estruturas de governança. É o caso da abordagem adotada pelo EMES – *European Research Network* - e presente na maioria das políticas públicas europeias.

Em contrapartida, não deixam de reconhecer o papel do empreendedor social, descrito como um ator sustentado por um

grupo coletivamente responsável pela missão. O parágrafo a seguir consolida essa perspectiva sobre o empreendedor social:

“Indeed, social entrepreneurship may be viewed as a wide spectrum of initiatives or practices even if there might be strong controversies as to what kinds of organizations and practices might constitute the extreme points of such a spectrum. As to social entrepreneurs, their profile has been particularly highlighted in the US and European traditions have never denied the central importance of leadership even if they have more emphasized collective dynamics as the background of social innovation. Indeed, many socio-economic innovations may be traced back to the initiative of a key person or a small group of persons who brought about ‘new combinations’ in a Schumpeterian perspective.” (DEFOURNY; NISSENS, 2010, p. 49).

A diversidade de iniciativas consideradas como empreendedorismo social revela algumas controvérsias ligada à área, como observado por Defourny e Nissens (2010). O mesmo é discutido por Choi e Majumdar (2014) quando o definem como um conceito contestado.

E mesmo no caso de dinâmicas mais coletivas, é inegável a importância da liderança, principalmente nas iniciativas do empreendedor social para criar uma nova solução.

Fazendo um apanhado dos conceitos vistos até agora, o empreendedorismo social apresenta várias definições, suas organizações adotam uma forma legal condizente com sua missão social e seus empreendedores podem conduzi-la sob sistemas participativos. O problema ou missão social reflete uma necessidade local da sociedade ou do meio-ambiente.

A ideia acima implicitamente sugere que, sob necessidade e contextos diferentes, os processos de agir dos

empreendedores podem ser diferentes. Zahra et al. (2009) identificaram diferenças nos motivos, nos processos de busca e nos desafios éticos de empreendedores sociais. Baseados no trabalho de Hayek (1945), Kirzner (1973) e Schumpeter (1982) respectivamente, identificaram três tipos de empreendedores sociais:

- *Social bricoleur*: normalmente foca na descoberta e acessa necessidades sociais em escala local;

- *Social Construcionist*: explora oportunidades e falhas de mercado ao preencher lacunas de clientes não atendidos e desta forma introduzindo reformas e inovações no sistema social de forma geral;

- *Social Engineer*: reconhecem problemas sistêmicos dentro das estruturas sociais ao promoverem mudanças revolucionárias. Como resultado, tais empreendedores frequentemente destroem sistemas e os substituem por novas formas (ZAHRA, et al., 2009).

Os desafios éticos dos empreendedores sociais, como os propostos por Zahra *et al.* (2009) são abordados juntamente com outros dilemas morais de empreendedores econômicos, dentro do tópico 2.4.2, destinado a tensão entre as éticas e a racionalidade com os dilemas morais.

2.2.2.3 Ambiente Empreendedor

Para Bacq e Janssen (2011), o grande número de abordagens diferentes sobre o fenômeno ilustram o papel do ambiente social, econômico, cultural ou institucional para conceituar o empreendedorismo social. Mas, tanto eles quanto Defourny e Nyssens (2010) veem similaridades e divergências entre as perspectivas.

De fato, as comunidades enfrentam necessidades diferentes e a busca por soluções vai depender dos recursos existentes nesse ambiente. Por isso as realidades regionais permitem o surgimento de diversas formas de iniciativas,

combinando a forma jurídica mais adequada à missão da organização (BACQ; JANSEN, 2011).

Estudos no cenário brasileiro indicam também a coexistência de organizações representativas das diferentes concepções. Comini, Barki e Aguiar (2012) identificaram algumas organizações que exemplificam a perspectiva norteamericana, a europeia e a de países emergentes. Encontraram características semelhantes e distintas e sugerem que os negócios sociais recorrem à diferentes influências conceituais para lidar com sua realidade.

São, na mesma tendência, facilmente encontrados estudos sobre empreendedorismo referentes à diferentes ambientes. Alguns estudos sobre empreendedorismo procuram compreender como ele ocorre em países em desenvolvimento ou em condições de extrema pobreza (p. ex., CHIKWECHE; FLETCHER, 2013).

O fator do ambiente empreendedor, portanto, é um dos elementos que juntamente com seus atores, organizações e cultura, apresenta uma visão integrada do empreendedorismo.

2.2.2.4 Criação de valor Social ou Missão

O empreendedorismo social e o empreendedorismo econômico ou comercial, diferenciam-se principalmente em função de seu objetivo – ou missão –, pois o propósito fundamental de uma empresa social é criar valor social, contribuindo para o bem público. (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). No entanto, a extensa literatura sobre empreendedorismo só recentemente acolheu a ideia de que os atores empreendedores podem ser movidos por outros motivos além da busca pelo lucro (MAIR; ROBINSON; HOCKERTS, 2006). Apesar disso, Bacq e Janssen (2011) percebem que para as perspectivas americanas e europeias a missão social é o núcleo do empreendedorismo social.

Sendo social seu principal propósito, ele é descrito como uma atividade inovadora, que cria valor social e que pode ocorrer com ou através os setores: sem-fins-lucrativos, mercado e o Estado (AUSTIN, 2006; DEES, 2007). Ele abrange um conjunto de práticas institucionais que combinam a busca de objetivos financeiros com a busca e promoção de valores substantivos e terminais (CHO, 2006). Estas atividades ou práticas contribuem na definição de empreendedorismo social como um processo, que inclui a identificação –de um problema social - a exploração de uma oportunidade – dando uma solução ao problema; a avaliação do impacto social e a criação de uma empresa voltada para sua missão social (PERRINI; VURRO, 2006; ROBINSON, 2006).

Para Martin e Osberg (2007) o elemento diferenciador do empreendedorismo social é a **proposição de um valor social**, direcionada para atender a um grupo de pessoas desprovido de recursos, negligenciado ou em situação de vulnerabilidade social. Este elemento também recebe outros nomes, conforme a perspectiva do autor: missão social (DEES, 1998), mudança social ou acesso às necessidades sociais (MAIR, MARTÍ, 2005), criação de riqueza social (ZAHRA, et al., 2009), transformação social, impacto social ou criação de valor social (BACQ; JANSSEN, 2011; CHOI; MAJUMDAR, 2014).

2.2.3 Diferenças e semelhanças entre empreendedorismo social e econômico

Além da diferença de missão ou propósito ser um elemento para diferenciação do empreendedorismo social e econômico, como já exposto, outras características podem ser encontradas, teórica e empiricamente. Segundo Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) quatro elementos são observados:

a) as falhas do mercado no atendimento de necessidades sociais implicam em diferentes oportunidades para o empreendedor econômico ou social;

b) a mobilização de recursos ocorre sob processos e acordos diferentes e os recursos têm origens diferentes;

c) a organização da equipe de colaboradores se constrói sob lógicas diferentes, como o caso de voluntários no empreendedorismo social;

d) a mensuração dos resultados é outro elemento crucial na distinção do empreendedorismo social e econômico, pois engloba o acompanhamento do impacto social, e pode dificultar os processos de prestação de contas e de relações com *stakeholders* (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Apesar das diferentes características entre o empreendedorismo econômico e social, geralmente a diferença se refere mais ao grau ou intensidade em que ela se manifesta do que num atributo em específico. No caso da atividade comercial, por exemplo, na oferta de um produto ou solução, empresas econômicas (EEs) – do empreendedorismo econômico - e organizações de empreendedorismo social (ES) interagem no mesmo ambiente, precisam lidar com o público-alvo e fornecedores, normas e instituições, agir através dos meios de troca aceitos por aquele contexto social e acabam por atuar de formas semelhantes.

Em alguns aspectos, a diferença entre organizações sociais e empresas econômicas pode ser muito tênue. Por exemplo, no caso das formas de mensuração dos resultados, os modelos utilizados são, não raras vezes, baseados nos modelos desenvolvidos pelas empresas comerciais. Além disso, apesar do objetivo principal das empresas econômicas e sociais ser distinto, não é necessariamente exclusivo, o que leva a reconhecer que empresas comerciais podem contribuir para a solução de questões sociais, ao mesmo tempo que empresas sociais podem desenvolver atividades comerciais para aumentar

seu resultado social. Aparentemente a distinção entre o empreendedorismo econômico e social não é dicotômica, e pode ser melhor visualizada como um contínuo variando de um propósito puramente social até um puramente econômico (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

Mair e Marti (2005) também aderem a esta visão não dicotômica pois, segundo os autores, os empreendedores também podem agir por motivos menos altruístas, como o preenchimento pessoal. Eles definem o empreendedorismo social como um processo que envolve inovação e combinação de recursos na busca por oportunidades que possam catalisar a mudança social e/ou atender às necessidades sociais. E na mesma linha segue o conceito abrangente de Zahra, et al. (2009)⁴: atividades e processos empreendidos para descobrir, definir e explorar oportunidades para aumentar a riqueza/prosperidade social, através da criação de novas empresas ou administrando organizações existentes de uma maneira inovadora

Algumas diferenças de princípios e valores também podem ser observadas entre empresas sociais. Dees (2012) afirma que o empreendedorismo social é uma atividade originada e construída sob duas culturas: a antiga cultura da caridade e a mais contemporânea cultura empreendedora da solução de problemas. Ambas representam valores ou princípios organizacionais diferentes que na prática são a fonte de várias tensões. A caridade é uma virtude, na medida em que entendida como a boa vontade de uma pessoa de abrir mão de seus interesses pelo dos outros. Por outro lado, a solução de problemas é mais uma habilidade, do que uma virtude; é instrumental e o seu bem moral é julgado pelo seu resultado. As tensões são visíveis entre valores de cada cultura: sacrifício

⁴ Zahra, et al. (2009), revisaram os conceitos de empreendedorismo social desenvolvidos entre 1997 e 2007, propondo, além do conceito descrito, uma tipologia de empreendedores sociais e uma discussão sobre as principais questões éticas apresentadas para cada tipo de empreendedor.

versus investimento, doação *versus* comercialização – *giving versus markets* -, libertar do sofrimento *versus* resolver problema e cuidar das pessoas *versus* empoderá-las (DEES, 2012). A análise dessas tensões existentes no empreendedorismo social pode indicar possíveis dilemas morais enfrentados por empreendedores sociais e são abordadas mais adiante no tópico 2.4.2 sobre o tema.

Como pode ser observado, os fundamentos teóricos do empreendedorismo, sejam de propósitos econômicos ou sociais, estão alicerçados nas definições clássicas dos teóricos do campo. A presença constante da inovação, da capacidade de combinar recursos e gerar novos produtos, serviços e organizações, remetem à teoria schumpeteriana. Do mesmo modo, a dimensão do risco e da incerteza é encontrada nas bases teóricas da atividade empreendedora, sugerindo a retomada da escola knightiana. Estudos recentes parecem sugerir a retomada dos autores clássicos, como o faz Martes (2010) e Landström, Harirchi e Aström (2012). Retornando aos clássicos, o arcabouço teórico aqui apresentado está alicerçado em Schumpeter (1982) e Knight (1972), devido suas contribuições seminais para a definição do empreendedorismo, as quais serão abordadas a seguir.

2.3 “DE VOLTA AOS CLÁSSICOS”:

EMPREENDEDORISMO, INCERTEZA E SEUS ESTUDOS RELACIONADOS À ÉTICA

A teoria econômica de Joseph Louis Schumpeter (1982) representa um marco nos estudos do empreendedorismo. Nela, o empreendedor é descrito como aquele que tem a função de promover mudanças radicais, por meio de sua capacidade de realizar inovações, ou seja, novas combinações de recursos produtivos. O autor concorda com Jean Baptiste Say, um de seus antecessores, ao distinguir as atribuições de empreendedores – aqueles que criavam novos empreendimentos - de capitalistas –

aqueles que detinham o capital e emprestavam aos empreendedores - muito embora, diferentemente de Say, considera somente que os capitalistas estavam expostos ao risco (SCHUMPTER, 1982).

Logo após a obra schumpeteriana *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, ser publicada pela primeira vez em 1911, o economista americano Frank H. Knight publica *Risco, Incerteza e Lucro*, em 1916, na qual desenvolve sua definição de risco e incerteza, considerando esta última fundamental para que ocorram modificações econômicas que resultam em lucro. Knight reafirma a perspectiva de Schumpeter (1982), ao admitir o empreendedor como ator central nas relações econômicas, distinguindo-o do simples administrador ou gerente-proprietário de empresa, que apesar de tomar decisões e gerir uma organização, não tem as mesmas características do empreendedor, como a criação de novos empreendimentos ou a inovação através de novos produtos, técnicas ou modelos de gestão (KNIGHT, 1972).

A visão do funcionamento do sistema econômico de Knight (1972) e Schumpeter (1982) assemelham-se por apresentarem visões diferentes frente à uma economia estática funcionando em fluxo circular e buscando o equilíbrio sempre que ocorrem perturbações. Ambos definem um sistema econômico dinâmico que passa por modificações constantes e necessárias. Schumpeter (1982) postula a inovação como o processo de destruição criativa, capaz de promover grandes mudanças econômicas, que levam a períodos de grande crescimento e prosperidade, para posteriormente estabilizar-se e reduzir-se, até a ocorrência de novas mudanças. A teoria do desenvolvimento é explicada pelo autor como o resultado de mudanças espontâneas e descontínuas no fluxo econômico, que ocorrem na esfera da vida industrial e comercial, através dos empreendedores e de suas inovações. O empreendedor tem como função fundamental, que o distingue dos demais gerentes e administradores, a capacidade de realizar novas combinações

dos meios produtivos, definidas como empreendimento. As inovações empreendedoras estão associadas à criação de um novo bem (ou novo atributo de um bem), aos novos métodos produtivos, à abertura de novos mercados, à conquista de novas fontes de recursos e matérias-primas ou ao estabelecimento de novas organizações.

Autonomia ou independência de atuação, no entanto, não são características exclusivas dos empreendedores. O conceito de Schumpeter também se refere àqueles que atuam vinculados à uma empresa – intraempreendedorismo -, como também outros profissionais (promotores, financistas), desde que apresentem a característica fundamental, ou seja, a realização de novas combinações. Por outro lado, restringe do conceito dirigentes de empresas, gerentes ou industriais, que operam um negócio, mas não realizam novas combinações (SCHUMPETER, 1982).

A diferença fundamental na concepção do empreendedor na visão de Schumpeter (1982) e Knight (1972), é que o primeiro atribuía o risco aos capitalistas, alegando que o risco recai sempre sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital, enquanto Knight associava o risco ou incerteza à atividade empreendedora, com o argumento de que não somente penhorando os recursos materiais já possuídos ou investidos o empreendedor se expõe ao risco, mas através de outras formas de assegurar o cumprimento de suas obrigações, como comprometendo sua renda efetiva e sua capacidade futura de auferir renda (KNIGHT, 1972).

Nas teorias de Schumpeter (1982) e Knight (1972), a ação empreendedora é considerada um elemento central para o entendimento da economia, capaz de influenciar o sistema econômico e seus resultados. Ser um empreendedor é agir na possibilidade de buscar e explorar uma oportunidade. Aparentemente, essas teorias explicam o empreendedorismo e o papel do empreendedor através de uma perspectiva de nível sistêmico. No entanto, os estudos da área também se utilizam de

um nível de análise individual, ou ainda podem considerar as duas perspectivas como complementares (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Estes dois níveis de análise podem representar duas formas de abordagem:

- a primeira é sistêmica, está preocupada principalmente em como o sistema econômico funciona. Defendem que a saúde econômica depende da busca por oportunidades por parte dos potenciais empreendedores, como as perspectivas de Kirzner (1997) ou Schumpeter (1982). A questão central é “se” a ação empreendedora ocorre;

- a segunda abordagem é individual; procura compreender “como” os potenciais empreendedores vão agir frente as oportunidades e “por que” alguns indivíduos perseguem oportunidades lucrativas mais que outros, como no trabalho de Shane e Venkataraman (2000), citados por McMullen e Shepherd (2006).

2.3.1 Empreendedores econômicos e sociais

Inúmeros estudos oferecem alternativas para definições do empreendedor e suas tipologias, mas não há um conceito único consolidado (FILION, 2011). De fato, os empreendedores continuam sendo os atores selecionados para a grande maioria de pesquisas do campo do empreendedorismo, como observado por Wang e Jessup (2014). Conforme sua revisão da literatura, a produção americana e europeia sobre empreendedorismo encontra-se relativamente estabilizada, sendo que as categorias mais pesquisadas são: estratégias e práticas, atitudes e intenções de pré-lançamento, resultados de *start-ups*, recursos de investidores, resultados de indústrias e regiões e entrada empreendedora. No entanto, novos componentes apresentaram crescimento no número de publicações, com destaque para a categoria relacionada às características individuais de empreendedores.

No início do século XX, o empreendedor foi definido como o ator econômico capaz de realizar novas combinações, ou seja, promover inovações; dotado de habilidades exclusivas e distintas dos demais (SCHUMPETER, 1982); disposto a agir em situações de incerteza (KNIGHT, 1972) e dotado da capacidade de identificar oportunidades potenciais (KIRZNER, 1997, SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Apesar desta visão do empreendedorismo atrelada ao indivíduo, algumas teorias sobre o empreendedorismo econômico e social já demonstram que a atividade empreendedora pode se dar por grupos ou times de pessoas envolvidas na inovação ou na criação de valor social (PERRINI; VURRO, 2006). Aldrich (2005) afirma que além do trabalho seminal de Schumpeter (1982), outra obra crucial do autor foi o artigo preparado em 1928 para o *Handbook* de economia, no qual ele atribui um caráter despersonalizado ao empreendedorismo ao dar enfoque às atividades realizadas pelos empreendedores, e não à personalidade, como na obra anterior.

Essa característica fora observada no empreendedorismo social, onde também existem iniciativas empreendedoras comunitárias e gerencialistas. Segundo os atributos citados por Nicholls (2011), os empreendedores sociais são aqueles que assumem riscos, têm criatividade, fazem análises otimistas e estão ligados à comunidade, à democracia e a construção de redes, fatores que têm sustentado a teoria da sociedade civil. Dees (2007) compartilha da mesma ideia, afirmando que empreendedores sociais são indivíduos e organizações que trazem para os problemas e necessidades sociais o mesmo tipo de determinação, criatividade, inovação e mobilização de recursos que se encontra nos empreendedores comerciais. O caso mais conhecido é o ganhador do prêmio Nobel da Paz em 2006, Muhammad Yunus, que criou o microcrédito através do Grammen Bank em Bangladesh.

Os estudos da área de empreendedorismo social, segundo Boluk e Mottiar (2014), distinguem os empreendedores sociais dos econômicos pela simples questão de serem motivados por

ganhos financeiros ou não. Em decorrência, esses estudos também dão ênfase à motivação pela missão ou propósito social. Boluk e Mottiar (2014) encontraram evidências de que além do propósito social, esses empreendedores têm motivações adicionais a respeito de seu negócio, incluindo estilo de vida, receber reconhecimento e geração de lucro.

Além disso, a forma de atuação desses atores pode ser diferente, como proposto na tipologia de Zahra et al. (2009). O empreendedor social *bricoleur* percebe e atua sobre oportunidades para atender a necessidades locais, pelas quais é motivado e tem conhecimento e recursos para atender. O segundo tipo, chamado *social constructionists* e inspirado na teoria de Kirzner (1973), constrói e opera estruturas alternativas para prover bens e serviços, voltados às necessidades sociais que governos, agências e setor privado não estão atendendo. E o último tipo proposto por Zahra et al. (2009) tem inspiração em Schumpeter (1982). São os empreendedores que criam novos e mais eficazes sistemas sociais projetados para substituírem os existentes e que não atendem às necessidades sociais.

Outra discussão sobre a visão do empreendedor nas teorias econômicas, refere-se à predominância de uma visão como um ator racional, no sentido de agir em função da busca de seus objetivos ou interesses, entre eles o lucro (DUNHAM, 2009). No entanto, Schumpeter (1982) e Knight (1972) por exemplo, concordam que os empreendedores precisam também agir baseados na intuição, na percepção ou na estimativa, pois na dinâmica de mercado o empreendedor está desprovido de dados para as suas decisões e das regras de conduta, valendo-se de sua experiência, mas submetendo-se à incerteza.

Schumpeter (1982) considera que somente a tarefa característica do empreendedor – criação de novas combinações ou destruição criativa – é fruto de um processo racional e utilitarista, pois nos demais aspectos “sua conduta e o seu motivo não são racionais em nenhum outro sentido. “Em nenhum sentido a sua motivação característica é do tipo hedonista.”

(SCHUMPETER, 1982, p. 97). Para o autor, as principais razões que levam um indivíduo a empreender são: o sonho e o desejo de fundar um reino privado, pois para o homem moderno, o sucesso industrial ou comercial é uma maneira de se aproximar da nobreza medieval, como uma ambição moral. Outra motivação é o desejo de conquistar, o impulso para lutar, para provar superioridade e de ter sucesso, não pelo seus frutos, mas do próprio sucesso – ambição social. E terceiro, a alegria de criar, de fazer as coisas, ou simplesmente de exercitar a energia e a engenhosidade, pois os empreendedores “procuram dificuldades, mudam por mudar, deliciam-se com a aventura. Este conjunto de estímulos é o mais anti-hedonista dos três.” (SCHUMPETER, 1982, p. 99).

As reflexões de Filion (2011) sobre a definição do empreendedor retomam três autores considerados pioneiros no assunto: Cantillon, Say e Schumpeter. A autora organiza 15 elementos mais comuns na literatura para a definição do empreendedor e elenca 12 atividades que melhor caracterizam o que os empreendedores fazem, chegando a um arranjo de seis componentes principais para a definição do empreendedor: inovação, reconhecimento de oportunidade, administração do risco, ação, uso de recursos e valor agregado. Assim, sugere que uma definição de empreendedores deve considerar as percepções das várias disciplinas, vinculadas aos diferentes paradigmas, e incluir os principais elementos identificados sobre as características e atividades empreendedoras, ou seja, que o empreendedor é um ator que inova através do reconhecimento de oportunidades, toma decisões moderadamente arriscadas, lida com ações que requerem o uso eficiente de recursos e que contribui na criação de valor.

Apesar da definição compreensiva sugerida a partir da revisão de Filion (2011), o próprio autor reconhece que não há um conceito consolidado. Entre aqueles que procuram escolher uma perspectiva para defini-lo, Aldrich (2005) parece ter

escolhido a interpretação mais adequada, como já tratado no início deste referencial.

De tal abordagem – empreendedorismo como criação de organizações – são exemplares os trabalhos de Gartner (1989) e seu artigo *Who is an entrepreneur? It's the wrong question*, no qual argumenta em favor de se observar as atividades efetuadas pelos empreendedores e não os traços de personalidade.

Em termos práticos, haja vista a necessidade de identificação de empreendedores econômicos e sociais para o trabalho em campo, a interpretação decorrente do trabalho de Gartner (1989) e indicada por Aldrich (2005) será mantida. Assim, definem-se por empreendedores aqueles que criam organizações com fins econômicos e empreendedores sociais aqueles que criam organizações que visam a criação de valor social, ou que combinam os propósitos sociais e econômicos.

A partir deste panorama das principais teorias dos campos de estudo do empreendedorismo e do empreendedorismo social, alguns constructos mostram-se fundamentais, de acordo com as teorias mais relevantes do campo, como a inovação, o reconhecimento de oportunidades, entre outros conceitos. Para esta pesquisa, no entanto, o elemento presente no processo empreendedor que requer maior atenção, o qual será abordado a seguir, será o conceito da incerteza.

2.3.2 A regra da incerteza na teoria empreendedora

Nas teorias econômicas, o grande marco nos estudos sobre risco e incerteza encontra-se registrado na obra *Risco, Incerteza e Lucro*, de Frank Knight (1972), publicada em 1916 e que quase um século depois ainda é utilizada e discutida em vários campos de estudo (BROOKE, 2010; JARVIS, 2010). Conforme exposto por McMullen e Shepherd (2006) a incerteza é um dos principais conceitos atrelados à ação empreendedora. Para as questões que esta pesquisa se propõe a responder, as

contribuições de Knight (1972) abrangem sua visão dos empreendedores e, fundamentalmente, suas definições de risco e incerteza. Porém, é pertinente elencar algumas de suas observações.

Knight (1972) dedica alguns capítulos de sua obra para explicar uma economia em concorrência perfeita, na qual a ordem e continuidade das ações não são modificadas e principalmente como uma economia sem a presença da incerteza. Nesse cenário, há riscos envolvidos, mas são do tipo que podem ser previstos ou mensurados, e os agentes econômicos conseguem se precaver com relação ao futuro. A seguir, o autor insere na explicação do processo econômico a incerteza e, por conseguinte, a geração de lucro que, segundo sua teoria, é o ganho residual frente à incerteza quanto ao futuro. Nesta perspectiva o sistema econômico atua em condições de concorrência imperfeita e o desenvolvimento se dá a partir dessas modificações nas condições de produção e consumo, originadas pela incerteza enfrentada pelos agentes, especialmente por empreendedores, com relação a um futuro que não pode ser previsto.

A aceitação da incerteza para explicar os fenômenos econômicos e sociais implica em algumas considerações teóricas e ontológicas. Primeiramente, Knight reconhece o empreendedor como um empresário incumbido de uma responsabilidade suprema, pois precisa tomar decisões envolvendo alto grau de incerteza e detendo apenas de um conhecimento parcial da situação. Além disso, dependendo do grau de incerteza, as consequências de suas decisões não podem ser previstas ou mensuradas, e algumas decisões são de natureza desconhecida, não podendo o empreendedor recorrer a experiências passadas. Outra função que lhe confere a responsabilidade suprema é a função de escolher as pessoas que trabalham na empresa sob sua responsabilidade (KNIGHT, 1972).

A consideração ontológica que a aceitação da incerteza acarreta é o reconhecimento do conhecimento parcial, elemento crucial de Knight para a explicação da incerteza. A incerteza é percebida como o conhecimento parcial ou a falta dele para se tomar decisões em relação ao futuro, a partir da qual as pessoas utilizam-se mais da consciência ou da intuição. Significa dizer que, na presença da incerteza, nem sempre as decisões são tomadas com base na escolha racional. Knight (1972) argumenta que os métodos probabilísticos e matemáticos utilizados pelos cientistas, atrelados a uma visão ontológica do homem racional, podem limitar a compreensão de fenômenos sociais e econômicos, por não conseguir abordar as decisões tomadas sob um nível de conhecimento imperfeito (JARVIS, 2010).

“É um mundo de modificações aquele em que vivemos, e um mundo de incerteza. Vivemos apenas sabendo *algo* sobre o futuro.” (KNIGHT, 1972 p. 217). Para entender o significado da incerteza Knight parte do reconhecimento de que os agentes têm um conhecimento parcial ou limitado do futuro. Mesmo assim escolhas são feitas e decisões são tomadas. A essência da situação é a ação de acordo com a opinião, ou a partir da percepção. Nesse sentido o autor dá destaque ao papel da consciência, ao raciocínio que olha para frente e que pode ajudar com o conhecimento do futuro, pois permite que se façam inferências em relação ao porvir. A ação é definida como o comportamento guiado pela consciência, que permite agir para modificar uma situação futura inferida de uma atual. Envolve percepção e, além disso, uma inferência dupla (KNIGHT, 1972). Não parece se tratar de algo irracional, mas “simplesmente a aplicação subjetiva da racionalidade objetiva para situações de incerteza.” (JARVIS, 2010 p. 13).

Porém esses processos de julgamento são suscetíveis a erros, pois a percepção do presente pode ser parcial, o futuro imaginado pode estar baseado num entendimento distorcido do presente, além de possivelmente não se conhecer as consequências das ações ou ainda a execução do previsto sair

errado. No entanto, o conhecimento completo de um objeto ou fenômeno é algo pouco comum nas decisões práticas da vida, as quais são embasadas geralmente em estimativas, principalmente se não se dispõe de dados estatísticos de situações idênticas. Se não for conhecida alguma probabilidade *a priori* ou se não houver dados estatísticos para estimar uma probabilidade, provavelmente as decisões serão tomadas com base em estimativas por parte do empreendedor. Desta forma, Knight (1972) examina três tipos de probabilidades:

a) a probabilidade *a priori*: é aquela na qual as probabilidades são baseadas em experiências homogêneas do passo, isto é, idênticas à situação em questão e na qual se conhece os possíveis resultados; pode ser objetivamente calculada, assim como suas probabilidades de risco;

b) a probabilidade estatística: definida como probabilidade objetiva, é avaliação empírica da frequência de associação entre as variáveis em questão, baseados em casos passados de grupos homogêneos; é uma estimativa de uma probabilidade calculada, não é a própria probabilidade em si; o risco pode ser mensurado; não está livre de erros de estimativa, devido à dificuldade de se conseguir agrupamentos homogêneos;

a) estimativas ou probabilidade subjetiva: nesta situação não há base de dados anteriores ou experiências para se estimar a probabilidade, ou seja, não há referências passadas nem agrupamento homogêneos de situações semelhantes; tipo de julgamento que além de ser suscetível a erros, seus erros não podem ser previstos.

As estimativas são, segundo Knight (1972), alternativas possíveis e utilizadas na prática frente a situações singulares pelos empreendedores e são influenciadas pela dose de confiança dada a uma estimativa. O empreendedor então realiza duas alternativas: (1) forma uma estimativa em relação a um problema (2) forma uma estimativa do valor da primeira estimativa.

Retomando ao termo da incerteza, a comparação dos três tipos de cálculo de probabilidade foi detalhada por Knight (1972) para enfatizar que a incerteza corresponde ao cálculo do terceiro tipo, ou seja, aquele baseado em estimativas, julgamento ou intuição, isto é, de uma base subjetiva, no qual os resultados futuros não podem ser previstos ou mensurados, apenas inferidos. Por outro lado, o risco corresponde aos cálculos a priori e aos cálculos estatísticos, nos quais as probabilidades podem ser definidas como objetivas e o nível de incerteza – o risco – pode ser mensurado (KNIGHT, 1972).

A seguir encontra-se a síntese das três diferentes formas de calcular probabilidades e suas possibilidades de mensurar os resultados futuros, segundo Knight (1972):

Quadro 3 - Três tipos de probabilidade de Knight

Probabilidade <i>a priori</i>	Objetiva	Risco mensurável	Universo definido de resultados futuros.
Probabilidade estatística	Objetiva	Risco mensurável	O universo de resultados não pode ser totalmente conhecido.
Estimativas	Subjetiva	Incerteza imensurável	O universo de resultados é incerto e não pode ser conhecido.

Fonte: adaptado de Knight (1972).

Analisando o papel da incerteza nas teorias da ação empreendedora e, considerando outras abordagens que foram desenvolvidas desde a obra de Knight (1972), McMullen e Shepherd (2006) apresentam duas correntes de pesquisa sobre a incerteza:

- a primeira, considera a *quantidade de incerteza percebida* e, frequentemente, distingue aqueles que agem de forma empreendedora dos que não o fazem, como uma questão de diferença de conhecimento. A quantidade de incerteza é considerada uma barreira entre potenciais empreendedores e a ação empreendedora de fato;

- a segunda corrente destaca a boa *vontade de suportar a incerteza* e tipicamente propõe que aqueles que decidem agir de forma empreendedora são atores distintos daqueles que não, devido a diferenças de motivação, atitude ou propensão a correr riscos (KNIGHT, 1972; SCHUMPETER, 1982). A não predisposição em lidar com incertezas, é o motivo que limita os potenciais empreendedores em se engajarem em ações empreendedoras.

Os autores desenvolvem um modelo conceitual da ação empreendedora que reconcilia aspectos das duas correntes, e definem que a *boa vontade de suportar a incerteza percebida* associada a ação empreendedora é representativa de uma configuração *crença-desejo*, na qual a crença do “o que fazer” está associada ao conhecimento e o desejo de “por que fazer” está associada à motivação. Com este modelo, McMullen e Shepherd (2006) reinterpretem as teorias de Kirzner (1997), Shumpeter (1982) e Knight (1972), e concluem que a teoria knightiana é a que mais reconhece a relevância do conhecimento e da motivação na ação empreendedora.

Há vários tipos de incertezas que se podem apresentar aos empreendedores (KNIGHT 1972). Há o risco financeiro envolvido no investimento do negócio (SCHUMPETER 1982); porém os empreendedores podem se expor a outros riscos, pois dedicam tempo e sua expectativa de ganhos futuros no negócio (KNIGHT, 1972). Milliken (1987) propôs três diferentes tipos de incerteza no ambiente organizacional: *estado* - quando administradores percebem que o ambiente não pode ser previsto; *feito*: incapacidade de prever a natureza do impacto do estado futuro que as mudanças ambientais podem apresentar para a

organização; *resposta*: necessidade de ação percebida, frente a um possível evento ou mudança que podem ser uma ameaça ou uma oportunidade para a organização. Conhecimento parcial de opções de respostas e/ou uma incapacidade de prever as prováveis consequências das escolhas de resposta.

Com base nos estudos que analisam o papel da incerteza em relação às teorias empreendedoras e visando compreender como os empreendedores lidam com seus dilemas morais, escolhe-se a perspectiva knightiana para aproximar-se do fenômeno em estudo. Para Knight (1972) a incerteza é entendida como o risco que não pode ser mensurado, originado do conhecimento parcial ou reduzido sobre o futuro, onde nem aspectos de sua natureza ou valor são conhecidos, assim como não são possíveis cálculos probabilísticos objetivos, pois não há casos passados semelhantes.

Dilemas morais, tema abordado mais adiante, podem ser vistos como situações de conflito, complexidade e de grande ambiguidade, semelhante à incerteza de Knight (1972). Embora sua teoria se refira à todas as formas de incerteza que empreendedores podem estar expostos, como a incerteza sobre decisões estratégicas, operacionais ou administrativas, não foram encontradas considerações evidentes sobre incerteza moral, fenômeno que pretendo investigar.

2.3.3 Empreendedorismo e estudos relacionados à ética

A literatura acadêmica que relaciona a ética aos estudos organizacionais é vasta e há mais de três décadas a mesma preocupação pode ser observada em pesquisas com empreendedores e proprietários de pequenas empresas (SOLYMOSSY; MASTERS, 2002). Autores começaram a investigar se a ação empreendedora estava sendo produtiva, improdutiva ou destrutiva (BAUMOL, 1990) e a desenvolver estudos voltados para compreender como ocorriam os processos de tomada de decisão e mais especificamente, estudar o

raciocínio moral. As teorias de responsabilidade social também são articuladas com estudos sobre empreendedorismo (p. ex., AZMAT; SAMARATUNGE, 2009).

A área de estudo da ética empresarial – *business ethics* – representa uma das abordagens para se compreender a dimensão ética das organizações, e geralmente guia-se por modelos de processos de tomada de decisão e comportamento éticos compostos por várias etapas, como em Rest (1999) e Kohlberg e Hersh (1977). Segundo Solymossy e Masters (2002) as etapas consecutivas do raciocínio moral, em direção ao comportamento moral são:

a) o reconhecimento da questão moral: também chamada consciência moral ou *moral awareness* (BRYANT, 2009), refere-se à determinação em perceber o conteúdo moral de uma situação. Empreendedores reconhecem questões morais com que lidam em suas organizações, as quais referem-se a própria natureza da atividade empresarial, como assimetria de informações, priorização de *stakeholders*, conflitos de interesse (vida pessoal e negócio) e questões de personalidade.

Aparentemente empreendedores identificam questões morais diferentes em relação a outros indivíduos no ambiente organizacional.

b) o julgamento moral: é um processo cognitivo e individual, abordado através das teorias de DMC, na qual se encontra a TDM (p. ex., KOHLBERG 1992; REST, et al., 1999a). De acordo com esta teoria, os indivíduos fazem diferentes julgamentos morais numa dada questão moral quando estão em diferentes níveis de desenvolvimento moral. A TDM será descrita nas próximas seções deste referencial;

c) o engajamento para o comportamento moral: etapa em que o indivíduo precisa tomar a decisão de agir segundo seu julgamento moral.

A Teoria do Desenvolvimento Moral (TDM) de Kohlberg é uma teoria sobre desenvolvimento moral cognitivo baseada nessas etapas. Segundo ela, quando surge uma questão

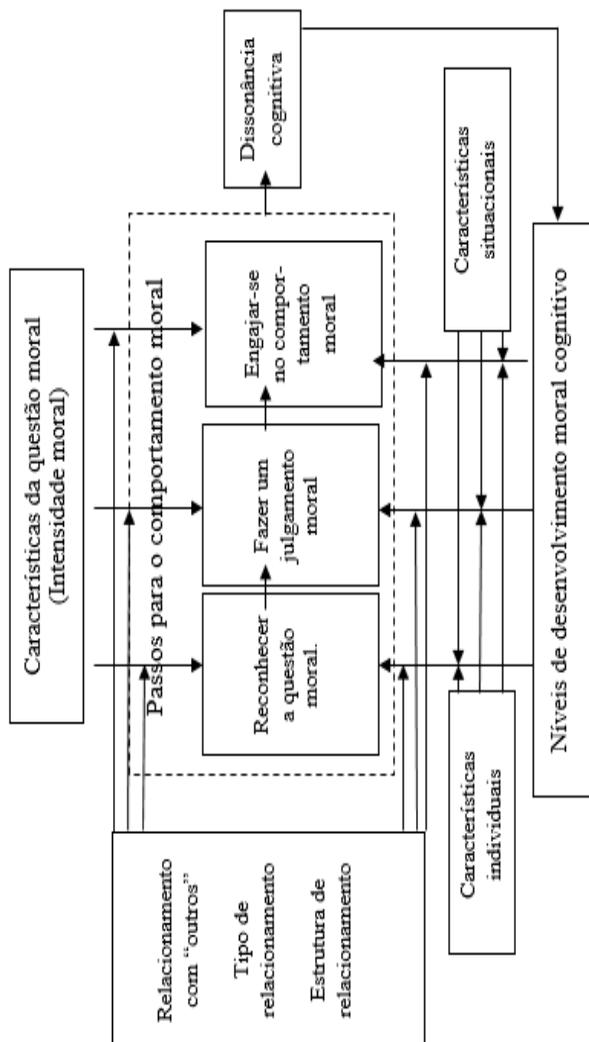
moral, o indivíduo precisa primeiramente reconhecer a questão e depois deve fazer um julgamento em relação ao curso da ação moral que irá tomar, baseado em um quadro ético relacionado ao seu nível cognitivo de desenvolvimento moral (KOHLBERG; HERSH, 1977).

Realizando um estudo teórico sobre empreendedorismo, ética empresarial e desenvolvimento cognitivo moral, Solymossy e Masters (2002) argumentam que as características da questão moral e o nível de desenvolvimento moral dos tomadores de decisão influenciam diretamente nos três passos do comportamento moral. No entanto, quando Teal e Carroll (1999) aplicaram o teste DIT – *Defining Issues Test* para empreendedores, afirmaram que apesar de se esperar que indivíduos que apresentam um alto nível de julgamento moral também demonstrem níveis altos de comportamento moral, na prática, esta expectativa não foi confirmada por pesquisas empiricamente conduzidas.

Conforme o modelo teórico descrito por Solymossy e Masters (2002), o nível de desenvolvimento moral e as características da questão moral, ou seja, sua intensidade (JONES, 1991), influenciam diretamente no comportamento moral. Além deles, outros elementos identificados podem influenciar diretamente no comportamento: características pessoais, características situacionais, relacionamentos com outros e a ocorrência de dissonância cognitiva – quando o empreendedor age de forma inconsistente com seu julgamento moral, seguindo o comportamento requerido pelo seu ambiente externo. Em poucas palavras, a ressonância cognitiva é uma incongruência entre as resoluções cognitivas do indivíduo e o seu comportamento, levando-o a mudar suas crenças, ou seu comportamento ou a situação; ela cria, afirmam os autores, um desejo por mudança que influencia no nível de desenvolvimento moral das pessoas (SOLYMOSSY; MASTERS, 2002).

A figura 1 representa as relações ou influências possíveis entre os elementos capazes de interferir no processo de raciocínio moral, sugerido por Solymossy e Masters (2002).

Figura 1 - Elementos do comportamento moral



Fonte: Adaptado de Solymossy e Masters (2002).

Os três passos centrais da figura 1 mostram o raciocínio moral, à exceção do quarto passo que seria a ação moral, no modelo de Rest et al. (1999a).

As características da questão moral foram observadas por Jones (1991). Elas dizem respeito às questões morais externas ao indivíduo e diante das quais o mesmo percebe certos elementos de sua intensidade. No caso dos dilemas morais abordados mais adiante, a origem do dilema não é do meio externo, mas de uma indagação da consciência entre os princípios morais em relação ao ambiente externo.

Jones (1991) sugeriu que as questões morais podem variar em intensidade e essa intensidade influencia não só o processo de reconhecimento da questão, como também a possibilidade de um julgamento moral. A intensidade da questão moral, segundo Jones (1991) pode variar ao longo de seis dimensões:

a) magnitude das consequências: refere-se aos danos ou benefícios que a ação frente à questão moral representa para os outros;

b) consenso social: é a extensão em que uma sociedade concorda se algo é certo ou errado;

c) probabilidade de efeito: refere-se a possibilidade de uma ação causar danos ou benefícios assim como a incerteza relacionada à magnitude das consequências;

d) imediatismo temporal: significa considerar as ações que trazem consequências particulares mais rapidamente;

e) proximidade: a sensação de proximidade em relação àqueles para os quais a questão traz consequências é influenciada pela cultura, características psicológicas e sociais.

f) concentração do efeito: é considerar que um grande impacto para uma única pessoa é pior do que um impacto pequeno para muitas pessoas.

Apesar de estudos relacionados à pesquisa sobre cognição empreendedora, voltados para a compreensão de como os empreendedores tomam decisões sob incerteza, poucos

estudos têm identificado a maneira que os empreendedores acessam sua dimensão moral nos processos de tomada de decisão, alguns exemplos são os trabalhos de Bryant (2009) e McVea (2009). Além da cognição e do processo de tomada de decisão, a pesquisa envolvendo ética e empreendedorismo também é investigada a partir de outras linhas de pesquisa. Numa revisão da literatura, Harris, Sapienza e Bowie (2009) perceberam que a conexão entre empreendedorismo e ética envolve vários temas e problemáticas, que tendem a seguir para uma de três áreas primárias de pesquisa: ética empreendedora, empreendedorismo social e empreendedorismo e sociedade, conforme a figura a seguir.

Quadro 4 – Pesquisas entre ética e empreendedorismo

<p>Ética empreendedora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores <i>versus</i> não-empreendedores • Tomada de decisão ética de empreendedores • Dilemas éticos e empreendedorismo • Mudança tecnológica e a ética • Formação de estruturas éticas em novas empresas • Teoria dos <i>stakeholders</i> no empreendedorismo.
<p>Empreendedorismo Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição de empreendedorismo social • Questões éticas em empresas sociais • Mensuração do resultado em empresas sociais • <i>Empowerment</i> de empreendedores desprivilegiados • Empresas sociais <i>versus</i> empresas tradicionais • O papel do propósito em novas empresas.
<p>Empreendedorismo e sociedade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo e teoria econômica • Empreendedorismo e macroeconomia • Outros papéis sociais para o empreendedorismo

- Empreendedores como agentes sociais de mudança
- Impacto prejudicial da “destruição criativa”
- Ética na exploração de oportunidades

Fonte: Adaptado de Harris, Sapienza e Bowie (2009).

Considerando a classificação das linhas de pesquisa mencionadas, pode-se identificar os temas relacionados a problemática de pesquisa que pretendo relacionar: na área “ética empreendedora”, os temas de tomada de decisão ética e dilemas éticos de empreendedores; no “empreendedorismo social” questões éticas em empresas sociais e empreendedorismo e teoria econômica, da área “Empreendedorismo e sociedade”.

Bryant (2009) investigou a influência de fatores cognitivos sobre a consciência moral de empreendedores, descobrindo uma complexa relação entre as dinâmicas sócio-cognitivas e a sensibilidade para identificar questões morais. Indicou que pesquisas futuras devem buscar compreender em profundidade a cognição ética de empreendedores e que um bom caminho para trabalhos futuros seria estudar a influência de outros fatores cognitivos sobre o processo de tomada de decisão ética de empreendedores. Neste sentido, a Teoria do Desenvolvimento Moral, de Lawrence Kohlberg, pode ser um aporte teórico profícuo para se desvendar a forma dos julgamentos ou raciocínio moral das pessoas, ao lidarem com dilemas morais (BIAGGIO, 2002; REST, et al., 1999a, 1999b).

No entanto, antes da teoria sobre desenvolvimento moral, é necessário introduzir o conceito e principais características dos dilemas morais segundo a Filosofia e se fazer uma aproximação com os conceitos de tensão entre as éticas e racionalidade nas organizações, conduzidos na Sociologia por Weber (1999; 2004) e Ramos (1989).

2.4 DILEMAS MORAIS, TENSÃO ENTRE AS ÉTICAS E RACIONALIDADE

Esta seção abrange as definições e principais aspectos de dilemas morais, juntamente com a tensão entre as éticas e racionalidade.

Inerente às práticas éticas administrativas está uma questão moral, um dilema ético e um processo de raciocínio ou julgamento moral que acentua a significância de normas, valores e julgamentos morais (TREVINO, 1986). Uma questão moral está presente quando a ação ou a decisão de uma pessoa, quando livremente realizada, pode prejudicar ou beneficiar os outros, isto é, gera consequências para outras pessoas e envolve escolha (JONES, 1991). Um dilema ético envolve um conflito de valor, um conflito entre valores do próprio indivíduo ou um conflito com aqueles da organização ou da sociedade.

Para Trevino (1986), o raciocínio moral é o processo cognitivo por meio do qual um indivíduo reage a um dilema ético (TREVINO, 1986); é o centro do processo de tomada de decisão ética porque a avaliação de um dilema ético ocorre através da cognição sobre as práticas éticas, ou seja, as razões que um indivíduo usa para justificar suas escolhas morais, mais que a decisão em si ou os resultados (KULKARNY; RAMAMOORTHY, 2014).

2.4.1 Mas afinal, o que são dilemas morais?

Na realidade enfrentada pelos empreendedores, os problemas que se impõem e o fluxo de relações entre o empreendedor, organizações e sociedade, revelam situações complexas, nas quais os empreendedores enfrentam verdadeiros dilemas morais, o que significa dizer que há situações em que precisam tomar decisões entre duas alternativas conflitantes, onde ambas são necessárias e representam valores morais, mas apenas uma pode ser realizada.

A Filosofia é uma das principais fontes de estudos sobre ética e moral, porém, somente nos últimos 60 anos, os filósofos começaram a aceitar a possibilidade da existência de dilemas

morais, havendo pesquisadores que os adotam e outros não. O conflito é um elemento presente na característica crucial dos dilemas morais, isto é, o dilema moral se caracteriza pelas situações em que um sujeito está defronte a dois (ou mais) princípios morais, que podem ser exercidos isoladamente, mas nesta situação somente um pode ser escolhido. O agente parece estar condenado a falhar.

Nessas situações, nenhuma das exigências é mais importante que a outra, se ocorrer de uma exigência sobressair-se à outra, não se trata de um genuíno dilema moral. A simetria entre obrigações conflitantes é outra característica dos dilemas morais. Outro elemento presente é chamado de resíduo moral, observado pelo sentimento de remorso, culpa ou lamentação, vivido pelo indivíduo frente à opção não realizada (MCCONNELL, 2014).

Quando mais de um princípio, regra ou preceito moral se refere a uma mesma questão, podem demandar, em alguns casos, ações conflituosas entre si. Uma primeira tentativa de solução poderia ser organizar os princípios hierarquicamente, do eticamente mais importante para o menos importante, mas nem sempre isso é possível, pois há dilemas em que os pares de princípios não são facilmente comparados. Pode-se pensar que a incerteza sobre o que fazer é simplesmente o resultado da incerteza sobre as consequências, no sentido de ser possível prever se a ação tomada estará de acordo com o valor moral. Por outro lado, as obrigações podem ser igualmente relevantes, e a incerteza sobre as consequências deixa de ser uma questão considerada na resolução do dilema. Mesmo que seja plausível organizar os princípios hierarquicamente, pode surgir situações nas quais o mesmo princípio evoca obrigações conflituosas.

Um dilema desse tipo é o caso da “Escolha de Sofia”. Ela e seus dois filhos estavam nos campos de concentração nazistas e um dos guardas disse a ela que um de seus filhos seria morto e o outro permaneceria vivo, e ela deveria escolher quem ia viver e quem ia morrer. O guarda ainda informou que se ela não

escolhesse nenhum, ambos seriam mortos. Neste caso, Sofia tinha motivos morais para escolher um dos dois – salvar um dos filhos. Aparentemente ela tinha razões para salvar um ou outro. Assim, o mesmo preceito moral deu origem a obrigações conflitantes (MCCONNELL, 2014). Este caso é chamado por Sinnott-Armstrong (1985) como dilema moral simétrico.

Um argumento para demonstrar a realidade dos dilemas morais refere-se ao seu entendimento fenomenológico: são as emoções que os agentes experimentam ao enfrentar o conflito e o acesso do pesquisador a tais emoções. O ator experimenta estas emoções e é apropriado que as sinta. Ao lidar com um dilema moral e optar por um princípio em detrimento de outro, a pessoa pode se sentir culpada ou com remorso pela decisão tomada. Independentemente da ação privilegiada na situação, o indivíduo sente remorso ou culpa ou a sensação de que fez algo errado. O resíduo moral, proposto por alguns autores, está baseado em quatro pressupostos: (1) quando a agente age, ele experimenta remorso ou culpa; (2) que experimentar essas emoções é apropriado e esperado; (3) se tivesse optado pela outra ação, teria experimentado remorso e culpa também; (4) num conflito simétrico, a emoção sentida seria igualmente apropriada (MCCONNELL, 2014).

Lamento (ou arrependimento) é outro tipo de emoção sentida, mesmo quando o agente sabe que não fez algo errado, como é o caso de uma mãe ao punir seu filho, que mesmo consciente de ter agido corretamente, pode sentir remorso ou arrependimento. Não só é apropriado sentir como é esperado, e sua falta representaria uma lacuna moral. Com remorso ou culpa, ao menos dois componentes estão presentes: o componente experiencial – o sentimento negativo do agente ligado a manifestação de arrependimento ou lamento – e o componente cognitivo – a crença de que o agente fez algo errado e tem responsabilidade sobre isto. O que distingue o remorso do arrependimento é o componente cognitivo (MCCONNELL, 2014).

Na literatura filosófica sobre dilema moral podem ser encontrados vários tipos de dilemas. Os pesquisadores que adotam os dilemas, indicam dois tipos: o tipo V – dilemas que podem ser resolvidos – e o tipo W – dilemas que não podem ser resolvidos. McConnell (2014) apresenta três formas para distingui-los. A primeira distinção é entre conflitos epistêmicos e conflitos ontológicos. Nos conflitos epistêmicos o agente tem um conflito entre dois ou mais preceitos morais e não sabe qual dos princípios tem precedência na situação. É difícil para o agente saber qual o princípio prevalece. No caso ontológico, o princípio não pode ser substituído. O agente não sabe qual é o princípio mais forte, nem o princípio em si. Ou seja, dilemas morais genuínos são do tipo ontológicos, contudo, ambas as abordagens (defensores e opositores) consideram o tipo epistêmico.

A segunda distinção refere-se ao dilema do tipo auto-imposto ou do dilema do tipo imposto por um agente externo (ou impostos pelo mundo). No auto-imposto, uma forma de injustiça é provocada pelo próprio agente, como ao fazer promessas conflitantes. Um dilema do tipo imposto por um agente externo é o caso da escolha de Sofia.

Uma terceira possibilidade é distingui-los entre dilemas de obrigação e dilemas de proibição: o primeiro corresponde às situações em que mais de uma ação factível é obrigatória, ou seja, um dilema entre duas obrigações morais; o segundo envolve duas ações factíveis e proibidas. O caso da escolha de Sofia, segundo McConnell (2014), representa um dilema de proibição e como exemplo de um dilema de obrigação, pode-se recorrer ao dilema do estudante de Sartre (2013).

Tal dilema conta a história de um estudante que havia perdido seu irmão na guerra e sua mãe estava sozinha, pois seu marido a havia deixado. O rapaz gostaria de ir para a guerra, vingar a morte de seu irmão e aliar-se aos seus compatriotas, mas por outro lado sabia que era a única pessoa que restara para ajudar sua mãe. Segundo Sartre (2013) o estudante estava diante

de duas morais: uma mais concreta e imediata – ajudar uma pessoa ao ficar com sua mãe – e outra de alcance mais amplo, capaz de ajudar na causa de um coletivo, mas de eficácia questionável. O autor argumenta que não há como prever antecipadamente as escolhas, ou ainda fundamentá-las em códigos morais. Em suas palavras, é preciso confiar nos próprios instintos para escolher, nos casos em que os valores são vagos ou amplos demais.

McConnell (2014) também relaciona os dilemas morais a existência de múltiplas moralidades. *Os preceitos morais gerais* são aqueles atribuídos e apropriados para todas as pessoas, tais como: não matar ou não roubar.

Há também as *obrigações morais relacionadas ao papel social do agente*, ligados à ocupação ou posição social, como é o caso dos salva-vidas, que tem o dever de resguardar a vida de pessoas; e dos atores políticos, dos quais se espera atuarem em direção ao interesse público. Dilemas morais podem surgir entre o conflito dessas diferentes moralidades, no caso entre preceitos morais gerais e entre as obrigações de um papel social. Weber (apud ENDERLE, 2007) percebeu este tipo de dilema – entre valores de convicção e entre princípios ligados à ética da responsabilidade – em seu estudo sobre a vocação e o *ethos* dos agentes políticos, segundo a qual o homem de vocação política detém a ética da convicção e da responsabilidade de forma complementar e não diametralmente opostas.

No campo do empreendedorismo, Dees e Starr (1992) sugerem a ocorrência de quatro diferentes tipos de dilemas:

- a) *Moral conflict* ou conflito moral: conflito entre compromissos ou requerimentos morais;
- b) *Moral ambiguity* ou ambiguidade moral: refere-se às escolhas morais para as quais não se tem resposta, os princípios são vagos ou não há casos precedentes;
- c) *Prudential tension* ou tensão prudencial: situação em que a moralidade externa requer uma escolha diferente dos princípios do decisor;

- d) *Personal-social conflict*: dilema em que há um choque entre os valores pessoais e sociais ou externos ao sujeito.

Conhecida a estrutura dos possíveis dilemas morais, podemos visitar a literatura que trata de casos reais da prática empreendedora em que os mesmos aparecem.

2.4.2 Dilemas morais de empreendedores

Entre os trabalhos que procuram identificar e compreender os dilemas morais de empreendedores, um dos mais referenciados é o ensaio publicado por Dees e Starr (1992) no *Handbook The State of the Art of Entrepreneurship*. Nesse trabalho os autores discutem três principais categorias de dilemas e os valores que entram em conflito. Outros três trabalhos que discutem os dilemas de empreendedores econômicos ou sociais merecem uma introdução inicial antes de tratarmos de cada caso individualmente.

Primeiro, na atividade dos empreendedores sociais, Zahra, et al. (2009) analisam os desafios éticos que tais atores podem enfrentar, considerando suas motivações e diferentes processos (ou formas) de criar valor social.

Em seguida, Dees (2012) discute em seu artigo duas diferentes culturas predominantes no empreendedorismo social, a da caridade e a da resolução de problemas. Com o encontro dessas culturas ele reflete sobre as possíveis tensões enfrentadas, que são na verdade elementos presentes em dilemas éticos.

E por fim, o trabalho de dez anos de pesquisa sobre o tema realizado por Wasserman (2012), o qual analisa os dilemas dos fundadores de *start-ups* americanas de tecnologia, identificando as decisões cruciais para a sobrevivência das empresas. Sua obra oferece uma visão sequencial dos principais dilemas presentes na conduta empreendedora nos anos iniciais.

Reúno aqui os diferentes dilemas e situações discutidas por esses autores.

2.4.2.1 Promoter dilemmas ou dilemas de promoção

Segundo Dees e Starr (1992) esses dilemas têm sua origem ligada ao uso do poder de persuasão e influência do empreendedor. Ocorre principalmente no início da organização, na busca de legitimidade no mercado e perante à sociedade, como discutido por Stinchcombe (1965). Representa os questionamentos sobre até que ponto o empreendedor está sendo honesto para promover seu produto ou organização, ou se é capaz de transpassar essa fronteira em busca de seu objetivo.

Dees e Starr (1992) argumentam que a euforia e o otimismo inicial podem levá-lo a desconsiderar o risco envolvido perante seus investidores, ou o impacto perante a sociedade. Além do risco, o empreendedor pode também administrar sua imagem ou a da organização. Nesse caso, cabe a ele reconhecer até que ponto pode prosseguir sem distorcer informações ou adotar práticas abusivas.

2.4.2.2 Dilemas de relacionamento

Os dilemas de relacionamento ocorrem entre os empreendedores e os demais atores que atuam no ambiente.

Os empreendedores podem fazer uso, no sentido instrumental, de sua rede de relacionamentos para captar recursos ou estabelecer relações com o intuito de se fortalecer no mercado. Quando, por exemplo, a rede de amigos ou familiares é utilizada para relacionamentos comerciais ou até societários, pode originar dilemas de conflito de interesses devido ao conflito de papéis (DEES; STARR, 1992). É o caso em que o empreendedor tem um sócio que também é da sua família. O conflito existe porque a pessoa tem dois papéis. E se a sociedade não der certo, vai desfazê-la?

Outra ocorrência nos relacionamentos organizacionais é o uso das pessoas como meio para o alcance de um fim econômico. Dees e Starr (1992) adotam o termo ética transacional para descrever esse tipo de conflito.

2.4.2.3 Dilemas de inovação

Para Dees e Starr (1992) os dilemas de inovação estão ligados à responsabilidade do empreendedor frente às inovações ou ao impacto de sua atividade em todas as esferas. As inovações radicais abordadas por Schumpeter (1982) trazem consigo impactos à sociedade e ao meio-ambiente, por exemplo, e envolvem riscos e custos.

Os avanços na tecnologia e na ciência também trazem consigo novos tipos de problemas éticos. Dees e Starr (1992) citam a área de engenharia genética e a tecnologia da informação. Ambas exigem dos empreendedores a consideração dos impactos de suas inovações e requerem o pensamento constante acerca dos impactos éticos que podem gerar.

2.4.2.4 Dilemas de rendimentos, de carreira e de sucessão

Dees e Starr (1992) e Wassermann (2012) argumentam sobre dilemas para definição da forma de distribuição dos ganhos, ou em outras palavras, sobre a equidade na organização.

Outra questão pertinente ao empreendedorismo refere-se à força de sua cultura. Para aqueles que participam de uma rede ou um grupo representativo de empreendedores, os valores ou o comportamento esperado podem ser ditados pelo ambiente. O empreendedor, diante disso, precisa fazer escolhas quanto à sua conduta.

Além dos dilemas apontados, Wasserman (2012) localiza dilemas ligados aos fundadores de *start-ups*, que ocorrem antes da criação da empresa e durante seu crescimento e desenvolvimento.

De acordo com sua pesquisa, a primeira grande decisão do empreendedor é quando começar, ou seja, um dilema de carreira. Isso requer considerar a sua vontade, a sua experiência, a sua disponibilidade, o momento propício e a aceitação do mercado.

Decidido por começar, é necessário formar a equipe. Isso envolve os chamados por Wassermann (2012) de *team dilemmas*. Requer decidir se haverá sócios, quem serão, qual o papel de cada um e suas responsabilidades.

Além da equipe formada, dilemas podem se configurar ao lidar com a contratação de funcionários e as decisões sobre investidores externos. E em algum momento as questões de sucessão podem estar presentes nas decisões da empresa (WASSERMAN, 2012).

2.4.2.5 Dilemas morais de empreendedores sociais

Os dilemas expostos até aqui podem estar presentes na realidade de empreendedores econômicos e sociais. Mas em virtude de suas características peculiares, o empreendedorismo social pode envolver ainda outros dilemas morais.

O encontro do empreendedorismo com o “social” é considerado em alguns casos como o encontro de forças opostas. Zahra et al. (2009) afirmam que os empreendedores sociais são guiados por obrigações éticas e pelo desejo de melhorar a sua sociedade, mas certo egoísmo pode levá-los a adotar práticas não éticas.

Em sua tipologia de empreendedores sociais, Zahra et al. (2009) identificam diferentes desafios éticos. O empreendedor *social bricoleur* resolve problemas sociais visando o bem de sua comunidade, em escala local e com pouco recurso. Seus desafios éticos estão ligados à efetividade da alocação de recursos e na mensuração do alcance do bem público. Por exemplo, até que ponto o bem público criado é acessível à todas as pessoas necessitadas? Em tempo hábil? Outras questões dizem respeito

à transparência das ações e recursos e ao conflito dos interesses particulares com os organizacionais.

Os outros dois tipos de empreendedores sociais apontados por Zahra et al. (2009) também revelam alguns comportamentos opostos à missão social. Agem com o intuito de provocar mudança social, de gerar impacto, e nessa busca podem atuar de forma egoísta e causando impactos imprevistos.

Dees (2012) também identificou algumas tensões acerca das duas culturas que marcam o empreendedorismo social. A cultura - ou sistemas de valores - da caridade e a cultura de resolução de problemas coexistem de forma complementar e em alguns momentos de forma conflituosa.

A caridade, que no latim “*caritas*” significa amor, é uma virtude e consiste em agir sem pensar em si, mas no bem dos outros. Enquanto que a cultura da resolução de problemas não é uma virtude, mas uma habilidade, que visa atingir resultados (DEES, 2012).

Os empreendedores sociais em alguns momentos precisam lidar com a tensão entre essas duas culturas. De acordo com Dees (2012) elas resultam nas seguintes tensões: *spontaneous caritas versus reasoning*: traduzidas como caridade espontânea *versus* calculada; sacrifício *versus* investimento; recursos de doações *versus* atividades de mercado para sustentabilidade; reduzir o sofrimento *versus* resolver o problema e cuidar de pessoas *versus* empoderá-las.

2.4.3 A racionalidade substantiva e a importância da tensão

O empreendedorismo é um campo de estudo favorável aos estudos sobre ética, devido às possíveis questões morais que podem surgir durante a busca de oportunidades empreendedoras. (HANNAFEY, 2003). Além de reconhecer as potenciais consequências éticas na criação de valor pelo empreendedorismo, Dunham (2009) argumenta que as teorias empreendedoras devem evoluir ancoradas em dois fundamentos:

afastar-se do paradigma da escolha racional em direção à uma ação alicerçada em princípios morais e reconhecendo o papel da ética e dos valores no ambiente de negócios. Sua preocupação é somada às de Freeman e MacVea (2008), no trabalho em que discutem sobre uma perspectiva de análise do empreendedorismo através da abordagem da sabedoria prática ou *practical wisdom*, na qual incorporam a ética e a estratégia como dimensões da tomada de decisão empreendedora (DUNHAM; MCVEA; FREEMAN, 2008).

Preocupação semelhante à verificada no campo do empreendedorismo, é fonte de debate nas ciências Econômicas e Sociais. No cenário brasileiro, uma das obras que tem norteado as abordagens alternativas dos estudos organizacionais, é o livro *A Nova Ciência das Organizações*, escrito pelo sociólogo Alberto Guerreiro Ramos. Na obra, Ramos (1989) apresenta os fundamentos de sua Teoria Substantiva da Vida Humana Associada, a qual tem entre seus propósitos principais, recolocar a razão como um atributo do indivíduo, e apresentar a forma plena da racionalidade, isto é, não somente a instrumental, mas a racionalidade substantiva.

“A racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente empreendida pela consciência humana, não pela mediação social.” (RAMOS, 1989, p. 16). A noção clássica de boa sociedade, baseada em Platão e Aristóteles considera a vida da razão como a força criadora soberana, na qual se admite a contínua tensão inerente à existência humana. A racionalidade substantiva “impõe o indivíduo na direção de um esforço contínuo, responsável e penoso para dominar suas paixões e suas inclinações inferiores” (RAMOS, 1989, p. 16). O segundo elemento da boa sociedade é a hierarquia, entre aqueles indivíduos mais capazes de viver a tensão que a vida da razão prescreve, e os demais.

A racionalidade instrumental evidenciada pela ciência moderna é, segundo Ramos (1989), o resultado de um processo

de transavalização da razão, a qual foi retirada do âmbito da psique humana e recolocada como atributo externo, do meio social, dando-lhe características sóciomórficas. Ela corresponde a uma visão da razão humana baseada somente no cálculo utilitário de consequências, na qual os seres humanos agem em função de um fim ou objetivo destinado a atender seus interesses pessoais. É o resultado, segundo Ramos (1989), do domínio de uma sociedade centrada no mercado, ancorada por uma ciência moderna que legitima suas concepções, através de uma intrínseca política cognitiva e da redução da ação humana ao comportamento.

Ramos (1989) analisou diversos autores que criticaram a razão moderna, como Weber, Manheim, Horkheimer, Habermas e Eric Voegelin, sendo este último o único a sustentar que “a razão moderna exprime uma experiência deformada da realidade” (RAMOS, 1989, p. 20). Para Ramos (1989) os polos da tensão existencial humana são um dos elementos constitutivos da condição humana e a razão implica ter consciência dessa tensão. Além disso, segundo a concepção de razão pura kantiana, a razão tem um interesse prático, de tornar-se efetiva numa sociedade de seres racionais. É um atributo dos seres humanos pois, conforme Aristóteles (2009), o homem é um animal racional e um animal político.

Dennis (2009) concorda com Ramos (1989), a respeito da visão reducionista que a modernidade preconiza sobre a condição da vida humana individual e associada. Ao refletir sobre o conceito de racionalidade, descreve a seguinte definição da racionalidade substantiva:

Define-se a racionalidade substantiva como o processo de estudo ordenado e de identificação dos padrões de ordenamento da vida humana associada que são autoevidentes ao indivíduo, independentemente das estruturas políticas e sociais específicos em cujo seio o estudante tenha de operar. Esses padrões não derivam e

não dependem da opinião da maioria ou do resultado da interação entre interesses divergentes. Eles são verdadeiros e autoevidentes quando a pessoa se liberta das restrições que, necessariamente, decorrem de suas condições históricas e particulares (DENNIS, 2009, p. 204).

A racionalidade funcional é descrita, por sua vez, dando-se ênfase à ligação com o alcance de objetivos:

[...] define-se a racionalidade funcional como o estudo sistemático, que é moldado e limitado pelos modos de pensar prescritos e entranhados nas estruturas políticas e sociais específicas. A racionalidade funcional é necessária para o emprego eficiente e eficaz dos recursos, a fim de que se possa alcançar os resultados desejados no interior dessas estruturas políticas e sociais (DENNIS, 2009, p. 204).

A concepção da racionalidade funcional atrelada ao critério da eficiência é respaldada pelas definições de Herbert Simon (1971) sobre o comportamento administrativo e as decisões. Para ele, o caráter racional das decisões representa a escolha de uma alternativa que maximiza o alcance dos resultados com o menor custo possível. Simon (1971) define as decisões como a escolha de alternativas tendo em vista as consequências, ou seja, voltada para os fins. Apesar disso, reconhece que envolvem tanto juízos de fato - os meios que orientam a ação para a alternativa escolhida - quanto juízos de valor - relacionados ao conteúdo ético expressos pelos objetivos ou finalidade estabelecida pela organização. O problema é que, para Simon (1971), as premissas éticas correspondem justamente a esses objetivos estabelecidos pela organização e, portanto, segundo os interesses de seus administradores. Dessa

forma, o princípio da eficiência e a finalidade da organização prevalecem sobre preceitos éticos ou morais.

Deferentemente de Simon (1971), Weber (1999; 2004) reconhece a diferença entre uma racionalidade formal ou instrumental – determinada por uma expectativa de resultados – e uma racionalidade substantiva, ou de valor, que por sua vez independe de expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada no atingimento de um resultado previamente estabelecido. Apesar de Weber desenvolver sua teoria da burocracia como um tipo ideal para a sociedade e para a visão do homem de sua época, Ramos (1989) compreende que sua resignação foi delineada fortemente pelo contexto histórico em que vivia, onde a racionalidade funcional ou formal substituía a racionalidade substantiva e ordenava os negócios políticos e sociais.

Ramos (1989) elenca três qualificações gerais, que realçam as distinções entre a teoria substantiva e a teoria formal da vida humana associada: (1) a teoria da vida humana é substantiva quando a razão substantiva é sua principal categoria de análise; (2) a teoria substantiva já existe há muito tempo, embora jamais com essa expressão “razão substantiva”; o debate racional substantivo é a essência da forma política de vida; (3) a teoria substantiva envolve ordenação ética da teoria política, sobre qualquer eventual disciplina que focalize questões da vida humana associada.

É importante ressaltar que Ramos (1989) considera as definições da razão e da ética aristotélicas para distinguir a racionalidade substantiva e instrumental, compreendendo que ambas as racionalidades são complementares para a vida humana. Visão similar à de Aristóteles (2009), para o qual os homens exerciam sua razão substantiva quando participavam da *pólis*, exercitando seu pensamento político, enquanto que no *oikos* - vida doméstica – o homem exercia a razão do cálculo para manter o lar.

“O bom homem, por sua vez, nunca é um ser inteiramente socializado; é, antes, um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético.” (RAMOS, 1989, p. 52). Para uma melhor explicação sobre os conceitos da racionalidade instrumental e da racionalidade administrativa, Ramos (1989) apoiou-se nas definições de Max Weber (1999;2004), especialmente nos conceitos de racionalidade funcional e racionalidade substancial e ética da responsabilidade e ética da convicção.

Dos quatro tipos de ação social definidos por Weber (1999) – ação racional no tocante aos fins, ação racional no tocante aos meios, ação afetiva e ação tradicional -, Ramos (1966) direciona sua análise para as duas primeiras, as quais contribuem na diferenciação entre as racionalidades.

A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados. É conduta, por assim dizer, heroica ou polêmica, que testemunha fé ou crença num valor ético, religioso, estético, ou de outra natureza, e sua racionalidade decorre apenas de que é orientada por um critério transcendente. A ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos. (RAMOS, 1966, p. 51).

Ramos (1966) descreve, neste sentido, que a ação racional no tocante aos fins, ou seja, a racionalidade funcional ou instrumental, não está baseada em qualidades intrínsecas como emoções, costumes ou valores, pois estes são elementos, do ponto de vista da racionalidade instrumental, ordinariamente irracionais. Apenas orienta as ações em busca de um fim, ajustando meios aos fins e calculando consequências. Por outro

lado, a racionalidade substantiva corresponde aos atos inteligentes exercidos na base da autonomia e do conhecimento lúcido e correspondentes a valores éticos ligados à ética da convicção. Ramos (1966) identifica em alguns textos de Weber a correspondência entre a racionalidade referida a fins e a racionalidade referida a valores, com a ética da responsabilidade e a ética da convicção e que, aparentemente, estas duas éticas coexistem através de relações de tensão. Weber desenvolveu estes conceitos em 1913, num ensaio sobre a política como vocação e, apesar de inicialmente aparecerem como escolhas opostas, a ética da responsabilidade e a ética da convicção são ao final, definidas por Weber não como polos opostos, mas complementares à plenitude do homem (ENDERLE, 2007). Da mesma forma, Ramos (1966) sugere que as éticas não são necessariamente antagônicas e que os sujeitos não organizam sua conduta com base em somente uma delas.

Santos e Serva (2013) consideram que as duas éticas (da convicção e da responsabilidade) e as duas racionalidades são vistas em um mesmo espaço nas ações diárias dos indivíduos e que em algumas situações podem ocorrer tensões entre as racionalidades. A ética da responsabilidade requer do indivíduo o autodomínio de suas preferências, crenças e ideologias, a fim de auto-racionalizar a sua conduta e ajustá-la às demandas organizacionais. Por outro lado, o ser humano não pode somente ser guiado por princípios externos à sua vontade, devendo, para o bem de sua personalidade, exercer os seus valores éticos de convicção, o que naturalmente gera tensões entre as éticas. (RAMOS, 1966).

A tensão entre a ética da convicção (ligada ao indivíduo) e da ética da responsabilidade (ligada ao papel organizacional), aparentemente se configura de forma similar aos dilemas morais, envolvendo diferentes moralidades, conforme as distinções sugeridas por McConnell (2014) no início desta seção. Santos e Serva (2013) recomendam que para entender a tensão não basta apenas a identificação dos elementos da

racionalidade, é necessário um aprofundamento mais intenso no contexto que a cerca, como características organizacionais, forças de pressão e influências no ambiente organizacional, preferências pessoais e organizacionais e a ausência de consenso.

2.5 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO MORAL DE LAWRENCE KOHLBERG

Os estudos sobre desenvolvimento moral recebem contribuições de inúmeras disciplinas: da filosofia moral, psicologia, sociologia, ética empresarial, teologia, para citar algumas. E dentro de uma mesma área, como é o caso da psicologia, várias correntes se dedicaram ao entendimento do desenvolvimento humano (KILLEN, SMETANA, 2014).

Antes de nos aprofundarmos na perspectiva tributária ao trabalho do psicólogo Lawrence Kohlberg (1992), é preciso reconhecer que outras correntes se dedicaram ao estudo do desenvolvimento em sua dimensão moral.

Anteriores à Kohlberg os trabalhos de Freud e Piaget, com propostas distintas, representam trabalhos pioneiros do início do século (BIAGGIO, 2002). Na psicologia, o tema é abordado por diversas áreas, como a psicanálise, a psicologia social, a psicologia cultural. Além disso, desde a década de 1990 vários outros campos abordam o assunto, como a sociobiologia, a primatologia, a neurociência.

Essa diversidade de campos revela que a dimensão moral nem sempre é considerada como um atributo exclusivo da razão, tal qual a proposta kohlberguiana. Várias correntes consideram que a moralidade se explica por aspectos emotivos, biológicos ou sociais, conforme expostos por Killen e Smetana (2014). A proposta de Haidt (2013), por exemplo, argumenta que a intuição moral precede o raciocínio moral.

Tal autor reconhece, no entanto, que Kohlberg (1992) representou uma mudança de rumos no campo, na medida que não adotou a psicanálise ou os pressupostos behavioristas, ao

construir sua teoria sob a égide da cognição estrutural e evolutiva (HAIDT, 2013).

Pode-se dizer que as principais razões que nos levam a adotar como ponto de partida a teoria kohlberguiana, refere-se à sua teoria de desenvolvimento moral ser baseada nos aspectos cognitivos – entende-se aqui, a razão – como o atributo humano que nos permite julgar questões éticas e também por considerar a orientação de justiça como a estrutura de raciocínio.

Ambos os motivos são condizentes com a área de estudos organizacionais e, especialmente, para a área de administração pública.

Considerar a Teoria do Desenvolvimento Moral a fim de compreender como os empreendedores lidam com seus dilemas morais representa aceitar alguns de seus pressupostos. Primeiramente, que o julgamento moral pode revelar estágios diferentes de desenvolvimento moral, pois as pessoas podem manifestar justificativas diferentes para uma decisão idêntica; em segundo lugar, permite considerar a possibilidade de que as pessoas podem ampliar sua consciência moral; e terceiro, representa afiliar-se a Kohlberg em relação a existência de uma sequência e uma forma universal, válidas para todos e em qualquer cultura, embora nem todos atinjam os níveis mais elevados (BIAGGIO, 2002). Dentre as teorias que associam o julgamento moral aos estágios cognitivos de desenvolvimento moral, destaca-se a Teoria de Desenvolvimento Moral desenvolvida pelo psicólogo Lawrence Kohlberg em meados da década de 1960, ao estudar o desenvolvimento moral de adolescentes, posteriormente aplicada para adultos (BIAGGIO, 2002).

Rest et al. (1999a; 1999b) e Trevino (1986) argumentam que o estágio de desenvolvimento moral cognitivo de um indivíduo é o elemento crucial para determinar o julgamento moral. De acordo com essa teoria, os indivíduos fazem diferentes julgamentos morais para uma dada questão quando estão em diferentes estágios de desenvolvimento moral

(KOHLBERG; HERSH, 1977). O modelo de desenvolvimento moral de Kohlberg dá ênfase ao aspecto cognitivo ou de raciocínio do julgamento moral. Ele aborda como o processo cognitivo de tomada de decisão moral torna-se mais complexo e sofisticado com o desenvolvimento, enfatizando o processo do julgamento moral, isto é, considera as razões ou justificativas que um indivíduo usa para explicar sua escolha moral, mais do que a decisão em si (TREVINO, 1986). Procura analisar a forma do julgamento moral, mais que seu conteúdo (KOHLBERG; HERSH, 1977).

Pesquisas que utilizaram a Teoria do Desenvolvimento Moral de Kohlberg, sugerem que o comportamento moral é mais determinado pelo julgamento moral para pessoas com maiores níveis de desenvolvimento moral (SOLYMOSSY; MASTERS, 2002). Considerando-se também a incerteza como uma real propriedade do ambiente diante da qual as decisões são tomadas, Luntley (2003) argumenta que os julgamentos morais, entendidos como sábias decisões, são fundamentais para a resolução de questões morais, e que os mesmos estão alicerçados em habilidades cognitivas vinculadas ao caráter.

Os trabalhos antecedentes nos estudos sobre desenvolvimento cognitivo e moral, são tributários à perspectiva construtivista de Jean Piaget (1896-1980), a partir da qual Kohlberg (1992), em seu enfoque cognitivo-evolutivo, aprofundou o estudo do desenvolvimento moral. Ambos identificaram estágios universais de desenvolvimento cognitivo e moral, nos quais os julgamentos poderiam ser heterônomos – moralidade de fora, de outros – ou autônomo, baseados na própria consciência. Os seis estágios de desenvolvimento moral propostos por Kohlberg estão distribuídos em três níveis: o pré-convencional (estágios 1 e 2), o convencional (estágios 3 e 4) e o pós-convencional (estágios 5 e 6) (BIAGGIO, 2002).

Os estágios de desenvolvimento moral foram inicialmente identificados por meio de uma técnica de entrevista criada por Kohlberg – *Moral Judgment Interview* (MJI) – na

qual o pesquisador contava histórias ou dilemas morais e os indivíduos respondiam de que forma os resolveriam e justificando as razões de sua decisão. Um dos dilemas mais utilizados por Kohlberg (1992) é o dilema de Heinz, na qual um homem casado (Heinz) precisa comprar um remédio de custo além de suas possibilidades, para salvar a vida de sua esposa e, mesmo com alguma ajuda não conseguiu o dinheiro necessário, nem mesmo o farmacêutico aceitou o pagamento parcial. Nesta situação, é perguntado ao entrevistado se ele roubaria o remédio ou não, e o porquê de sua decisão (BIAGGIO, 2002). Segundo Rest et al. (1999a, 1999b), os novos instrumentos de pesquisa atualmente disponíveis para identificar os estágios de desenvolvimento moral, mesmo por meio de métodos mais objetivos, mantêm suas perguntas baseadas a um número de hipotéticos dilemas morais.

Rest, et al. (1999a, 1999b) argumentam que as ideias de Kohlberg iluminaram importantes aspectos da moralidade, e para apreciá-los é necessário fazer uma distinção entre macromoralidade e micromoralidade. A macromoralidade corresponde a estrutura formal da sociedade, tais como instituições, estrutura e leis e sua questão central é se tais estruturas são justas. Por outro lado, a micromoralidade refere-se ao particular, isto é, às relações pessoais da vida diária, a qual é guiada por questões como: é este um bom relacionamento? É esta uma boa pessoa? Ambas as dimensões da moralidade estão preocupadas com o bom relacionamento e a cooperação entre as pessoas. No entanto, a micromoralidade relaciona as pessoas a bons relacionamentos pessoais, enquanto que a macromoralidade relaciona as pessoas às regras, às instituições e leis. Assim, na macromoralidade uma ação é considerada virtuosa quando a pessoa age com imparcialidade e abdica de sua vontade a favor de princípios gerais. Rest et al. (1999a, 1999b) acreditam que a teoria de Kohlberg se aproxima da macromoralidade.

Segundo Kohlberg e Hersh (1977), o desenvolvimento moral representa as transformações que ocorrem na estrutura de pensamento de uma pessoa, não apenas o aumento do conhecimento de valores culturais, o que tenderia a um relativismo ético. De fato, os pressupostos ontológicos de Kohlberg (1992) são opostos ao relativismo ético. Seus estudos sugerem uma universalidade na estrutura de raciocínio moral, independente da cultura, local ou momento. Isto quer dizer que os níveis e estágios de desenvolvimento moral valem para todos e em qualquer cultura. No entanto, esse e outros fundamentos da teoria receberam críticas, as quais serão abordadas mais adiante.

Estudos longitudinais e comparativos entre diferentes culturas, indicam que o raciocínio moral – *moral reasoning* – desenvolve-se ao longo do tempo através de seis estágios consecutivos. O conceito de estágio refere-se à estrutura de raciocínio de uma pessoa e implica as seguintes características, segundo Kohlberg e Hersh (1977):

- os estágios são “totalidades estruturais” ou sistemas de pensamento organizados, o que significa que os indivíduos são consistentes em seus estágios de desenvolvimento moral;

- os estágios formam uma sequência invariável, na qual os indivíduos evoluem de estágio em estágio, sempre em direção ao estágio seguinte, exceto em casos de um trauma extremo;

- os estágios são integrações hierárquicas: os indivíduos em estágios mais elevados compreendem os estágios menores e tendem a atuar segundo o estágio mais elevado.

2.5.1 Níveis e estágios de desenvolvimento moral

Uma das bases de Kohlberg (1992) para explicar o desenvolvimento moral, são os estágios de evolução cognitiva de Piaget, quais sejam: o intuitivo, o operacional concreto e o operacional formal. Ele percebeu que esses estágios são pré-requisitos para o raciocínio moral. Assim, por exemplo, o domínio da lógica de causa-efeito é necessário para perceber os

resultados e consequências de seus atos, para os demais e para si mesmo. Em outras palavras, é necessária que a pessoa desenvolva sua percepção lógica para também ser capaz de desenvolver sua percepção social e moral.

Como mencionado, Kohlberg (1992) inicia suas pesquisas investigando os elementos explicativos das teorias de aprendizagem social e da psicanálise. O pressuposto, por exemplo, de que as pessoas assimilam as normas morais ao interiorizar uma forma de conduta aprendida com o contexto, foi discutido por Kohlberg (1992). Para o autor, a interação social explica o desenvolvimento da capacidade de percepção social, mas ela sozinha não explica a ação moral. A proposta de Kohlberg (1992) viria a dar prosseguimento à base piagetiana, aliada às concepções de justiça e de interação social.

Após estudar empiricamente os processos imitativos e de identificação na aprendizagem de crianças, Kohlberg (1992) define suas bases explicativas do desenvolvimento moral. Além da cognição, o autor considera que as características biológicas podem influenciar no processo de desenvolvimento. Por exemplo, a identificação das crianças pequenas com uma figura masculina. Para Kohlberg (1992), o menino e a menina ao interagir com o pai apreendem os comportamentos aceitos e corretos, dos incorretos.

Disto decorre os dois elementos estruturantes de sua teoria: a tomada de perspectiva – *toma de rol* - e a orientação para a justiça.

O primeiro deles, a tomada de perspectiva, é um elemento chave para compreender o desenvolvimento da relação do “eu” com os demais. Mead (1934) citado por Kohlberg (1992) cunhou o termo, definido como o ato de colocar-se no lugar do outro, de conseguir compartilhar ou reconhecer as expectativas e necessidades dos outros.

A cada nível de desenvolvimento moral a tomada de perspectiva evolui gradativamente. De fato, uma forma de

entender os três níveis é considerá-los como três tipos de relações entre o “eu e as normas e expectativas da sociedade”.

Nessa perspectiva, podemos descrever antecipadamente a tomada de perspectiva sociomoral por níveis da seguinte forma:

- no nível I - pré-convencional – a pessoa vê as normas e regras como expectativas sociais externas a si mesma;

- no nível II – convencional – a pessoa se identifica com as normas e expectativas dos outros, especialmente com a autoridade;

- no nível III - pós-convencional - diferencia seu eu das normas e regras e expectativas de outros e define seus valores segundo princípios escolhidos (KOHLBERG, 1992).

A tomada de perspectiva possibilita que a pessoa consiga fazer o julgamento da justiça processual envolvida numa questão, por meio de uma checagem da reversibilidade. Significa que uma pessoa pode: (a) levar em conta as perspectivas dos outros e (b) trocar de lugar com os outros com imaginação, de tal forma que a pessoa esteja satisfeita com o resultado do dilema independente à quem esteja relacionado.

O segundo elemento que confere estrutura aos estágios evolutivos de Kohlberg (1992) é a orientação de justiça, orientação ética que, segundo o autor, abarca as demais, como a ética normativa (baseada nas regras), a utilitarista e a do “eu” ideal.

A concepção de justiça de Kohlberg (1992) tem raízes em Aristóteles e Platão. Rawls é sua referência mais contemporânea. A justiça é considerada por Kohlberg (1992) como a principal virtude de uma sociedade ou de um indivíduo. Descreve-a como a relação harmônica de cinco operações de justiça: igualdade, equidade, reciprocidade, tomada de perspectiva prescritiva e universalidade.⁵

⁵ Nos apêndices do livro *Psicologia del desarrollo moral*, Kohlberg (1992) define e descreve em detalhes as operações e problemas de justiça de cada estágio de desenvolvimento moral.

As operações e problemas de justiça diferem de um estágio para outro. Os dilemas morais utilizados por Kohlberg (1992) se referem aos problemas de justiça (justiça distributiva, corretiva, comutativa e processual) encontrados em *Ética a Nicômaco*, de Aristóteles (2009).

As principais características dos estágios de desenvolvimento moral propostos por Kohlberg (1992), são descritas dentro de três níveis: pré-convencional, convencional e pós-convencional.

O nível pré-convencional é composto por dois estágios de desenvolvimento moral, denominados como: (1) orientação para a punição e a obediência e (2) hedonismo instrumental relativista. Segundo este nível, os indivíduos ainda não entendem ou respeitam normas morais e expectativas compartilhadas e as regras são externas ao sujeito (heteronomia). É um estágio pré-moral, pois ainda não há a internalização de princípios morais, e o ato é julgado por suas consequências e não pelas intenções.

1. *Orientação para a punição e a obediência*: neste estágio, a moralidade de um ato é definida em termos de consequências físicas para o agente (moralidade concreta). Se uma ação é punida, significa que está moralmente errada; se não é punida, o agente entende que a ação é moralmente correta.

2. *Hedonismo instrumental relativista*: a ação moralmente correta é definida em termos do prazer ou da satisfação das necessidades da pessoa, numa postura predominantemente hedonista. É um estágio egoísta, em que a moral é relativizada conforme a satisfação das necessidades pessoais.

Kohlberg (1992) descreve os principais elementos presentes nos estágios de desenvolvimento: tomada de perspectiva sociomoral, normas e operações de justiça e sua relação com os problemas de justiça. Retomo a descrição desses elementos, nos termos de Kohlberg (1992).

2.5.2.1 Estágio 1: moralidade heterônoma ou orientação para a punição e a obediência

É um estágio de realismo moral, isto é, a significação moral de uma ação se vê pela sua qualidade real, física. Este realismo se reflete num pressuposto que os juízos morais são autoevidentes.

Há uma ausência de conceitos como merecimento e intencionalidade, pelos quais as circunstâncias particulares alterariam a significação moral. Assim, as regras e atributos morais se aplicam num sentido literal, absoluto e tanto a justiça distributiva como a retributiva se caracterizam por uma estrita igualdade mais que equidade. As características que determinam a autoridade de uma pessoa tendem a ser categóricas, por exemplo o pai é o chefe porque é maior ou mais velho.

A partir do realismo moral não é possível uma pessoa perceber as múltiplas perspectivas possíveis dos atores e acaba por pressupor que todos veem a situação como ela mesma, isto é, julgam o certo e o errado igualmente e de acordo com a autoridade (heterônoma).

Normas e operações de justiça: as normas são regras concretas desvinculadas das expectativas dos indivíduos, incluindo a si mesmo.

A igualdade é uma noção de distribuição por estrita igualdade a aqueles classificados dentro de uma categoria de atores. A distribuição desigual é aceitável para pessoas de uma menor categoria.

A reciprocidade é uma noção de troca de bens ou ações no sentido de “o mesmo pelo mesmo”.

As operações de equidade e tomada de perspectiva prescritiva estão ausentes no estágio um, causa de sua natureza egocêntrica e heterônoma desse modo de raciocínio.

Existe a universalidade no sentido que uma regra ou norma se generaliza e não admite exceções, exceto às autoridades que criam e reforçam as regras.

Em termos formais, o raciocínio do estágio um se caracteriza pelo uso descoordenado de igualdade e reciprocidade.

A justiça distributiva se guia por uma estrita igualdade e não se leva em conta as considerações especiais de necessidade ou merecimento.

Não se incorporam as circunstâncias moderadoras tais como intenção, merecimento ou necessidade.

A justiça corretiva tende a ser retributiva e a embasar-se em estreita reciprocidade: se o médico matou a paciente ao dar uma dose de remédio para livrá-la da dor e da condição terminal, ele também merece a morte.

A justiça comunicativa: segue-se regras de fora, por exemplo porque se deve manter uma promessa? Resposta: para não ser mentiroso e evitar punições (KOHLBERG, 1992).

2.5.2.2 *Estágio 2: hedonismo instrumental relativista*

Esse estágio caracteriza-se por uma perspectiva individualista concreta, na qual se admite a maximização da satisfação das necessidades e desejos próprios e redução das dores ou consequências negativas. Há uma consciência de que cada pessoa tem seus próprios interesses, isto é, há o reconhecimento de mais de uma perspectiva sobre a situação e um respeito pela legitimidade moral de perseguir seus próprios interesses. A moral é relativa à situação e ao ator. É suposto que os outros também estão operando deste ponto de vista, levando a instrumentalização das trocas e interações.

Normas no estágio dois, são as expectativas psicológicas do indivíduo

Igualdade: reconhece a categoria pessoas como todos os indivíduos e que as necessidades de um ator podem ser atendidas pela ação do mesmo ou por meio de trocas com os demais.

Reciprocidade: troca de valores e bens iguais para satisfazer as necessidades do eu e do outro. Coordena-se com a igualdade, diferentemente do estágio 1.

A operação de equidade se concentra nas necessidades e não nas intenções dos atores.

A operação de tomada de perspectiva prescritiva reconhece que um pode ter necessidade como os demais.

Embora um ator possa entender as necessidade e ações dos outros, as perspectivas não estão equilibradas a ponto de dar conta dos seus conflitos.

A operação de universalidade se expressa segundo o interesse ao limitar os desvios das normas por pessoas auto interessadas. A decisão se justifica pela possível consequência de alguém em situação idêntica não cumprir com as normas.

Justiça distributiva: os juízos levam em conta o interesse de várias pessoas e as demandas da situação concreta, coordenando dessa forma igualdade e reciprocidade (KOHLBERG, 1992).

A ideia de equidade do estágio dois embasa-se na consecução das necessidade e interesses do indivíduo, enquanto que no estágio três as operações de equidade consideram as normas sociais compartilhadas como a base da distribuição.

A justiça corretiva pode conter a referência à necessidade ou intenção individual como a base para equidade. No caso do dilema do médico e da enfermeira, a decisão poderia ser justificada por dois caminhos, por exemplo: o juiz não deveria punir o médico pois ele atendeu a um pedido da paciente, ela queria morrer. Ou o juiz deveria puni-lo pois se por um acaso ele ficasse enfermo, o médico poderia fazer o mesmo com ele. Enfim, as justificativas estão vinculadas a argumentos que revelam interesse individuais.

A justiça comunicativa também se embasa na expectativa de atender aos interesses individuais (KOHLBERG, 1992).

Nível convencional

A partir do **nível convencional**, o sujeito se identifica ou aceita as regras dos outros, especialmente das autoridades. Compreende os estágios: (3) moralidade do bom garoto, de aprovação social e relações interpessoais e (4) orientação para a lei e a ordem. O indivíduo começa a internalizar princípios morais que julga ser certo em relação à sociedade e à lei. O nível convencional é o da maioria dos adolescentes e adultos, segundo pesquisas na realidade norte-americana e brasileira (BIAGGIO, 2002).

3. *Moralidade do bom garoto, de aprovação social e relações interpessoais*: o comportamento moralmente certo é o que leva à aprovação dos outros, conformando-se com as regras impostas pela sociedade. A visão predominante é egocêntrica, apesar do surgimento da concepção de equidade, mas de acordo com a aceitação dos outros.

4. *Orientação para a lei e a ordem*: os sujeitos têm grande respeito pela autoridade, por regras fixas e pela manutenção da ordem social. A ação é considerada moralmente correta se estiver de acordo com a lei. A justiça está relacionada com a ordem social estabelecida pelas instituições (KOHLBERG, 1992).

2.5.2.3 Estágio 3: *Moralidade da normativa interpessoal*

Segundo Kohlberg (1992), nesse estágio a pessoa se preocupa em manter a aprovação social e a confiança. As perspectivas dos indivíduos se coordenam e se fundem para a formação da perspectiva das relações de confiança entre as pessoas, expressas por normas morais compartilhadas.

As normas representam uma integração de perspectivas, um acordo social geral que reconhece o papel de um bom sujeito. Prevalecem as normas compartilhadas.

As operações de justiça se apresentam muito claramente pela “regra de ouro” de tomada de perspectiva: faça aos outros o que gostaria que te fizessem. Assim requer a coordenação de operações inversas e recíprocas – reversibilidade. É dizer que as trocas recíprocas não são necessariamente justas.

Normas: expectativas compartilhadas por pessoas numa relação. A finalidade das normas é manter as relações e a lealdade, a confiança e cuidados entre as pessoas da relação ou grupo.

Reciprocidade: obrigação como dívida. As relações e obrigações não se resumem a ideia de troca concreta, a reciprocidade do estágio três carrega a ideia de dívida gratidão e obrigação (KOHLBERG, 1992).

Igualdade: pessoas que se tratam da mesma forma são bons ocupantes de papel, pessoas com boas intenções.

Equidade: aceita exceções daqueles que se desviam em circunstâncias extenuantes pois há empatia com as boas intenções. Nesse estágio as operações de reciprocidade, igualdade e equidade se expressam de uma forma que indica que estão coordenadas e unidas a uma tomada de perspectiva prescritiva.

A operação de tomada de perspectiva prescritiva desse estágio é a regra de ouro.

Universalidade: expressa-se no desejo que todos devem seguir as normas ou leis pois as pessoas imorais causariam danos, ou seja, o desejo de limitar os desvios de conduta. Se teme pela interrupção das boas intenções das pessoas.

Justiça distributiva: uso coordenado de igualdade, reciprocidade e equidade.

Justiça corretiva: considera a relevância dos motivos e se o transgressor vive ou não de acordo a uma ideia compartilhada do que é uma boa pessoa.

Justiça comutativa: requer também a modificação da reciprocidade por referência a normas e merecimentos compartilhados (KOHLBERG, 1992).

2.5.2.4 Estágio 4: *Moralidade do sistema social*

Nesse estágio, o indivíduo toma a perspectiva de um membro da sociedade generalizado. Concepção do sistema social como um conjunto consistente de códigos e procedimentos que se aplicam imparcialmente a todos os membros.

Há uma consciência de que pode haver conflitos entre as perspectivas dos membros, mas o sistema de regras poderia resolver tais conflitos.

Os juízos morais se fazem com referência às instituições ou sistemas legais, sociais ou religiosos e crenças.

Normas: promovem a cooperação ou contribuição social e atuam como reguladoras para evitar desacordo e desordem.

Igualdade: perante à lei, isto é, direitos e deveres de cada cidadão.

Equidade: a aplicação geral das normas pode ser não ser sensíveis o suficiente para reconhecer circunstâncias ou necessidade individuais. A tomada de perspectiva prescritiva alcança uma alternativa equilibrada entre as ações individuais e os padrões da sociedade.

Universalidade: deve-se limitar o desvio por respeito a manutenção das atitudes que respeitam a lei e a integridade da organização social.

Justiça corretiva: ideia de imparcialidade na aplicação da lei e a ação corretiva como protetora da sociedade.

A importância da manutenção da imparcialidade e consistência reflete um interesse pela justiça processual que surge como um problema central de justiça no estágio 4. É o caso quando não se aceita fazer exceções à lei, pois isso levaria a decisões subjetivas por parte dos seus executores.

Justiça comutativa: reconhecimento da importância dos acordos de contrato para manter o funcionamento da sociedade, do caráter moral esperado (KOHLBERG, 1992).

Nível pós-convencional

O nível pós-convencional é composto pelos estágios mais elevados de desenvolvimento moral e, geralmente, segundo Biaggio (2002), poucos adultos chegam a esses estágios. As pessoas normalmente entendem e aceitam as regras da sociedade, baseados em princípios morais gerais que sustentam essas regras. Contudo, esses princípios podem entrar em conflito com as regras da sociedade e, nesse caso, os pós-convencionais julgam de acordo com seus princípios de consciência e não pela convenção (orientam-se pelos próprios princípios). É composto pelos estágios: (5) a orientação para o contrato social e (6) princípios universais de consciência.

5. *A orientação para o contrato social*: o indivíduo admite que as leis ou os costumes podem ser injustos e devem ser mudados. A mudança é buscada através de canais legais e de contratos democráticos.

6. *Princípios universais de consciência*: nesse estágio, o pensamento pós-convencional atinge seu nível mais alto. O indivíduo reconhece os princípios morais universais da consciência individual e age de acordo com eles. Se as leis injustas não puderem ser modificadas pelos canais democráticos legais, o indivíduo resiste às leis injustas, permanecendo fiéis a seus princípios. O estágio seis representa uma orientação moral mais universalista, que define a obrigação segundo os princípios de justiça e de respeito pela personalidade.

2.5.2.5 Estágio 5: moralidade dos direitos humanos e bem-estar social

A perspectiva anterior à sociedade desse estágio é a de um agente moral racional, consciente dos valores e direitos universais que cada um escolheria para criar uma sociedade moral. A validade das leis atuais e sistemas sociais podem ser

avaliados segundo o grau em que protegem os direitos humanos fundamentais. Esta perspectiva tende a criar uma sociedade, mais do que manter uma sociedade (KOHLBERG, 1992).

O foco principal pode estar nos direitos ou no bem-estar social. No primeiro, os direitos são considerados invioláveis por parte da sociedade. A orientação de bem-estar social considera que regras e instituições seguem a longo prazo a premissa de contribuir com o bem-estar de cada pessoa ou grupo da sociedade.

Normas: maximizar e proteger os direitos e bem-estar do indivíduo e se consideram criadas entre pessoas de livre acordo.

Igualdade: direitos fundamentais iguais e o valor igual dos indivíduos, direitos a vida e liberdade.

Equidade: reafirma os interesses de igualdade quando há normas insensíveis ou que evitam os direitos básicos e à vida.

Reciprocidade: troca de elementos concretos e simbólicos entre as pessoas

Toma de rol prescritiva: necessidade de levar em consideração a perspectiva de cada um em uma dada situação.

Exemplo de estágio 5 - coordenando igualdade, equidade e reciprocidade: cada um deve ter a mesma oportunidade de fazer a sua contribuição à sociedade e receber benefícios apropriados, inclusive se tenham diferentes pontos de partida ou estão em desvantagem. (KOHLBERG, 1992, p. 583).

Universalidade: valor à vida e à liberdade humana.

Justiça distributiva: respeito aos direitos humanos fundamentais; hierarquia racional de direitos e valores.

Justiça corretiva se centra nos direitos humanos e ou bem-estar social e as noções retributivas de castigo se perdem. A justiça corretiva, devidamente articulada por um sistema legal, levará a mais equidade que a decisão individual de cada um.

Justiça comutativa: contrato, acordo social, base nas relações humanas. A capacidade de depender de acordos é a base das relações sociais e uma fonte de obrigação moral.

2.5.2.6 Estágio 6: princípios éticos gerais, universalizáveis, reversíveis e prescritivos

A pessoa nesse estágio considera igualmente o ponto de vista ou os interesses de cada pessoa afetada pela decisão moral a tomar. Essa tomada de perspectiva prescritiva está governada por procedimentos para assegurar a justiça, a imparcialidade ou reversibilidade.

Expressam a atitude de respeito ou cuidado das pessoas como fins em si mesmas, não só como meios para alcançar outros valores.

Os princípios morais são diferentes tanto das regras como dos direitos, primeiro por serem prescrições positivas e não negativas (p. ex., não matar, não roubar) e se aplicam a todas as pessoas e situações.

O respeito à dignidade humana pode implicar a quebra das regras ou leis e a violação de direitos socialmente reconhecidos.

Os princípios gerais do estágio podem ser um ou vários. Os princípios únicos incluem o princípio da justiça ou respeito pela personalidade ou dignidade humana e o princípio de utilidade e benevolência, isto é, atuar para elevar o bem-estar de todos os indivíduos, a atitude de cuidado humano universal ou ágape.

No estágio seis, as operações de justiça formam um todo coordenado que constitui uma estrutura autoconsciente para tomar decisões morais. A ideia de confiança e comunidade se convertem em pré-condição para o diálogo, que por sua vez é considerado um princípio.

Dada essa autoconsciência, as operações de tomada de perspectiva prescritiva e a universalidade se convertem em princípios operativos além de serem pontos de checagem da validade das razões dadas para manter as leis ou normas morais.

É uma perspectiva anterior à sociedade, e seu princípio considera o *procedimento*. Enquanto o estágio cinco está

embasado na noção de acordo ou contrato, “o estágio seis se orienta pelo processo pelo qual se alcançam os acordos ou contratos”, assim como assegurar a justiça dos procedimentos subjacentes a tal acordo (KOHLBERG, 1992, p. 586).

Justiça distributiva: princípio da igualdade e equidade. Mas nesse estágio, a equidade se refere ao reconhecimento da necessidade diferencial, isto é, a necessidade de considerar a postura do menos favorecido.

A justiça corretiva não é retributiva, porém o castigo se considera necessário. Ainda assim, é requerido que se considerem os aspectos da justiça processual, ou seja, não por meio de sofrimento ou a morte.

Justiça comutativa: reconhecimento da confiança e respeito mútuo como as bases das promessas e contratos (KOHLBERG, 1992).

2.5.2.7 Subestágios A e B e um possível sétimo estágio

Numa formulação mais recente de sua teoria, Kohlberg (1992) reconhece sua ênfase ao princípio da justiça e à interpretação de como o raciocínio sobre a justiça ocorre, e admite que outros princípios compõem o campo da moral, como caridade, fraternidade e outros princípios éticos cristãos. Deste entendimento, postula a possibilidade de um sétimo estágio, relacionado com orientações éticas e religiosas, que vão além de sua concepção de justiça, envolvendo a construção de um senso de identidade ou unidade com o ser, com a vida e com Deus.

Kohlberg (1992) propôs ainda uma subdivisão para cada estágio de desenvolvimento, que consiste em dois subestágios, denominados de A e B. O subestágio A corresponde a um julgamento heterônomo – que vem “de fora” - baseado em regras e normas sociais. O subestágio B está ligado a uma conduta autônoma e flexível, segundo Biaggio (2002) e baseia-se em princípios como justiça, igualdade e reciprocidade, atributos de sua própria consciência (BIAGGIO, 2002).

Segundo Bataglia, Morais e Lepre (2010) estas duas orientações distintas estabelecem uma estreita relação com a conduta moral, isto é, um indivíduo do estágio 3, do nível convencional, com orientação autônoma, apresentará maior probabilidade de ter uma conduta moral vinculada à sua concepção, do que um indivíduo do estágio 4, do nível convencional, de orientação heterônoma.

2.5.2 Críticas à teoria de Kohlberg

Os principais questionamentos à teoria de Kohlberg (1992) estão relacionadas a alguns fundamentos que serão brevemente abordadas.

Kohlberg (1992) tem como referências, em suas concepções éticas e filosóficas, nomes como Kant e Aristóteles (BIAGGIO, 2002). Algumas vezes, por exemplo, pode ser encontrada em sua obra a frase de Kant de que “o homem deve ser um fim em si mesmo”, inclusive nos estágios de desenvolvimento mais avançados. (KOHLBERG, 1992). Também se embasa em autores de sua época, como Mead (1934) e Rawls, citados neste mesmo livro.

Em sua teoria cognitiva-evolutiva, Kohlberg (1992) recebeu críticas quanto à universalidade de seu modelo de desenvolvimento, quando suas evidências empíricas sugerem que a estrutura de raciocínio é a mesma independente da cultura ou país. Também foi questionado quanto à sua perspectiva de desenvolvimento moral em estágios duros, pelos quais as pessoas vão avançando de degrau a degrau (REST, et al., 1999). Atualmente, os estudos neo-kohlberguianos concebem que o raciocínio moral tem uma predominância em um determinada nível ou esquema.

Mas além deles, outras pesquisas da área de desenvolvimento preferem adotar um modelo de diferentes formas ou ondas de desenvolvimento, segundo o qual a pessoa vai desenvolvendo seu raciocínio moral e agregando as

anteriores às novas, num modelo espiral, como discutido por Wilber (2001).

Outra discussão acerca de sua teoria diz respeito ao gênero. Gilligan (1982), psicóloga e colega de Kohlberg (1992), levantou a questão em defesa de uma perspectiva que considera a moralidade feminina. Segundo suas pesquisas, a teoria de Kohlberg (1992) foi desenvolvida com o público masculino predominantemente, o que também a motivou a pesquisar o raciocínio moral feminino. Suas descobertas indicam que as mulheres têm a ética do cuidado como princípio norteador, mais evidente do que a justiça, caso da perspectiva de Kohlberg (1992).

Kohlberg (1992) analisava as críticas que recebia e, no caso de Gilligan (1982) argumentou que suas pesquisas com o público feminino levavam em consideração dilemas morais privados e escolhas particulares. De fato, como exposto no trabalho de Rest et al. (1999a), Kohlberg se aproximava mais da macromoralidade, ou seja, questões que estão num nível mais político e social.

2.5.3 Os estudos neo-kohlberguianos

Colegas de pesquisa de Kohlberg (1992) deram continuidade ao seu trabalho, propondo algumas mudanças quanto aos métodos e alguns pressupostos teóricos. Rest, Narvaez, Bebeau e Thoma (REST, et al., 1999a, 1999b) são nomes frequentes dessa perspectiva.

Para verificar em que estágio de desenvolvimento moral uma pessoa se encontra, Kohlberg (1992) desenvolveu um método de entrevista semiestruturada na qual apresentava alguns dilemas morais hipotéticos, diante dos quais os entrevistados precisam se posicionar, justificando suas decisões (BIAGGIO, 2002). Este método de entrevistas é conhecido como *Moral Judgment Interview* (MJJ).

De acordo com o arcabouço teórico e metodológico desta teoria, não é o conteúdo ou os valores morais em si o objeto de pesquisa, mas sim a estrutura do julgamento moral (BIAGGIO, 2002). Dito de outra forma, o foco está em como o entrevistado se justifica, isto é, as razões que apresenta em favor de sua decisão.

As fundações teóricas de medida do desenvolvimento moral e sua interpretação mudam, na passagem da abordagem de Kohlberg para a de Rest et al. (1999a). Utilizando-se o *Defining Issues Test* (DIT), por exemplo, o que é medido é o reconhecimento da questão moral, explicam Thoma e Dong (2014).

Rest et al. (1999b) mantém em sua perspectiva os fundamentos do modelo de desenvolvimento cognitivo de Kohlberg. Assim, definem o julgamento moral como um **processo cognitivo**, pelo qual uma pessoa constrói categorias epistemológicas básicas, como ‘direitos’, ‘deveres’, ‘justiça’ e ‘reciprocidade’ e no qual o **julgamento** pode se **desenvolver** ao longo do tempo, marcando a passagem da adolescência para a fase adulta pela mudança de maturidade de um estágio convencional para o pós-convencional.

Uma das mudanças mais importantes no modelo de desenvolvimento neo-kohlberguiano refere-se ao entendimento do processo de desenvolvimento. Em Kohlberg (1992) a concepção de estágios representa uma evolução de estágio a estágio, por “degraus”, um de cada vez.

Thoma e Dong (2014) explicam que na perspectiva atual, o crescimento é entendido como uma mudança gradual de uma concepção de cooperação social e moral menos complexa, para uma mais complexa. Além disso, a concepção de estágios foi substituída pela concepção de esquemas.

O julgamento moral, nessa perspectiva, pode se distribuir entre os três esquemas, conforme o raciocínio e fase de desenvolvimento dos respondentes.

As bases fundadoras dos esquemas se equivalem, em grande parte, aos seis estágios de Kohlberg (1992). Alguns esquemas representam dois estágios agrupados, como o esquema de “interesses pessoais”, formado pelos estágios dois e três, e por isso definido como “S23”.

Os três esquemas e sua equivalência podem ser observados no quadro 5.

Quadro 5 - Estágios e esquemas de desenvolvimento moral

Nível	Estágios de Kohlberg (1992)	Esquemas Rest et al. (1999a)
Pré-convencional	1. Moralidade heterônoma	Interesses pessoais (S23)
	2. Moralidade hedonista	
Convencional	3. Moralidade da aprovação social	
	4. Orientação para a lei e a ordem	Manutenção das normas (S4)
Pós-convencional	5. Orientação para o contrato social	Pós-convencional (S56)
	6. Princípios universais de consciência	

Fontes: baseado em Kohlberg (1992) e Thoma e Dong (2014).

Segundo Thoma e Dong (2014), o esquema de interesse pessoal (S23) equivale aos estágios 2 e 3 e representa uma lente baseada no interesse individual e nos ganhos e perdas que a pessoa experimenta em determinado dilema.

O esquema de manutenção das normas (S4), deriva em concepção do estágio 4 de Kohlberg (1992). Nesse estágio, prevalece um julgamento de respeito às normas e leis da sociedade e esse pensamento provê um senso de certeza moral (REST, et al., 1999a).

O esquema pós-convencional equivale aos estágios 5 e 6. Thoma e Dong (2014) argumentam que os pesquisadores do DIT adotam uma explicação diferente de Kohlberg (1992). Nessa visão, o pensamento pós-convencional sugere que todas as obrigações morais devem estar baseadas em critérios que enfatizam ideais compartilhados, completamente recíprocos e abertos ao escrutínio (THOMA; DONG, 2014).

Rest et al. (1999a) descrevem os principais elementos de um pensamento de esquema pós-convencional. A primazia por critério moral corresponde ao entendimento de que regras, leis, códigos e contratos são criações humanas, mas não necessariamente as pessoas devam se comportar de acordo com eles.

2.5.4 Instrumentos de análise e indicadores de medidas

O *Moral Judgement Interview (MJI)*, nos moldes de uma entrevista clínica, foi a primeira técnica para análise dos estágios de desenvolvimento moral. No método de Kohlberg (1992) os entrevistados respondiam sobre como resolveriam os dilemas morais contados pelo pesquisador (THOMA; DONG, 2014).

No entanto, a complexidade do instrumento e seu caráter interpretativo, levaram seus pesquisadores a desenvolver métodos mais objetivos, como o *Sociomoral Reflection Objective Measure* (SRM – Medida Objetiva de Reflexão Sociomoral), do norte-americano John Gibbs, e mais recentemente, o *Moral Judgment Test*, do pesquisador alemão Georg Lind (BIAGGIO, 2002).

Os estudos subsequentes à Kohlberg (1992) desenvolveram outros instrumentos para avaliação do juízo moral, já validados por pesquisadores ao longo de décadas de pesquisas. O teste DIT – *Defining Issues Test*, foi criado no início da década de 1970 e sua segunda versão DIT-2 é mais recente (BIAGGIO, 2002).

Juntamente com o MJI e o DIT, Bataglia, Morais e Lepre (2010) analisam outro instrumento também traduzido e adaptado para estudos de psicologia na realidade brasileira, chamado *Moral Judgment Test* (MJT), desenvolvido pelo alemão Georg Lind em 1977. Destaca-se a crescente utilização do DIT e MJT em pesquisas sobre moralidade, devido sua abordagem objetiva permitir maior facilidade na apuração dos resultados e com amostras maiores, enquanto que o modelo de entrevistas está sujeito à interferências subjetivas (BATAGLIA; MORAIS; LEPRE, 2010).

No DIT, seis dilemas morais Kohlbergianos são apresentados aos respondentes, seguidos de 12 afirmações cada um. No DIT-2 são apenas cinco dilemas, com histórias atualizadas e sem termos contextuais (p.ex., “guerra do Vietnã” foi retirado). Nesses questionários, o respondente deve classificar e ordenar os itens mais importantes dentre os 12 de cada dilema (THOMA; DONG, 2014).

O teste resulta no índice P ou *P-score*. Altos valores de *P-score* representam um julgamento moral de estágio mais elevado. Baseado em inúmeros testes realizados com o DIT, Rest et al. (1999s) identificam que *P-scores* acima de 50 são relativamente raros, refletindo um estágio de desenvolvimento moral pós-convencional, ou baseado em princípios. Por exemplo, no DIT aplicado por Teal e Carroll (1999), 31% dos proprietários de empresas apresentaram *P-Score* acima de 50, e a média foi de 43,22. Rest, et al. (1999a, 1999b) criaram uma nova versão do teste, denominada DIT-2, no qual o foco teórico é a distinção entre o pensamento convencional e pós-convencional, assim como o DIT. Biaggio (2002) orienta que os testes DIT na sua primeira versão produzem os scores mais altos de todos, uma vez que sua estrutura não contempla o primeiro estágio, e com as duas possibilidades do estágio 5: A (conduta heteronômica) e B (conduta autônoma).

Nos últimos dez anos outro indicador foi desenvolvido e tem sido usado como o mais importante indicador do DIT-2.

Definido como N2, este índice tem o *P-score* como ponto de partida e acrescenta ao cálculo os demais dados coletados, como a discriminação do respondente entre itens do esquema de interesse pessoal e do pós-convencional. Dessa forma, o índice é maior quanto o respondente diferencia entre respostas entre o esquema interesse pessoal e pós-convencional e decresce quando a pessoa não diferencia entre esses itens (THOMA; DONG, 2014).

Os critérios usados para validar a utilização do teste DIT incluem: variação na idade e nível de educação, ganhos longitudinais (o mesmo grupo em momentos distintos); correlação com medidas de capacidade cognitiva de compreensão moral; sensibilidade a educação moral, ligação com comportamento e tomada de decisão profissionais e previsão de escolha e atitude política (REST, et al., (1999a).

Medidas adicionais também derivam da aplicação do DIT e DIT-2. Segundo Thoma e Dong (2014), as primeiras correspondem a medidas da fase de desenvolvimento, nas quais a pessoa pode estar numa fase consolidada ou de transição. Na primeira, a pessoa apresenta uma clara preferência por um esquema de raciocínio. Na segunda, as respostas são distribuídas entre os três esquemas. Esquemas com uma medida acima de 30.00 geralmente representam um esquema consolidado (Rest, 1999a).

Considerando os três esquemas de desenvolvimento e ambas as fases - transição ou consolidada -, Rest et al. (1999a) definiram seis tipos de grupos de participantes, conforme quadro a seguir.

Quadro 6 - Tipos, segundo esquemas e distribuição

Tipo	Esquema predominante	Distribuição de esquemas
1	S23	Consolidado
2	S23	Transição

3	S4	Transição
4	S4	Consolidado
5	S56	Transição
6	S56	Consolidado

Fonte: adaptado de Rest, et al. (1999a).

Os tipos representam três pressupostos de Rest et al. (1999a): os tipos são ordenados, isto é, um esquema é mais desenvolvido que o outro; o desenvolvimento consolidado facilita o processamento de informações morais e, finalmente, que os esquemas guiam as decisões de forma distintas.

Outros indicadores obtidos a partir do DIT-2 são os índices de julgamento não morais. Entre eles, podemos obter um indicador que mede o número de respostas “não consigo decidir”, o índice chamado “perspectiva humanitária/liberal e um terceiro relacionado à religiosidade ortodoxa. Tais indicadores serão descritos na seção de metodologia e técnicas de coleta de dados.

2.5.5 Pesquisas sobre o desenvolvimento moral de empreendedores

As pesquisas têm indicado que uma variedade de dimensões pode influenciar as decisões e ações éticas de empreendedores (HARRY; SAPIENZA; BOWIE, 2009). O modelo teórico de comportamento moral proposto por Solymossy e Masters (2002) apresenta vários elementos que influenciam no reconhecimento e no julgamento de questões morais, destacando a influência do desenvolvimento cognitivo moral. A atividade empreendedora expõe empreendedores econômicos e sociais a desafiadores dilemas morais, originados de uma variedade de fatores organizacionais e ambientais, relacionados à inovação, relacionamento com outros atores e

decisões em ambiente de incertezas (DEES, 2012; HANNAFEY, 2003; MCVEA, 2009). Nestas condições, a escassez de recursos, além de outras fontes de tensão pessoal, pode impactar nos padrões éticos de empreendedores (DE CLERCQ; DAKHLI, 2009).

Os trabalhos encontrados pela busca sistemática, que abordam o desenvolvimento moral em organizações e/ou com empreendedores, foram analisados e considerados como ponto de partida dessa pesquisa. Tanto em termos de evidências empíricas, quanto para identificar áreas de pesquisa pouco estudadas. Suas principais contribuições estão resumidas no quadro 3 e discutidas logo a seguir.

Quadro 7 - Desenvolvimento moral e organizações

Autor/Ano Nível de Análise e tipo de estudo	Principais contribuições
CHERQUES; PIMENTA; RODRIGUES (2011) Organizacional (Empírico)	Empresas brasileiras têm nível de desenvolvimento moral de pré-convencional a convencional. Empresas portuguesas têm do nível convencional ao pós-convencional.
MCVEA, (2009) Individual (Empírico)	Examina a extensão em que os empreendedores usam sua imaginação moral para integrar as dimensões éticas em suas decisões, o que requer o cultivo de habilidades e sensibilidades que vão além do cálculo racional.
KULKARNI; RAMAMOORTHY (2014) Individual e organizacional (Teórico)	Propõem um modelo de transferência de melhores práticas de raciocínio moral que o relaciona com o desenvolvimento moral de líderes (os emissores) e de colaboradores e a influência do clima organizacional.

<p>SOLYMOSSY; MASTERS (2002) Individual (Teórico)</p>	<p>Sugere que alguns elementos do quadro ético de empreendedores podem se diferenciar de outras pessoas. Propôs um modelo de tomada de decisão ética para empreendedores de pequenas empresas</p>
<p>MARTYNOV (2009) Individual (Empírico)</p>	<p>Gerentes com baixos níveis de desenvolvimento moral comportam-se possivelmente como "agents" enquanto que gerentes com maiores níveis de desenvolvimento moral se comportam possivelmente como "stewards".</p>
<p>TEAL; CARROLL (1999) Individual (Empírico)</p>	<p>Aplicam o teste DIT e sugerem que empreendedores exibem habilidades de raciocínio moral um pouco acima do nível de desenvolvimento moral de gerentes de nível médio ou adultos em geral.</p>
<p>INGEBRIGTSEN; JAKOBSEN (2009) Individual (Teórico)</p>	<p>Analisam as teorias econômicas clássicas, neoclássicas e ecológicas e o desenvolvimento moral do homem de acordo com as teorias. Do homo economicus seguido do homo social e do homo ecológico e sugerindo o "cosmic man".</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao desenvolvimento moral de membros das organizações, Kulkarni e Ramamoorthy (2014) destacam a importância do desenvolvimento moral de líderes e de funcionários, nos processos de transferências de melhores práticas de raciocínio moral, numa visão da organização como um sistema de atividades epistemológicas, entre elas, o raciocínio moral. Eles acentuam a importância do raciocínio moral para o comportamento ético e alegam que seu processo, composto de três passos – identificação da questão moral, o julgamento moral e a formulação das intenções de comportamento moral (TREVINO, 1986) servem como um guia para as organizações chegarem a uma solução para um dilema moral em suas práticas éticas. O modelo interacionista de

tomada de decisão ética de Trevino (1986) aceita a possibilidade que os processos de raciocínio moral possam ocorrer em grupos, além do nível individual. Kulkarni e Ramamoorthy (2014) desenvolvem um modelo conceitual de melhores práticas para transferência de raciocínio moral, que leva em conta três características do raciocínio moral: a natureza do conhecimento moral, a tacitividade (“saber como”) do raciocínio moral e ambiguidade causal. Os mesmos são relacionados às características de desenvolvimento moral de líderes e colaboradores, além da influência do clima organizacional.

Apesar da teoria kohlberguiana de desenvolvimento moral ter sido desenvolvida para análise de indivíduos, alguns estudos têm ampliado seu nível de análise para o organizacional, considerando que os processos cognitivos coletivos podem alcançar estágios de desenvolvimento moral mais avançados, além da influência da liderança ética no desenvolvimento moral organizacional (KULKARNI; RAMAMOORTHY, 2014). O trabalho de Cherques, Pimenta e Rodrigues (2011) utiliza-se desse nível de análise para comparar o desenvolvimento moral de empresas brasileiras e portuguesas, sugerindo que as organizações brasileiras de sua amostra estão entre o estágio pré-convencional e convencional, enquanto que as organizações portuguesas estão nos estágios convencional e pós-convencional.

Retornando à análise individual dos estágios de desenvolvimento moral de empreendedores, os trabalhos empíricos de Teal e Carroll (1999), Martynov (2009) e McVea (2009), apresentam perspectivas e dimensões de análise que podem auxiliar na configuração da pesquisa. Teal e Carroll (1999) aplicaram o teste DIT em uma amostra de 26 empreendedores com o intuito de verificar se estes apresentavam um raciocínio moral mais desenvolvido que gerentes de nível médio e adultos em geral. Os resultados encontrados indicaram que empreendedores apresentam um estágio de desenvolvimento moral levemente acima de gerentes e adultos.

A pesquisa de Martynov (2009), embora tenha como foco o desenvolvimento moral de gerentes, apresenta alguns elementos úteis quanto ao conteúdo dos valores éticos dos atores, e discute outro elemento na análise do desenvolvimento moral, a motivação moral. Seu trabalho sugere que gerentes com baixos níveis de desenvolvimento moral comportam-se geralmente como "*agents*" enquanto que gerentes com maiores níveis de desenvolvimento moral se comportam como "*stewards*". Segundo o autor, a motivação moral é um fator que geralmente afeta a relação entre desenvolvimento moral e comportamento, no qual se espera que gerentes com maior motivação moral apresentem maior consistência entre seu julgamento moral e seu comportamento.

McVea (2009) parte da concepção de que os empreendedores tomam decisões sob extrema incerteza e ambiguidade que levam à implicações éticas. Seu objetivo é compreender como os empreendedores utilizam a imaginação moral para tomarem decisões que envolvem questões éticas. Através da análise comparativa de entrevistas com um grupo de 12 empreendedores e outro de estudantes de mestrado (ambos da área de biotecnologia), e usando o método do *focus group*, ela demonstra como a imaginação moral é utilizada pelos empreendedores para tomar decisões frente a questões morais em situações de grande incerteza, e que os empreendedores exercem um maior grau de imaginação moral em comparação aos estudantes de mestrado. McVea (2009) adota a definição de Caldwell e Moberg (2007), na qual a imaginação moral é caracterizada pelos seguintes elementos: sensibilidade moral – o reconhecimento de aspectos morais em uma questão -, tomada de perspectiva – a atitude de considerar o problema na perspectiva de múltiplos *stakeholders* - e a criação de novas alternativas. Além destes componentes, uma nova categoria de análise foi identificada, a identidade moral, na qual os empreendedores adotam como referência uma identidade moral de um ser humano íntegro tomando as decisões em questão.

McVea (2009) constata que para tomar decisões que envolvem questões morais, não basta os empreendedores desenvolverem habilidades ou práticas de reconhecimento de questões morais; o que se mostrou crucial foi a visão do empreendedor sobre si mesmo nas escolhas e decisões, isto é, a consciência de seu papel como ser humano que toma decisões. Por fim, o estudo sugere que “a imaginação, nos tipos de situações complexas enfrentadas pelos empreendedores, requer o cultivo de um conjunto de habilidades e sensibilidades que vão bem além do cálculo racional.” (MCVEA, 2009, p. 502).

Segundo o quadro anterior, dos trabalhos selecionados apenas os de Teal e Carroll (1999) e McVea (2009) fizeram pesquisas empíricas sobre o desenvolvimento do raciocínio moral de empreendedores, sendo que somente o primeiro empregou um instrumento derivado da perspectiva de Kohlberg (1992) e Rest, et al. (1999a).

Além deles, outros trabalhos que contribuem nessa linha de pesquisa são os de Solymossy e Masters (2002) e Kulkarny e Ramamoorthy (2014). Observe que esses estudos se referem às organizações tradicionais, com fins econômicos. Como observado, não foram encontrados estudos que articulam as teorias do desenvolvimento moral para análise de empreendedores sociais.

3 METODOLOGIA

Pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de ser um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político (RAMOS, 1989, p.28)

Esta seção descreve os atributos metodológicos propostos para a realização desse estudo. Inicialmente a pesquisa é caracterizada, em termos da perspectiva filosófica e pressupostos teóricos norteadores.

Nos procedimentos metodológicos, descrevo os critérios para delimitação do estudo, os procedimentos para acesso ao campo e para a coleta de dados. Em seguida apresento o trabalho envolvendo a realização das entrevistas em profundidade e caracterizo o instrumento *Defining Issues Test* (DIT-2) e seus indicadores. Simultaneamente, descrevo como se operacionalizou o trabalho em campo ao utilizar ambos os métodos de coleta.

Os métodos para análise e interpretação dos dados envolvem a perspectiva de Ricoeur (2009), para realizar uma análise interpretativa do conteúdo das entrevistas. A triangulação entre os métodos também é considerada.

Em seguida, apresento as categorias de análise e os principais elementos que as compõem. Por fim, esboço a estrutura do dispositivo analítico aqui proposto.

Começo, então, por discorrer sobre os pressupostos filosóficos, descrevendo sucintamente a visão da natureza humana e do mundo, antes de justificar de que forma pretendo abordá-los.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Alguns livros me acompanham há um bom tempo na busca de uma melhor compreensão sobre abordagens e estratégias metodológicas. Alguns deles são os de Godoi, Mello e Silva (2006), Flick (2009), Creswell (2010) e Stake (2011).

Dentre as alternativas de estratégia de pesquisa sob consulta, ora os requisitos eram parcialmente atendidos ora os pressupostos filosóficos não conversavam. Tudo se encaminhava para a escolha de uma estratégia (ou paradigma) para a qual a pesquisa completaria parcialmente seus pressupostos e entregaria algum método ou descoberta diferente.

Melhor voltar de onde comecei. A pergunta para a qual busco respostas é “como os empreendedores econômicos e sociais lidam com seus dilemas morais?”. O objetivo geral, novamente, é compreender como os empreendedores lidam com seus dilemas morais, a partir do estudo de empreendedores econômicos e sociais.

As escolhas metodológicas também se modificam e evoluem ao longo da pesquisa, assim como são discutidas e aprimoradas entre os pesquisadores de um grupo. Dessa forma, algumas reflexões construídas durante essa pesquisa podem ser brevemente expostas.

Dentro das minhas capacidades explicativas, posso afirmar que, de acordo com a minha visão de mundo e da realidade, acredito que ao nosso redor existe uma realidade concreta, um mundo independente de nós, uma harmonia que perdura com ou sem a nossa ação. Esse mundo já existia antes e vai existir depois de nós, modificado pela nossa ação enquanto seres que dele dependemos para fisicamente existir.

Esse mundo que nossos sentidos reconhecem como o mundo físico é o cosmos. No entanto a realidade não é somente o mundo físico. Os gregos atribuíam à antiga palavra *Kosmos* o

significado do todo da existência, que inclui os reinos físico, emocional, mental e espiritual (WILBER, 2001).

A natureza humana, por sua vez, mesmo com sua incompletude, tem algo que nos permite essa ligação com o divino. Corpo, mente, alma e espírito, tal é a luta que travamos para o domínio das paixões e instintos, que a razão nos impele à momentos únicos de contato com o divino. O pensamento aristotélico e platônico na Grécia antiga, além dos estudos na Idade Média de Tomás de Aquino, são as minhas crenças filosóficas para a concepção da natureza humana, das concepções éticas e dos dilemas morais. Não poderia ser diferente, no momento em que estou articulando teorias de Ramos (1999) e Kohlberg (1992) e Foot (1967).

Da mesma maneira, a consciência também é formada por uma dimensão material (o cérebro e nosso corpo) e além dela envolve a dimensão da mente, da alma e do espírito (WILBER, 2001). A concepção das várias dimensões ou camadas de consciência são tributárias ao trabalho do filósofo Jean Gebser (1905-1973) para o qual a consciência se manifesta pelas dimensões arcaica, mágica, mítica, mental e espiritual.

A teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (1992) permite sua análise a partir da *dimensão cognitiva*, ou seja, um atributo da *mente ou da razão* do indivíduo. A moral, no entanto, enquanto exercício da consciência, pode se manifestar no ser humano em outras dimensões, segundo Wilber (2001). Ou seja, há uma moral relacionada ao corpo, à mente, à emoção e ao espírito.

Sou tributária também aos estudos filosóficos de Eric Voegelin (2008) principalmente de seu encorajamento à honestidade intelectual. Nesse sentido, reconhecer as fronteiras das teorias de que faço uso, além das minhas limitações, é um trabalho perene.

Quanto à Voegelin, tomo conhecimento de sua obra gradativamente e muito devo à introdução feita por Ramos (1989), estudioso de sua obra. Ramos (1989), por sua vez,

reconhece a capacidade hermenêutica de Voegelin em captar as experiências dos textos clássicos, como os de Platão e Aristóteles, em seu esforço em restaurar o conceito de boa sociedade.

A postura filosófica e metodológica de Ramos (1989) também me fez aderir à necessária redução sociológica, a qual marcamos como ponto de partida da reflexão teórica.

Baseada nisso, procuro aqui descrever, conceituar e detalhar os passos trilhados para elaboração dessa pesquisa, de abordagem qualitativa ou interpretativa (STAKE, 2011). Acredito ser possível ter uma visão geral da estratégia da pesquisa, com a descrição dos métodos de coleta, análise e interpretação de dados, bem como dos procedimentos analíticos efetivamente realizados.

Assim por exemplo, com o método da entrevista em profundidade encontro relatos das experiências e também do que elas representam para os empreendedores. Ao mesmo tempo que ao considerar um grupo de empreendedores econômicos e sociais, é possível perceber discursos, símbolos e culturas em comum.

Por outro lado, faço uso de um arcabouço teórico e metodológico interdisciplinar, característico da TDM (KOHLEBERG, 1992), do qual aplico um questionário que permite identificar que esquema de raciocínio moral predomina nas respostas dos participantes (REST, et al., 1999a, 1999b). O teste DIT-2 (*Defining Issues Test-2*) contém questões objetivas sobre cinco dilemas sociais e foi desenvolvido pelos estudiosos neo-kohlbergianos.

Em resumo, adoto uma abordagem qualitativa em virtude do objetivo de compreender uma questão em profundidade, por tentar articular as teorias sobre a tensão e os dilemas morais e por buscar identificar categorias de análises intercambiáveis da teoria do desenvolvimento moral para a racionalidade nas organizações. Conforme Godoi, Mello e Silva (2006), um estudo qualitativo de orientação interpretativa é aquele que busca por

significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais.

Em sentido oposto, esta pesquisa não adota um caráter quantitativo porque não pretende generalizar um resultado representativo de um grupo ou população, nem verificar uma teoria ou isolar relações de causa e efeito (FLICK, 2009).

O ponto de partida dessa pesquisa é fruto da obra de Ramos (1989) ao solicitar o retorno da concepção da razão para a psique humana, ou seja, a premissa de compreender a razão por meio dela em atividade.

As concepções filosóficas, estratégias e métodos dos autores centrais desse referencial teórico também são consideradas. Mcconnell (2014), da filosofia, orienta que nos estudos de dilemas morais se deva usar uma abordagem fenomenológica por dois motivos: perceber a emoção sentida pelos sujeitos quando enfrentam conflitos morais e a própria análise do pesquisador sobre essas emoções. A partir da narrativa dos sujeitos sobre as situações em que vivenciaram dilemas morais na prática, ou seja, a partir da experiência vivida, são percebidas algumas características dos dilemas morais (MCCONNELL, 2014).

Alguns dos pressupostos da abordagem de Kohlberg em sua Teoria do Desenvolvimento Moral (TDM), devem ser considerados para definir a abordagem metodológica. Primeiro, a teoria de Kohlberg defende que a avaliação de uma ação moral deve ser realizada com base em seus motivos, ou seja, o foco deve ser o fundamento da ação, não o comportamento em si, pois o mesmo comportamento pode apresentar qualidade moral superior ou inferior dependendo do fundamento que o origina. Além disso, presume-se que o indivíduo constrói seu juízo moral a partir das interações com o meio e vivências ao longo da vida, tendendo a ser mais generalizado e capaz de integrar diversas perspectivas (AZEVEDO, 2004).

Em busca da coerência teórico-metodológica faz-se oportuno relembrar que os principais teóricos que norteiam este

objeto de estudo, como Schumpeter (1971; 1982), Weber (1999; 2004) e Ramos (1989), desenvolvem suas perspectivas sob o individualismo metodológico. Compartilho do mesmo nível de análise para compreender o sentido que os indivíduos atribuem às suas ações.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção encontram-se descritos os procedimentos necessários para realização da pesquisa, incluindo-se a contextualização e delimitação do estudo e detalhamento dos meios técnicos e instrumentais adotados para operacionalizar a pesquisa.

3.2.1 Delimitação do estudo

Segundo Flick (2009), há uma variedade de diferentes estratégias de amostragem para pesquisas qualitativas, desde critérios mais abstratos até estratégias mais ou menos concretas. No polo de estratégias abstratas, encontra-se a determinação *a priori* de uma estrutura de amostra. É o caso do modelo utilizado por abordagens quantitativas. Tal procedimento é adequado para o teste de hipóteses e para análises posteriores ao processo de amostragem.

Na direção oposta podem ser estabelecidos critérios graduais de amostragem, especialmente quando o objetivo da pesquisa for o desenvolvimento da teoria. É o caso da amostragem teórica, adequada para a estratégia de *grounded theory*, afirma Flick (2009).

Seu princípio básico é considerado como ponto de partida desta pesquisa, isto é, de selecionar casos ou grupos de casos de acordo com critérios que digam respeito ao seu conteúdo e relevância, em vez de aplicar critérios metodológicos abstratos (FLICK, 2009). Dessa maneira, a estratégia de amostragem adotada nesta pesquisa não se baseia nos critérios e

técnicas de amostragem estatística, e sim na seleção de uma amostra intencional de indivíduos, procurando atender ao critério de variação quanto ao tempo de experiência dos empreendedores, tanto econômicos quanto sociais.

O critério de variação da amostra quanto ao tempo de experiência dos empreendedores pode encontrar formas de conduta diferentes frente às decisões éticas, como já evidenciado na pesquisa com empreendedores de McVea (2009).

Além da variação, o primeiro critério adotado para definição da amostra, foi selecionar empreendedores econômicos e sociais. Para tal tarefa e visando adquirir maior familiaridade com a realidade de empreendedores sociais, três entrevistas prévias foram realizadas. De caráter exploratório, as entrevistas foram realizadas com pessoas envolvidas com o empreendedorismo social no município de Florianópolis – SC, gestores de instituições de apoio ou que tenham experiência acadêmica na área.

As entrevistas foram realizadas nos dias 11, 18 e 25 de março de 2015. O primeiro entrevistado é professor e pesquisador na área de empreendedorismo social e inovação, empresário e coordenador de um curso de graduação em administração pública. Os outros dois entrevistados atuam em um instituto de apoio às organizações comunitárias na região de Florianópolis, com formação acadêmica relacionada ao tema.

As entrevistas prévias permitiram perceber a diversidade de conceitos e correntes teóricas sobre empreendedorismo, as quais se observam na prática por meio das várias formas de negócios vinculados ao empreendedorismo social.

Dois dos entrevistados recomendaram, no entanto, um olhar mais criterioso sob alguns negócios ou propostas vinculadas à criação de valor social. Alertam que alguns negócios podem não estar contribuindo com a criação de valor social como afirmam, ou a fazendo com intenções divergentes da criação de valor social.

De fundamental importância, o conhecimento do campo de tais profissionais permitiu levantar o nome de empreendedores sociais de Florianópolis. Tais nomes foram sugeridos e suas iniciativas brevemente apresentadas.

Dentre os empreendimentos sociais citados, percebi que algumas iniciativas se desenvolvem através do uso da tecnologia para criação de valor social. Diante disso e de meu conhecimento prévio acerca da relevância do setor de empresas de base tecnológica para Florianópolis - SC, considerei como critério para delimitação do estudo, a seleção de organizações que fazem uso da tecnologia para criar valor social ou econômico.

Com relação aos empreendedores econômicos do setor de tecnologia de Florianópolis, sabia previamente do trabalho de algumas empresas de tecnologia, apesar de não conhecer os empreendedores pessoalmente. Conteí com a ajuda da minha rede de relacionamentos para fazer contato com os empreendedores. O convite para participar da pesquisa foi feito por e-mail ou por telefone. No caso desses empreendedores, portanto, a amostragem foi realizada por conveniência. Ainda assim, foi possível selecionar empreendedores com tempo de experiência e segmento de atuação distintos.

Há ainda outras razões pela delimitação do estudo com empreendedores do setor de tecnologia. Em Florianópolis, em especial, o setor de tecnologia de informação e comunicação se fortaleceu ao longo dos anos e é um dos principais do município, como descrito por Xavier (2010).

Conforme estudo de Burgos e Costa (2013), sobre políticas públicas de fomento ao empreendedorismo, o governo municipal da capital reconhece o papel de “capital da inovação” em sua estratégia de desenvolvimento, no qual o setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) se desenvolveu como polo tecnológico, articulando políticas públicas, o meio científico e as empresas do setor.

O polo tecnológico de Florianópolis tem suas origens ligadas à instalação de centros de ensino no município: em 1909

a escola de Aprendizes Artífices, atual Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a Universidade Federal de SC em 1960 (UFSC) e a Universidade do Estado de SC (UDESC) em 1965. Empresas ligadas ao setor também se instalaram no município e outras organizações-chave foram fundadas, entre elas a fundação CERTI em 1984 e a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE. Com os esforços em rede de diversos atores, hoje a cidade conta com a estrutura de parques tecnológicos, incubadoras reconhecidas nacionalmente e laboratórios científicos. Atualmente o setor de TIC é o segundo maior em arrecadação de ISS – Imposto sobre Serviços – da capital (XAVIER, 2010).

Além disso, Florianópolis foi eleita a melhor capital para se empreender em 2014, segundo um estudo envolvendo 14 capitais brasileiras, realizado pela Endeavor (2014). Tal estudo considerou sete diferentes indicadores relacionados ao ambiente empreendedor, como capital humano, inovação, infraestrutura. E tais indicadores foram os melhores da capital, totalizando o maior índice geral, superior ao de São Paulo, Vitória, Curitiba e Brasília, na ordem de colocação.

3.2.1 O acesso ao campo e a coleta de dados

O acesso ao campo por pesquisadores qualitativos, segundo Flick (2009) requer alguns cuidados, em virtude especialmente do nível de intensidade e profundidade dos dados que se pretende encontrar.

Há uma expectativa por parte dos atores envolvidos, como também do pesquisador. Em entrevistas, por exemplo, o entrevistado espera que as perguntas e os assuntos partam do pesquisador, o qual vai adotar uma postura adequada ao método empregado. “As informações a que o pesquisador terá acesso dependem essencialmente da adoção bem-sucedida de um papel...” (FLICK, 2009, p. 110). Esse papel ou postura adotada

deve ser vista, segundo Flick (2009), como um processo de negociação entre o pesquisador e o participante.

Dentro das possibilidades e limitações das técnicas escolhidas, procurei alcançar uma perspectiva de *insider*, ou seja, visando “compreender o ponto de vista do indivíduo ou os princípios organizacionais dos grupos sociais a partir da perspectiva de um membro.” (FLICK, 2009, p. 114).

Para responder à pergunta de pesquisa, alicerçada pela base teórica proposta, planejei fazer uso de métodos que permitissem contribuir no esclarecimento de quatro pontos principais: (1) identificar dilemas morais reais de empreendedores sociais e econômicos; (2) acessar o conteúdo das próprias reflexões desses atores em relação à sua realidade e cultura, suas ações e seus princípios; (3) verificar as diferentes formas de raciocínio ou decisão frente aos dilemas, fruto do desenvolvimento moral de cada pessoa e (4) dar luz às diferentes racionalidades inerentes à essas questões.

Diante disso e reconhecendo que uma questão moral é uma situação delicada, nem sempre expressas pelo sujeito (HANNAFEY, 2003), constatei que as técnicas de entrevista em profundidade seriam pertinentes. Além delas, as teorias sobre o desenvolvimento moral oferecem um arcabouço metodológico e instrumentos de coleta mais objetivos para identificar o estágio (KOHLBERG, 1992) ou o esquema de raciocínio (REST, et al., 1999a).

A segunda estratégia de coleta de dados, portanto, refere-se à utilização do teste DIT-2 – *Defining Issues Test 2* - desenvolvido pelos estudos neo-kohlberguianos. Tais pesquisas estão ligadas ao *Center for the Study of Ethical Development*, localizado nos Estados Unidos, do qual James Rest, criador do DIT trabalhou até o seu falecimento em 1999. Além dele, o desenvolvimento desse instrumento contou com o trabalho de Narvaez, Bebeau, Thoma (p.ex., REST, et al., 1999a, 1999b).

O DIT-2 consiste de um questionário a ser preenchido no estilo papel e caneta, no qual são descritas cinco histórias ou

problemas sociais. Diante de tais problemas, o respondente precisa escolher de que forma o protagonista da estória deve resolver a questão.

O teste DIT – *Defining Issues Test* foi desenvolvido por James Rest em 1979 (REST, et al. 1999a), na tentativa de um método objetivo em substituição às entrevistas psicológicas, que por um tempo foram a estratégia de coleta de dados utilizada (TEAL; CARROLL, 1999). Atualmente a utilização do teste em ambas as versões está consolidada.

Thoma e Dong (2014) sugerem o uso da sua versão mais recente, o DIT-2, em razão de algumas vantagens do instrumento. Entre elas, o fato de os dilemas serem histórias mais atuais e são apenas cinco e não mais seis; a precisão maior na indicação do estágio em virtude do índice chamado N2, entre outros novos indicadores.

Ao final do teste é possível mensurar o esquema de raciocínio predominante (entre os três possíveis), através de alguns indicadores conseguidos com o DIT-2, como o *P-score* e o *N-score*. (MARTYNOV, 2009; SOLYMOSSY; MASTERS, 2002; TEAL; CARROLL, 1999).

Decidido os instrumentos, as consultas aos empreendedores econômicos e sociais a respeito de sua disponibilidade em participar da pesquisa foram iniciadas em março de 2015. As entrevistas ocorreram entre março de 2015 e setembro de 2015. Optei por dar início à coleta de dados pelas entrevistas em profundidade, com o auxílio de um roteiro de entrevista.

Nas datas marcadas para a segunda entrevista, também fora aplicado o teste DIT-2.

3.2.1.1 Entrevista em profundidade

A entrevista qualitativa baseada em roteiro ou entrevista em profundidade, foi a primeira técnica de coleta de dados aplicada. A entrevista em profundidade foi escolhida com o

intuito de reconhecer nos relatos de empreendedores quais foram as questões mais complexas com que lidaram e os dilemas morais envolvidos.

Segundo Godoi, Mello e Silva (2006), caracteriza-se pela preparação de um roteiro de perguntas, ao mesmo tempo que dá ao entrevistador a flexibilidade para ordená-las e formulá-las durante a entrevista. Ainda assim, o conteúdo conversacional da entrevista permanece imprevisível, mas compatível com o aprofundamento das experiências de vida, dos valores e atitudes dos sujeitos.

Durante as entrevistas, procurei dar abertura ao modo particular dos entrevistados responderem e ao surgimento de novas questões pertinentes. Seguindo a orientação de Flick (2009), mantive uma mediação constante entre o andamento da entrevista e o roteiro de perguntas.

O roteiro de entrevista foi elaborado com perguntas relacionadas aos objetivos específicos e aos pressupostos e categorias de análise descritos nos tópicos 3.3 e 3.4 adiante. O roteiro de entrevista pode ser consultado no apêndice B. As categorias de análise elencadas receberam um código de identificação e as perguntas do roteiro de entrevista foram relacionadas às possíveis categorias que poderiam evidenciar.

Os primeiros contatos com os empreendedores sociais foram auxiliados por meio das indicações dos profissionais consultados da área e na grande maioria se fez por correio eletrônico. Os empreendedores econômicos foram previamente contatados por correio eletrônico, e com o auxílio da minha rede de contatos.

Em ambos os casos o primeiro e-mail de contato continha as informações básicas da pesquisa, do grupo e universidade a que está vinculada, conforme modelo constante no apêndice D.

Todos os seis empreendedores consultados aceitaram participar da pesquisa e foram muito receptivos e cordiais.

Deixei a critério dos mesmos definir hora e local para as

entrevistas. Alguns precisaram agendar com mais de trinta dias de antecedência, mas todas as entrevistas marcadas foram realizadas.

Os empreendedores foram entrevistados em suas organizações, com exceção de um deles que preferiu fazer a entrevista em sua residência, após o horário de trabalho. Essa entrevista, fora do horário e local de trabalho, se desenrolou por um período bem maior que as demais e o empreendedor não se mostrou pressionado pelo tempo ou por outros afazeres.

Para a entrevista em profundidade, além do roteiro de entrevista, fiz uso de dois gravadores de áudio, com o consentimento prévio dos entrevistados. As entrevistas foram iniciadas com a apresentação do tema e objetivos da pesquisa, agradecimentos e informações sobre os procedimentos de coleta de dados. Aos empreendedores foi informado que os áudios das entrevistas seriam transcritos e repassados aos mesmos, para leitura e autorização de uso.

A transcrição das entrevistas representa um processo relevante na pesquisa. Segundo Ricoeur (2009), a escrita pode salvar a instância do discurso porque o que ela fixa não é o evento da fala, mas o “dito” da fala, isto é, “a exteriorização intencional constitutiva do par ‘evento-significação’. O que é escrito é o noema do ato de falar, a significação do evento linguístico, e não o evento enquanto tal. Ao transcrever as entrevistas, “a escrita toma o lugar da fala. Tem lugar uma espécie de atalho entre a significação do discurso e o meio material.” (RICOEUR, 2009, p. 46).

Nessa etapa, alguns dos entrevistados se preocuparam quanto aos nomes de pessoas e empresas citadas em seus relatos. Na ocasião, informei que os nomes citados poderiam ser mantidos no anonimato, assim como dos empreendedores e de suas organizações. Após a transcrição das entrevistas percebi que esse sigilo seria fundamental, e, portanto, substituí os nomes por códigos ou pela função da pessoa.

Os nomes, então, foram codificados em E1, E2 e assim sucessivamente. As empresas sociais foram codificadas em ES1, ES2, ES3 e as empresas econômicas em EE1, EE2, EE3 e assim por diante. Outros nomes foram substituídos pelos termos “sócio 1”, “marido”, “diretora”, mantendo o anonimato dos citados.

As transcrições das entrevistas foram retornadas aos empreendedores após um período mais dedicado à realização das entrevistas em si. No quadro 8, percebe-se que esse envio ocorreu em datas concentradas após o trabalho de campo, no início de agosto e outubro de 2015.

Encaminhei as transcrições via correio eletrônico, informando também dos cuidados tomados para preservar o anonimato dos citados. Com esse procedimento, os empreendedores consentiram com a utilização do material.

Quadro 8 - Acompanhamento do trabalho de campo

Cód.	Data da entrevista	Envio da transcrição	Segunda entrevista	Envio transcrição
E1	17/03/2015	05/08/2015	24/08/2015	25/09/2015
E2	17/03/2015	04/08/2015	30/09/2015	09/10/2015
E3	01/06/2015	05/08/2015	02/09/2015	05/10/2015
E4	01/06/2015	06/08/2015	24/09/2015	09/10/2015
E5	03/07/2015	06/08/2015	24/08/2015	09/10/2015
E6	03/07/2015	06/08/2015	04/09/2015	09/10/2015

Fonte: elaborado pela autora.

Os áudios das entrevistas foram transcritos na íntegra, guiando-se pelas orientações gerais de transcrição dispostas por Flick (2009). O quadro a seguir contém os símbolos ou elementos utilizados na transcrição:

Quadro 9 - Padrão para transcrição das entrevistas

Sinais	Descrição
()	Incompreensão de palavras ou hipótese do que se ouviu
PALAVRA	Aumento na entonação da palavra representado por maiúsculas

[Sobreposição, simultaneidade da fala
?	Interrogação
...	Qualquer pausa
:: ah:::	Prolongamento de vogal
(())	Comentários descritos pelo transcritor. Ex: ((tossiu))
“entre aspas”	Usadas para citações literais ou falas
-- --	Comentários ou frases que quebram a sequência da fala

Fonte: adaptado de Flick (2009)

Além dos sinais, utilizei como padrão para a transcrição das entrevistas: transcrever números por extenso; não utilizar os sinais de pausa da língua portuguesa, como ponto de exclamação, ponto final, vírgula e ponto e vírgula; não adotar divisões em parágrafos; e interjeições fáticas foram transcritas como pronunciadas - tá, né, uhum, oh, ahn – para citar algumas.

Ao mesmo tempo que repassei as entrevistas aos participantes, de posse das transcrições escutei novamente aos áudios das entrevistas, para obter uma percepção geral das informações. Como recomendado por Creswell (2010), essa etapa visa captar o tom das ideias e da profundidade, credibilidade e o uso geral das informações. Anotações foram registradas nas folhas das entrevistas.

Com base nessa primeira análise, formulei questões complementares e estabeleci quais novos pontos poderiam ser abordados. Um novo roteiro de entrevista foi escrito, para complementar as informações até então colhidas (consta no apêndice C).

Aproximadamente uma semana após o envio das transcrições, contatei novamente os participantes para uma segunda entrevista, ocasião em que também aplicaria o teste DIT-2.

3.2.1.2 O teste DIT-2 de desenvolvimento moral

Um dos critérios decisivos para a escolha do DIT-2, decorre da preocupação em utilizar um instrumento validado e autorizado para uso em língua portuguesa. O *Center for the Study of Ethical Development* detém os direitos sob o uso de ambos os instrumentos (DIT 1 e 2) e oferece aos interessados a possibilidade de aquisição dos manuais, instrumentos e publicações complementares. Tal centro é articulado pelas Universidades americanas do Alabama e de Minnesota.

Entrei em contato via correio eletrônico com o centro de pesquisa em 19 de agosto de 2015, solicitando informações de como obter permissão para uso e tradução do instrumento. Em resposta, fui informada da disponibilidade do teste DIT-2 já traduzido para a língua portuguesa. O centro de pesquisa prontamente encaminhou uma cópia do instrumento via arquivo no formato PDF, para verificarmos se o mesmo se adequava à necessidade da pesquisa.

O instrumento foi analisado em conjunto com outros pesquisadores do projeto ao qual essa pesquisa se insere e sob orientação de um professor do grupo NISP. Também foi realizado um pré-teste do questionário, com voluntários presentes no grupo no dia 20 de agosto de 2015. A partir dele foi confirmado sua aplicabilidade para respondentes em língua portuguesa brasileira, como também uma noção do tempo para preenchimento (30 a 40 minutos). O grupo considerou que tal instrumento atende às necessidades de pesquisa e está traduzido de forma clara, como utilizado em Portugal (p.ex.: PINTO, 2002). O instrumento pode ser consultado no anexo 1 deste trabalho.

O tempo indicado para responder ao teste DIT-1, segundo Rest (1986), é de cinquenta minutos, mas geralmente a maioria dos respondentes concluem em trinta ou quarenta minutos.

Quando entregue ao respondente, primeiro são passadas algumas orientações, além das constantes em sua primeira folha. O questionário DIT-2 contém cinco histórias de problemas sociais, para as quais o respondente deve primeiro decidir o que o protagonista de cada história deveria fazer. Depois é pedido que se classifiquem 12 itens ou questões em termos de importância para a respectiva decisão. Tal classificação é feita ao assinalar o grau de importância do item, numa escala que varia de “0 - nenhuma importância” a “5 - muitíssimo importante”.

Após classificados, o respondente deve ordenar os quatro itens mais importantes entre os 12 anteriores, assinalando num quadro específico o item mais importante, o segundo mais importante até o quarto mais importante. Segundo Rest (1986) o item ordenado como primeiro mais importante indica uma possível resposta à pergunta: qual é a questão crucial que uma pessoa deveria focar ao tomar uma decisão? Esse procedimento - decisão, classificação e ordenação - deve se repetir nas cinco histórias do questionário.

Apurando os resultados do DIT-2

A primeira versão do DIT poderia ser calculada de forma manual ou com auxílio de computadores. Atualmente o DIT-2 é calculado por programas como o SPSS e tal cálculo é autorizado somente pelo *Center for the Study of Ethical Development*.

O principal indicador do DIT-1 é o *P score* ou índice P. Após mais de vinte anos de uso de sua primeira versão, o instrumento foi atualizado e novos índices foram propostos. A partir do emprego do DIT-2, permite-se chegar ao índice definido como N2 e o índice “não consigo decidir” (THOMA; DONG, 2014).

O índice P ou *P score* corresponde ao estágio de desenvolvimento pós-convencional e é encontrado pela soma das respostas ordenadas como mais importantes dos estágios 5A,

5B e 6. Ele é interpretado como a importância relativa às considerações de princípios morais em uma decisão sobre dilemas morais (REST et al., 1999a).

No entanto, tal indicador recebeu críticas por tratar os dados qualitativos como um contínuo e não incorporar as respostas correspondentes aos outros estágios. Como resposta, o índice N2 ou *N2 score* tem como ponto de partida o índice P, mas também considera as respostas correspondentes aos outros estágios de desenvolvimento (THOMA; DONG, 2014).

O índice N2 é formado por duas partes. A primeira considera os itens ordenados como mais importantes, da mesma forma que o índice P.

A segunda parte se baseia nos dados de classificação dos doze itens que compõem cada dilema do teste. Mede a discriminação entre a média de classificação dos itens de estágios dois e três, subtraída da média de classificação dos itens de estágios cinco e seis.⁶ As duas partes do N2 são combinadas em um único índice por participante. O índice N2 está ajustado para apresentar a mesma média e desvio padrão do índice P, assim comparações podem ser feitas facilmente (REST, et al., 1997).

O índice N2 leva em conta a capacidade do respondente em distinguir entre estágios mais baixos e mais altos de desenvolvimento. Em outras palavras, o índice aumenta numa direção positiva se o respondente distingue entre itens de alto e baixo estágio. Da mesma forma, o índice diminui se o respondente não diferencia entre itens de interesse pessoal e do esquema pós-convencional (THOMA; DONG, 2014).

Segundo Rest et al. (1999a) os respondentes podem apresentar um desenvolvimento de fase consolidada – predominância de um esquema – ou de transição – distribuição mais ou menos igual entre os esquemas.

⁶ Rest et al. (1997) apresentam explicações complementares sobre os cálculos envolvendo o índice N2 sem, no entanto, mencionar a equivalência dos itens aos estágios de desenvolvimento.

O índice “não consigo decidir” representa o grau de indecisão que o respondente toma ao escolher a ação do protagonista da história. Para calculá-lo, basta contar quantas respostas “não consigo decidir” foram assinaladas, de um total de cinco. O interesse nesse índice, afirmam Thoma e Dong (2014) é que a indecisão resulta parcialmente da facilidade ou não do respondente em processar informação moral. Há também evidências de que essa indecisão esteja relacionada com uma fase de transição entre os esquemas morais.

Outro índice que pode nos render informações relevantes se chama “perspectiva humanitária/liberal”. Tal índice considera as respostas ao teste de profissionais da área de ciências políticas e filósofos, os quais atingiram os maiores índices do instrumento. Tais respondentes tendem a escolher por fazer as cinco ações dos protagonistas da história. Para calculá-lo basta contar quantas respostas decidiram em fazer as ações. Pesquisas anteriores indicam que altos índices estão relacionados ao raciocínio de interesse pessoal e pós-convencional e baixos índices à manutenção de normas (THOMA; DONG, 2014).

As próximas duas páginas, até o quadro 11, contêm explicações para calcular o *P score* manualmente, para efeito de conhecimento. No caso do uso do DIT-2, os cálculos são processados pelo centro de pesquisa CSED e enviados aos pesquisadores. O anexo 3 detalha os resultados da pesquisa que realizamos.

Para converter o índice P para um percentual, divide-se por 0,5 (no caso do teste com cinco histórias). O índice P pode variar de 0 a 95 pontos, devido ao fato de que em três estórias não há um item de quarto princípio para se escolher.

O primeiro passo para apurá-lo de forma manual, é preparar um quadro para anotar a pontuação de cada participante, conforme o quadro a seguir, proposto por Rest (1986). No entanto, é indicado para apurar o DIT-1 e o índice P.

Quadro 10 - Quadro para análise manual do DIT

Código id.									Estágios
Data									
História	2	3	4	5 ^a	6	A	M	P	Inconsist.
Fome									
Repórter									
Conselho									
Câncer									
Manifest.									
Pontuação bruta									
% do estágio									

Fonte: adaptado de Rest (1986)

Em seguida, deve-se observar quais foram os quatro itens ordenados como os mais importantes e verificar no quadro de respostas (quadro 11) o correspondente estágio moral que representa, atribuindo-lhes os seguintes pontos: ao estágio do item assinalado como mais importante, deve-se marcar no quadro de análise 4 pontos; ao estágio assinalado como segundo mais importante, três (3) pontos; ao estágio assinalado como terceiro mais importante, dois (2) pontos e ao estágio assinalado como quarto mais importante, um (1) ponto.

Essa pontuação deve ser verificada em cada história e ao final a pontuação por estágio pode ser alcançada, somando os pontos de cada coluna “Estágio”. Para chegar ao índice P, somam-se os pontos dos estágios 5A e 5B e 6. Para o valor percentual, divide-se por 0,5, segundo Rest (1986).

Para analisar as respostas no questionário DIT-2 e os respectivos estágios de raciocínio moral, seria necessário um quadro de respostas que contém o estágio revelado em cada item. Ao total, o DIT-2 contém 60 itens. O manual para o DIT-1 contém a tabela de resultados para as histórias desse

instrumento. No entanto, o guia do DIT-2 não oferece o quadro de respostas, informa Pinto (2002).

Para a pesquisa realizada em Portugal (PINTO, 2002), o DIT-2 foi traduzido para o idioma português e para análise dos resultados, os itens do questionário foram analisados e classificados nos estágios por uma equipe de especialistas. O quadro 10 contém a análise realizada em Portugal.

Quadro 11 - DIT-2 e os estágios de desenvolvimento

HISTÓRIA	Itens											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESTÁGIOS												
FOME	2	3	4	M	6	3	5B	M	3	A	5A	5A
REPÓRTER	5A	2	2	A	3	5A	4	3	M	6	5A	5A
CONS. P.	4	3	2	M	4	3	5A	4	A	5B	5A	5A
CÂNCER	4	A	5A	3	M	5A	5B	3	2	5B	4	5A
MANIFEST.	4	2	3	M	3	A	A	5A	5A	4	6	4

Fonte: Pinto (2002).

Contudo, o quadro de equivalência das respostas e a forma de cálculo para apuração do DIT-2 não são divulgados pelo centro de pesquisa CSED. Para apurar o resultado do teste DIT-2 é necessário enviar os dados coletados para o centro de pesquisa CSED, que por sua vez autoriza e encaminha os resultados em planilhas do programa SPSS e em arquivo PDF.

Os resultados dos testes aqui aplicados foram calculados pelo CSED e seguem detalhados no ANEXO 3.

Aplicação do DIT-2 aos empreendedores

O teste DIT-2 foi aplicado individualmente, isto é, cada um dos empreendedores respondeu o teste na data marcada para a segunda entrevista. Esse encontro ocorreu no local de trabalho do empreendedor ou conforme indicado pelo participante, que no caso dos empreendedores E3, E5 e E6 foi num café ou restaurante próximos à organização.

Nesses espaços havia algum som ambiente, mas não a ponto de prejudicar a concentração do participante. Ao entregar o formulário, orientei que a primeira folha continha orientações sobre o teste e forma de respondê-lo. Também expliquei brevemente o teste e expliquei que somente durante a leitura da folha de instruções eu poderia ajudar.

Comecei por aplicar o teste DIT-2 no início do encontro, deixando o tempo restante para a entrevista. Somente E4 respondeu o teste após a entrevista, devido termos começado a conversa de imediato. Os empreendedores variaram no tempo para conclusão do teste, de 24 a 42 minutos. Do comportamento dos participantes durante e após o teste, cito aqui os empreendedores E1 e E5.

E5 leu as instruções e não preencheu a questão do exemplo. Entre as expressões manifestadas durante o preenchimento falou “esse é mais difícil”. Notei também que em algumas das cinco histórias, primeiro ele classificou os doze itens, depois retornou e marcou a decisão, o decidir por fazer ou não a ação do protagonista. Isso se repetiu em outros respondentes.

Tanto E5 como E1, mantiveram-se concentrados durante o questionário, e suas posturas corporais deixaram transparecer: mão na testa apoiando a cabeça, não me fizeram perguntas, ao passo que me mantive em silêncio, de preferência distante, para não lhes tirar a concentração.

E5 achou a história 1 (Fome) mais fácil e a história 5 (Manifestação) mais difícil. Não fez comentários sobre itens estranhos ou de difícil compreensão. Em uma das histórias escreveu uma observação ao lado da resposta.

E1 e E5 julgaram ser interessante o questionário, ocasião em que comentei de sua base teórica voltada para o estudo do raciocínio moral e os possíveis esquemas de raciocínio predominantes. Sugeri que após a análise do questionário respondido, poderia passar ao empreendedor o resultado e análise dos dados, o qual se mostrou interessado em conhecer.

Novamente reforcei a questão do cuidado em manter o questionário sob sigilo, segurança e em anonimato e que somente eu poderia identificá-lo.

E1 também não preencheu a história dada de exemplo e após ler as instruções deu início ao questionário. Deixei o empreendedor sozinho em sua mesa para responder, enquanto o observava da sala ao lado. Levou em torno de 40 minutos para concluí-lo.

A aplicação do teste DIT-2 para os empreendedores ocorreu dentro das condições previstas e os participantes conseguiram respondê-lo sem maiores problemas. Ao começar o teste, no entanto, o que causou um pouco de estranhamento foi o fato de que os doze itens que compõem cada dilema, serem escritos na forma de pergunta. Para ajudá-los, expliquei que o teste propositalmente visa levantar questões adicionais a serem levadas em conta numa decisão, como se fosse “a voz da consciência” lembrando de considerações importantes.

Após a última entrevista realizada, ou seja, ao dia 30 de setembro, finalizei as aplicações do teste. Em seguida encaminhei ao *Center for the Study of Ethical Development* (CSED): formulário com os dados da pesquisa e solicitando o cálculo do DIT-2 para os participantes e planilha (modelo disponibilizado pelo CSED) contendo as respostas assinaladas.

Todos os empreendedores responderam o teste na íntegra. A exceção foi apenas dois itens não classificados por E3 e um item não classificado por E5, de um total de sessenta. Os itens não classificados não invalidam o formulário, pois a apuração dos resultados envolve identificar inconsistências nos testes respondidos, explicam Rest, et al. (1997).

Em resposta, no dia cinco de outubro de 2015 o CSED enviou por e-mail planilhas em Excel e SPSS para preenchimento com as respostas. Também solicitou o preenchimento do termo de autorização para uso da versão em português (ver ANEXO 2). A planilha de dados preenchida foi devolvida no dia seguinte, juntamente com tal autorização.

No dia sete de outubro o CSED solicitou providenciar uma carta formal, explicando como o DIT-2 seria usado na pesquisa. No mesmo dia a carta foi enviada.

Após as providências de ordem financeira, recebi no dia 12 de outubro de 2015, a autorização oficial para usar o DIT-2 na versão em português (ANEXO 2). Logo após, em 16 de outubro de 2015 recebi os arquivos contendo os resultados dos testes aplicados, devidamente calculados (ANEXO 3).

3.2.2 Análise e interpretação de dados

A análise e interpretação dos dados é um processo permanente e de reflexão contínua na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010). Tende a ocorrer não apenas após os dados coletados, mas durante todas as etapas. Essa característica foi constantemente presenciada durante a pesquisa.

Quivy (2009) orienta que a análise deve relacionar os dados encontrados com os pressupostos construídos e o objetivo principal da investigação. No entanto, pondera que a realidade é muito mais rica e mais matizada do que as hipóteses elaboradas a seu respeito e pode revelar fatos e relações inesperadas. O segundo objetivo da análise, segundo Quivy (2009), é interpretar esses novos resultados e refinar os pressupostos. Nas conclusões, então, o pesquisador poderá propor melhorias em seu arcabouço de análise e indicar pistas de reflexão e investigação para o futuro.

As primeiras percepções das entrevistas com os empreendedores me fizeram retornar constantemente ao arcabouço teórico e metodológico, para refletir sobre dados não

previstos, descobertas inesperadas e dificuldades em termos do processo da entrevista, como previsto por Creswell (2010).

Os dados obtidos junto aos empreendedores econômicos e sociais foram primeiramente organizados de acordo com as categorias proposta no arcabouço teórico. Depois foram analisados tendo como orientação a análise interpretativa de Ricoeur (2009). Em seguida, analisei os dados resultantes da aplicação do DIT-2 para depois compará-los pela técnica de triangulação.

Os textos das entrevistas transcritas foram interpretados à luz das teorias e das categorias de análise propostas. Os resultados do teste DIT-2 ofereceram os índices representativos do esquema de desenvolvimento do raciocínio moral dos empreendedores.

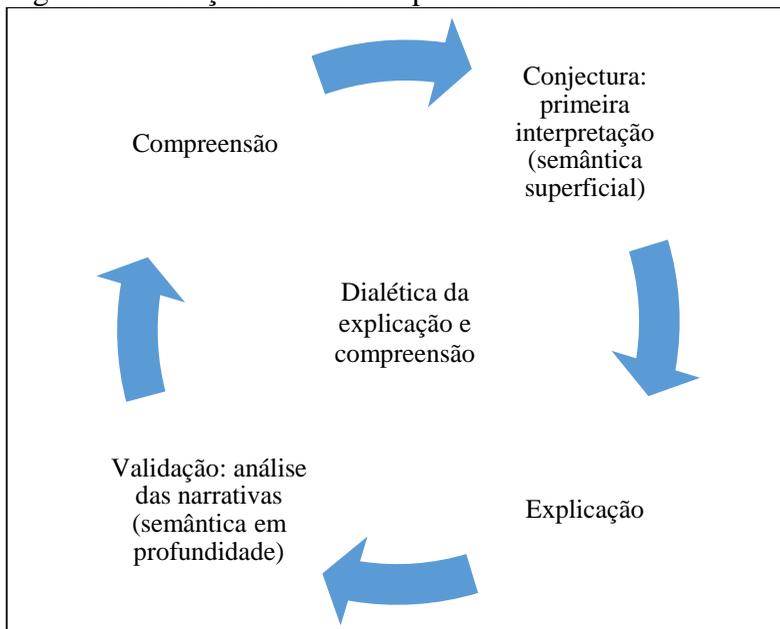
Previamente à coleta de dados, elaborei um arcabouço teórico com dimensões, componentes e elementos para realizarmos a fase empírica (a seguir no subitem 4.3). Além dessas categorias pré-determinadas, mantive uma interpretação dos dados aberta à possíveis novas categorias encontradas.

A perspectiva da análise interpretativa de Ricoeur (2009) oferece um caminho interpretativo dos sentidos dados pelos atores em um evento dialógico. Seu método engloba alguns traços da fenomenologia, da hermenêutica e da análise semântica ao nível da frase. O caminho interpretativo sugerido por Ricoeur (2009) é apresentado na próxima seção.

3.2.2.1 A teoria da interpretação do discurso de Ricoeur

Ricoeur (2009) propõe, como o centro de sua teoria da interpretação, uma dialética entre explicação e compreensão. A partir dessa dialética a interpretação se dá por um ciclo interpretativo, que começa por uma conjuntura inicial de interpretação, e que será validada ou reformulada usando a explicação como oposto nessa tensão dialética. Da etapa explicativa, retornar-se ao ciclo interpretativo.

Figura 2 - Esboço do ciclo interpretativo de Ricoeur



Fonte: adaptado de Ricoeur (2009)

O movimento circular, segundo Ricoeur (2009), começa da compreensão para a explicação e, em seguida, da explicação para a compreensão. Na primeira vez, a compreensão será uma captação ingênua do sentido do texto enquanto todo. Na segunda, é um modo sofisticado de compreensão apoiada em procedimentos explicativos.

No princípio, a compreensão é uma conjectura. Depois responde a uma espécie de distanciação decorrente da objetivação do estudo, ou o conceito de apropriação. “A explicação surgirá, pois, como a mediação entre dois estágios de compreensão.” (RICOEUR, p. 106).

Essa primeira compreensão, diz Ricoeur (2009), não é apenas repetir o evento do discurso num evento semelhante, é gerar um novo acontecimento, que começa com o texto em que

o evento inicial se objetivou. No caso dessa pesquisa, o evento do discurso são as entrevistas e o novo acontecimento começa com a transcrição e sua interpretação.

Com as leituras das transcrições comecei a analisar os trechos considerados representativos das categorias de análise propostas. Na primeira leitura registrei algumas primeiras anotações ao lado do texto. Na segunda, com o auxílio do Atlas.ti, selecionei os trechos mais representativos de cada categoria de análise. Ao transpor os trechos para esse trabalho escrito, a interpretação em profundidade foi realizada.

A proposta de Ricoeur (2009) sugere a relação do todo com as partes, e no momento que se reconhece as partes se pressupõe a espécie de um todo. O processo circular de interpretação confere a reconstrução da arquitetura do texto. E não há evidência ou necessidade de se estabelecer critérios para julgar o conteúdo mais relevante; o julgamento da importância de cada parte já é uma conjectura, expõe Ricoeur (2009).

A referência ou o “acerca de que” do discurso escrito, fala de um mundo possível ou “o tipo de mundo desvendado pela semântica de profundidade do texto” (RICOEUR, 2009, p. 122). A compreensão procura apreender as posições de mundo descortinadas pela referência do texto.

3.2.2.2 *As técnicas de triangulação*

Segundo Flick (2009) a palavra triangulação é utilizada para designar a combinação de diversos métodos, ou grupos, ou ambientes locais e temporais para estudar um fenômeno.

Optei por utilizar a *triangulação metodológica*, ou seja, entre métodos, ao combinar a entrevista em profundidade com o questionário DIT-2.

A triangulação se mostra pertinente para uma análise que relaciona as informações obtidas empiricamente, com o estudo teórico e resultados científicos anteriores. Também possibilita comparar as descobertas sobre o esquema de raciocínio moral

dos entrevistados – obtidos através da aplicação do teste DIT-2 - com o relato de dilemas morais enfrentados na prática. Além disso, é possível observar se os argumentos de justificação condizem com seu esquema de raciocínio, articulando as descobertas com a teoria da racionalidade das organizações e com a ética da convicção e a ética da responsabilidade, de Ramos (1989) e Weber (1999).

Considerando as informações obtidas sobre como os empreendedores sociais e econômicos resolvem seus dilemas morais, pretende-se comparar os resultados entre esses dois tipos de empreendedores, para verificar semelhanças e diferenças quanto à forma de justificar suas ações e suas possíveis evidências da racionalidade predominante.

3.2.3 Procedimentos da busca sistemática bibliográfica

Além das teorias centrais que sustentam essa pesquisa, procurei tomar conhecimento dos desdobramentos atuais das principais bases teóricas articuladas. Com esse intuito, realizei uma primeira busca sistemática em bases de dados e a partir de termos de buscas especificados nesta seção. Tal busca permitiu identificar, entre outros temas, os trabalhos que relacionam a teoria do desenvolvimento moral em organizações e relacionada ao empreendedorismo.

A primeira busca sistemática foi realizada em 31 de Outubro de 2014, nas bases de dados: Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e nas bases de dados disponíveis através da plataforma Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior, vinculado ao Ministério da Educação. A busca restringiu-se aos últimos cinco anos, ou seja, de Janeiro de 2009 até a data de 31 de Outubro de 2014. O critério de escolha das bases de dados refere-se à uma busca por artigos de produção brasileira, além da seleção de artigos que tratam do tema na arena internacional, nos últimos cinco anos.

Critérios para inclusão ou exclusão dos artigos: foram selecionados artigos que continham em seu título, resumo, palavras-chave ou nome do periódico, os termos de busca de empreendedorismo, relacionados à ética e à moral. Os artigos selecionados estavam disponíveis em seu texto completo na plataforma Capes, Spell e Scielo. Os termos de busca usados na pesquisa foram: (“*entrepreneurship*”) AND (“*ethics*” OR “*moral*”) e numa segunda busca optou-se pelo termo (“*moral development*”).

Conforme a base de dados Scielo, uma busca pelo termo “empreendedorismo”, resultou numa seleção de 126 artigos no período em questão. No entanto, relacionando (“empreendedorismo” AND “ética”), foram obtidos apenas dois artigos. O termo “desenvolvimento moral” resultou em seis artigos, porém não se relacionavam aos estudos das organizações ou ao empreendedorismo.

O resultado da pesquisa à base de dados Spell, resultou em 11 artigos relacionados aos termos “empreendedorismo AND “ética”. A busca pelo termo “desenvolvimento moral” resultou em oito artigos, dos quais somente um se relacionava às organizações. Ao todo, 12 artigos foram selecionados da base de dados Spell.

Na plataforma Periódicos Capes, o termo de busca (“entrepreneurship”) AND (“ethics” OR “moral”) – delimitado por assunto - resultou em 59 artigos, vinculados a diferentes bases de dados, conforme listado a seguir. OneFile Gale: 28 artigos; Springer Ling: 13; Science Direct (Elsevier): sete; Emerald Journals: cinco; ERIC (U.S. Department of Education): quatro.

Na pesquisa à plataforma Capes do termo (“*moral development*”), delimitou-se à pesquisa aos periódicos da área econômica e de ética nos negócios, possibilitando a seleção de onze artigos, dos quais apenas dois foram selecionados, por tratarem do desenvolvimento moral de atores econômicos especificamente: *Moral development of the economic actor*

(INGEBRIGTSEN; JAKOBSEN, 2009) e *Agents or Stewards? Linking managerial behavior and moral development* (MARTYNOV, 2009).

Sem restringir-se à um recorte temporal, quando realizada a busca pelo termo (“*entrepreneurship*”) AND (“*moral development*”), apenas oito trabalhos foram listados, e destes, dois analisam diretamente o desenvolvimento moral de empreendedores. Os trabalhos - *Ethics through an entrepreneurial lens: Theory and observation* (SOLYMOSSY; MASTERS, 2002), e *Moral Reasoning skills: are entrepreneurs different?* (TEAL; CARROL, 1999).

Totalizando os artigos selecionados, chegou-se à um número de setenta e sete (77) artigos. Excluindo os artigos duplicados e, após a leitura dos respectivos resumos, 39 artigos foram selecionados. Destes, os artigos que tratam diretamente do desenvolvimento moral de empreendedores somam sete artigos.

Além dos quatro artigos mencionados anteriormente, compõem este grupo de sete artigos os trabalhos: *Intra-firm transfer os best practices in moral reasoning: a conceptual framework* (KULKARNI; RAMAMOORTHY, 2014); *Model Development in Organizations: A Comparative Study Between Brazil and Portugal* (CHERQUES; PIMENTA; RODRIGUES, 2011) e *A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination*, (MCVEA, 2009).

Quadro 12 - Artigos selecionados, revistas e relevância

Autor	Ano	Base de dados	Revista	Fator de impacto
TEAL; CARROLL	1999	Scopus	Journal of Business Ethics	1326

SOLYMOSSY; MASTERS	2002	Scopus	Journal of Business Ethics	1326
MCVEA	2009	Scopus	Journal of business Venturing	3678
MARTYNOV	2009	Scopus	Journal of Business Ethics	1326
INGEBRIGTSEN; JAKOBSEN	2009	Web of Science	Ecological Economics	2720
CHERQUES; PIMENTA; RODRIGUES	2011	Spell	ADM.MAD E	-
KULKARNI; RAMAMOORTH	2014	Web of Science	Business ethics: A European Review	541

Fonte: elaborado pela autora.

Obs.: fator de impacto consultado em 09/11/2015.

A busca sistemática resultou em um considerável número de artigos vinculados à revista norte-americana *Journal of Business Ethics*. Além disso, o ano de 2009 apresentou um grande número de artigos sobre ética nas organizações, ano em que algumas revistas, como a *Journal of Business Venturing*, dedica uma edição especial ao tema.

3.3 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

A pesquisa exploratória inicial, juntamente com as reflexões iniciais sobre o referencial teórico permitiram a descrição de alguns pressupostos.

- Empreendedores sociais e econômicos suportam a tensão entre as éticas da convicção e da responsabilidade ao lidarem com dilemas morais.

- A tensão entre as éticas é mais experimentada por empreendedores sociais e econômicos que apresentam maiores estágios de desenvolvimento moral.

- Empreendedores econômicos e sociais estão sujeitos à incerteza moral ao lidarem com dilemas morais.

- Empreendedores que realizam seus julgamentos morais de acordo com os estágios de desenvolvimento do nível pós-convencional lidam com seus dilemas morais à luz da racionalidade substantiva.

- Empreendedores que realizam seus julgamentos morais de acordo com os estágios de desenvolvimento moral dos esquemas de interesse pessoal e manutenção de normas, lidam com seus dilemas morais por meio da racionalidade instrumental.

Com relação à incerteza moral, redigi os seguintes pressupostos:

- A incerteza presente no raciocínio moral contribui para o aumento da incerteza moral do ambiente ao mesmo tempo que a incerteza moral do contexto contribui para a reincidência de incerteza moral no raciocínio.

- Empreendedores em estágios de desenvolvimento moral do nível pós-convencional tendem a reconhecer dilemas morais mais intensos e sentir as tensões entre as éticas com mais frequência do que empreendedores em estágios de desenvolvimento moral iniciais. Tais atores manifestam maior autonomia e por conseguinte evidenciam o predomínio de uma racionalidade substantiva. Nessas condições, estão mais propícios a modificarem o contexto ou grau de incerteza moral.

- Empreendedores em estágios de desenvolvimento moral dos níveis pré-convencional ou convencional têm uma conduta predominantemente heterônoma e agem segundo uma

racionalidade instrumental, e em decorrência estão mais propícios a manterem a incerteza moral do contexto. Nesse caso, os dilemas morais não se mostram tão evidentes para estes atores.

3.4 ARCABOUÇO DE ANÁLISE

Com vistas a realizar o trabalho de campo, selecionei alguns elementos das teorias articuladas, afim de preparar um arcabouço teórico que permitisse analisar e interpretar os dados coletados.

Durante e após o trabalho de campo, mantive um controle dos procedimentos de coleta e análise dos dados, com o objetivo de detalhar o dispositivo analítico realizado. O arcabouço teórico para análise é detalhado nesta seção, e na sequência apresento um esboço da relação entre as principais categorias analíticas.

A última seção contém o resumo dos passos que compuseram o dispositivo analítico.

3.4.1 Arcabouço teórico de análise e seus elementos

A primeira categoria de análise corresponde à teoria da racionalidade nas organizações de Ramos (1999).

Analisei as possíveis evidências da racionalidade e da tensão dos empreendedores. Após as transcrições devidamente organizadas no Atlas.ti, os relatos ou parágrafos foram codificados em categorias propostas nesse arcabouço. Desse primeiro bloco, dois códigos básicos foram criados: racionalidade (A1 e A2) e tensão (A3). O aprofundamento e identificação dos indicadores sugeridas nesse arcabouço, são trabalhadas na seção 4 a seguir.

Quadro 13 - Racionalidade nas organizações e tensão

Cód	Dimensões	Componente	Indicadores/atributos/características
A1	racionalidade instrumental	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação da ação - forma de raciocínio - Embasamento ético - Orientação 	<ul style="list-style-type: none"> - ação racional voltada para os fins (A11) - cálculo utilitário de consequências para satisfação das necessidades individuais (A12) - ética da responsabilidade (A13) - orientação para o êxito econômico (A14) - forma sociomórfica de raciocínio (A15)
A2	Racionalidade e Substantiva	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação da ação - forma de raciocínio - Embasamento ético - Orientação 	<ul style="list-style-type: none"> - ação racional no tocante aos valores, voltada para os meios (A21) - julgamento ético-valorativo (A22) - ética da convicção (A23) - orientação para o equilíbrio entre autorealização e satisfação social (A24) - Autonomia (A25)
A3	Tensão Existencial	<ul style="list-style-type: none"> Origem Manifestação Experiência do ator 	<ul style="list-style-type: none"> - domínio das paixões inferiores (parte sensitiva e vegetativa da alma) (A31) - entre as éticas da convicção e da responsabilidade; ou entre a própria razão e as paixões inferiores. (A32) - Julgamento ético (A33) - desconforto, impasse, stress, indecisão. (A34)

Fonte: elaborado pela autora.

Para identificar as características dos dilemas morais considere os elementos atribuídos pelos estudos filosóficos sobre os dilemas. Tais atributos são analisados juntamente com os dilemas morais relatados pelos empreendedores.

Quadro 14 - Dilemas morais

Cód.	Dimensões	Componentes	Indicadores
B1	Valor, preceito ou requerimento moral	Valores morais em conflitos presentes em uma decisão	- princípio ou valor moral percebido pelo ator em um dilema moral enfrentado (B11)
B2	Características	- Conflito e simetria entre valores morais.	- decisão moral entre duas ou mais ações ou valores eticamente conflitantes. (B21) - Não é possível comparar ou esboçar uma hierarquia dos valores. (B22)
		- Resíduo moral	- Lamentação, remorso, sentimento de culpa pela opção não escolhida em uma decisão. (B23)
B3	Tipologia de dilemas morais	- Dilemas de obrigação - Dilemas de proibição - Dilemas resolúveis ou irresolúveis - Dilema auto-imposto ou imposto por outro ator ou pela sociedade.	- julgamento entre duas obrigações morais conflitantes; (B31) - Julgamento entre duas proibições conflitantes, duas promessas conflitantes. (B32) - Conflito entre dois valores pessoais ou entre um valor próprio e outro externo. (B33)
B4	Moralidade presente	- Princípios morais gerais ou moralidade ligada ao cargo ou responsabilidade do agente	- valores morais em conflito reconhecidos pelo ator (B41)

B5	Raciocínio Moral	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da questão moral - Julgamento Moral - Engajamento Moral 	<ul style="list-style-type: none"> - ator reconhece os valores morais presentes em uma decisão; (B51) - o ator justifica sua escolha por uma alternativa e não a outra (B52) - Esforço para pôr em prática sua decisão (B53)
----	------------------	--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, por exemplo, a categoria “condução dos dilemas” foi criada no Atlas.ti para facilitar a identificação de como os empreendedores resolveram os dilemas enfrentados. Nos casos já discutidos pela literatura do empreendedorismo econômico e social, os tipos de dilemas enfrentados são elementos da análise como no exposto no quadro 15.

Da mesma forma que os quadros anteriores, identifiquei os trechos das entrevistas que faziam referência à dilemas morais enfrentados pelos empreendedores. O código “dilemas morais de empreendedores” foi criado no Atlas.ti e ao final, obtivemos uma lista organizada por empreendedor desses relatos.

Quadro 15 - Dilemas morais de empreendedores

Cód.	Dimensões	Componentes	Indicadores
C1	Princípios em tensão	Objetivos da organização ou do empreendedor em conflito	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedor social: conflito lucro vs. Missão social; (C11) - Empreendedor econômico: riqueza vs. Poder. (C12)
C2	<i>Promoter dilemmas</i>	- Definição do momento certo, o “quando”?	- Excesso de confiança e otimismo na promoção de sua organização vs. Análise realística e transparência. (C21)

			- Administração da impressão do mercado sobre seu empreendimento; (C22)
C3	Dilemas de relacionamento	- <i>stakeholders</i> e seus valores: clientes, fornecedores, funcionários, outras organizações. - Definição da sociedade: individual ou com outros sócios-fundadores?	- Conflito entre valores do empreendedor e de sua organização em oposição a valores de outros agentes. (C31) - Escolha entre fornecedores ou funcionários. (C32) - transparência E honestidade com o cliente. (C33) - Consequências das ações para os stakeholders. (C34) - Como a equipe é criada e organizada, regras, papéis e ganhos de cada membro. (C35)
C4	Dilemas de inovação	- Impacto, consequências e legitimação social, cultural e política	- responsabilidades sobre uma inovação (C41) - análise antes do lançamento dos impactos da inovação; (C42) - aceitação ou oposição à inovação pela comunidade. (C43) - distribuição da responsabilidade por uma inovação que apresenta efeitos negativos, em processos de criação coletiva. (C44)
C5	Dilemas na condução da organização	- Dilemas sobre a obtenção de recursos e atração de investidores	- critérios para escolha ou aceitação de um novo investidor e seu recurso para a organização. (C51)

		- Dilemas de sucessão	- valores dos investidores em conflito com valores do empreendedor e de sua organização. (C52) - análise da possibilidade de sucessão em uma organização: há interessados? Estão aptos? Conflito família vs. Negócios. (C53)
--	--	-----------------------	---

Fonte: elaborado pela autora.

As dimensões e elementos da incerteza e, principalmente, seu aspecto moral, são organizados no quadro 16.

Quadro 16 - Incerteza

	Dimensões	Componentes	Indicadores
D1	Cálculo probabilístico	Probabilidade subjetiva	Estimativa, intuição ou percepção para a decisão frente à incerteza. (D11)
D2	Cognitiva	Incerteza percebida Conhecimento para a decisão	-Capacidade de perceber a incerteza do ambiente ou em determinada situação única. Falta de conhecimento ou experiência anterior para a decisão. (D21)
D3	Ambiental	Instabilidade, ambiguidade e incerteza quanto ao resultado futuro das decisões	- Percepção da instabilidade política, social, moral ou jurídica. (D31) - Nível de confiança dos empreendedores. (D32) - Períodos de crise ou recessão. (D33) - Incerteza quanto aos valores morais compartilhados entre os atores. (D34)
D4	Dimensão moral	-Fontes de incerteza moral	-incerteza moral do ambiente. (D41)

		-Ambiente ou atmosfera sociomoral -Não é possível decidir	- falta de conhecimento dos valores morais. (D42) - limitação da capacidade de raciocínio moral. (D43) - Imprevisibilidade das consequências futuras do julgamento. (D44) - Indicador “não é possível decidir” do teste DIT (D45)
--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

O referencial teórico articulado sobre a Teoria do Desenvolvimento Moral ofereceu um quadro detalhado de suas características. As dimensões correspondem aos três níveis ou esquemas de desenvolvimento, aos seis estágios e aos dois subestágios da teoria de Kohlberg (1992). Os indicadores de cada estágio apresentam as características principais de cada estágio, conforme o quadro 17.

Quadro 17 - Raciocínio moral e TDM

Cód	Dimensões	Componentes	Indicadores
E1	Níveis de desenvolvimento moral e de “toma de rol” ou tomada de perspectiva social	Nível I pré-convencional: perspectiva individual concreta.	- Estágios 1 e 2; o indivíduo não entende todas as regras e normas da sociedade, regras externas. (E11)
		Nível II convencional: perspectiva de membro da sociedade.	- Estágio 3 e 4; conformidade e manutenção das normas e expectativas ou acordos da sociedade; aceite das regras e da autoridade. (E12)
		Nível III pós-convencional: perspectiva anterior à sociedade	- Estágio 5 e 6; aceita as normas da sociedade, mas diferencia-as dos próprios princípios morais. (E13)

E2	Estágio 1: Moralidade heterônoma	1.Perspectiva social ou “toma de rol” 2. Justificativa das ações 3. Normas e operações de justiça	1.1Perspectiva individual ou egocêntrica. (E21) 2.1 Obedecer e evitar castigo ou punição; poder superior de autoridades. (E22)
E3	Estágio 2: Individualismo, finalidade instrumental		1.2Perspectiva individual concreta: ator consciente dos interesses dos outros e das consequências de suas ações. (E31) 2.2 Servir as necessidades e interesses próprios, como os demais o fazem. (E32)
E4	Estágio 3: Normas interpessoais, relações e conformidade	1.Perspectiva social ou “toma de rol” 2. Justificativa das ações 3. Normas e operações de justiça	1.3Perspectiva do ator em relação com outros atores; expectativas compartilhadas. (E41) 2.3 Ser uma boa pessoa perante os outros; cuidar dos outros e manter as regras e normas de ordem. (E42)
E5	Estágio 4: Sistema social e consciência.		1.4Consciente das regras e normas compartilhadas em um sistema e de seu papel como membro da sociedade. (E51) 2.4 Cumprir as obrigações acordadas e vigentes no sistema geral; manutenção das leis. (E52)
E6	Estágio 5: Contrato social ou utilidade e	1.Perspectiva social ou “toma de rol”	1.5 Perspectiva anterior à sociedade; consciente de um ponto de vista moral e outro legal, mas

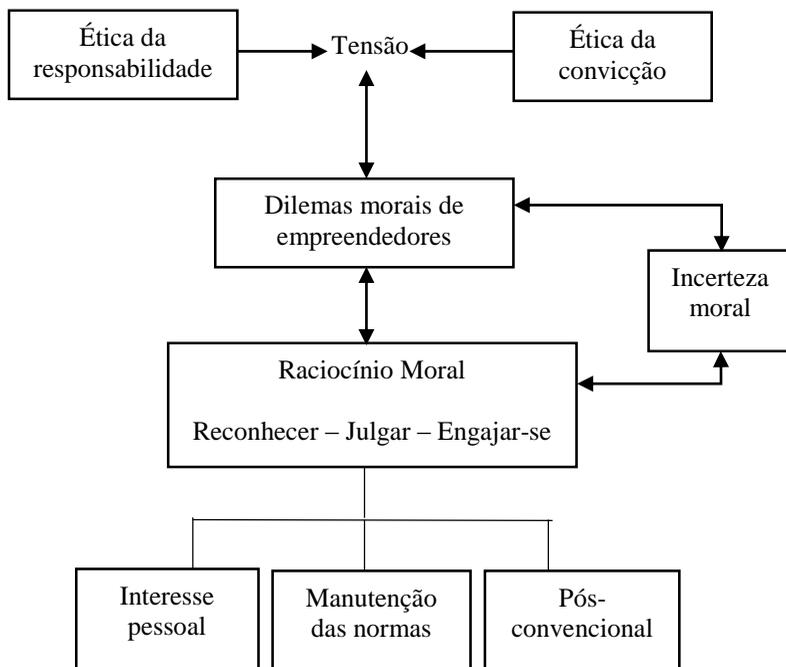
	direito individuais	2. Justificativa das ações 3. Normas e operações de justiça	ambos de mesmo valor. (E61) 2.5 Ser consciente da variedade de valores e opiniões entre as pessoas, relativos a um grupo, baseados no acordo. Outros valores devem ser considerados, como a liberdade e direito à vida. (E62) - P-score acima de 50 (E63)
E7	Estágio 6: Princípios éticos universais	1.Perspectiva social ou “toma de rol” 2. Justificativa das ações 3. Normas e operações de justiça	1.6 Perspectiva de um ponto de vista moral; baseada em princípio universal que pode contrapor-se à lei vigente. As pessoas são um fim em si mesmas. (E71) 2.6 Seguir princípios éticos escolhidos, pelos quais as leis devem ser condicionadas. (E72) Princípios universais de justiça: igualdade dos direitos e respeito à dignidade. (E73) - P-score acima de 50 e porcentagem do estágio 6. (E74)
E8	Subestágios	Subestágio A: heteronomia Subestágio B: autonomia	Orientação: moral utilitária e normativa, heteronomia (E81) Orientação moral baseada em princípios, autonomia (E82)

Fonte: elaborado pela autora.

Relacionando as principais dimensões teóricas articuladas, esbocei um quadro teórico de análise, que representa as relações teóricas pressupostas e descritas anteriormente.

As categorias de análise identificadas no conteúdo das entrevistas foram categorizadas no Atlas.ti com as seguintes denominações: empreendedor, princípios e valores, organização social, organização econômica, missão, comparativo EE e ES, racionalidade, tensão, incerteza, dilemas morais de empreendedores e condução dos dilemas. A categoria “comparativo entre EE e ES” foi criada a partir do conteúdo das entrevistas.

Figura 3 - Arcabouço de análise



Fonte: elaborado pela autora.

Com o arcabouço exposto na figura 3, assumo que empreendedores econômicos e sociais lidam com questões que requerem sua ética da convicção – com base em seus princípios éticos e morais – e a ética da responsabilidade - relacionada às responsabilidades de seu papel como empreendedor. Essa combinação é fruto da tensão, elemento próprio da razão, que os leva a conduzir suas questões práticas ponderando os vários aspectos envolvidos. A tensão muitas vezes se materializa na forma de dilemas morais, nos quais decisões próprias da realidade dos empreendedores colocam em conflito seus princípios. Possíveis evidências de como tais dilemas morais são conduzidos podem ser encontradas por meio do raciocínio moral e seu esquema de desenvolvimento. A partir da teoria do desenvolvimento moral considero os três esquemas de raciocínio moral predominantes e os principais elementos que os representam.

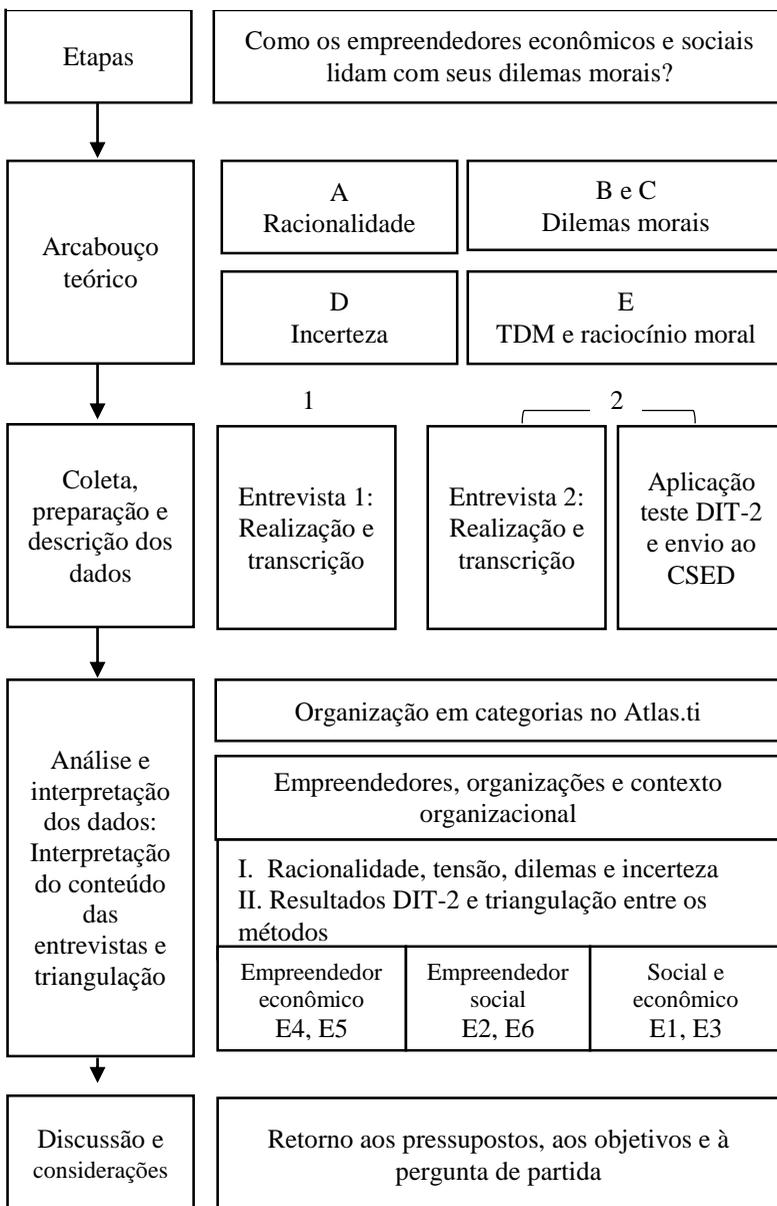
Um dilema moral inesperado, por sua vez, pode ter relação com o aumento da tensão entre as éticas. No processo de raciocínio de reconhecer um problema como uma questão moral e tomar uma decisão sobre a ação a ser tomada, os empreendedores podem apresentar evidências de sua incerteza moral.

3.4.2 Dispositivo analítico

O dispositivo analítico disposto na figura 4 apresenta o caminho percorrido desde a pergunta de pesquisa até a análise e discussão dos resultados.

Nessa representação visual antecipo os principais elementos da etapa de análise e interpretação dos dados, como são encontrados na seção a seguir.

Figura 4 - Dispositivo analítico



Fonte: elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista em profundidade foi o primeiro contato pessoal com os empreendedores, com exceção de um dos participantes que havia conhecido em uma ocasião anterior. Nesse primeiro encontro, realizado no ambiente de suas organizações, a conversa inicial auxiliava para “quebrar o gelo” e passar informações sobre os objetivos da pesquisa, com o intuito de dar mais segurança ao entrevistado.

Esperava, ainda assim, encontrar certa hesitação ou insegurança de ambas as partes, pois era a primeira conversa entre os empreendedores e eu. Procurei controlar a ansiedade e dar abertura para que os entrevistados se manifestassem livremente, sem interrupções. No entanto, em alguns momentos poderia ter esperado um pouco mais para fazer a próxima pergunta.

Apesar disso, em minha percepção os empreendedores expuseram suas ideias e experiências sem dificuldades ou constrangimentos. E em vários pontos das entrevistas foi possível observar suas reflexões em profundidade. De certa forma, o processo de entrevista foi um momento de reflexão sobre a própria conduta do empreendedor, como manifestado pelo empreendedor E5.

A percepção geral que tive das primeiras entrevistas com os empreendedores sociais E1 e E2, foi de que o discurso, os relatos, se mantiveram em alguns momentos vinculados ao discurso organizacional, necessitando nesse caso de uma segunda entrevista para chegarmos mais ao julgamento e reflexões pessoais.

A primeira rodada de entrevistas em profundidade permitiu conhecer os empreendedores e o contexto em que atuam. Além da trajetória, os empreendedores falaram sobre decisões desafiadoras e dilemas que julgaram ter enfrentado.

No segundo encontro, conversamos sobre mais um grupo de perguntas e revimos alguns pontos da primeira entrevista. Nesse mesmo dia também fora aplicado o teste DIT-2.

O trabalho em campo resultou em um total de aproximadamente 12 horas de gravação de áudio e 168 páginas de transcrição de entrevistas, dispostas em arquivo Word, tamanho A4 e espaçamento simples em margens normais.

Começarei a análise e interpretação dos dados pela apresentação individual dos empreendedores e de suas organizações. Em seguida analiso os dados relacionados às principais categorias de análise, guiando-se pelos objetivos geral e específico da pesquisa.

O terceiro passo abrange uma interpretação comparativa entre os empreendedores sociais e econômicos. É importante destacar que alguns dos empreendedores sociais também participam de empresas econômicas, fato que se descobriu após as entrevistas. Essas informações serão apresentadas no decorrer da análise.

A quarta etapa apresenta e discute os resultados provenientes da aplicação do teste DIT-2. Em seguida esses dados são triangulados com aqueles das entrevistas, procurando discutir sobre evidências complementares ou distintas.

A etapa reservada às discussões retomará as análises anteriores, com interpretações relacionadas às categorias de análise propostas em nosso modelo. Em adição, reviso os pressupostos sugeridos antes do trabalho em campo, a fim de reformular aqueles que não se confirmaram empiricamente.

A codificação atribuída aos empreendedores e às suas organizações são listadas no próximo quadro. Contém também as datas em que as entrevistas foram realizadas.

Logo após transcritas, cada entrevista foi enviada ao respectivo empreendedor, no formato de arquivo texto Word. Os participantes consentiram a utilização das entrevistas.

Apresento a seguir um quadro contendo os códigos atribuídos aos empreendedores e suas organizações, assim como as datas em que as entrevistas foram realizadas.

Quadro 18 - Datas das entrevistas com empreendedores

	Organizações respectivas	Primeira entrevista	Segunda entrevista
E1	ES1, EE7	17/03/2015	24/08/2015
E2	ES1 e ES2	17/03/2015	30/09/2015
E3	ES2, ES3 e EE8	01/06/2015	02/09/2015
E4	EE4	01/06/2015	24/09/2015
E5	EE5	03/07/2015	24/08/2015
E6	ES6	03/07/2015	04/09/2015

Fonte: elaborado pela autora.

A primeira coluna reúne os códigos criados para preservar o nome dos empreendedores, variando de E1 à E6, na ordem cronológica das primeiras entrevistas.

Às organizações foram atribuídos os códigos: para empresas econômicas definimos os códigos EE1 em diante; para as empresas sociais, os códigos ES1 em diante. O empreendedor E1, por exemplo atua junto à uma organização ou empresa social - ES1 - e à uma organização com fins lucrativos, a EE7, além da participação em outras entidades citadas na entrevista.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS EMPREENDEDORES E ORGANIZAÇÕES

Nesta seção apresento os dados relacionados ao empreendedor e às suas organizações, obtidos por meio das entrevistas em profundidade. Tais dados foram organizados com

o auxílio do programa Atlas.ti, para facilitar a identificação dos trechos relacionados às categorias de análise.

Dessa forma, foi possível listar os parágrafos das entrevistas que falavam sobre o empreendedor: sua trajetória, formação, experiência profissional, princípios e valores, para citar alguns.

No caso dos dados sobre as organizações, separei as informações em dois grupos: organização ou empresa social e organização ou empresa econômica. Além disso, as entrevistas surtiram relatos comparativos entre empresas sociais e econômicas.

Os relatos dos empreendedores também contribuíram para conhecer um pouco do contexto ou ambiente institucional de que participam. Foi possível identificar as relações em rede entre os empreendedores e suas organizações, como também sua conexão com agências ou entidades apoiadoras e governo. Na subseção 4.1.7 apresento brevemente o contexto organizacional.

As demais categorias de análise codificadas com o auxílio do Atlas.ti são apresentadas nas seções posteriores. Para elas, após esta contextualização inicial, dedico uma análise e interpretação mais aprofundada.

4.1.1 Empreendedor E1 e a organização ES1

O empreendedor social e econômico, que por ora passo a citá-lo apenas como E1, foi considerado para participar da pesquisa em virtude de sua organização social. O ES1 é uma organização sem fins lucrativos que tem por missão promover a inclusão digital e social por meio da tecnologia, destinada a atender pessoas de comunidades carentes ou em situação de vulnerabilidade. Ela faz parte de uma organização maior que atua distribuída no país e no exterior. Atualmente, sua rede contém 708 organizações que trabalham com os mesmos propósitos.

4.1.1.1 Empreendedor E1

E1 nasceu em Florianópolis. Sua mãe era de uma família católica e seu pai era espírita. Tem outros três irmãos.

Perguntado sobre o que de sua infância e adolescência marcavam sua formação de caráter, comentou que foi escoteiro, participou do time de basquete da escola e que tinha muitas amizades. Dizia ele conhecer todos os moradores num raio de dois quilômetros de sua casa, na época em que morava no centro da capital. Segundo ele, na Florianópolis de cem mil habitantes, as pessoas realmente conviviam.

Seu pai era político e em certo período foi prefeito do município. Também era palestrante espírita. Com relação à religião diz que seus pais o deixaram livre para escolher. Não se define nem como católico, por não ser praticante, nem como espírita, mas afirma ser sensível ao espiritismo.

Em sua fala deixa evidente o papel de seu pai em sua educação para a formação de caráter. Quando perguntado se ele via mudanças em seus princípios éticos ao longo de sua trajetória respondeu: *“com relação a questão ética não...porque isso aí para mim veio de berço...tá? para mim veio de berço...meu pai me ensinou isso com muita força”*.

Casou-se, mas atualmente está separado e tem dois filhos adultos.

Começou a trabalhar dando aulas particulares em casa, de matemática, inglês e física. Segundo E1, tornou-se empreendedor em 1975, ou seja, tem aproximadamente 40 anos de experiência.

Logo que se formou foi trabalhar na área de processamento de dados, junto à Telesc numa equipe que estava sendo montada. Após um ano, abre a sua primeira empresa de informática, com sócio que até esse ano manteve parceria. Tal empresa, aqui chamada EE7, foi vendida há poucos meses.

Na Telesc atuou em dois períodos em sua trajetória profissional, com um intervalo de alguns anos entre eles. No ano 2000 deixa de trabalhar junto à mesma.

Sua primeira empresa de informática oferecia treinamentos em programação. Na época em que computadores eram artigos raros, montaram também um *bureau* de serviços para processamento de dados às empresas. E à noite dava aulas de programação. Durante dois ou três anos essa foi a sua rotina.

Depois ainda tiveram outras duas empresas, sendo que recentemente uma foi vendida.

Desde o ano 2000 participa de atividades associativistas, em uma associação dos usuários de informática e telecomunicações, na qual também é executivo. Também participa no sindicato patronal das empresas do setor, é conselheiro em diversas instituições na área de tecnologia, como o Sapiens Parque e também tem um trabalho voltado para a qualidade de vida de Florianópolis. Em suas palavras:

“então procuro ter uma participação ativa na sociedade tá...que isso também me leva a ter um networking muito extenso tá então esse relacionamento são importantes para o empreendedorismo social...que você tenha acesso também a pessoas que têm poder de decisão para determinadas situações que possa contribuir com o resultado do ES1”

Em 2009 se tornou presidente do ES1, onde hoje é diretor executivo. Anteriormente participou da organização como vice-presidente e diretor financeiro. Assumiu a condução do ES1 quando então vice-presidente. Na ocasião o presidente precisou se afastar, e desde então ele está à frente da organização.

Dedica-se praticamente em tempo integral à ES1.

Lembrou nas duas ocasiões em que fizemos a entrevista que considera ter um papel mais estrategista do que operacional.

Considera que a principal atividade sobre sua responsabilidade é a captação de recursos para a organização.

Seus princípios éticos na percepção do E1: *“eu digo que a correção...tá honestidade...tá respeito ao próximo...respeito à*

sociedade...respeito às leis...isso aí para mim é a questão ética do ((nome E1)) como pessoa”. Além disso, considera que deve agir corretamente e dar exemplos.

Formação: começou a faculdade de engenharia na UFSC em 1969. É formado em engenharia, administração pública pela ESAG/UDESC e marketing, além de algumas pós-graduações.

4.1.1.2 A empresa social ESI

A primeira empresa social do modelo da ESI foi criada em 1995 no Rio de Janeiro. Começou com um trabalho junto às organizações sociais, principalmente no morro da dona Marta, para *“promover inclusão digital em comunidades menos favorecidas...né...de baixa renda...pessoas em vulnerabilidade...”*. Sua metodologia também está vinculada à cidadania, considerada por E1 como o propósito de inclusão social. Essa organização começou a ser implantada em diversos estados do Brasil e depois inclusive no exterior.

No Brasil, a organização foi objeto de estudos na área de empreendedorismo social. Comini, Barki e Aguiar (2012) consideram a ESI no Brasil como um negócio social inclusivo, nos moldes da perspectiva dos países emergentes. A organização se baseou no trabalho do indiano Muhammad Yunus e na organização de microcrédito, voltada para os segmentos menos favorecidos.

No discurso da organização, pode-se perceber que as organizações são definidas da mesma forma que as empresas econômicas tradicionais:

“Ah::: nós chamamos o ESI original lá do Rio de Janeiro de ESI matriz tá? Um nome que não é bem apropriado uma vez que cada organização estadual ou internacional tem o seu CNPJ próprio tá? Então nós somos...vamos dizer assim uma franquia do ESI tá? que atua em Santa Catarina...”

Em Santa Catarina a ESI começou suas atividades em 2001. Foram professores da Unisul, segundo E1, que trouxeram

a iniciativa para Florianópolis. Algumas dificuldades os levaram a procurar a associação em que E1 participava junto com seu sócio da EE7. Logo a proposta foi acolhida pela entidade. Hoje, são desenvolvidos projetos em parceria com outras organizações sociais e escolas de doze municípios do estado.

A tecnologia digital é considerada um meio para a inclusão social. Além disso, a ES1 pretende contribuir também com a sustentabilidade. Por exemplo, os computadores recolhidos em um de seus projetos, que não possam mais ser reaproveitados, recebem um destino ambientalmente correto, contribuindo também na questão ambiental.

A organização mantém ativos vários projetos paralelos. Os projetos são mantidos via captação de recursos em editais e investimentos de empresas públicas e privadas. Os projetos atendem pessoas de várias faixas etárias, desde crianças à idosos.

Além de E1, a organização conta com a empreendedora E2, também entrevistada para esta pesquisa. A equipe de trabalho diário envolve menos de dez pessoas. As decisões mais importantes são discutidas e tomadas pela diretoria, composta por membros voluntários. E1 comenta que não trabalham com voluntários na ES1, os funcionários são remunerados.

Recentemente, está em estudo um projeto complementar que objetiva arrecadar receita via prestação de assistência técnica. Os principais desafios da ES1 estão ligados à captação de recursos, pois não há uma fonte de recursos constante. As fontes são conseguidas pelos editais do setor público ou patrocínio de empresas interessadas. No entanto, afirma E1, em virtude das dificuldades atuais, é necessário inovar em termos de captação. Um segundo projeto em estudo baseia-se no apadrinhamento de projetos no sistema de *crowdfunding* (financiamento coletivo).

Outra forma de parcerias de captação de recurso provém da ajuda voluntária de outras organizações, as quais oferecem eventualmente assessoria de imprensa, trabalhos gráficos e cedem o espaço físico à ES1.

Segundo E1, os valores que a ES1 procura transmitir para às pessoas atendidas em seus programas são: a postura no mercado de trabalho, o respeito e a honestidade: *“nós procuramos trazer para a inclusão as questões da cidadania...aí entra aí a questão da ética... né...a questão da postura...né a questão de mercado de trabalho...né o respeito...né isso...a honestidade naquilo que se faz...então esse é o...é o... todo o invólucro do que o ES1 procura transmitir para as pessoas que participam de seus programas...”*

4.1.1.3 Comparativo entre empresas econômicas e empresas sociais

Um atributo que se pôde discutir com os empreendedores que atuam em empresas sociais e em empresas econômicas, são as semelhanças e diferenças entre ambas. Alguns pontos como a missão da organização e a forma de captação de recursos foram descritas por E1.

Em seu relato, duas diferenças entre empresas sociais e econômicas foram descritas, isto é, a missão ou resultado da empresa e as formas de captação de recursos. “P” corresponde a minha fala nas entrevistas, quando houver. E1 comenta também das ferramentas de gestão e da gestão de pessoas:

“P:...o que que você considera semelhante e o que que você considera diferente dessas duas formas de empresas...e de gestão

E1: só o resultado...para mim...primordialmente assim é o resultado...uma é resultado econômico e a outra é o resultado social

P: ou seja...a missão da empresa...o que ela se propõe a fazer que é a grande diferença?

E1: sim...sim ...porque a minha atitude como empreendedor tá...as ferramentas que eu uso né são as mesmas...que eu uso aqui e na minha empresa privada

P: e a forma de gestão também é a mesma?

E1: é...tu cobra dos colaboradores o resultado...lá e aqui

P: e a captação de recursos também...por exemplo...é uma coisa que a gente falou bastante

E1: não...lá a minha captação de recursos na empresa privada é da venda de produtos...

P: [é a comercialização

E1: é a venda de produtos é a comercialização...AQUI...tá...até então...agora eu estou com um programa de geração de renda própria mas até então...tá...é a captação de editais...de patrocinadores que é outra forma de verba...tá?"

Na última fala, E1 se refere a um programa para geração de receita com prestação de assistência técnica que está em estudo, nos moldes das atividades econômicas. Seguem ainda suas descrições sobre a forma de administrar e tomar decisões: “*então para mim a tomada de decisão tem que olhar o resultado...tá? no caso de uma empresa...que vende produto...é o resultado que ela vai causar financeiro...no caso do social...é o impacto que vai causar na sociedade*”.

O sistema de governança é participativo, embora não inclua os beneficiários: “*...depois...como tomar a decisão? tá...normalmente essa tomada de decisão não é individual...então se ela é na empresa é entre os sócios...os sócios e talvez até os gerentes...né então eu gosto muito de trabalhar em grupo e ouvir a opinião...*”

Comparando ainda a forma de administrar, afirma: “*sim sim...a única diferença é o lucro... o lucro da empresa privada é o lucro financeiro...o lucro da organização social é o número de beneficiários que você tem e a questão do lucro financeiro é investir na organização... tá então nós não temos acionistas...qualquer lucro que por ventura né vamos que a gente fruto de um projeto assistência técnica então é reinvestido na própria organização...*”.

Retomarei trechos desses relatos quando abordarmos a questão da racionalidade.

4.1.2 Empreendedora E2 e as organizações ES1 e ES2

E2 nasceu em dezembro de 1977 em Florianópolis. Cresceu junto de seus pais e irmãos. É formada em psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina e possui pós-graduação na área de atendimento à criança e adolescente em situação de risco pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

E2 foi selecionada para participar da pesquisa, devido ser uma das empreendedoras sociais da ES1. Em meados do segundo semestre, ela migra para outra empresa social – a ES2 - de que já tinha contato, para coordenar um novo projeto social.

4.1.2.1 Empreendedora social E2

E2 conta que na sua infância sempre teve amizades com crianças mais humildes de sua vizinhança e que gostava de conviver com tais pessoas. Para explicar de onde vinha o seu interesse pela missão social, disse que isso era uma característica dela desde a infância. Isso se manteve presente em sua personalidade, influenciando principalmente as suas escolhas profissionais. Como afirma, *“essa situação de pessoas em vulnerabilidade sempre me atraiu...eu achava que era a minha missão...”*

E2 cursou três semestres de administração na universidade, mas percebeu que não era o que procurava. *“...eu tive que tomar uma decisão que é ou eu faço o que eu amo ou vou ser infeliz né e aí larguei tudo e fui fazer psicologia e me encontrei...”*. Durante a graduação, fez estágios e estudos junto às penitenciárias masculinas de Florianópolis.

E2 relata que o curso de psicologia lhe dava várias opções de carreira a seguir. No entanto, sempre teve interesse pela área social e que gostava mais de estudar e conviver com grupos. Trabalhou, então, em duas organizações não governamentais e por um período numa instituição do governo.

Depois de se formar E2 se tornou mãe e dedicou dois anos aproximadamente para cuidar de sua filha. Retornando ao trabalho, encontrou a oportunidade de atuar no ES1, época em que o projeto que viria a conduzir estava em estudo.

Além de sua trajetória de aproximadamente cinco anos junto à ES1, a empreendedora também coordena voluntariamente, junto com outras três pessoas, uma iniciativa que visa ampliar a discussão do tema socioambiental em Florianópolis. Tal iniciativa atualmente é realizada em 70 países, e consiste em encontros mensais sobre o tema, que se realizam em bares ou restaurantes.

Essa iniciativa, além das outras atividades, permite-lhe contar com uma rede de contatos muito forte. Além disso, considera-se uma pessoa criativa e otimista, características que também podem contribuir para o seu trabalho. Comenta, por exemplo, que se aproximou bastante do empreendedor fundador do ES1 no Rio de Janeiro, o que lhe rendeu aprendizado e novas possibilidades de trabalho.

“...para mim um problema é uma possibilidade de solução né de resolução então vou realmente por essa vertente...”. Na primeira entrevista E2 também manifestou seu desejo de atuar como se denomina no ES1 de “empreendedor sinapse”: “...meu desejo é na verdade atuar como a gente chama de empreendedor sinapse...que é aquele empreendedor que consegue fazer o seu trabalho do dia-a-dia contribuir com a organização...mas mais do que isso ele traz outras organizações e iniciativas pra próximo...talvez seja o meu maior talento...”

Sua atuação na ES1 lhe permitiu fazer contato com várias organizações de Florianópolis, como escritórios de *co-working* social, institutos que apoiam organizações da sociedade civil, de apoio à empreendedores, além de algumas organizações econômicas que integram o polo tecnológico de Florianópolis.

Foi a partir desses contatos que E2 viria a decidir por migrar para a ES2, com a missão de concretizar um projeto para

a formação de agentes para a inovação social.

Por motivos médicos E2 precisou se afastar por um mês do trabalho, período que se dedicou a decidir seu futuro profissional. Na primeira entrevista já havia indicado o desejo de atuar como empreendedor sinapse, mas que faltava apresentar resultados na organização " *...para até que você possa levantar essa bandeira como sendo importante para uma organização ter um empreendedor sinapse ali dentro (...)que vai somar iniciativas esforços fechar parcerias...* "

Na segunda entrevista, pouco tempo após E2 ter começado na ES2, confirmou sua vontade de buscar um projeto que lhe oferecesse maior aprendizado e interação: " *... ela [a organização] tinha uma configuração que estava ficando cada vez menor... então com menos interação... entre a equipe... é:... e aí eu me sentia trabalhando em projetos de uma forma bastante isolada porque... então não tinha muito com quem trocar... e:... em termos de evolução profissional a mesma coisa... assim... eu acho que estava sentindo um desejo de aprender coisas novas...* "

E2 já era conhecida pela ES2, pois em 2014 participou de um dos projetos da organização para desenvolver sua própria proposta. Foi recebida muito bem pela equipe do ES2 e com grandes expectativas: " *...eu fui super bem recebida... é:... com uma expectativa alta... confesso... de que eu pudesse desenvolver esse projeto que estava engatilhado... pra sair assim né... e que eu pudesse fazer isso... mas eu senti um conforto de imprimir a minha personalidade nesse projeto... a minha marca a minha forma de trabalhar... então assim... oscilei por momentos de maior:... inquietação... de sentir assim nossa... é um ambiente diferente... tem tanta coisa... as pessoas aqui não tem muito tempo pra passar realmente todos os processos... e tudo... então fui engolida né Huaaau... começa agora e faz isso... e vai pra lá... mas assim hoje que vai fazer acho que agora que está completando dois meses de:... de nova organização na ((ES2))... eu estou mais... cada vez mais*

confortável na minha missão assim...”

E2 conta que sua família é católica e que também lhe permite procurar outras religiões, como o budismo. Além dessa influência, diz se inspirar no trabalho de outros empreendedores sociais e de líderes como Gandhi e Mandela.

Descreve dessa forma sua orientação religiosa: “...*eu tenho que me amar para amar os outros... e praticar o amor em todas as minhas esferas assim... sempre que eu posso é isso que eu olho... eu acho que essa é a maior religião que a gente pode seguir...”*

E2 procura atuar na busca da realização de seu propósito. Tal missão vem de sua trajetória anterior ao período universitário, que no curso de psicologia fora reforçado. Trabalha com o objetivo de capacitar e engajar pessoas em trabalhos em prol do social. Tal missão era exercido na ES1 e atualmente se concretiza por seu projeto junto a ES2.

Outros princípios que procura praticar em seu trabalho é a colaboração e o respeito: “...*eu acho então colaboração é algo que eu valorizo muito... que eu pratico no meu dia-a-dia no meu trabalho... então eu tento realmente ser uma pessoa que colabora com desenvolvimento da equipe (...)*busco que o mundo seja mais colaborativo...”

4.1.2.2 Organizações ES1 e ES2

A organização ES1 é a mesma organização em que E1 atua, portanto, grande parte das informações estão disponíveis no subitem 4.1.1.2. A seguir descrevo apenas informações complementares relatadas por E2.

E2 acrescenta uma outra missão vinculada aos objetivos da ES1: trabalhar para que os participantes dos projetos desenvolvidos pelo ES1 se tornem agentes de transformação em sua realidade.

A ES1 oferece cursos de programação, robótica, desenvolvimento de aplicativos, entre outras atividades.

Acredita que essa capacitação funciona como um meio para que as pessoas possam trazer soluções para sua vida pessoal, profissional e para a comunidade. Os projetos atendem diversas faixas etárias.

A empresa ES2 é descrita em detalhes no item 4.1.3.2 a seguir, junto com a apresentação de E3, fundadora da empresa social. No entanto, E2 coordena atualmente um novo projeto na organização.

O projeto de E2 “*pretende ser uma escola aberta e criativa para engajamento social*”. Em 2015 está em funcionamento como um teste-piloto para um número de pessoas selecionadas de Florianópolis. A partir de 2016 o objetivo é todo o Brasil, por meio de uma plataforma online.

O trabalho com esses participantes do projeto tem como base primeiro transformar depois engajar pessoas para que possam contribuir com o social. A organização oferece conteúdo, fortalece as redes de contatos, entre outras ferramentas para que, ao participar do programa, a pessoa possa se engajar ou num projeto social, ou como voluntária ou como apoiadora de uma ideia.

4.1.3 Empreendedora E3 e organizações ES2, ES3 e EE8

A empreendedora econômica e social E3 é natural de Blumenau, mas reside em Florianópolis com a família desde seus doze anos. Hoje, com cinquenta e dois anos de idade, é casada e tem dois filhos adultos. Responsável pela criação do ES2 e da EE8, também participou da criação da ES3.

4.1.3.1 Empreendedora econômica e social E3:

E3 é formada em psicologia pela UFSC e possui especialização em administração pela ESAG/UDESC e pela Universidade de Portugal. Abriu sua primeira empresa aos vinte

e três anos, ou seja, conta com 29 anos de experiência como empreendedora.

E3 começou a empreender em empresas tradicionais. Sua primeira empresa em parceria com o irmão foi vendida após dois anos de atividade. Em seguida abriu uma agência de publicidade, mantida sob sua gestão até 2009.

Desenvolve trabalhos voluntários desde os seus dezessete anos. Participou, por exemplo, nos trabalhos de ajuda aos atingidos na enchente de 1983 que ocorreram no Estado.

Em 1995 foi convidada pelo governador para ser secretária do Estado, na área de políticas públicas de habitação, trabalho e assistência social. Tal período de dois anos e meio lhe rendeu “*bastante experiência na área social...*”. Nessa época, com seus 32 anos, já estava casada e seus filhos eram pequenos.

Por um período de dois anos trabalhou como secretária de seu pai, o qual era a advogado e político. Além do pai, outras pessoas de sua família exercem carreira política no estado de Santa Catarina.

Considera-se uma pessoa muito organizada, pois consegue organizar seus compromissos relacionados à várias organizações e conselhos em que participa. Para ela empreender representa “*realizações*”. Segundo E3, os empreendedores devem aproveitar suas competências para retribuir ou contribuir à sociedade.

Foi em 1998 que sua primeira organização social foi criada. A ES3 tem por missão fomentar o voluntariado no Brasil. Após dez anos, a organização lança um projeto para inscrição de pessoas voluntárias por meio digital. Desde então, a organização vem fortalecendo sua atuação através de sua plataforma de voluntariado *on-line*.

E3 administrava ambas as organizações – a agência de publicidade e a ES3. Na época, a agência de publicidade tinha sede em outras capitais, o que implicava que E3 viajasse continuamente, pouco ficando em Florianópolis. Esse foi um dos motivos que influenciaram sua decisão em vender a agência.

Após um período de três anos para preparação da agência para vendê-la, E3 dá início à outro empreendimento, lançando a EE8, voltada para o mercado *business to business*. O propósito da empresa é criar soluções em inovação para seus clientes empresariais.

Em 2010 a empreendedora já desenvolvia seminários em Florianópolis promovendo o uso da tecnologia para mudança social. No mesmo ano participou de evento nos Estados Unidos sobre o tema. Na ocasião, conhece uma proposta de criação de valor social por meio de tecnologias. Em parceria com a organização americana, mas desenvolvendo uma metodologia nova para a realidade brasileira, lança a ES2 em 2012. Como descreve em sua proposta de valor, “*nosso objetivo é o uso das novas tecnologias das novas mídias e da inovação para a mudança social*”. Junto ao ES2 trabalha como presidente voluntária, aconselhando principalmente a direção.

A ES2 começou vinculada à outras duas instituições parcerias, uma delas o ES3. Em 2014 o ES2 foi criado como empresa autônoma das anteriores, dando-lhe também maior identidade, principalmente para os colaboradores, afirma E3.

Ao longo das entrevistas a empreendedora falou das premissas que norteiam as organizações e também de princípios e valores por ela considerados. Para ela um empreendedor deve retribuir de alguma forma à sociedade, fazendo uso de suas habilidades e competências para contribuir com o social.

Quando jovem era voluntária em comunidades ou em trabalhos em creches. Como empreendedora cria uma organização social voltada para o voluntariado. Outros fatores que preza, são a autonomia e a independência para conduzir a organização e realizar o seu propósito.

Quando perguntei dos princípios éticos que considera mais importantes, disse ser “*a verdade...a pessoa ser verdadeira...a pessoa ser ética e honesta...*”. E para um empreendedor, o princípio ético que deve ter é “*acima de tudo transparência*”. Questionada se os princípios na vida pessoal

poderiam ser diferentes na posição de empreendedor, E3 afirmou: “olha não tem como ter premissas diferentes...ou você é aquilo ou não é...”

4.1.3.2 Organizações ES3, ES2 e empresa EE8

As primeiras experiências como empreendedora de E3 são vinculadas à empresas econômicas: aos 23 anos em sociedade com o irmão e depois mais quinze anos à frente de uma agência de publicidade com escritórios em Brasília e São Paulo. Com a agência vendida em 2009, cria a empresa EE8. Esta empresa atende ao mercado “*business to business – B2B*” e tem por objetivo criar soluções para inovação para empresas.

No caso das organizações sociais, a primeira iniciativa que tomou forma foi a organização ES3, em 1998. Tem sede em Florianópolis e foi constituída com a missão de “*fomentar o voluntariado no Brasil*”. Dez anos após, precisamente em 2008, cria-se também uma plataforma para o “voluntariado digital”, por meio de um site no qual os voluntários se cadastram para contribuir em projetos.

Foi esta iniciativa que me fez chegar à empreendedora social E3. O propósito de usar a tecnologia para criação de valor social foi criado “*...quando o ES3 fez dez anos então foi a nossa introdução a:: no trabalho com a tecnologia para mudança social...e aí veio o ES2 nessa esteira*”.

Em 2010, E3 organizava seminários em Florianópolis sobre o tema do trabalho colaborativo antes da criação do ES2. Após participar e conhecer uma proposta norte-americana, junto a outra empreendedora social de Florianópolis, a ideia de criar algo parecido para a realidade brasileira começa a tomar corpo.

“...nós achamos que fazia sentido criar um programa ES2 aqui...ou seja usar até a mesma terminologia porque era uma terminologia que já estava difundida pelo mundo assim...então nós criamos um programa brasileiro totalmente independente...e mas em parceria com eles...”

A ES2 foi lançada em Florianópolis em 2012, aberta para iniciativas de todo o país. E3 reconhece que partiu dela o interesse de desenvolver a ideia e a metodologia, trabalho que foi articulado entre equipes de duas organizações de Florianópolis, uma delas o ES3. Em ambas as organizações sociais, E3 atua como presidente e conselheira de forma voluntária, isto é, sem remuneração. Ambas também contam com executivos e equipes remuneradas.

A missão ou proposta de valor do ES2 é “...é o uso da das novas tecnologias das novas mídias e da inovação para a mudança social”. “É um programa que tem três frentes... inspiração informação e ação...”.

O ES2 apoia ideias ou projetos para criação de valor social de pessoas que são ou podem se tornar empreendedores sociais. Tais projetos têm um elemento em comum: são ideias que usam da tecnologia para criar valor social. A cada ano o ES2 acompanha grupos de pessoas que se inscrevem em seu programa de desenvolvimento de ideias, com o intuito de transformá-las em negócios sociais.

A organização começou suas atividades como um projeto articulado entre duas outras organizações sociais de Florianópolis, uma delas sendo a ES3. Em 2014 a ES2 é constituída como organização, conquistando mais autonomia e identidade. Tal identidade organizacional é importante para a equipe, explica E3.

Dentro do ES2 os projetos são desenvolvidos durante o ano e ao final, normalmente em novembro, um grande seminário marca a apresentação dos trabalhos, o compartilhamento de ideias e experiências.

Como mencionado, uma das premissas de E3 repassadas às organizações é de captar recursos somente de investidores privados, especialmente de grandes empresas reconhecidamente engajadas em projetos sociais e de sustentabilidade. As organizações ES2 e ES3 se relacionam com o governo no caso de alguma parceria em projeto, não para captação de recursos.

E3 reconhece a importância dessas parcerias para a “sustentabilidade” – no sentido de sobrevivência – das organizações.

E3: “você só faz um empreendimento social dar certo com múltiplas parceiras...e elas têm que ser multisetoriais...né então obviamente os principais stakeholders para sustentabilidade tanto do ES3 quanto do ES2 são os parceiros financeiros né...e a gente tem como premissa só captar recursos de empresas privadas...”

Além de múltiplas parcerias, a rede de contatos e a credibilidade são fundamentais para a organização:

“...bem é eu acho que é tudo né...e não é só a rede de relacionamento é a tua credibilidade...as pessoas investem nos projetos e se engajam como voluntárias ou como financiadoras o que for se elas acreditam...então eu acho que o mais importante não é a rede de relacionamento é a credibilidade que você tem na tua rede de relacionamento...sim faz toda diferença.”

No ES2 as decisões do dia-a-dia são tomadas pela equipe executiva. Questões mais estratégicas são discutidas por um conselho consultivo, do qual E3 faz parte e representantes do ES3 e do antigo instituto onde o ES2 era articulado.

Pelo exposto e na própria percepção de E3, é preciso organizar e articular as atividades para exercer o seu papel nas organizações e equilibrá-lo com a vida pessoal. E3 se considera uma pessoa otimista e confiante de que vale a pena investir esforços para empoderar pessoas e criar uma sociedade mais justa.

4.1.3.3 Comparativo entre empresas econômicas e sociais

Para E3, as decisões nas organizações sociais são mais amenas e não há tantas obrigações como as exigidas às empresas econômicas.

As organizações sociais estão mais imunes à competição:

E3: “...quando você está em um projeto social assim é as decisões são mais amenas...as parcerias são mais amenas né?

P: como?

E3: as parcerias são mais amenas né está todo mundo na mesma direção quando você está gerindo o seu negócio está em um mundo de muita competição...você está competindo com outras empresas...”

A distinção de propósito entre empresas sociais e econômicas também é expressa por E3. Há várias modalidades de empreendedorismo social, mas a questão central é que o empreendedorismo social tem que criar impacto.

No entanto, a falta de experiência de alguns empreendedores sociais e o desvio para busca de lucro econômico desvirtua a proposta de valor de um negócio. O parágrafo abaixo assim sugere:

E3: “...existem várias modalidades de empreendedorismo social...e mas eu acho que tem uma questão básica do empreendedorismo social...você tem que ter impacto do empreendedorismo social e...às vezes se perde um pouco assim fica...alguns negócios eles começam com essa proposta e daqui há pouco eles entram numa lógica do lucro...isso não é que aconteçam com todos não...a maioria não acontece...mas isso acontece...também às vezes a gente tem empreendedores sociais de primeira viagem...”

E3 distingue também entre o impacto gerado por empresas econômicas e sociais.

Nas primeiras, o impacto gerado favorece as pessoas que trabalham no negócio e “*stakeholders*”. No impacto gerado por empresas sociais, o impacto é dirigido para a sociedade em geral.

4.1.4 Empreendedor E4 e organização EE4

E4 é empreendedor desde 2008. Nascido em São Roque – SP, mudou-se para Florianópolis em 1993 para estudar, formando-se em dois cursos: engenharia de controle e automação industrial e administração. Tem mestrado em metrologia, desde 2002 e procurou em sua carreira atuar em áreas em que pudesse aplicar tais conhecimentos. Seu interesse pela área estratégica e de gestão, o levaram a trabalhar em algumas empresas em São Paulo e Florianópolis.

A EE4 começou de um projeto de professores da UFSC, passando um tempo pela incubadora Celta. E4 exerceu funções de gerência na área financeira e administrativa em outras empresas, antes de assumir em 2008 a gestão da EE4, como sócio desde então.

A empresa EE4 produz equipamentos de medição de alta tecnologia, e atualmente E4 desempenha um trabalho que lhe permite utilizar de todas as competências e conhecimentos técnicos adquiridos na área de metrologia, engenharia e administração.

Os desafios e incertezas são grandes para o empreendedor especialmente para o microempreendedor, afirma E4. Além disso, a atuação crise econômica tem exigido da empresa mudanças radicais, como o reposicionamento estratégico da empresa, agora atendendo novos mercados.

Mais ainda, a degradação de caráter de alguns empresários, os problemas históricos de falta de estrutura e de educação de qualidade no país, são fatores que contribuem para a incerteza no ambiente de negócios da empresa.

É preciso manter-se firme em sua posição, “se impor no mercado”, afirma E4, pois as decisões envolvem muito risco e o empreendedor se vê diante de algumas encruzilhadas em sua atividade. Para ele, manter-se firme em suas convicções, naquilo que acredita ser o melhor a se fazer, é a maneira de lidar com suas questões, mantendo sempre como princípio norteador a sobrevivência da empresa.

4.1.4.1 Empreendedor econômico E4

E4 cursou o ensino médio em São Roque, município localizado a aproximadamente setenta quilômetros de São Paulo. Nascido em 1974, lá residiu até os dezessete anos, quando prestou vestibular para algumas faculdades na área de engenharia, obtendo êxito na UNESP em Bauru – SP e na UFSC em Florianópolis – SC. Junto com mais quatro amigos da cidade muda-se para Santa Catarina, em 1993, para começar a faculdade.

Além de estudar engenharia na UFSC, após dois anos de curso percebe que *“boa parte dos engenheiros eles acabavam caindo em cargos de liderança...”*, havia oportunidades para quem estudasse estratégia e gestão. Ingressa, então, no curso de administração na ESAG/ UDESC.

Simultaneamente aos estudos, dedica parte do seu tempo à estágios e pesquisas nos laboratórios da universidade, contribuindo para seu conhecimento técnico e no relacionamento com professores da área. E4 relata que seus pais pegam uma parte do recurso da família para sustentá-lo enquanto estudava e que se sentia responsável em retribuir aos pais.

Em 1999 conclui o curso de engenharia de automação e controle industrial e continua seus estudos em administração. Começa também a fazer mestrado em metrologia, terminando-o por sua vez em 2002, quase junto com a conclusão de administração.

Terminando os estudos E4 vai para São Paulo, trabalhar na área de gestão de uma empresa conhecida. Mas devido a um período mais turbulento da empresa, acaba ficando apenas um ano. Foi quando recebeu um convite de um professor da UFSC para trabalhar numa empresa, que viria a ser a EE4: *“...e aí começou um professor da universidade tinha pensado na abertura de uma empresa...essa empresa ia ser encubada e ele queria uma pessoa que tivesse conhecimento técnico mas um viés na área de gestão...aí ele me convidou para voltar para*

Florianópolis para trabalhar nessa empresa...e eu vim...vim para Florianópolis...é:: trabalhei nessa empresa por um tempo mas a empresa acabou não...ela ela estava muito no começo ela não decolou...essa empresa era era a ((EE4))...”

Esse foi o primeiro período em que E4 trabalhou na organização, na época como funcionário. Na época cuidava de quase tudo o que envolvia a empresa e os sócios professores não eram muito presentes. Isso se manteve por um ano e meio, quando decide ser melhor sair para os sócios se organizarem e decidirem o que fazer da empresa.

E4 conta que sua saída acabou por ser fundamental para a empresa e os sócios decidirem mesmo em assumir o negócio. Então E4 foi trabalhar como gestor financeiro em uma empresa de tecnologia de Florianópolis, na qual permaneceu por seis anos. Lá, assumiu muitas responsabilidades e tarefas e trabalhava muito próximo aos diretores da empresa.

Com o tempo foi assumindo novas responsabilidades, somando a área administrativa, financeira e de pessoas. E4 afirma ter um excelente relacionamento com a empresa até hoje. Mas apesar do trabalho intenso, a organização não dava sinais de que poderia promovê-lo à uma diretoria. Além de que E4 gostaria de usar seus conhecimentos da engenharia e metrologia em seu trabalho. Com o tempo foi ficando descontente e cansado com essa situação.

Até que em 2008 um dos professores sócios o convidou para retornar para a EE4, assumindo a gestão da empresa, agora como sócio da organização. Até então os sócios tinham o perfil técnico, pois eram professores da área de física e engenharia. Então com a chegada de E4, as áreas comerciais e estratégicas ficaram sob sua responsabilidade: *“...eu resolvi sair da ((empresa anterior)) e assumir esse desafio na ((EE4)) que é a empresa que eu estou até hoje...né? Então de lá para cá tem sido uma luta para conseguir empreender (...)e...trabalhar na área de tecnologia e com inovação...”*

“...quando eu saí da ((empresa anterior)) para ir para a

EE4 eu foi uma saída onde tinha um nível de incerteza grande...mas eu imaginava que seria algo que eu conseguiria assumir entendeu essa incerteza ela era aceitável por mim e eu também tinha muito autoconfiança eu sabia que se não desse certo né eu conseguiria um outro emprego para mim...”

Entre o dia em que saiu da empresa anterior até o dia em que começou a trabalhar como empreendedor, E4 tirou exatamente um mês de descanso para marcar essa transição, sabendo também que dificilmente tiraria férias tão longas de novo.

Também já previra a intensidade do seu envolvimento intelectual, porque *“o empreendedor está sempre maquinando”*: *“...a partir do momento que você vira dono de um negócio as pessoas demandam de você...e por mais que você esteja de férias esteja descansando **a tua cabeça está virando...**”*

Do ponto de vista pessoal, E4 já foi casado uma vez, separou-se e atualmente está casado novamente. Seus pais residem em São Roque e sua irmã, hoje dentista, reside em São Paulo. De origem católica e descendência italiana, E4 considera que o apoio da família e da esposa são essenciais para exercer seu papel de empreendedor. Sua esposa também morava em São Roque – SP, e mudou-se para Florianópolis para acompanhar o empreendedor, ocasião em que teve que abrir mão de seu trabalho. E4 percebe que sua decisão de assumir a empresa em Florianópolis impactou na vida da esposa.

E4 tem quarenta anos e aproximadamente sete anos de experiência como empreendedor. Conhece bem o mercado que atua e as dificuldades estruturais que enfrenta. Nesse cenário considera que a capacidade de se “reinventar” é fundamental para a sobrevivência da empresa.

E4 acredita que o empreendedor, principalmente no Brasil, precisa ser resiliente, além de criativo e capaz de transformar uma ideia em negócios. Precisa saber lidar com adversidades, incertezas e ser muito persistente. Persistência, acredita E4 é muitas vezes mais importante que inteligência.

E4 considera que os princípios mais importantes e que ele procura praticar é fazer o bem às pessoas, a honestidade, a transparência, “...o fato de ser verdadeiro com as pessoas...não ser uma pessoa falsa...não querer passar por cima dos outros...”

E4 diz ser uma pessoa religiosa. É católico assim como seus pais, mas não frequenta mais a igreja com tanta frequência, devido alguns impedimentos decorrentes do término de seu primeiro casamento. Ele gostaria de voltar a ir à igreja, mas o processo católico para anular o casamento anterior é complicado, afirma E4. Mas isso não é um impedimento para seus hábitos religiosos. E4 diz fazer suas orações e manter suas crenças.

Seu relato sobre os desafios e dilemas, deixaram evidente que a sobrevivência da empresa é o aspecto crucial nas decisões. E quando a questão impacta diretamente na sobrevivência da empresa, leva-se em conta esse princípio norteador.

Questionado do porquê da importância da sobrevivência, disse que a sobrevivência da empresa era tudo, a razão de todo o esforço dedicado por ele e acreditado pelos colaboradores. Falou da responsabilidade que tem em relação à sobrevivência da empresa, porque garante o trabalho e o sustento dele e dos funcionários.

Para o futuro planeja não demorar em se aposentar. Diferentemente de seu avô, que sempre trabalhou e de seu pai que ainda trabalha, apesar de aposentado, E4 quando se aposentar quer realmente parar de trabalhar.

4.1.4.2 Empresa econômica E4

A empresa foi concebida por um pequeno grupo de professores, da UFSC e do IFSC. Em 2002 eram quatro sócios, entre professores de física, engenharia e um professor alemão.

Os primeiros esforços de E4 ligados à atividade da empresa aconteceram nos laboratórios da universidade, onde passou um ano trabalhando em um produto muito próximo do

que viria a ser da EE4. Depois, a empresa foi encubada no Celta, em Florianópolis. Foram mais um ano e meio em que E4 trabalhou em tempo integral.

No entanto os sócios não participavam desse trabalho, sobrecarregando E4. O começo foi difícil porque em termos de produto e de clientes a empresa não se desenvolvia. Quando E4 manifestou a sua saída e os sócios começaram a se responsabilizar mesmo pela empresa, a empresa começa a tomar um rumo.

Com a chegada de E4 em 2008, a organização consegue desenvolver sua gestão estratégica e seus negócios. Desde então houve algumas modificações societárias e atualmente são apenas três sócios. E4 e outro sócio são majoritários e o professor fundador hoje é minoritário. E4 conta que com a crise e recessão, o professor alemão decidiu voltar para Alemanha com sua família. Tal situação se configurou como um dilema para o empreendedor, mas deixaremos para trabalhá-la mais a diante.

Por hora, é importante descrevermos que a EE4 desenvolve produtos de medição óptica de alta tecnologia. Até o ano passado, seu mercado principal eram empresas da indústria automotiva e de petróleo e gás. No entanto, em virtude da recessão enfrentada por esses setores, a atividade da empresa ficou muito prejudicada, exigindo um reposicionamento.

E4 conta que estão começando a atuar em novos mercados, especialmente da área médico-hospitalar e alimentícia. Isso tem exigido da empresa uma adaptação técnica e legal. Além disso, essa adaptação é lenta em virtude da redução de capital para os novos investimentos.

Em anos anteriores, para captação de recursos a empresa concorria por recursos de subvenção econômica oferecidos por órgãos de fomento, conseguindo ganhar em quatro oportunidades. Em 2015 não foram abertos editais, e a empresa precisa articular muito mais as atividades com o caixa.

No dia-a-dia da empresa os sócios se reúnem para

planejar os trabalhos “*semanalmente uma reunião e no começo do mês na primeira segunda-feira do mês a gente decide como vai ser essa visão de curto prazo aí de um mês...sempre acompanhando o que a gente planejou para o ano...né...então a gente sabe se está de acordo com o planejado*”.

Para o futuro, imagina a organização não como uma empresa grande com muitos funcionários. Afirmou que seu foco não é o faturamento, mas que pensa mais na relação faturamento *per capita*. Prefere uma equipe menor, com funcionários recebendo bons salários e que apresentam bons resultados. A satisfação dos colaboradores também é considerada. A meritocracia é levada em conta pela empresa. Tem o costume de falar à equipe que a empresa não quer ser uma empresa grande, mas uma grande empresa.

4.1.5 Empreendedor E5 e organização EE5

E5 é empreendedor na área de tecnologia digital. Com formação acadêmica em engenharia de automação e controle pela UFSC, fundou a empresa econômica EE4 em 2010, junto com colegas da faculdade. Nascido em Curitiba – PR, mudou-se para Florianópolis para estudar, onde reside desde então.

Com sede em Florianópolis, a EE5 conta com um escritório comercial em São Paulo, no qual o empreendedor passa boa parte da semana.

A empresa é reconhecida no mercado pelo que faz: desenvolve sistemas de recomendação de produtos para e-commerce. Com um crescimento muito rápido, atende hoje mais de duzentos clientes empresariais do Brasil e de alguns países da América Latina.

A equipe de funcionários tem aproximadamente duzentos colaboradores e a organização tem um ambiente organizacional descontraído, característico de *start-ups* de tecnologia. Os princípios da empresa estão bem claros tanto para

o público interno quanto externo: amor, consciência, disciplina e comprometimento.

Nessa atmosfera é que encontramos o empreendedor E5 que, com trinta e cinco anos de idade, assume desafios de grande responsabilidade.

4.1.5.1 O empreendedor E5

E5 nasceu e cresceu em Curitiba – PR, onde vive sua família. Seu pai também é empreendedor e administrador no ramo imobiliário. É o filho do meio, tem uma irmã e um irmão. Sua família é católica, e E5 também diz se interessar por outras religiões, como o budismo e o hinduísmo.

E5 veio para Florianópolis para estudar, no início de 1998. Fazia o curso de engenharia de automação e controle na Universidade Federal de Santa Catarina, o mesmo cursado pelo empreendedor E4.

Ao longo da graduação começou a fazer outras atividades. “...desde a segunda fase da universidade eu trabalhei...eu comecei sendo monitor de física na UFSC”. Foi bolsista, trabalhou voluntariamente na empresa júnior do departamento de engenharia por pouco mais de três anos e fazia trabalhos nos laboratórios. Fez estágio no instituto de tecnologia Fundação Certi, atividade mantida em paralelo com o trabalho na empresa júnior. Nesse caso, ganhava uma bolsa de estágio. Ambas as atividades lhe deram bastante experiência, conta E5.

Desde que se mudou para Florianópolis, apenas por um ano não residiu na capital, quando estava em intercâmbio na França.

Concluiu a graduação em 2002 e logo fora convidado por um professor para fazer mestrado. No início tinha interesse pela área de inteligência artificial, mas após cursar algumas disciplinas trancou o curso por um tempo, pois queria pesquisar algo voltado para a prática. Quando retomou o mestrado,

estudou sistemas de recomendação e sua pesquisa de dissertação acabou dando origem à empresa EE5.

Relembra E5 que enquanto fazia o mestrado, reduziu a carga horária de trabalho na Certi. Após concluído, voltou a trabalhar em período integral na Certi e somente após um ano, por volta de agosto de 2009, decidiu que iria sair da Certi para empreender. O sócio co-fundador era colega de trabalho de E5 na Certi e o ajudou durante o período de mestrado.

Nesse meio tempo, entre terminar o mestrado e decidir, E5 escreveu para editais de agências de fomento e inovação do país, para captar o recurso necessário para começar a empresa: *“...por volta de agosto de dois mil e nove eu tinha alavancado aí...quase um milhão de reais na época a fundo perdido para começar a empresa então daí a motivação e a segurança de sair da fundação Certi para iniciar o empreendimento”*

Em fevereiro de 2010 a empresa se instala na incubadora Celta. Em maio, entram na sociedade outros sócios investidores. A organização permaneceu no Celta até março de 2013, quando foi transferida para uma sede própria.

As principais atribuições a cargo do empreendedor são: estabelecer a visão estratégica da empresa de forma macro e pensar as ações necessárias para alcançá-las. A segunda atribuição é formar as lideranças na empresa. O terceiro ponto é participar do processo de desenvolvimento de produtos, tendo o cuidado de alinhá-los com a estratégia global da empresa.

E5 ainda acompanha algumas questões mais operacionais para observar orçamentos e alguns aspectos operacionais pontuais.

Perguntado da sua primeira experiência como empreendedor, E5 considera que já empreendia na empresa júnior e que também possui uma empresa de máquinas de café, iniciada antes da empresa EE5. No entanto, acredita que sua experiência na empresa atual é bem mais significativa do que a anterior.

Ser empreendedor, para E5, *“é criar uma visão e*

conseguir levar um grupo de pessoas a atingir essa visão...essa função do empreendedor...enxergar onde que...enxergar uma oportunidade...algo que possa ser melhorado...através de um produto através de um serviço...e mobilizar um conjunto de pessoas para chegar lá...”

Os princípios éticos, para E5, são os elementos imutáveis ao longo do tempo, já os valores podem ser referências por um período de tempo, conforme a necessidade. Por exemplo, a simplicidade pode ser buscada em certo momento. E5 afirma que os princípios não mudam e, no caso da EE5, são o amor, a consciência, a disciplina e o comprometimento.

O amor é fazer algo que realmente se goste e também representa colocar amor naquilo que se faz, naquilo que se entrega ao cliente. A consciência, explica E5, é buscar a verdade, ou seja, procurar conhecer as limitações e o contexto externo para definir direções. E5 acredita que a consciência é mais importante que a inteligência, pois se a pessoa é consciente de seus pontos fortes e fracos ela consegue ter mais sucesso em suas decisões.

A disciplina se refere às coisas que precisam ser feitas, mas que nem sempre gostamos de fazer. É um contraponto ao amor. Tem a ver com aprendizado e desenvolvimento e estar disposto a “*sair da zona de conforto*”, descreve E5. E o comprometimento tem a ver com a vontade de realizar algo, muito próximo do significado do termo inglês “*volition*”.

Assumidos como valores organizacionais, E5 também os considera como seus próprios preceitos, transmitidos para a organização. Outro princípio que acredita é na liberdade. Na prática da organização E5 tentou dar aos colaboradores a máxima liberdade, sempre associada à responsabilidade. Acredita que com isso as pessoas tenham mais autonomia e mais produtividade. No entanto, na gestão de uma equipe maior, tais premissas resultaram numa situação dilemática, pois nem todos estavam preparados para assumir essa posição

(retomo essa questão na seção reservada aos dilemas morais).

Perguntado sobre como se imagina no futuro, E5 reflete sobre os pontos que gostaria de melhorar e que de certa forma são possíveis tensões: *“eu imagino mais maduro...mais tranquilo...com processos organizacionais mais claros...que me ajudam a gerir melhor a empresa...é:: me vejo no futuro com um equilíbrio melhor entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal...menos estressado...é...e realizado”*.

4.1.5.2 A empresa EE5

A EE5 então começa suas atividades no início de 2010, dentro da incubadora de empresas Celta. Dois são os fundadores, E5 e seu colega e depois outros três sócios entram como investidores.

Logo no início, a empresa consegue atender a uma grande rede de varejo, que lhe proporciona receita e visibilidade no mercado. Hoje a empresa atende em torno de duzentas empresas de varejo eletrônico.

Sua missão é recomendar produtos que as pessoas vão gostar, isto é, desenvolve soluções tecnológicas (baseadas em algoritmos de predição) que permitem às redes de comércio eletrônico indicar aos seus clientes os prováveis produtos que as pessoas gostariam de comprar.

Os clientes da empresa são grandes varejos de *e-commerce*, localizados principalmente em São Paulo. Há aproximadamente um ano a empresa atende à empresas de países da América Latina.

E5 conta que a empresa atua em um mercado muito novo, no qual as pessoas geralmente são muito novas.

Em termos de orientação, o empreendedor mantém contato com outros empreendedores experientes, que o auxiliam como mentores em algumas situações.

No contexto de Florianópolis e em seu setor, o empreendedor representa a organização e procura contribuir

com outros atores organizacionais. Tem contato, por exemplo, com o Sebrae, com a Acate e com a Certi, para citar alguns.

Na semana em que realizei a última entrevista com E5, foi noticiado pela imprensa que a EE5 havia sido adquirida pela empresa brasileira líder em gestão de varejo, num valor envolvendo algumas dezenas de milhões de reais. Atualmente, essa união já se encontra descrita no próprio endereço eletrônico da EE5.

4.1.6 Empreendedora E6 e organização ES6

E6 é uma empreendedora social de 34 anos, que ainda jovem desenvolveu várias iniciativas relacionadas ao empreendedorismo social e à sustentabilidade. Participou da equipe fundadora de uma organização voltada para o desenvolvimento de lideranças e gerida por jovens em Florianópolis. Liderou uma organização sem fins lucrativos voltado para o desenvolvimento de empreendedores sociais e uma empresa na área de sustentabilidade por um período.

Viveu em outros países, fazendo intercâmbios ou por motivos profissionais. Desempenhou cargos de liderança na fase em que atuou em grandes empresas, dirigindo projetos na área de sustentabilidade.

É casada com um empreendedor que hoje atua na área de marketing digital, e mãe de um menino de dois anos. Junto com outro empreendedor social, estabeleceu a ES6 em Florianópolis, projeto em que trabalharam por um ano até sua efetivação.

Formada em direito pela Universidade Federal de Santa Catarina, e com pós-graduação em sustentabilidade pela Unicamp, E6 hoje mora e trabalha em Florianópolis, pois busca equilibrar sua vida pessoal e profissional, além de outras razões.

Natural de Santa Cruz do Sul, interior do Rio Grande do Sul, sua vida em família e sua mudança para Florianópolis são elementos importantes para a trajetória de E6 como empreendedora.

E6 acredita no potencial da atividade empreendedora e está aberta para a criação de novas oportunidades. Pondera, no entanto, que para ela só faz sentido empreender com o propósito de “*criar impacto positivo*”, seja para o mundo ou para as pessoas. Em outras palavras, procura desenvolver iniciativas que façam sentido para ela, na busca de seu propósito e também que isso crie valor para a sociedade.

4.1.6.1 A empreendedora E6

E6 vem de uma família católica que residiu em algumas cidades do interior do Rio Grande do Sul. Sua mãe era professora estadual e seu pai era bancário. Tem apenas um irmão. Quando o pai assumiu cargos de gerência, começaram a se mudar a cada dois ou três anos, o que a fez morar em várias cidades do interior. E6 acredita que isso contribuiu em sua formação como pessoa, em sua capacidade de se adaptar a novas realidades e se relacionar com pessoas.

Mudou-se para Florianópolis para cursar direito. No primeiro ano da universidade, começa a participar da equipe fundadora da organização voltada para o desenvolvimento de lideranças. Desempenhou três funções diferentes ao longo de três anos, sendo a última como presidente. Também fez um intercâmbio para a Polônia durante três meses, voltado para trabalhar a questão da intolerância social.

Em seu retorno e dando continuidade aos estudos, fez alguns estágios “*mais convencionais*” do curso de direito, porque já tinha um interesse maior pela área de gestão. Com essas experiências, percebeu que não seguiria uma carreira tradicional de alguém formada em direito.

Então no último ano da faculdade começa uma organização não governamental que tinha por objetivo criar incubadoras para desenvolver jovens em comunidades carentes. Nesse projeto atua por um ano e meio e depois de sua saída o projeto se sustentou por mais um ano aproximadamente.

Concluiu a graduação em 2004-2005, na época com 23 anos. E como tinha o desejo de retornar a trabalhar na primeira organização em que participou (para desenvolvimento de lideranças), mudou-se para São Paulo e foi morar com outros sete jovens por um ano e meio. Liderou então a organização em nível nacional, que nesse período envolvia entre seiscentos ou oitocentos jovens no Brasil.

À frente dessa organização, era responsável pela captação de recursos, desenvolvimento da marca e marketing. Também criou um programa voltado para fortalecer “*uma rede internacional de aprendizagem em sustentabilidade*”, área que se identifica e gosta bastante e na qual se aprofundou bastante.

E6 percebe em sua trajetória que optou por caminhos profissionais menos convencionais, seguindo mais sua crença e seus propósitos. Recebeu, por exemplo, propostas de trabalho com maiores salários e estabilidade, mas preferiu buscar o acreditava ser o seu objetivo: “*...mas eu acho que muito dessa coisa que te move né que te inspira te move né dá vontade...tem uma contribuição relevante e isso era bem claro para mim se eu olhava para uma oportunidade e para a outra...onde que brilhava os olhos né...é e fico muito feliz de ter ido assim profissionalmente até hoje foi um dos melhores anos...em termos de ritmo de trabalho...equipe de alto nível...é realizações que a gente fez então eu tenho bastante orgulho desse ano...*”

Essa experiência lhe permitiu conhecer referências nacionais e internacionais no campo da sustentabilidade, como também resultou nos próximos trabalhos que E6 viria a desenvolver. Foi também nesse período em São Paulo que conheceu o seu futuro sócio na ES6.

Além de São Paulo, passou um período de um ano e meio aproximadamente, trabalhando na Austrália e viajando por países como Tailândia, Camboja e Vietnã.

A partir daquela experiência passou alguns anos trabalhando em grandes corporações financeiras e industriais, responsável pelo setor de sustentabilidade. Uma delas inclusive,

desempenhando uma função em nível global de uma empresa de Joinville.

E6 recebeu um convite para ser diretora de sustentabilidade de uma multinacional brasileira, mas por outro lado, gostaria de voltar a trabalhar como empreendedora. Decidiu por sair da empresa em que estava, mas não assumiu essa proposta como diretora. Preferiu se mudar para Florianópolis por várias razões que motivaram sua decisão. A primeira delas é que seu marido morava em Florianópolis e ela em Joinville. A segunda é que dois amigos e ela gostariam de montar uma empresa e por fim, o casal estava pensando em ter um filho.

Então E6 mudou-se para a capital, abriu a empresa com seus amigos e logo veio a ter seu filho, hoje com dois anos. Mas após seu retorno da licença-maternidade, os sócios não estavam com as propostas tão alinhadas e decidiram por encerrar a empresa.

Foi então que E6, em contato com seu amigo empreendedor social, começaram a organizar a criação da ES6 em Florianópolis. Ele já havia criado um espaço de trabalho colaborativo em São Paulo e convidou E6 lançar a ideia em Santa Catarina.

Com uma captação de recursos inicial através de um sistema de financiamento coletivo – *crowdfunding* – a ES6 foi a quarta empresa no Brasil a fazer uso desse canal, conta E6. Também puderam contar com investimentos de alguns sócios investidores, que já conheciam o trabalho da empreendedora.

Na percepção de E6, a atividade empreendedora é compensadora porque lhe permite ter liberdade, *feedbacks* claros de quando se está fazendo um bom trabalho e quando o trabalho não está bom o *feedback* é muito rápido. E isso é diferente nas grandes organizações corporativas, de acordo com a experiência de E6. O empreendedorismo “...acho que é um dos grandes motores assim de inovação [e] de uma sociedade melhor”, acredita E6.

O empreendedor, segundo E6, é uma pessoa ambiciosa e que aceita o risco e os altos e baixos de se empreender. E seu lado ético corresponde a entender os limites dessa ambição.

“...e aí pensando nesse lado ético acho que...apesar...ou...junto com a grande ambição...é:: entender os limites disso né?...aonde que não dá para passar assim...é:: porque às vezes a gente está tão obstinado né que...enfim sei lá eventualmente pode escorregar e tal...então entender os limites disso...”

Para E6, ser ético é “...definir os nossos princípios...que funcionam para a gente...é viver esses princípios...e com a condição de que eles não piorem a vida dos outros...”

Os princípios e valores que E6 deixou transparecer foram: a liberdade, a colaboração e a realização do que for estabelecido como seu propósito, ou seja, contribuir para o mundo tem termos sociais e ambientais.

Os princípios éticos que procura desenvolver, em termos individuais, é a busca por simplicidade, no sentido de fazer as coisas que façam sentido para ela. E o segundo princípio citado foi a excelência, entendida por E6 como fazer as coisas bem-feitas e de forma coerente. Nas palavras de E6, *“se a minha empresa e tal foca em criar um mundo melhor então como é que eu faço isso...é né...eu mesmo né na minha casa...”*

E6 julga ser muito importante a rede de relacionamentos com a qual se pode contar. Isso vale tanto para a vida quanto para o trabalho. Em sua trajetória procurou trabalhar com pessoas com as quais se identificasse ou admirasse e que por sua vez também tinham apreço por ela.

Seus princípios éticos em sua relação com o mundo, diz ela, passam por essa forma de se relacionar com as pessoas, o “como” as relações são feitas. A busca por gerar um impacto que seja positivo é importante, mas segundo E6, depende muito de como essa busca é realizada.

“...as pessoas permanecem conosco bastante tempo porque elas se identificam com esse jeito de pensar e de agir

né...que é:: envolve não só o que que você quer fazer...até porque a gente tem clientes que são empreendedores socioambientais mas têm outros que não...então o propósito da sua empresa...mas muito do COMO também...”

4.1.6.2 Empresa social ES6

O empreendedor que fundou a empresa social em São Paulo, semelhante à futura ES6, conhecia E6 anteriormente e a convidou para criá-la em Florianópolis.

“...ele me procurou e disse ‘olha ((E6)) tenho razão para pensar que agora é uma boa hora’...falou um pouco do contexto... ‘só que eu só vou fazer isso quando eu tiver aí um cofundador muito:...que coloque a mão na massa que faça acontecer e que na verdade seja a principal figura aqui’...porque ele ia continuar dividindo o tempo dele entre São Paulo e Floripa...e aí falou ‘ó não conheço ninguém melhor que você para tocar isso...que que você acha?’...Assim começa o trabalho de E6 para criar a ES6.

A ES6 é uma empresa social que promove o trabalho em espaço colaborativo. Também promove o crescimento de uma comunidade de membros que usam do espaço físico, virtual e *network* proporcionado pela organização. A ES6 começou em 2014 sua adesão de membros em meio virtual e no início de 2015 inaugurou sua sede própria, em Florianópolis.

A empresa está alinhada com o modelo de negócio e com a rede internacional de espaços de trabalho colaborativo ou *co-working*. No discurso da empreendedora, evidenciado por vários termos em inglês, as premissas e missão da organização são assim definidas:

“...a gente se define como um espaço de apoio a empreendedores especialmente a empreendedores de impacto...é na prática a gente faz quando a gente fala de...da marca global assim...a gente fala em inspirar...conectar e...em inglês a gente usa a palavra enabling que seria alguma coisa

como facilitar...ou é os negócios...”

Em termos globais há cerca de onze mil membros associados à proposta. A ES6 conta com aproximadamente oitenta membros, os quais podem interagir com toda a rede, em busca de apoio, conhecimento e troca de experiências.

Na ES6 são organizados diversos programas para apoio à empreendedores, em parceria com organizações e mentores e com o apoio financeiro de outras entidades, como o Sebrae, por exemplo.

E6 explica que no Brasil não há uma figura jurídica própria para empresas sociais, as opções estão entre ser uma organização não governamental ou empresa limitada, esta última escolhida para a ES6. Apesar disso, E6 considera que a empresa é social pois para eles, tanto o resultado financeiro quanto o resultado de impacto têm a mesma relevância, ou seja, os dois precisam evoluir paralelamente.

4.1.7 O contexto dos empreendedores entrevistados

As entrevistas com os empreendedores também renderam percepções acerca do contexto ou ambiente organizacional em que estão imersos.

Do ponto de vista macro, isto é, do contexto ou situação atual do país, termo que utilizei para fazer as perguntas, os empreendedores se mostraram um pouco preocupados e descontentes.

A crise impactou na atividade das empresas econômicas e sociais de algumas formas. Os empreendedores sociais identificaram uma redução abrupta nas ofertas de recursos disponíveis para investimentos em seus projetos, tanto de empresas estatais como de investidores privados.

E1 e E2 compartilham das incertezas frente à captação de recursos, como nesta fala de E2: *“...então concretamente a gente sentiu seja financeiramente...doação de computadores...o que for que há uma baixa...do ano passado para cá...há um freio*

de mão puxado de empresas setor governamental pessoas físicas...(...) é um momento de em frente a uma dificuldade encontrar novos caminhos...”

Os empreendedores econômicos, frente ao processo de recessão, sofreram com uma redução do consumo por parte dos consumidores. Além disso, a atual conjuntura econômica levou a uma redução do crédito disponível por agências de fomento, além da alta dos juros para empréstimos e variação cambial desfavorável. Frente à tantas dificuldades, afirma E4, as empresas precisam se reinventar para sobreviver.

Um dos assuntos comumente discutidos por E4 com outros empreendedores em termos do país, são os problemas da educação e da falta de estrutura. Para ele, a qualidade da educação brasileira é o problema central que vem agravando os índices de produtividade e a crise de confiança que o país vive diante de tanta corrupção. E são problemas históricos, tanto a estrutura para o desenvolvimento da indústria, quanto a educação.

Os empreendedores econômicos E4 e E5 consideram ainda ser muito difícil empreender no Brasil, mesmo nos setores de alta tecnologia. Algumas das razões citadas foram a instabilidade econômica, em termos de câmbio, juros e inflação, a instabilidade política e algumas limitações para inovação.

Na percepção de E4 os entraves para a inovação estão ligados à cultura brasileira de aceitar produtos estrangeiros e não tecnologia interna. A indústria brasileira é mais de aplicação porque não desenvolve tanto aqui e também não está acostumada a desenvolver tecnologias assumindo riscos com parceiros. Além disso, a velocidade da inovação tecnológica do nosso país é determinada por países estrangeiros, em virtude de que muitas das tecnologias são desenvolvidas por outros países.

No que tange ao contexto micro, ou seja, do segmento de empresas relacionadas à tecnologia da região de Florianópolis, as percepções são mais otimistas.

Há muitos empreendedores de tecnologia em Florianópolis, segundo E6, porque há um ambiente propício. Referindo-se ao espaço onde a ES6 está instalada, ela diz: é “*um espaço bacana para trabalhar...esse prédio atrai isso...a nossa cidade atrai isso*”.

E5 acredita que as novas gerações de empreendedores, principalmente em seu setor de marketing digital, “*...elas já vêm com uma cabeça a respeito de alguns aspectos de como se fazer business diferente do passado...*”

Percepção semelhante é descrita por E3 em relação ao empreendedorismo social: “*mas eu vejo empresários jovens hoje empreendedores que eles já vêm com essa vontade...então em vez de...empreender um negócio tradicional ele acaba empreendendo um negócio de impacto social desde a primeira...do primeiro empreendimento...*”

Como exposto brevemente na delimitação da pesquisa, Florianópolis é reconhecida como polo tecnológico e capital da inovação. O contexto atual é fruto da articulação de esforços de uma rede de organizações, do meio científico, econômico e governamental.

A trajetória dos empreendedores e o trabalho dentro de suas organizações deram mostras dessa rede. Os empreendedores entrevistados têm sua formação atrelada às universidades públicas de Florianópolis: UFSC e UDESC. O instituto de tecnologia CERTI, a incubadora Celta e o Sapiens Parque foram lembrados.

Todos os empreendedores entrevistados mantêm contato com a Acate – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia e alguns com o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas.

As agências de fomento são importantes para o setor, na medida que possibilitam os recursos necessários ao desenvolvimento de novas tecnologias. Foram alguns nomes citados: BNDES, FINEP, FAPESC e BADESC.

No caso das empresas sociais, a captação de algumas organizações provém de empresas estatais, como a Petrobrás, ou de grandes empresas parceiras, como a Natura o Instituto C&A.

Entre os empreendedores sociais pesquisados, há um trabalho colaborativo e um relacionamento constante. O Instituto Icom – Instituto Comunitário da Grande Florianópolis - atua próximo das organizações sociais, estruturando o ES2 junto com a equipe do ES3. A empreendedora E2 participa de algumas atividades nas empresas ES6 e ES2. A empreendedora E3 contribui em projetos da ES2 e ES3 e mantém contato com a ES6.

As universidades, as agências de fomento, o poder público e as empresas se mantêm conectados para promover o desenvolvimento do setor local. Os empreendedores econômicos e sociais compartilham dos objetivos de promover a inovação e a criação de valor. As empresas econômicas estão mais voltadas para a inovação tecnológica e valor econômico; as empresas sociais para a promoção de inovação social ou valor social.

4.2 “É UMA LIDA, MAS NO FIM DÁ TUDO CERTO”: RACIONALIDADE, DILEMAS MORAIS E INCERTEZA

A partir de agora faço a análise e interpretação do discurso dos empreendedores econômicos e sociais. Fato importante é que alguns dos empreendedores selecionados ocupam ambos os papéis, isto é, conduzem organizações sociais e empresas econômicas.

Os empreendedores E4 e E5 estão à frente de empresas com fins econômicos, por definição. A empreendedora E2 só atua no empreendedorismo social até o momento. A empreendedora E6 já atuou no empreendedorismo econômico, mas atualmente somente no do tipo social. Os empreendedores E1 e E3 tem iniciativas sociais e econômicas.

Começo por analisar a racionalidade dos empreendedores: primeiro os econômicos (E4 e E5), seguido dos empreendedores exclusivamente sociais (E2 e E6) e por fim, dos empreendedores de ambos os tipos de empresas (E1 e E3).

A interpretação continua ao abordar os relatos representativos de dilemas morais e observações dos empreendedores sobre a incerteza.

Algumas percepções do trabalho em campo foram observadas praticamente com os seis empreendedores entrevistados. Como tratamos das questões morais e éticas, era esperado que afirmassem exercer condutas éticas. Suas percepções do contexto, ao contrário, já discutiam ações de outros empresários que não seguiam a conduta esperada, em termos de leis, em concorrência e em negociações antiéticas.

Também no discurso dos empreendedores, algumas palavras eram desconfortáveis, como falar sobre “conflito”. Procurei esclarecer em algumas ocasiões estar me referindo a um conflito interno, do próprio empreendedor no caso dos dilemas, não necessariamente em um conflito com outras pessoas.

Procurei compreender os discursos do empreendedor, levando-se em conta sua posição e o contexto social e ideológico em que se insere.

4.2.1 Racionalidade, dilemas e incerteza de E4

Em sua trajetória E4 passou por algumas decisões muito marcantes em sua vida pessoal e profissional. Em alguns momentos precisou lidar com dilemas morais, alguns sendo suportados por um período.

E4 é empreendedor econômico e em sua organização o princípio norteador é a sobrevivência da empresa. Por outro lado, mostra-se atendo às demandas dos funcionários e denota um senso de responsabilidade pelas pessoas. Isso inclui colaboradores, clientes, amigos, antigos colegas e família.

Além disso, pelas suas ações e pelos valores transmitidos ao longo da entrevista, E4 tem princípios éticos muito sólidos, especialmente em seu aspecto da responsabilidade.

Como veremos em um dilema envolvendo a demissão de um funcionário que ele não queria demitir, E4 fez tudo o que podia e conduziu a questão até um limite a partir do qual a empresa não sobreviveria. Somente no último momento e a contragosto demitiu seu funcionário.

4.2.1.1 Racionalidade e tensões de E4

Na trajetória de E4, uma das decisões marcantes foi tonar-se empreendedor. Nela podemos ver traços de sua racionalidade frente aos desafios que lhe esperavam.

“E4: ...é e ser importante para marcar esse início e... muito raro depois porque a partir do momento que você vira dono de um negócio as pessoas demandam de você...e por mais que você esteja de férias esteja descansando a tua cabeça está virando...”

P: está processando...

E4: está funcionando e você não tira mais o:::

P: o teu negócio da mente

E4: o teu negócio da mente então eu sabia que nesse momento nesse ponto a minha escolha era complicada porque é::: você está sempre maquinando alguma coisa...”

A opção por empreender também aumentava as incertezas e lhe exigiu uma decisão bastante pensada que até hoje é marcante em sua trajetória: *“...quando eu saí da ((empresa anterior)) para ir para a ((EE4)) e foi uma saída onde tinha um nível de **incerteza grande**... mas eu **imaginava** que seria algo que eu conseguiria assumir entendeu essa incerteza ela era **aceitável** por mim e eu também tinha muito **autoconfiança** eu sabia que se não desse certo né eu conseguiria um outro emprego para mim...”*

No trecho a seguir, E4 fala sobre como se sentiu diante da mudança de planos de um dos sócios, que resolveu num momento de crise deixar a sociedade e voltar para seu país de origem.

E4: “depende...emocionalmente é desgastante sim emocionalmente é porque assim é...a relação ela é profissional...mas existe um lado afetivo também né...você tem que...é tentar deixar um pouco de lado isso e tentar ser mais racional né porque enfim é um negócio você não precisa perder a amizade né...mas abala sem dúvida né porque é uma pessoa que compartilhou anos ali com você né dos seus problemas só que chega uma hora que...que os ideais mudam né...é:: normalmente quando você não depende do negócio para viver a tua...facilidade para assumir riscos diminui né...então era o caso...de dois dos sócios por exemplo eles são professores eles têm a renda deles garantida”

Ele fala sobre tentar ser mais racional, mas afirma que o lado emocional e da amizade ficam abalados, porque E4 não concordou com as razões dadas pelo sócio para sair e também porque em sua visão o sócio não dependia da organização para sobreviver, como E4 depende.

Um dos elementos da racionalidade que se mantiveram presentes ao longo da trajetória de E4, foi a ética da responsabilidade. Aos dezoito anos, quando a família apoiou seus estudos e atualmente na empresa, E4 percebe como suas escolhas afetam os demais.

E4 sente-se responsável em retribuir o esforço dos pais: *“eu tinha a minha profissão né a minha profissão era estudar né meu pai estava em São Roque pegando uma parte do dinheiro da família e dando para que eu pudesse me sustentar aqui então eu tinha que fazer jus né...se eu tinha tempo a mais eu estudava né...é:: resolvi fazer o segundo curso a noite porque eu achava que valia a pena eu achava que era importante né...tinha tempo para isso lógico eu abdiquei de muita coisa para virar estudante*

full time mas eu acho que era algo que eu devia para os meus pais e na verdade eu estava aqui para isso...”

E4 caracteriza as qualidades que percebe como importantes para o empreendedor saber lidar com as frustrações, os períodos de crise e de incerteza:

“...ter humildade de pedir ajuda quando precisa...acho que isso é fundamental né e isso vale tanto para os negócios quanto para a vida pessoal né então é algo que você tem que saber (...) lidar com essas frustrações né porque no ambiente de trabalho...quando você está num período de crise ...frustração é o que você mais tem se você se deixar abater é pior ainda...é pior ainda...um dos dons do empreendedor de sucesso é saber lidar com a frustração...é a resiliência...”

A resiliência é um termo recorrente. Também foi citado por E3 como característica do empreendedor. Se refere à capacidade de suportar as dificuldades, de superar os obstáculos. É um elemento do caráter, próximo à determinação e à temperança.

Outro aspecto da racionalidade está relacionado às decisões do empreendedor, que segundo E4 envolvem muito risco e o desconhecimento do caminho:

*“quando você está empreendendo...é:: as decisões que valem são aquelas onde você decide sempre sobre **MUITO** risco...e você **nunca tem certeza se você está tomando o caminho certo...mas você tem certeza de que aquele caminho que você está tomando é o que você gostaria que desse certo...é por aí...se você acredita que aquilo vai dar certo essa é a tua decisão certa...mas isso não garante sucesso tá...mas **você tem que estar tranquilo consigo mesmo que você tomou aquela decisão que é correta para você**”***

O trecho sugere a importância de que o empreendedor acredita, de suas crenças e convicções, porque “você tem que estar tranquilo consigo mesmo”.

E4 mostra como na prática, o empreendedor é um e a mesma pessoa na organização e fora dela. E4 se refere a

impossibilidade de o empreendedor ter princípios éticos diferentes em casa e no trabalho.

“E4: ela é honesta em casa...ela é honesta na empresa...ela é honesta na rua...entende...não é diferente...não dá para vestir uma máscara e...se você vestir uma máscara vai cair a máscara...né é muito intenso o::...você...o empreendedor se dedica à empresa no mínimo umas quatorze horas por dia...né... porque não é o tempo que ele está na empresa...é o tempo que ele fica maquinando as coisas da empresa...toda hora maquinando...toda hora pensando em formas de fazer aquilo funcionar melhor...é:: fazer as coisas acontecerem...”

Além disso, reforça a ideia de que a atividade do empreendedor requer um esforço intelectual permanente.

Mais ainda, o empreendedor em seus desafios e demandas impostas pelos demais atores, lida com a questão de tomar decisões em condições de incerteza e por outro lado precisa se mostrar confiante, obrigações que o colocam sob um dilema permanente.

*“...surgem muitas dificuldades né...e em vários momentos você está sempre em encruzilhadas...e as pessoas esperam muito de você como tomador de decisão...porque na verdade você se colocou naquela posição né...então você tem que estar **MUITO** confiante...”*

A encruzilhada, metáfora utilizada por E4, muito bem expressa essa situação dilemática. Como o empreendedor vai demonstrar confiança diante de um cenário de tanta incerteza? Torna-se um dilema ético no momento em que o empreendedor estiver inseguro, indeciso, não souber o que fazer, mas as pessoas esperam dele confiança e decisões eficazes. O que ele vai fazer? Demonstrar segurança ao tomar uma decisão sem a deliberação pertinente ou assumir sua fraqueza, suas dúvidas?

Fica subentendido também que E4 expressa o peso de sua responsabilidade, pois ele se *“colocou naquela posição”* e as pessoas têm expectativas sobre sua conduta. Afinal, ele decide

os rumos da organização e conseqüentemente dos empregos de um grupo de pessoas.

Em suas decisões, E4 geralmente considera que a intuição vem primeiro e depois análises mais sistemáticas. Afirma que tem o costume de testar seus *insights* e ideias. Parte de uma intuição e faz testes antes de efetivamente transformar numa prática da organização. Pensa ser a intuição muito importante para o empreendedor e para sua criatividade.

Em alguns momentos E4 revelou os eventos que lhe causaram mais stress ou tensão.

“...então agora o último ponto crítico da minha vida profissional foi essa...essa foi essa questão societária foi um período bem estressante bem emocionalmente bastante complexo de se lidar...”.

O contexto atual do país e seu reposicionamento de mercado, requer do empreendedor muito trabalho e suportar algumas pressões:

“...muito pequeno muito concentrado seguimentos muito dedicados de negócio hoje é mais aberto então hoje eu perco menos o sono com isso porque eu acho que a gente está um pouco mais imune à crise...mas tem sido um período muito árduo de trabalho muito árduo de trabalho e de muita pressão...pressão por manter a empresa funcionando por pagar os empréstimos por manter o crédito...e por manter um patamar de vida é...já bem mais humilde em relação do que eu tinha antes...”.

Chamo atenção para o trecho a seguir, no qual E4 empregou a palavra tensão espontaneamente, referindo-se à tensão como o esforço para se manter sob seus princípios éticos:

“eu me policio muito é na ((EE4)) o que a gente policia muito...é para não fazer nem a primeira vez...porque...o receio o medo...a:: tensão vamos dizer de ir para um caminho que você não fica à vontade...ele tem que existir e tem que ser maior que você sabe...maior do que a tentação do dinheiro...né porque quando você faz isso você garante a paz interior ((riso))

sabe...você garante uma noite de sono...você garante que vai poder chegar em casa...e conversar dos problemas normais que cada um tem...”

4.2.1.2 Dilemas morais do empreendedor E4

Antes de darmos início à análise dos dilemas morais, é preciso fazer uma observação quanto ao método de coleta de dados da entrevista em profundidade. Para conhecermos os dilemas morais dos empreendedores, percebemos que nem sempre se obteve respostas ao perguntar sobre os dilemas morais que haviam enfrentado. Isso se deve, em parte, à pessoa não reconhecer sua escolha como uma decisão com implicações éticas. Obtive mais retornos positivos ao perguntar sobre as decisões mais difíceis e situações de conflito entre valores pessoais e organizacionais.

O relato a seguir dá mostras de como os dilemas morais podem estar presentes no ambiente organizacional. O empreendedor E4 descreve algumas decisões que precisou tomar, nas quais os objetivos da organização, principalmente a questão da sobrevivência, podem entrar em conflito com princípios éticos de quem toma a decisão, causando-lhe sofrimento.

Observe na próxima narrativa:

*E4: “ah sim sim...mas isso é muito ligado ao íntimo e a formação da pessoa ...né porque a ética...ética é:: você tem ou não tem...não tem meio termo...é...e isso você trás do berço dos seus pais da formação que você teve...é é muito importante que isso esteja em consonância com o que os seus sócios pensam também né porque ...**muitas vezes você tem que tomar decisões que...que são duras com relação aos princípios de cada um...né** porque às vezes você precisa decidir por exemplo...vou dar um exemplo que a gente nunca passou por isso mas pode ser que passe um dia...mas você opta por exemplo por não pagar um imposto...se você optar por não pagar um imposto você pode*

*para um sócio isso pode ser algo desonesto você está faltando com com uma obrigação para com o país você está faltando com uma obrigação que é o imposto você está sonhando o imposto e para o outro pode ser um fator de sobrevivência você não...então existe um meio termo que você pode buscar que é não pagar o imposto agora mas depois ir lá e regularizar a situação e **você consegue satisfazer os dois lados né...mas é a questão da ética da da base ela está sempre sempre presente nas suas decisões...mesmo que você não perceba...uma pessoa que não tem princípios morais não tem princípios éticos ela toma decisões que são amorais que não são éticas...uma pessoa que tem isso dentro de si ela naturalmente toma decisões éticas e morais e se ela tem que tomar uma decisão que foge quanto a esses princípios ela sofre...mas se ela for obrigada a tomar ela vai tomar...**”*

O pensamento de E4 nos ajuda a compreender uma forma de tomar decisões, ao buscar um meio termo de princípios, desde que a organização não seja prejudicada. Sobre a decisão de uma organização, *“se ela for obrigada a tomar ela vai tomar...e em uma sociedade cada um tem os seus princípios e aí você tem que chegar num meio termo e aí normalmente a sociedade tem que prevalecer a empresa a organização tem que prevalecer”*.

E4 descreveu em sua fala as experiências que se caracterizam como dilemas morais: *“é...em que eu falei para você que o dilema nem sempre é uma questão de escolha entre o certo e o errado né...é uma escolha entre...o **que para você é o certo e o mais certo ainda** né o importante e mais importante né...e envolve sempre...o que você considera como princípios éticos...para você né...o que você considera como certo para você...o que é errado né mas...mas é...quando você está acho que quando você está enfren...chega na questão de um dilema...se transformou num dilema porque você foi levando essa situação ao extremo né...a hora que você chega num ponto...um ponto de inflexão mesmo...um ponto onde você não*

consegue mais ir adiante...você vai ter que tomar uma decisão e você vai penalizar um lado mesmo você acreditando nele...né...é o caso que:: que eu te falei de quando você tem que demitir alguém que você GOSTa... né mas você faz isso porque você precisar manter a estrutura viva...você precisa manter a organização viva...”

O dilema, segundo E4, decorre de uma decisão ou demanda sob sua responsabilidade, o qual o empreendedor suporta e sustenta até um momento limite em que é preciso tomar uma decisão. Nesse relato, E4 estava se referindo ao dilema analisado no quadro 19.

Quadro 19 - dilema de demissão de funcionário

Dilema:
Dilema de demissão do funcionário
Descrição do dilema
<p>O empreendedor tinha dois ótimos engenheiros, mas devido à crise e a consequente redução dos negócios da empresa, foi obrigado a demiti-los. A demissão só ocorreu após alguns meses em que os sócios cortaram custos e suspenderam seus próprios pagamentos na tentativa de manter a empresa em atividade normal. Para um deles em especial, o empreendedor tinha mais preocupação pois o funcionário era da área automotiva, setor em recessão, e teria dificuldades para encontrar trabalho.</p>
Princípios em conflito
<p>Ética da convicção - manter bons funcionários – <i>versus</i> ética da Responsabilidade - sobrevivência da empresa.</p>
Tipo de dilema
<p>Julgamento entre duas obrigações morais conflitantes (B31)</p>
Condução do dilema pelo empreendedor
<p>E4 mantém o funcionário empregado pelo máximo de tempo possível. Como alternativa, toma algumas medidas para reduzir despesas. Por um período de seis meses, os sócios deixam de retirar seu próprio rendimento, para garantir o capital necessário ao pagamento dos salários. E4 não queria demiti-lo, pois o considerava um bom funcionário e sabia que</p>

enfrentaria dificuldades em encontrar outro trabalho. Por outro lado, a empresa já não tinha mais condições financeiras de se manter, pagando os funcionários em dia e evitando a inadimplência.

E4 sustentou o dilema sob sua responsabilidade, até um “**momento de inflexão**” quando não conseguiu mais sustentar o funcionário empregado, pois a questão já impactava na continuidade da empresa.

E4 comentou que a decisão por demitir o engenheiro foi muito difícil e não fez bem para ele, causando-lhe sofrimento. Em suas palavras, foi uma sensação de fracasso, de impotência, diante de uma situação de que não poderia mais ser sustentada.

Justificativa

*“nós reduzimos absurdamente nosso patamar de ganhos para manter então de fato eu não tenho dor nenhuma eu não tenho arrependimento vamos dizer é não tenho dor na consciência (...) não deu mais não deu mais porque mesmo sem a gente receber é eu não podia atrasar o salário dos funcionários a gente nunca atrasou o salário de funcionário e não iria ser daquela vez e eu tinha aqui a gente estava em um **ponto de inflexão** ou eu mandava embora ou iria começar a ficar inadimplente e não teria mais crédito para pegar para...fazer a coisa correr né então eu queria...já que é o pior cenário que é a demissão que a gente fizesse isso direitinho”*

Fonte: elaborado pela autora

As justificativas para a condução do dilema revelam que, em sua posição do empreendedor e de sua responsabilidade pela sobrevivência do negócio, há momentos em que precisa abrir mão de uma convicção – manter empregado o bom funcionário – para atender ao princípio da manutenção da empresa. E4 afirma ser o caso de um engenheiro que ele gostava e que sabia que teria dificuldades ao sair, pois sua especialidade era na área automotiva. Ainda assim, prevaleceu a responsabilidade pela sobrevivência do negócio.

No entanto, e esse contraponto precisa ser feito, seria o dilema tão intenso se o funcionário em questão não fosse tão bom ou se o empreendedor não gostasse dele? É possível pensar que, para um funcionário comum o processo de demissão seria rápido, embora E4 tenha manifestado que procura ter uma equipe pequena, mas com pessoas bem remuneradas e satisfeitas com o trabalho. Ainda assim, o empreendedor poderia estar

diante desse dilema pelo seu interesse em manter um funcionário importante para a empresa, mesmo coincidindo a afeição verdadeira do empresário.

A justificativa de sua decisão, se pensarmos nos três esquemas de desenvolvimento moral, se aproxima mais do esquema de manutenção de normas e regras (S4), pois E4 levou em conta sua responsabilidade em seguir as normas trabalhistas, pagando os funcionários em dia e sem ficar inadimplente, além de permitir a continuidade dos negócios.

Em tal dilema, E4 também revelou o elemento resíduo moral (B23) pela decisão tomada em demitir o funcionário: *“sinto um pouco de culpa, mas me polio muito sobre isso, não adianta eu ficar me punindo...mas eu ficaria mais aliviado se soubesse que ele está empregado”*

Discutimos na ocasião como isso se configurava como um dilema, pois estava diante de dois valores: de um lado manter o trabalho de um ótimo funcionário; do outro a sobrevivência da empresa, e havia ainda a questão da legislação que o impedia de flexibilizar salário e carga horária.

“...eu tive muito poucas ou quase nenhuma bifurcação que eu tivesse que lidar com:: tivesse que lidar com situações que envolvessem muito princípios...que eu fosse romper com os meus princípios éticos (...)acho que isso...tem a ver com a maneira com que você se impõe na hora de fazer os negócios...na maneira como você se apresenta...na forma como você discute as coisas...”

Na relação com outros atores deve-se manter a postura e convicções: *“mas eu...eu acho que isso é acontece pela postura que você tem como empreendedor de pessoa séria de pessoa que não aceita esse tipo de coisa...porque daí as pessoas não se sentem na liberdade de atravessar essa fronteira...”*

Quadro 20 – Dilema de carreira

Dilema	Dilema de carreira
--------	--------------------

Descrição do dilema	E4 trabalhava há seis anos para uma empresa do setor de tecnologia. Exercia a função de gerente financeiro e também fazia a gestão administrativa e de pessoas. No entanto, estava um pouco desconfortável, pois não via sinais de uma possível promoção. Além disso, gostaria de usar seu conhecimento na área de engenharia. Recebeu então um convite para assumir a empresa EE4, e precisava decidir se devia deixar seu trabalho e mudar sua vida. <i>“...a saída de uma situação extremamente estável para algo instável é algo que precisa ser gerenciado com muito cuidado...quando eu saí da minha da minha condição de gerente de uma empresa legal bem estruturada para assumir um risco de um futuro totalmente incerto de uma empresa no início com portfólio pobre e com os sócios complicados...essa decisão precisa ser gerenciada com muita cautela porque envolve a família também”</i>
Princípios em conflito	Ética da responsabilidade, pela função anterior e consequências à família <i>versus</i> ética da convicção em ser empreendedor
Tipo de dilema	Conflito entre dois valores pessoais (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	E4 conversou com a família sobre essa nova possibilidade, porque percebia o impacto de sua decisão. Ele reservou um mês para descansar e marcar a transição de sua carreira de empregado para empreendedor.
Justificativa	<i>“você precisa primeiro acertar as coisas em casa para depois tomar uma decisão arriscada como essa né...foi uma decisão arriscada eu assumi um risco grande ali né...essa decisão esse foi um momento muito crítico na na minha vida...é em termos profissionais...”</i>

Fonte: elaborado pela autora

Outra reflexão derivada de seu dilema de carreira, e que o reforça por impor mais responsabilidade ao empreendedor, é o reconhecimento de que sua decisão viria a provocar mudanças radicais na vida de algumas pessoas, especialmente à sua esposa. De fato, ela abriu mão do trabalho estável em São Paulo, mudando-se para Florianópolis para acompanhar o empresário.

Além do trabalho, a família de ambos reside em São Roque, interior de São Paulo, então o casal mudou de vida para que E4 pudesse se dedicar à empresa.

Essas mudanças aumentam a responsabilidade de E4 em fazer a organização prosperar. Mas devido à incerteza que enfrenta, um propósito organizacional pode impactar no futuro do casal e de sua família. Essa incerteza relacionada ao impacto na vida de outras pessoas é entendida como uma incerteza moral.

E4 colocou-se no lugar dos outros diretamente influenciados para tomar a decisão. Apesar da grande incerteza, seguiu suas convicções e abrindo mão de uma situação estável para outra instável, de ganhos incertos. O esquema moral para ser o de interesse social, apesar de ter prevalecido sua ética da convicção.

E4 argumenta que o empreendedor pode vir a assumir riscos éticos: *“em alguns momentos você pode até assumir riscos ÉTICOS para manter a organização viva...desde que você possa corrigir isso...né...mas...é sempre para um bem maior...né e:: se você é um empreendedor...tem uma empresa...e essa empresa é para dar o teu sustento e o de outras pessoas...os seus empregados...e você:: tem que tomar uma decisão para preservar isso...se isso é o bem maior...tome a decisão em prol disso...”*

Outro tipo de dilema de empreendedores que se confirmou em E4, foi o dilema de relacionamento com os sócios.

Quadro 21 - Dilema de relacionamento com os sócios

Dilema	Dilema de relacionamento com os sócios (C35)
Descrição do dilema	O dilema se estabelece com o impasse de alguns sócios frente às ações que a empresa precisa tomar em virtude da crise: <i>“num momento a gente estava em cinco sócios tá...nós éramos em cinco...quando começou o problema da crise econômica aí...é...os dois professores se abalaram um pouco porque a empresa começou a dever né...e aí você tem que estar disposto a assumir riscos</i>

	<p><i>né...e eles já não estavam querendo assumir tanto risco...então um dos professores resolveu deixar a sociedade na verdade foi um acordo mútuo...a gente também achou que seria saudável porque...a partir do momento que você tem no quadro de sócios pessoas que não estão mais a fim de assumir os riscos pela empresa então esses sócios eles passam a essas pessoas passam a... não compartilhar mais dos mesmos ideais então...passa a atrapalhar”</i></p> <p>E4 implicitamente manifesta seu desacordo na posição de um sócio: <i>“na verdade ele está indo embora porque a gente está em crise ele pode dizer o que quiser para mim pode botar a culpa na filha dele pode fazer o que quiser...está indo embora porque...o pai dele morreu deixou uma mansão para ele lá na Alemanha e ele vai embora para lá”</i></p>
Princípios em conflito	Ética da convicção dos sócios <i>versus</i> ética da responsabilidade pela sobrevivência da empresa expressa por E4
Tipo de dilema	Dilema imposto pelo ambiente externo; conflito entre valores próprios e outros externos (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	<p>O empreendedor e os sócios fizeram uma mudança societária, ficando apenas três sócios, como também promoveram um reposicionamento estratégico da empresa, voltado para novos mercados antes não atendidos.</p> <p><i>E4: “não nós três é que isso veio à tona para nós três [sócios] e como nós é que dependíamos da empresa a iniciativa também partiu da gente...”</i></p> <p><i>“...emocionalmente é um período bastante delicado...porque é:: existe um uma mistura de sentimentos né...e de não só de sentimentos com relação à parte afetiva né parte da amizade mas também de uma confusão uma série de sentimentos em relação ao negócio em si a insegurança que isso pode trazer para o negócio as dificuldades que essas mudanças trazem para o negócio...porque você sabe que são pessoas competentes que deixam de fazer parte da organização...e então você precisa absorver isso de alguma maneira...como que a ((EE4)) absorve isso é...fazer trabalhando na questão do reposicionamento estratégico então o reposicionamento estratégico</i></p>

	<i>também em virtude de você se ajustar a essas mudanças na sociedade”</i>
Justificativa	<p><i>“...a partir do momento que...você coloca o seu sustento em xeque... né...é se alguém que faz parte da sociedade não tem mais...é não acredita mais no negócio a ponto de não se arriscar mais por ele...essa pessoa não faz mais parte do seu grupo...”</i></p> <p><i>“...para eles a ((E4)) é uma aposentadoria...só que...não é uma loteria assim porque tem outras pessoas envolvidas tem outras carreiras envolvidas pessoas que dependem só daquele negócio...então você tem que chegar uma hora que você põe os pingos nos “is” né...e:: normalmente o momento em que as pessoas deixam para decidir as coisas mais... as maiores dores...são em momentos críticos...e os momentos críticos chegaram...”</i></p>

Fonte: elaborado pela autora.

O discurso implícito é que E4 não concordava com a postura do sócio que diante de uma situação desfavorável, resolve deixar o país e não mais contribuir para a empresa. Mais ainda, não levou em consideração os outros sócios e os funcionários que dependem da empresa, sem contar os clientes que utilizam de seus produtos. O sócio tinha um grande conhecimento e devido sua saída a empresa também se adaptou em termos de posicionamento no mercado.

As justificativas de E4 estão relacionadas ao seu desapontamento com o sócio, com os princípios de responsabilidade que foram afetados, como o comprometimento e a confiança. Para E4, o sócio deveria assumir sua responsabilidade com a empresa e as pessoas que dela dependem. Tais justificativas se aproximam de um raciocínio pós-convencional.

Pode-se dizer que a forma de corrigir esse problema foi, em comum acordo com os outros sócios, alterar a sociedade com a saída em definitivo do sócio. Mas a decisão poderia ter sido outra. E4 poderia, por exemplo, ter aceito a mudança do sócio,

com ele ainda participando da sociedade. Preferiu, no entanto, alterar a sociedade, mesmo com as implicações societárias decorrentes da decisão.

Atualmente são três sócios. Esse processo foi desgastante para E4, pois o sócio que saiu estava na organização desde o início e todos já eram grandes amigos.

“...numa empresa com tão poucas pessoas os valores os princípios eles são baseados nos valores e princípios dos próprios sócios...”

4.2.1.3 Incerteza e suas consequências segundo E4

E4 sabe do grande risco envolvido em empreender, e que lidar com tal risco tem consequências para a vida das pessoas, para as diretamente ligadas à organização e aos atores externos, até mesmo as famílias dos envolvidos. A partir desse momento, um risco que era mercadológico passa a ser moral, pois E4 o reconhece e sente sua responsabilidade sobre o sustento futuro dessas pessoas e da organização. Em outras palavras, a incerteza moral ocorre quando ele consegue perceber que suas ações trazem consequências para os outros, mas não consegue prever tais efeitos.

A incerteza em termos do ambiente moral também é lembrada por E4 em alguns momentos. Primeiro, quando reflete sobre os recentes casos de corrupção no Brasil e seu alcance na tessitura organizacional:

*“porque para o nível de corrupção que aconteceu...que a gente vê na operação lava-a-jato nessas outras operações...a gente pode perceber que...é no alto escalão que as pessoas têm maior ganho...mas muita gente de médio escalão e até de baixo escalão sabia das coisas e...ganhou com isso também...então...você percebe...que tem uma **deterioração de caráter** muito grande...e isso afeta pessoas com e sem estudo...pessoas...principalmente as COM estudo...vamos dizer aquelas pessoas que deveriam zelar por fazer o correto”*

A incerteza moral do ambiente também se revela quando E4 fala sobre algumas práticas no mercado ao seu redor. Afirma que já recebeu oferta de propina para fechar negócio e que não aceitou. E que muitos negócios envolvem essa prática de oferecer benefícios a compradores ou vendedores. Nesses momentos, acredita E4, o empreendedor precisa manter uma postura firme, não dando abertura para esse tipo de negociação.

Em outra ocasião, lembra do caso de uma empresa paulista que fabricava equipamentos de alta tecnologia. Em certo momento, há um desentendimento entre os sócios e a organização é fechada abruptamente. Os clientes que adquiriram um equipamento muito caro ficaram sem assistência; o parque de máquinas ficou parado. E os funcionários foram demitidos.

E4 reflete a partir desse caso, como a decisão de um ator impacta na incerteza do ambiente como um todo, pois cresce a insegurança no mercado e se reforça a preferência por tecnologia estrangeira, argumenta E4. Os índices de mortalidade das empresas também sugerem a dificuldade de se empreender e de se confiar nas empresas que estão começando.

E4 conta de uma empresa que já comprou seus produtos várias vezes e afirma: *“é uma multinacional uma empresa que eu considero de extrema coragem...veja...para eu estar falando isso e eu sou o empreendedor...”*

As decisões são, segundo E4, sempre tomadas com algum grau de incerteza. Se não tem incerteza não é considerado decisão, pois já está definido. Encontramos, em suma, evidências no discurso do empreendedor que a incerteza é concebida como algo presente no ambiente, como resultado da ação de outros atores e também como a dúvida intelectual ao tomar decisões.

4.2.2 Racionalidade, dilemas e incerteza de E5

Em termos de racionalidade, um dos elementos acentuados em E5 foi seu senso de responsabilidade. Mostra-se

consciente da sua importância como líder de uma organização que cresceu muito rapidamente desde 2010, e hoje conta com duzentos funcionários.

Além disso, atende a quase duzentos clientes empresariais, do Brasil e da América Latina. Seu setor demanda um processo de inovação veloz e contínuo e uma dedicação integral por parte do empreendedor.

Tal esforço agora começa a ser ponderado em contraponto a sua vida pessoal, e se apresenta como uma tensão de E5 em equilibrar a vida pessoal e profissional, especialmente agora que está prestes a ser pai.

E5 percebe que ao longo do crescimento da empresa, suas responsabilidades foram aumentando e geraram novas preocupações:

*“...apesar de várias dificuldades do ponto de vista de você não ter dinheiro...acho que é **boa parte do stress e preocupação ela vem...em fazer as coisas funcionarem né...em fazer as coisas acontecer** você trabalha doze quatorze horas por dia...(...) quando você cresce você está um pouco mais madura as suas preocupações mudam apesar de talvez você não trabalhar doze quatorze horas por dia que nem lá atrás...**é você tem muito mais a perder né e quando você quando você tem coisas a perder aquilo te consome de uma forma de [energia] de maneira distinta...então é uma reflexão que eu f...que eu tenho feito ultimamente que é até engraçado apesar de...trabalhar em números de horas menos hoje em dia...tem várias outras coisas que me consomem muito mais do que naquela época...**”*

4.2.2.1 Racionalidade e tensões de E5

Expressões de sua responsabilidade pelos clientes, pelos funcionários e pela organização: *“...risco existe risco existe...a gente é muito impactado por crise pelo cenário macro econômico...você tem hoje aí...mais de duzentas bocas para*

alimentar...e é uma responsabilidade que vem associado a isso né...você tem...é quanto mais você tem anos...de mercado você tem mais risco associados ao ponto de vista de concorrência...a:: comoditização tecnológica...então você precisa se reinventar...e: algo que quando você não tem nada você não tem contrato você não tem cliente você não tem tanta gente você não tem que se preocupar né...outra preocupação que hoje existe é a gente está com mais de cento e cinquenta duzentos clientes eu acho...e:: são varejos extremamente grandes...que movimentam bilhões ao ano...onde a gente tem uma participação muito efetiva na nessas vendas e...e no sucesso desses nossos clientes então a gente...Tem essa responsabilidade também...”

Em seu discurso, o empreendedor deve usar do bom senso para buscar o propósito da organização de forma ética, conforme consta no quadro 21.

Quadro 22 - Julgamento ético e racionalidade em E5

E5: acho que no dia-a-dia do mundo empresarial acho que o empreendedor tem que ter clareza que...é muito mais importante criar uma organização do que fazer dinheiro entendeu?...o objetivo final de uma empresa jurídica não é fazer dinheiro mas sim fazer o que está escrito no seu contrato social da empresa né...toda empresa tem um propósito e ela tem que existir por conta desse propósito...se ela não está atingindo esse propósito...se ela não está caminhando em prol do propósito e somente em metas...ou só financeiras...em algum momento vai ter dificuldade

P: mas é:: vale tudo em prol desse propósito?

E5: tudo não...acho que como né... o como tem que ser...dentro do que...

P: o como

*E5: ...dentro do que é entendido como correto né...e óbvio que...o entendimento de correto de cada um pode variar mas...acho que aquilo que a gente pode tentar caracterizar como o **bom senso** diz que é o correto”*

Fonte: elaborado pela autora.

No termo “*bom senso*” do quadro anterior, E5 expressa

de que forma conduz ou procura conduzir a organização. O bom senso, de acordo com as explicações anteriores de E5, é buscar alcançar o propósito da organização de forma equilibrada, não só considerando resultados financeiros, mas dentro do que se entende como ético e correto.

Em termos decisórios, E5 geralmente é responsável pelas questões estratégicas e mais importantes da organização, junto com o outro sócio fundador. Aos colaboradores é dado autonomia de trabalho, cada qual com suas atribuições. Algumas decisões da organização servem como exemplo para comunicar aos funcionários os princípios da organização, como veremos no caso dos dilemas.

E4 descreve três formas de tomada de decisão: *“geralmente a tomada de decisão quando você tem elementos para tomar a decisão ela está...passa a ser racional...então muitas vezes a decisão envolve números enquanto envolve números e você consegue...buscar todos os...os porém(s) dela a matemática explica e a matemática diz para onde você tem que ir...quando você não tem como levantar as informações e você tem que fazer uma **aposta**...aí é:: aí você tem que usar um pouco da tua intuição do que que você acha...né?...o ideal é que fossem só esses tipos de decisões...mas existe um terceiro...que é aquele que você muitas vezes não tem tempo de levantar todos os dados que seria o item um né...de você poder tomar uma decisão em base em FATOS (...)e pela correria pelo dia-a-dia você não consegue levantar as informações não vem corretas...e aí você vai ter que tomar uma **decisão num misto de um pouco de informação...mas não todas as necessárias...e um pouco da tua intuição porque você não conseguiu de todas as informações de que precisava...**”*

Um dos princípios adotados na EE5 é a disciplina. Ao comparar seus princípios como empreendedor e como pessoa, E5 reflete que falta um pouco dessa disciplina em sua vida pessoal, apesar de ser um princípio adotado na organização.

Esse esforço representa uma tensão para E5: *“...acho*

que na grande parte vale os mesmos...acho que não tem nenhum que é conflitante comigo assim...talvez é conflitante no sentido de por exemplo...eu pessoalmente gostaria de ser um cara mais disciplinado...mas eu na minha vida pessoal busco ser mais disciplinado então...talvez é uma ausência uma deficiência em um dos princípios...do que um conflito que seria uma coisa distinta...”

Questionado sobre a existência de stress no trabalho, E5 afirma que “...o stress é tudo aquilo que...ou são conflitos mais entre pessoas dentro de uma empresa...aquilo que passa a ser pessoal e não profissional...que causa stress é...você não estruturar a empresa aos poucos e...criar os processos que...o dia-a-dia das pessoas fique mais fácil então...a ausência de clareza...de papéis...a ausência de clareza de metas...tudo o que que fica velado...que não fica claramente entendido numa organização acaba gerando conflito que acaba gerando um stress...”

O relato implicitamente nos diz o que E5 já passou ao conduzir uma empresa com um crescimento tão rápido, como não conseguir estruturar a empresa aos poucos, não criar os processos necessários para dar clareza à equipe, entre outras questões. E, quando se imagina no futuro, E5 relembra as questões que ainda lhe preocupam e que gostaria de melhorar. Não deixam de dar mostras de suas fontes de tensões:

“...eu [me] imagino mais maduro...mais tranquilo...com processos organizacionais mais claros...que me ajudam a gerir melhor a empresa...é:: me vejo no futuro com um equilíbrio melhor entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal...menos estressado...é...e realizado”

4.2.2.2 Dilemas morais de E5

E5 afirma passar por dilemas morais relacionados a algumas regras da legislação trabalhista que se chocam com seu princípio de liberdade: “quando tu diz a moral existem alguns

aspectos de regras sejam elas trabalhistas do qual elas [se]chocam com as minhas crenças pessoais como por exemplo de liberdade...eu tenho uma tendência grande em liberdade e algumas regras do ponto trabalhistas elas chocam com isso e aí eu enfrento dilemas dentro da empresa...”

Nesse caso seria um dilema entre dois preceitos morais: a lei *versus* a liberdade, na gestão e relacionamento com funcionários.

Uma questão ética bem peculiar da área de tecnologia está relacionada à gestão de dados e informações de clientes e usuários. E5 conta um dilema de relacionamento com clientes, derivado da responsabilidade na comunicação de informações.

Quadro 23 - Dilema de relacionamento com clientes

Dilema	Dilema de relacionamento com clientes no uso de seus produtos
Descrição do dilema	E5 reconheceu um problema ético quando os clientes propuseram ofertar produtos de seu interesse de divulgação pelo sistema de recomendação da empresa, o qual indica produtos que se relacionam com as preferências dos clientes. <i>“...o que teve de questões éticas com relação à cliente é que é um pouco de entender um pouco o que a EE5 faz e como que a gente gosta de fazer o nosso projeto os nossos produtos...o nosso produto ele é de recomendação então ele indica um produto para uma pessoa...né então fala “você vai adorar esse tipo de produto”...então tanto dentro do site quanto e-mail a gente sabe quais são os interesses do usuário...e busca comunicar de forma direta “você viu isso então vai gostar daquilo” né...e chegou em um determinado momento onde os clientes gostariam de empurrar produtos através dessas vitrines que a gente tinha que eram produtos com maior margem ou produtos que estavam em:: estoque em demasia</i>
Princípios em conflito	Ética da responsabilidade pela satisfação dos clientes empresariais <i>versus</i> ética da responsabilidade pela transparência e honestidade com os clientes varejo

Tipo de dilema	Dilema entre dois princípios de E5 (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	<i>“...então como que a gente conseguiu contornar isso a gente disse “bom a gente não empurra produto para as pessoas dizendo que é perfeito para elas mas na verdade é um produto de maior margem e um produto que está no estoque o que a gente procurou fazer...é comunicar de uma maneira adequada que aquele produto era um destaque da loja e ainda assim poderia haver interesse da pessoa então na comunicação ser muito honesto e transparente com o usuário final...porque ele percebe quando a coisa é perfeita para ele mesmo...”</i>
Justificativa	<i>“...coerência do ponto de vista de o que ofertar e de que maneira foi algo que a gente enfrentou uma certa dificuldade no início...mas depois com o tempo criando ferramentas que permitissem os nossos clientes aí no caso o varejo a promover mais os produtos de maior margem e de maior estoque dentro de comunicações adequadas”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

O trecho grifado na justificativa de E5, expressa o cuidado com o processo de como fazer essa oferta, ou seja, o “como” fazer. E5 parte da visão de que os usuários finais sabem distinguir quando uma recomendação é pensada para ele e quando é de interesse do vendedor.

Na condução do dilema, fica evidente a importância dos processos comunicativos entre a empresa EE5, os clientes varejos e os clientes finais (usuários). E5 atendeu a demanda dos clientes varejo de promover alguns produtos de seu interesse, sem interferir no processo de recomendação com o usuário final.

Na verdade, quando o varejo solicita ao empreendedor que ofereça produtos de seu interesse num sistema criado para recomendar produtos de acordo com as preferências do usuário, E5 percebe que está diante de um problema ético, por parte dos clientes varejos. No entanto, ele depende desses clientes, e tem necessidade em atendê-los.

Sua solução é desenvolver uma alternativa de recomendação para aqueles produtos de interesse do varejo, de uma forma muito clara ao consumidor final, isto é, caracterizando-o como uma oferta do varejo desde que, aquele seja um produto buscado pelo usuário.

A condução e a justificativa dada ao dilema revelam o cuidado com os processos de comunicação, baseados nos princípios de transparência e honestidade. E5 apresentou um raciocínio moral semelhante ao descrito no nível pós-convencional, sem deixar de atender ao seu cliente.

Nesse dilema de relacionamento com os clientes, E5 estava em conflito entre duas obrigações recorrentes de sua ética da responsabilidade. De um lado pesava a responsabilidade pelo seu cliente varejo e do outro a responsabilidade pela comunicação transparente com os usuários finais. Tal dilema permitiu observar um tipo de conflito ético inesperado, ao estarem opostos dois princípios ligados à ética da responsabilidade.

Os dilemas morais também podem ocorrer em relacionamentos ou processos muito sutis, para os quais E5 tomou o devido cuidado, como no caso a seguir.

Quadro 24 - Dilema de relacionamento com fornecedores

Dilema	Dilema de relacionamento com fornecedores
Descrição do dilema	A empresa estava para fazer uma grande compra de móveis para sua sede. Um dos fornecedores convidou o gerente administrativo da EE5 para visitar a fábrica em outro estado e ficar hospedado num spa, tudo por conta da empresa. Esse gerente seria o responsável por escolher o fornecedor dos móveis. E5 percebeu que havia <i>“um agrado demais que podia interferir no processo decisório da empresa”</i>
Princípios em conflito	Ética da convicção - transparência nos negócios - <i>versus</i> ética da responsabilidade - escolha do fornecedor.

Tipo de dilema	Escolha de fornecedor (C32); transparência e honestidade com o cliente (C33)
Condução do dilema pelo empreendedor	Na percepção de E5 a empresa fornecedora estava usando de meios incorretos para interferir no critério de escolha da EE5. O que ele fez foi orientar ao gerente administrativo para que não aceitasse qualquer tipo de agrado.
Justificativa	<i>“não era só visitar a empresa na verdade a sugestão era visitar a empresa mas ficar num hotel...spa...de não sei o que então existia um agrado demais que podia confundir o processo decisório dessa pessoa...que era escolher uma compra grande de móveis entre duas coisas...então a sugestão foi ele não aceitar”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Segundo o relato de E5, ao ver que havia algo de errado com o agrado demais por parte do fornecedor, E5 foi incisivo ao orientar seu gerente a não aceitar o convite.

Nesse dilema, como a organização não dependia desse fornecedor, a decisão de E5 foi apenas de não fazer negócios com o fornecedor. No dilema anterior de relacionamento com seus clientes varejistas, E5 depende dos clientes, por isso não cortou relações com os mesmos. Ao invés disso, desenvolveu uma solução adequada ao varejo, sem faltar com a verdade e transparência com os clientes usuários.

Além da questão de vantagens oferecidas à empresa, os empreendedores E5, E4 e E1 também disseram ocorrer no mercado ofertas de propinas ou comissões nas negociações de compra e venda. Tais práticas foram repudiadas pelos empreendedores entrevistados. No entanto, é uma prática realizada por alguns atores, não exatamente o setor de tecnologia.

Um tipo de dilema narrado tanto por E4 com por E5 envolve as implicações em demitir um funcionário.

Quadro 25 - Dilema de demissão de funcionário

Dilema	Dilema de demissão de funcionário
Descrição do dilema	<i>“...um rapaz falou que ele estaria trabalhando remoto não lembro acho que era remoto e a gente descobriu que não...ele tinha ido fazer uma outra coisa que ...ele mentiu para a gente e ficou...e ele trabalhava numa área que precisava muito das pessoas...”</i>
Princípios em conflito	Responsabilidade <i>versus</i> honestidade
Tipo de dilema	Dilema entre princípios éticos do empreendedor e do empregado; imposto pelo ambiente (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	Não hesitou em demitir o funcionário. <i>“...a gente foi categórico em chamar ele e desligar essa pessoa...”</i>
Justificativa(s)	E5 argumenta que a empresa não pode ser conivente com a mentira: <i>“...então são exemplos corriqueiros assim do dia-a-dia que quando existe mentira esse tipo de coisa a gente não pode ser conivente a gente precisa cortar e dar exemplo para as outras...”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

E5 deu um exemplo de aplicação da justiça corretiva no dilema da demissão de funcionário. Demitiu o funcionário, pois segundo ele precisava “cortar” e dar o exemplo para os outros.

O funcionário mentiu que iria trabalhar remoto, mas na verdade não o fez. Assim, E5 o demitiu com o intuito de evitar que outros funcionários fizessem o mesmo e descumprissem com uma regra de trabalho. As regras não foram cumpridas pelo funcionário. Predominam na justificativa argumentos em favor da manutenção de normas e regras da organização.

A conduta do dilema, nesse caso, poderia ter assumido outro caminho. E5 poderia ter conversado com o funcionário para encontrar uma alternativa diferente, até mesmo uma segunda oportunidade, para se redimir do erro.

Um outro caso de conflito entre princípios bem marcante para E5, ocorreu em sua intenção de dar autonomia e liberdade

aos seus funcionários. O dilema é definido como de gestão de pessoas, pois demandou mudanças organizacionais no tratamento com os funcionários.

Quadro 26 - Dilema de gestão de pessoas (continua)

Dilema	Dilema de gestão de pessoas
Descrição do dilema	<p>E5 tentou dar autonomia e liberdade à todos os funcionários e esse princípio fazia parte da cultura da empresa. No entanto, nem todos desenvolveram essa autonomia como E5 imaginava. <i>“...se você der liberdade para as pessoas associada à responsabilidade...você vai ter sempre um ambiente com muita autonomia e muita produtividade...essa era a minha crença...e eu realmente acredito que as pessoas que digamos assim tiverem autonomia...real...genuína...elas tendem a performar de forma extraordinária e as pessoas que não têm tanta autonomia não performam de forma extraordinária...então como eu queria que todo mundo tivesse uma performance extraordinária...no início da EE5 a gente deu uma autonomia para TODAS as pessoas...né então a gente tinha políticas bem distintas das demais empresas onde existia uma liberdade...é gigantesca acho que ainda existe bem acima da média mas era MUITO assim era demasiada no início da empresa...e esse é um valor que eu tenho eu acredito...o que que foi o aprendizado...foi o conflito...as pessoas não sabem lidar com tanta liberdade...algumas sim mas não todas...nem todo munda estava no mesmo nível de consciência para entender vários aspectos e saber lidar com eles...”</i></p>
Princípios em conflito (B1)	<p>Ética da convicção pela liberdade e produtividade versus ética da responsabilidade, pelo bom andamento da gestão das pessoas e do clima organizacional (B11)</p>
Tipo de dilema (B3)	<p>Dilema autoimposto pelo empreendedor (B33)</p>
Condução do dilema pelo empreendedor	<p>O empreendedor precisou mudar a cultura, o discurso sobre os valores internos da organização, <i>“...onde a gente teve que começar a mudar um pouco o nível de</i></p>

	<i>liberdade que existia...né e isso foi bastante conflitante para algumas pessoas...”. Nem todas as pessoas sabiam lidar da mesma forma com tanta liberdade.</i>
Justificativa (B52)	<i>O principal aspecto foi a não produtividade e a necessidade de mudanças por conta dessa ineficiência. “difícil você ter sempre pessoas extremamente conscientes dentro da casa...não tinha...ou a gente era extremamente sortudo...ou o processo seletivo duraria...cinco anos para cada uma das pessoas entrarem ((risos))mas...não dá você tem pessoas que estão no seu processo de desenvolvimento e de aprendizado...e elas ser inseridas num ambiente de total autonomia e liberdade não fazia com que elas performassem de forma extraordinária...pelo contrário...faziam com que elas não performassem e atrapalhassem as pessoas é ao redor delas que poderiam performar de uma maneira melhor...”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

O dilema revela a mudança na sua percepção em relação às pessoas, pois mesmo sendo um princípio muito importante, nem todos estão preparados para assumi-lo e prontos para suas responsabilidades. O dilema contribui em partes para o aprendizado do empreendedor em termos de perceber e aceitar as diferenças de capacidades e competências das pessoas.

Na condução do dilema decidiu por abrir mão de promover um local de trabalho com tanta liberdade, aceitando alguns aspectos mais burocráticos para que todos pudessem trabalhar. O processo não foi fácil pois a cultura da empresa era de mais liberdade e algumas pessoas ficaram descontentes.

E5 acabou optando pelo bem da equipe, resignando sua convicção em dar mais liberdade, às responsabilidades pela gestão de pessoas. Apesar da importância do princípio ético da liberdade, ele carregava o intuito de alcançar maior produtividade, que nesse caso poderia ser entendido como o interesse de E5. No entanto, sua escolha foi pelo bem da equipe e do ambiente organizacional, predominando um raciocínio de esquema de manutenção de regras e normas.

O próximo dilema enfrentado por E5 ocorreu logo no

início de sua organização.

Quadro 27 - Dilema de relacionamento com clientes

Dilema	Dilema de relacionamento com clientes
Descrição do dilema	<p>Logo no início da organização a empresa teve a oportunidade de atender a uma grande rede de varejo nacional. No entanto, um erro operacional colocou em risco a futura parceria, como narrado pelo empreendedor: <i>seria nosso primeiro grande cliente né...isso iria posicionar a gente...no mercado tal e nós éramos muito pequenos isso foi ainda dois mil e dez...não tinha muito dinheiro sobrando tal...e logo que a gente colocou o sistema no ar a gente estava em vias de colocar o sistema no ar na verdade...e por acaso o ((cliente A)) não foi nem culpa nossa...subiu uma versão no ar...em produção mesmo real...sem a nossa... sem a nossa homologação o nosso ok...e isso acabou tirando o site do ((cliente A)) do ar por duas horas...travou o site deles ...MESMO não sendo completamente a nossa culpa a gente tinha colocado para eles que aquele sistema em homologação estava redondo...a gente a gente não sabia que ia entrar em produção mas a gente tinha dado um ok para eles que as coisas estavam validadas e testadas...apesar da gente não ter testado corretamente no iesete..só que a gente tinha combinado que se fosse para subir em produção era para nos avisar...eu acho que mesmo que tivessem avisado a gente a gente teria subido daquele jeito...tá aí e que entram agora alguns aspectos éticos morais enfim...eles subiram sem nos avisar então a gente teria a pré-condição de dizer... não a culpa não foi nossa porque dentro do processo estabelecido vocês deveriam subir com a nossa aprovação e não subiram com a nossa aprovação...por outro lado eu sabia que...se tivessem pedido a gente teria dado o ok ... e a gente tirou o site do ar deles duas horas...tirar o site do do por duas horas naquela época tal...o mínimo em prejuízo não estou dizendo prejuízo em vendas mas prejuízo em lucro líquido não sei se era margem de contribuição uma coisa assim seria em cinquenta e poucos mil reais...e eu</i></p>

	<i>estava numa situação onde eu poderia me livrar...desse ônus digamos assim...”</i>
Princípios em conflito	Ética da responsabilidade e convicção pela satisfação do cliente <i>versus</i> ética da responsabilidade pelo resultado da empresa
Tipo de dilema	Dilema de relacionamento com os clientes, imposto pelas situações de mercado ao empreendedor (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	A empresa tinha pouco recursos na época mas decidiu em assumir o prejuízo do cliente, descontando dos serviços prestados nos meses que sucederam a parceria. Prevaleceu o relacionamento com o cliente, apesar de ser um valor pesado para a empresa naquele momento. <i>“...qual que foi o aprendizado disso...a gente ganhou a confiança...nós éramos uma empresa muito pequena...que ia ter um papel muito importante para o ((cliente A)) naquele momento...”</i>
Justificativa	<i>“nós mostramos que nós estávamos juntos eu falei assim “ó vocês não avisaram mas mesmo que tivesse avisado a gente teria falhado com vocês”...então ok...a gente assume (...) acho que foi uma decisão correta (...) hoje serve de exemplo para muita coisa...”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Na condução do dilema, E5 se responsabiliza pelo reembolso do valor ao cliente, apesar de não ter diretamente provocado o problema. Prevalece na decisão a resolução do problema do cliente, mesmo impactando diretamente no ganho da empresa. E5 também foi honesto ao admitir para o cliente que provavelmente teriam colocado no ar a versão como estava, caso fossem solicitados.

E5 reconhece a decisão como um exemplo de conduta correta e justa e que tal decisão reforça os valores estabelecidos na organização. O empreendedor opta por abrir mão de seu ganho imediato e assume a responsabilidade pelo prejuízo. Acredito ser um caso de pensamento pós-convencional, pois foi baseado em princípios como honestidade, justiça e confiança.

Além disso, os princípios em conflito no dilema trazem um novo elemento sobre os opostos da ética da convicção e da

responsabilidade. E5 deixou evidente sua responsabilidade tanto pelo resultado da empresa, quanto pela satisfação do cliente, que a longo prazo, representaria um resultado positivo para a empresa. No entanto, a satisfação do cliente, nesse caso, além de ser percebida como sua responsabilidade, era um elemento decorrente da convicção do empreendedor, pois o mesmo demonstrou **vontade** em realizá-lo, não apenas como um peso de sua responsabilidade. O elemento novo nesse dilema, é que o mesmo requerimento representa a convicção e a responsabilidade de E5.

Outro dilema que vem tomando forma para E5, é equilibrar a vida pessoal e profissional. Até então a questão tem sido eventualmente uma tensão de E5, que em alguns momentos prioriza um lado ou outro. No entanto, com a notícia de que vai ser pai em breve, E5 está prestes a enfrentar um dilema moral para conseguir exercer suas funções.

“...ultimamente uma coisa que acho que talvez dá para colocar nesse sentido...é que ultimamente eu gostaria de ter um pouco mais de tempo...para minha família...tá? e lá na empresa a gente tem desafios que cada vez mais exigem o tempo das pessoas lá dentro dela...então...esse é um dilema...uma busca de equilíbrio que...não é fácil cada vez mais a empresa exige e cada vez mais a vida pessoal exige também...”

4.2.2.3 Incerteza segundo E5

Perguntado diretamente sobre como lida com a incerteza na organização, E5 afirmou se tratar das decisões em que *“...não [se] tem muita clareza de aonde é melhor investir (...)...e daí você vai ter que tomar uma decisão...com base no nível de informação que você tem até o momento e mais um pouco de intuição...”*.

Por outro lado, fazendo uma análise mais ampla do discurso do empreendedor, a incerteza pode ser relacionada com as preocupações por ele colocadas. Por exemplo, a questão

política do país e o grau de maturidade da sociedade são fatores que, segundo E5, agravam as condições de se trabalhar em um ambiente de negócios mais estável.

Além disso, E5 expressa que com o passar dos anos, a organização vai crescendo e assumindo mais responsabilidades, as relações se intensificam com o público interno e externo e ainda em seu setor a empresa precisa estar sempre se reinventando para continuar à frente da concorrência. Em outras palavras, é nesse caminhar de inúmeros desafios que o empreendedor encontra incertezas e se impõe alguns dilemas para uma conduta alinhada aos seus princípios éticos e morais.

4.2.3 Racionalidade, dilemas e incerteza de E2

E2 se inspira no discurso de outros atores de sua rede de relacionamentos, especialmente das pessoas que apoia e acredita. O termo empreendedor sinapse, por exemplo, ela conheceu em contato com o empreendedor social do Rio de Janeiro e fundador da primeira ES1. Já a expressão “bota para fazer” é utilizada por organizações que apoiam o empreendedorismo. Também fica evidente em sua missão, voltada para agentes de “transformação social”, a presença de um discurso ideológico em favor dos menos favorecidos.

Uma das pessoas em que busca inspiração é Mahatma Gandhi. Em sua frase: “...*seja a mudança que você quer ver no mundo...*” E2 justifica suas ações voltadas para inspirar e dar o exemplo às pessoas que procura engajar.

“... então eu pratico ser essa mudança diariamente... e:... tento inspirar os outros... servir de exemplo... eu sempre falo que é muito melhor do que você falar... passar grandes sermões... melhor você agir no exemplo... né:... e eu acho que você inspira muito mais... e se as pessoas vierem comigo...”

4.2.3.1 Racionalidade e tensões de E2

O discurso de E2 sugere uma influência, em grande parte, do ensinamento budista de seguir o caminho do meio: *“...então eu sempre busco equilibrar... eu falo que é andar no **caminho do meio**... equilibrar as duas coisas... responsabilidade...mas também sempre me escutando...”*

Em seus relatos representativos de tensões ou dilemas, essa forma de buscar uma solução intermediária ou conciliatória realmente se evidencia. Em termos éticos, é o meio-termo entre a responsabilidade e a convicção, o *“sempre me escutando”*.

Na sua própria percepção, E2 julga buscar soluções por meio do diálogo, de escutar as partes ou encontrando um “caminho do meio”. Nesse aspecto, revela ser mais flexível para resolver seus problemas, procurando encontrar soluções que sejam boas para todas as partes. Por outro lado, do ponto de vista de princípios éticos, tal visão representa uma perspectiva diferente da moralidade deontológica, diferentemente das bases kantianas ou kohlberguianas, por exemplo.

Essa ideia se reforça com a próxima metáfora: *“...eu sempre costumo usar o bordão de que a: **as vezes as coisas não estão escritas em pedra**... então a gente pode encontrar uma nova fórmula de... de se relacionar... de encontrar caminhos... então eu sempre vou realmente pela conciliação... tentar... fazer um somatório das diferentes opiniões pra chegar em algo que todos fiquem confortáveis...”*

A ideia de que *“às vezes as coisas não estão escritas em pedra”* é válida também ao que é convencionalizado como conduta ética: *“...sem dúvida nenhuma... eu acho que toda questão ética moral da sociedade ela vem de um histórico daquilo que a gente foi... ensinado na nossa educação... de hábitos né... e crenças da sociedade...mas que elas vão mudando ao longo do tempo também... haja vista que muita coisa a gente começou a mudar...”*

E2 considera que pela busca diária em permitir melhores oportunidades para as pessoas e tentar reduzir problemas sociais, isso acaba refletindo em uma busca pela melhora de si mesmo.

Interessante notar que essa melhora, de acordo com a fala de E2, é sinônimo de conflito interno, como segue: “...então como a gente trabalha com isso e estamos o dia inteiro lidando com essas mazelas e buscando uma melhora na sociedade acaba que reflete uma busca de melhora de nós mesmos como seres humanos...**isso já acontece diariamente e já é um conflito interno né... eu sempre tenho escolhas eu tenho livre arbítrio e por qual caminho eu vou seguir...e a gente acaba buscando parceiros relacionamentos tudo que também sejam pautados na ética...**”

No segundo semestre de 2015, E2 assume um novo projeto junto a ES2. Sua decisão foi justificada pela sua identificação pessoal com o projeto, que justamente pretende capacidade agentes em prol do social. Simultaneamente havia recebido outras duas propostas de trabalho, mas especialmente por buscar nesse momento equilibrar sua atividade com sua vida pessoal, optou por essa escolha.

“...é... eu acho que acabou sendo ahn:... sem sombra de dúvida... eu me **identifiquei** muito com o projeto né... tanto que na época de fazer a escolha mesmo... pra onde eu ia e tal... pesou bastante... ahn... o desafio que esse projeto ia trazer porque vai de ((ao)) encontro com algo que... que está muito ligado ao meu ahn... **a minha responsabilidade quanto profissional da área... eu tenho interesse em ver esse projeto acontecendo... podendo realmente transformar a nossa sociedade a partir de agentes de transformação...então eu acho que me pareceu realmente muito ahn:... próximo daquilo que eu quero pra minha vida profissional...**”

E2 assume o novo projeto vinculado à ES2 com duas pressões iniciais: o prazo para realização e uma grande expectativa de seu trabalho pela nova equipe: “de cara já cheguei com duas delas bem fortes... uma o prazo do projeto... então a gente tinha um... um cronograma que precisa... sem dúvida ser é:::.. tu vais estar lá presente... então quanto tu vai ver o lançamento mesmo do projeto pra todo mundo vai

*acontecer no seminário... então quer dizer... a gente tinha um prazo que até lá você tem que pilotar... fazer a cocriação da nova versão E:... entregar no seminário... e:... essa de cara era uma pressão que lógico... então não dá pra seguir em um ritmo... ah vamos ver o que vai acontecer... não... **tem que acontecer** alguma coisa pra poder chegar lá e ter o produto rodando... é:::... e a outra foi que:... eu desde o início quando eu cheguei eu já cheguei com ahn:... como é que eu posso dizer... não era uma questão de uma boa impressão... mas... eu vim com uma boa recomendação... seja porque as pessoas do ((ES2)) já me conheciam..."*

Para lidar com essa pressão decorrente da entrega de resultado e da expectativa da equipe, manifestou-se em uma reunião sua necessidade de se permitir o erro e desenvolver um trabalho colaborativo.

O relato a seguir, em especial, é representativo de sua racionalidade, até mesmo de aspectos de seu raciocínio moral.

A ES1 tem como parceiros investidores duas grandes empresas, uma brasileira estatal e outra multinacional estrangeira. Ambas as empresas desenvolvem atividades que, do ponto de vista de princípios, não se assemelham aos propósitos da ES1. Uma é da indústria de tabaco e outra está envolvida em processos de corrupção. Ambas investem em projetos sociais e responsabilidade socioambiental.

Pela postura de E2, não há problema em captar recursos com elas, apesar do "*lado negativo*" "*e toda essa questão que hoje se envolveu em escândalos*". Justifica que fazem um bom uso do recurso, ao investi-lo em um projeto social com muita responsabilidade.

Em termos de racionalidade, estão decidindo pelo seu interesse na captação de recursos, independente dos meios, que nesse caso são as organizações. A decisão foi por acolher os recursos das organizações, justificando a decisão pelo uso correto e em prol de uma causa social do recurso. A decisão não pareceu ser reconhecida como um dilema moral. Nesse caso

prevalece uma racionalidade instrumental, justificada pela ética da responsabilidade.

4.2.3.2 Dilemas morais de E2

Um dilema lembrado nas duas ocasiões em que conversamos, se refere à questão da remuneração como empreendedora social.

Esse dilema decorre de uma tensão anterior da empreendedora. Na verdade, a baixa remuneração dos profissionais da área e a dificuldade de captação de recursos pela organização ES1 são dois problemas apresentados por E2.

Quadro 28 - Dilema moral de rendimentos

Dilema	Dilema de rendimentos do empreendedor social
Descrição do dilema	O empreendedor social tem um rendimento muito abaixo de outras profissões. A profissão na área social é um dilema segundo E2, pois apesar de ser uma escolha baseada nas convicções, se tem um ganho financeiro ainda baixo, comparado a outras atividades. E, mesmo atuando pela missão social, E2 quer ter condições de se sustentar e prover sua filha do que precisar.
Princípios em conflito	Ética da convicção pelo propósito social <i>versus</i> ética da responsabilidade pela autonomia financeira
Tipo de dilema	Dilema entre dois valores morais conflitantes (B31)
Condução do dilema pelo empreendedor	E2 sustenta o dilema, pois não abre mão de atuar na área social. Como alternativa, busca criar novas forma de ser remunerada, como trabalhos complementares.
Justificativa	E2 afirma que a busca pelo seu propósito, ou seja, aquilo que acredita ser a sua missão, é mais importante para a definição do trabalho do que o rendimento financeiro. O ganho financeiro é um elemento relevante, porém não prioritário em sua decisão. Por outro lado, E2 expressa que o empreendedor social

	ainda não é bem remunerado e geralmente ganha menos do que outras atividades.
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

A tensão se materializou na forma de um dilema quando E2 precisou tomar decisões sobre seu futuro profissional. E ao perceber que sua decisão impactava na vida de sua filha e familiares mais próximos. Como observado, tanto a sua convicção em atuar em prol do social quanto sua responsabilidade em ter um rendimento compatível com as necessidades de sua família são considerados em sua condução.

A empreendedora conseguiu compreender bem o significado dos dilemas morais, quando começa a reconhecer como suas decisões geram consequências para os demais. O trecho a seguir mostra sua percepção:

*“...dilemas morais a gente avalia o tempo inteiro... vai encontrar como decisões do tipo... não estou confortável hoje para sair de casa para trabalhar no escritório... prefiro trabalhar em casa...será que essa minha decisão impacta ou não no... na produtividade das pessoas...né....e ai eu vou muito por mim... não por mim na forma egóica... mas por mim no sentido do que adianta então eu passar por cima desse sentimento e ir na marra... e chegar lá e não ser uma boa companhia... ou não conseguir produzir o quanto necessito...**então eu sempre busco equilibrar... eu falo que é andar no caminho do meio... equilibrar as duas coisas... responsabilidade mas também sempre me escutando...**”*

O “caminho do meio” representa uma solução intermediária entre opções. Não necessariamente representa uma escolha por um ou outro, mas a condução do dilema, suportá-lo por um período indeterminado.

E2 sustenta o dilema para exercer seu propósito profissional, fruto de suas convicções. Diz que o ganho financeiro é secundário, mas busca alternativas para melhorá-lo.

A perspectiva de sua família é considerada, mas prevalece a escolha pelo trabalho. Prevalece sua percepção de escolher “o caminho do meio” pois procura equilibrar responsabilidade com suas convicções.

Essa forma de lidar com o dilema pode ser observada no caso do dilema para equilibrar a vida pessoal e profissional.

Quadro 29 - Dilema entre vida pessoal e profissional

Dilema	Dilema de equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Descrição do dilema	E2 relata que atualmente é muito difícil separar o trabalho da vida particular, pois a tecnologia permite que se trabalhe a qualquer momento e local. <i>“...ainda mais com a tecnologia, o desafio de saber separar pois hoje se pode trabalhar o tempo todo, de qualquer lugar, ficando mais difícil de separar vida pessoal e profissional, além de outros interesses. Ainda mais quando se ama o que se faz...”</i>
Princípios em conflito	Ética da convicção e responsabilidade pela carreira e trabalho <i>versus</i> responsabilidade e convicção pela qualidade de vida
Tipo de dilema	Dilema entre valores do empreendedor (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	É um tipo de dilema que não tem uma solução definitiva: <i>“...a gente vai ajustando e eu também faço uma coisa que eu tento fazer bastante é incorporar a vivência da minha filha à realidade do meu trabalho então eu converso muito com ela sobre o que eu trabalho o que eu acredito...acho que fica mais fácil de ela entender...”</i>
Justificativa	Tanto a vida pessoal quanto a carreira profissional são importantes para E2. A empreendedora acredita que essa é a sua missão como profissional e também demonstra grande apreço pela família.

Fonte: elaborado pela autora.

A questão de equilibrar vida pessoal e profissional perdura ao longo da vida de E2. O problema se intensificou

desde que sua filha nasceu. Em alguns momentos E2 dedica mais atenção a um lado do que ao outro, conforme as necessidades se apresentam. Assim “*vai ajustando*” suas ações aos valores que acredita.

Os princípios em conflito no dilema são, de um lado, carreira e trabalho, e de outro, qualidade de vida. Nesse caso, ambos são elementos representativos tanto da ética da responsabilidade quanto da ética da convicção. E2 ama seu trabalho, que representa sua missão como profissional e também seu dever. No outro lado da balança, a qualidade de vida passa a ser, além de convicção, uma responsabilidade.

Uma das questões mais recentes que E2 enfrenta, refere-se aos desafios do projeto social que está sob sua coordenação.

Quadro 30 - Dilema de condução de um projeto social

Dilema	Dilema na condução de um projeto social
Descrição do dilema	E2 está conduzindo a construção e lançamento de um projeto social, que tem por missão capacitar agentes para a mudança social, e que os mesmos possam contribuir em sua comunidade por meio de projetos, organizações, trabalho voluntário e outras frentes. No entanto, E2 gostaria que o projeto permitisse que novos interessados ingressassem a qualquer momento, o que não é possível devido ao projeto inicial. Sente-se desconfortável com a situação
Princípios em conflito	Ética da convicção na participação e mobilização <i>versus</i> responsabilidade em lançar o projeto pronto
Tipo de dilema	Obrigações conflitantes do empreendedor (B32)
Condução do dilema pelo empreendedor	E2 está suportando o dilema no momento, conduzindo o projeto inicial sem fazer mudanças: “... <i>para que a gente não feche as portas... então hoje... estar pilotando esse projeto com um formato... que infelizmente agora a gente não consegue abraçar pessoas que querem entrar assim... no meio do caminho... é algo que eu não fico tão confortável assim...queria que fosse diferente... mas compreendo né... a necessidade...</i> ”

Justificativa	<i>“...porque tem um flow das atividades... chega alguém agora talvez também atrapalharia todos os outros que estão em um nível de desenvolvimento... desde sinergia entre eles próprios né...então assim... compreendo totalmente... mas... mas é um ponto a se considerar...”</i>
----------------------	---

Fonte: elaborado pela autora.

Até certo ponto, suportar o dilema representa para E2 uma situação incômoda, pois não se sente “*tão confortável*”. Essa “*inquietação*” sugere que suportar o dilema está relacionado à tensão existencial de E2.

Em sua justificativa, E2 entende ser melhor seguir o plano e determinações do projeto que está em andamento, ou seja, concordou com as normas e regras pré-estabelecidas.

Se considerarmos os estágios de desenvolvimento moral, é um tipo de justificativa de nível convencional – manutenção das normas, porque prevaleceram o acordo e regras iniciais.

Por outro lado, se tivesse tentado modificar o projeto agora, enfrentaria outros tipos de problemas, os quais poderiam colocar em risco seu trabalho e seu relacionamento com os membros da ES2.

4.2.3.3 Incerteza segundo E2

E2 dá evidências da incerteza moral que percebe no ambiente “*...às vezes não dá para confiar nas pessoas, porque elas não cumprem o que combinam...o jeitinho brasileiro...*” é uma prática que ela percebe em sua rede de relacionamentos.

“...e o jeitinho brasileiro de ser de assim né...o que eu te digo nem sempre é o que eu faço...então ainda contar com esta questão de bater no olho e ... “não vai lá aparece lá que a gente faz algo juntos”... às vezes isso não se concretiza... então precisa mudar um pouco a maneira postura da gente agir...”

Questionada sobre incertezas relacionadas ao novo projeto, respondeu: “*...não... eu acho que... sim tem vários... eu tenho assim... a questão de como conciliar algo que seja*

realmente relevante na vida das pessoas... ahn::... eu estou estudando bastante modelos de cursos online... porque a ideia é:... não é ser mais um... né”

“...eu digo que entre escolher pela coragem ou pelo medo... eu vou na coragem... coragem é agir com o coração... eu volto de novo para quem a ((E2)) é que é agir com o coração...”

4.2.4 Racionalidade, dilemas e incerteza para E6

E6 teve várias experiências profissionais. Trabalhou em empresas brasileiras, desenvolveu algumas iniciativas próprias e atuou fora do país, antes de ser empreendedora social. Desde seus primeiros trabalhos, fez opções por alternativas que respondessem aos seus propósitos.

Atualmente, sua empresa social tem por objetivos criar valor social, ou como descreve, criar impacto e também criar valor econômico. Para ela, as duas propostas não são conflitantes e são simultaneamente buscadas pela organização.

A empreendedora E6 relatou várias situações entendidas como dilemas morais. Analisei em detalhes dois deles: um dilema de carreira e um dilema envolvendo uma oferta de um investidor privado para a ES6.

4.2.4.1 Racionalidade e tensões nos relatos de E6

Na trajetória de E6 algumas decisões de carreira, segundo a própria empreendedora, sinalizam que suas escolhas não eram convencionais, pois abriu mão de propostas melhores em termos de ganhos e estabilidade.

*“ambas as decisões teriam dificuldades né e desafios e tal...é mas eu acho que muito dessa coisa que **te move** né **que te inspira** te move né dá vontade...tem uma contribuição relevante e isso era bem claro para mim se eu olhava para uma oportunidade e para a outra...onde que brilhava os olhos né?...é*

e fico muito feliz de ter ido assim profissionalmente até hoje foi um dos melhores anos”

Ao descrever a distribuição dos ganhos entre os colaboradores na ES6, apresenta os princípios que norteiam sua percepção de um processo justo de tal distribuição:

*“...tem uma coisa assim bem forte de colaboração...quanto maior o...quanto maior o bolo todo mundo ganha...mas também tem um aspecto de **meritocracia**...então se o seu workshop teve mais participantes foi bem avaliado ele vai ter mais um retorno maior que um outro que foi menor e tal...e esse aspecto assim de **colaboração**...de pensar no todo e ao mesmo tempo manter algum aspecto de meritocracia são coisas que a gente tenta fazer bastante no que a gente faz no dia-a-dia...”*

Outro elemento que permite observar traços de sua racionalidade, se refere ao processo decisório, tanto da própria empreendedora, quanto das práticas da organização.

As decisões geralmente são tomadas por E6. Quando envolvem questões societárias, empréstimos ou aspectos estratégicos, são analisadas em conjunto com o conselho da empresa social, formado pelos dois empreendedores e investidores privados.

As decisões estão alinhadas aos propósitos complementares de criação de valor social e econômico: *“...quando a gente leva para o nível do negócio...a gente tem os objetivos do negócio também né? ...para a gente passa muito por:: é ter as finanças saudáveis e impacto para as pessoas para impacto socioambiental mesmo...”*

Além disso, E6 procura dar autonomia aos colaboradores, pois acredita que fortalece a responsabilidade: *“...é no dia-a-dia o que a gente tenta é empoderar cada um dos níveis de tomada de decisão para resolver sozinho até o seu nível de alçada né...então a ((nome colaboradora)) é responsável por eventos...se chega um cliente e pede para fazer uma coisa que a gente nunca fez...ela tem autonomia para tomar*

a decisão em relação a isso...a gente tem princípios que a gente compartilha e muitas vezes depois ela chega e diz “olha E6 surgiu a situação assim assim e eu decidi assim...que você acha?”...às vezes a gente conversa e acha que foi a melhor decisão e às vezes a gente acha que não foi...a decisão não fica desautorizada ela permanece...mas a gente usa esse aprendizado para os próximos...”

Ao considerar o relacionamento com as pessoas que buscam a organização, E6 argumenta que além do propósito, o que diferencia a organização é o modo como trabalham para realizar esse propósito. Pondera também, que algumas organizações com propósitos sociais acabam utilizando a lógica competitiva em busca de seus objetivos.

“...mas as pessoas permanecem conosco bastante tempo porque elas se identificam com esse jeito de pensar e de agir né...que é:: envolve não só o que que você quer fazer...até porque a gente tem clientes que são empreendedores socioambientais mas têm outros que não...então o propósito da sua empresa...mas muito do COMO também...que é uma coisa que...tem várias fundações e organizações super legais com propósitos super bacanas...mas você vai ver como elas trabalham muitas delas trabalham muito com a mesma lógica das empresas mais competitivas né...”

Outro elemento da racionalidade é a tensão. Os trechos representativos desse elemento sugerem que suas fontes de tensão incluem: o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o volume de decisões que precisa tomar e os períodos relacionados à grandes decisões de sua carreira. E6 também expressa sua preocupação com o tempo que dedica ao filho e à organização.

“é assim que a gente está sempre fazendo sessões é claro que está né...gostaria de ter mais tempo com ele? Claro gostaria de ter mais tem...estava pensando nisso o outro lado...gostaria de ter mais tempo para fazer mais projetos do E6?... também gostaria...mas eu tento achar assim um ponto onde eu estou satisfeita com o meu trabalho acho que estou fazendo o

suficiente e tal e também consigo ter uma relação bacana com ele né...para como eu estou hoje eu estou feliz...

O termo *tensão* surgiu espontaneamente quando E6 afirmava não enfrentar pressões em seu trabalho, mas na verdade, muitas decisões que lhe causavam tensões: “...*que essa parte de socioambiental era relevante e tal...então não tem grandes grandes...pressões nessa frente porque a gente tem é muita decisão que você precisa tomar né? Muita decisão...então ah...vamos expandir...vou nesse lugar não vou...vou aceitar esse parceiro ou não vou...vou criar um programa assim ou não né?...então é assim uma espécie de **tensão** e tal porque cada uma dessas coisas são relevantes...mudam radicalmente como é que o negócio vai ser no futuro...a...mas é uma coisa de levantar todas as informações...botar na mesa...medir...decidir e pronto...*”

Nas perguntas sobre incerteza, E6 a relacionou com as decisões mais radicais que tomou ao longo de sua carreira profissional. Mais recentemente, esse tipo de pensamento lhe ocorreu quando refletia sobre seu momento atual:

“...então assim no dia-a-dia eu não penso nisso hoje...é eu tive recentemente um momento que eu pensei...é mais no equilíbrio na verdade...no trabalho e vida pessoal assim...que eu fui recentemente numa conferência MUITO legal muito top mesmo...em São Paulo de um dos assuntos que a gente está trabalhando...e aí eu fiquei refletindo um pouco sobre...sabe? que eu preciso ir mais a coisas como essa...para expandir a cabeça...manter relacionamentos...e continuar criando coisas muito boas...é não dá para ficar no mundinho de Floripa...e tal ...e isso obviamente tem a ver com o estilo de vida que eu escolhi né?...de nesse momento priorizar mais o meu filho...mais o tempo aqui...”

Nessa narrativa E6 reflete sobre sua decisão de equilibrar a vida profissional e pessoal, para ser mãe sem deixar de fazer o seu trabalho. Mas implicitamente sua fala sugere uma certa vontade/ansiedade em retornar a trabalhar da forma que já fizera

antes: passando por vários países e relacionando-se com muitas pessoas.

4.2.4 2 Dilemas morais de E6

A decisão de novamente assumir a carreira empreendedora, abrindo mão de um emprego com estabilidade e segurança, também se apresenta como um dilema moral para E6. A questão se intensifica porque envolve razões pessoais, como descrito no quadro 29.

Quadro 31 - Dilema moral de carreira de E6

Dilema	Dilema moral de carreira de E6
Descrição do dilema	<p>Após alguns anos desempenhando funções de gerência na área de sustentabilidade em grandes empresas, E6 recebe uma proposta de assumir um cargo global em sustentabilidade. Ao mesmo tempo repensa sua carreira e sua vida pessoal, precisando tomar uma decisão bastante importante em sua trajetória.</p> <p><i>“...essa decisão de seguir uma carreira corporativa que estava dando certo de várias formas né...eu estava trabalhando num assunto que eu gostava que era sustentabilidade...estava tendo um destaque bacana e...né com oportunidades para frente...tinha um monte de coisas que eu gostava...sempre gostei de liderar equipes sempre gostei do assunto de sustentabilidade gostava dessa coisa do global então...tinha um monte de coisa bacana nesse pacote...é versus tem essa outra decisão né de de ter os aprendizados todos de empreendedorismo...de ser mãe um monte de coisa...então foi:: eu digo versus né claro que eu poderia continuar numa carreira executiva e ser mãe...mas especialmente se eu topasse aquele outro desafio e tal eu precisaria no mínimo adiar uns dois três anos o...o plano né...então sim acho que foi uma decisão difícil de ser tomada né...financeira sempre dá um baque maior né que se entra num num...receber um salário bem menor...ter muitas insegurança...”</i></p>

Princípios em conflito	Ética da responsabilidade na carreira corporativa <i>versus</i> ética da convicção em propósitos pessoais para empreender e família
Tipo de dilema	Dilema entre valores conflitantes do próprio empreendedor (B31)
Condução do dilema pelo empreendedor	Decidiu pela opção de pedir demissão da empresa onde trabalhava e desenvolver um empreendimento novo junto com outros dois amigos.
Justificativa	Queria voltar a atuar como pequena empreendedora, voltada mais para as relações. Também por razões pessoais, para morar em Florianópolis junto com a família e devido seu plano de ser mãe. Além disso, houve um interesse simultâneo dos sócios em iniciar o negócio naquele momento.

Fonte: elaborado pela autora.

Do ponto de vista da racionalidade, abrir mão de um emprego estável e bem remunerado para empreender, corresponde a uma decisão baseada nas convicções para a qual se requer coragem em assumir responsabilidades e incertezas. Por outro lado, haviam alguns interesses pessoais em jogo e a vontade de voltar a empreender. Prevaleceram as convicções de E6 e um pensamento próximo ao esquema de interesse pessoal.

O dilema a seguir – captação com investidor privado - não fora reconhecido por E6 como moral, e sim como uma questão estratégica.

Quadro 32 - Dilema de captação com investidor privado

Dilema	Dilema de captação com investidor privado
Descrição do dilema	<i>“...a gente estava nessa captação de investidores privados...e aí você deve imaginar é um momento bem sensível né...que a gente tinha pressa para botar o negócio no ar...não podia botar o negócio no ar sem o dinheiro...é então chegou no momento que a gente não tinha nenhum fechado ainda...nenhum dos investidores fechado ainda...e a gente recebeu uma proposta de um investidor...é indicado por um amigo nosso e tal...é que</i>

	<i>ele colocaria todo o dinheiro que a gente ia precisar...é mas ele queria no mínimo vinte e cinco por cento da empresa e o poder de veto no conselho...</i>
Princípios em conflito	Ética da responsabilidade pela sustentabilidade da empresa social <i>versus</i> ética da convicção pela autonomia decisória e confiança.
Tipo de dilema	Dilema entre obrigações conflitantes relacionadas aos princípios dos sócios (B31); dilema de relacionamento, no qual divergem os valores do empreendedor e de outros atores (C31)
Condução do dilema pelo empreendedor	O recurso ofertado por esse investidor não foi acolhido e os empreendedores buscaram outras parcerias.
Justificativa	<p><i>“...a né a gente não conhece a pessoa dele profundamente o suficiente para julgar...mas a gente via assim que essa coisa do poder de veto tal tinha é...vários valores...do jeito de fazer negócios que ele é acostumado a fazer e que não necessariamente estavam de acordo com...é o que a gente acredita né...de tomar decisões mais colaborativas...tomar decisões baseadas em dinheiro e impacto...é a gente não conhecia ele profundamente a gente não queria ter um único sócio que que tivesse é um percentual tão grande da empresa...é...e aí a gente não...queria de...ter um controle tão grande da empresa e eu juntos termos o o mais de cinquenta por cento da empresa...para:: as decisões que a gente fosse tomar a gente poder decidir...”</i></p> <p><i>“... é o tipo de decisão quase que irreversível né...quase que se...uma vez que você recebeu esse capital você tem o sócio lá dentro...se você entra em desacordo profundo sobre como fazer...difícil você pagar o cara de volta às vezes não aceita o preço...tal...e o caminho mais normal seria diluir essa sociedade...”</i></p>

Fonte: elaborado pela autora.

Na introdução desse dilema afirmei que E6 não o reconhecia como moral, mas uma questão estratégica. No entanto, a descrição e a justificativa da condução do dilema

sugerem uma decisão condicionada por princípios éticos e de confiança com o possível investidor.

Se, como julga E6 o problema fosse apenas estratégico, provavelmente a captação do investimento seria efetivada. Ou seja, E6 considerou seus princípios éticos na decisão, embora não tenha percebido.

Reverendo as justificativas, as condições propostas pelo possível investidor e seus princípios eram percebidos como diferentes dos princípios de E6 e seu sócio. Esperava uma condição com maior segurança, confiança e autonomia decisória e, em decorrência, decidiram por não acolher o investimento. Prevaleceu um raciocínio e conduta próximo ao esquema pós-convencional.

Na condução do dilema, prevaleceram na decisão os elementos representativos da ética da convicção, isto é, a escolha por manter a autonomia decisória e ter a confiança e segurança necessárias em relação aos sócios investidores da organização. Optaram por abrir mão da captação do recurso imediato para a condução da empresa, o que reforça o cuidado de E6 com os meios de se conseguir os investimentos.

4.2.4.3 Incerteza segundo E6

“...incerteza o tempo inteiro né?...de crise econômica a se o mercado em que está atuando vai continuar crescendo ou não...é:: tudo né...se a sua equipe vai permanecer se os seus clientes vão gostar se o programa novo que você vai criar vai dar CERTO...é:: mas faz parte do contexto né?...faz parte do pacote de lidar com o risco e aí que claro o que a gente faz é tentar reduzir esses riscos...se você vai criar uma coisa muito diferente...ao mesmo tempo você mantém uma coisa que paga as contas porque se aquilo der errado você continua existindo...”

Conversamos sobre a incerteza do contexto e depois a perguntei sobre a existência de uma incerteza interna, de dúvida

frente à uma situação. E6 respondeu: *“eu acho que sempre tem né...hoje eu não penso muito sobre isso assim eu pensei um pouco mais sobre isso quando eu fiz as mudanças mais radicais né?...principalmente quando (...) logo depois da faculdade eu não segui uma carreira tradicional...fui trabalhar em ong e tal...e::: quando eu saí depois de empresas grandes e tal para empreender né...e aí e o primeiro empreendimento deu tudo errado e aí você pensa “**puts será que eu tomei a decisão certa**”...né **“joguei uma carreira promissora fora por um negócio que não vai dar certo”** e aí...tenta outra coisa”*

A incerteza a que E6 se refere na fala anterior está vinculada às decisões mais radicais que precisou tomar, entre elas o dilema moral de carreira, isto é, ao decidir se tornar empreendedora após ter uma experiência sólida na área de sustentabilidade em grandes empresas. De certa forma, a incerteza que enfrenta está relacionada à sua tensão existencial.

4.2.5 Racionalidade, dilemas e incerteza em E1

E1 esclarece que sua habilidade é a estratégia, a qual exercita como empreendedor social e econômico.

A interpretação de seu discurso sugere que ele busca criar resultado positivo para o social, e que o faz usando uma lógica de mercado, ou seja, buscando resultado, analisando o melhor momento e oportunidade de acordo com o seu “produto” e “cliente”. O termo ganha-ganha foi usado algumas vezes, como o resultado positivo de relações entre atores, cada um com seu interesse sendo atendido.

Na primeira entrevista, E1 manteve um discurso mais institucional, no sentido de apresentar a sua organização e sua trajetória. Algumas decisões organizacionais envolvendo dilemas éticos foram trazidas por E1. Apenas levemente conseguimos abordar dilemas e tensões pessoais.

Em sua posição de empreendedor, E1 procurou estabelecer os significados do que transmitia, dando ao discurso

um tom mais autoritário em termos semânticos. Assim, quando eu expressava um entendimento que não estava de acordo com o dele, sutilmente fazia os esclarecimentos necessários.

A segunda entrevista teve uma abordagem mais reflexiva, na qual E1 falou mais sobre suas percepções e opiniões de alguns problemas e dilemas de sua realidade.

Acredita que o resultado, tanto da empresa econômica quanto da empresa social é um dos objetivos principais de um empreendedor. E1 percebe seu trabalho na organização ES1 como parte de sua contribuição à sociedade.

E1 aparenta exercer uma racionalidade predominantemente instrumental, pois visa o resultado ou o impacto que vai gerar, seja ele econômico ou socioambiental. Sugere que é preciso fazer essa gestão estratégica, voltada para os resultados, para garantir a “sustentabilidade” da organização, ou seja, sua sobrevivência. Nessa definição deixa transparecer sua preferência pelo primeiro termo. A missão da ES1 não é o lucro financeiro, mas o “lucro social” e entre os grandes desafios dessa busca está a captação de recursos.

Mesmo sugerindo uma racionalidade mais instrumental, E1 considera vários princípios éticos em sua conduta, tanto na empresa como fora dela e que seu caráter está fortemente ligado à educação dada pelos pais.

4.2.5.1 Resultado, ganha-ganha e sustentabilidade da ES1

Em seu discurso, desde o início afirma ser um empreendedor voltado para a estratégia e para o resultado.

*“E1: a ideia que eu tenho e que eu manifesto aqui é pelo resultado do próprio ES1 é pelo resultado tá...então nós temos uma equipe pequena tá e não há essa coBRANça para chegar às oito horas (...)Eu me importo muito é com o **resultado**... então se a pessoa tem estabelecida a... o trabalho tem uma meta tá se a pessoa persistir nisso e apresentar fazer a entrega... isso é o que importa tá? Não adianta estar presente aqui às oito horas e*

não entregar nada tá?”

Nesse caso, o que vale é o resultado. Aos funcionários é indicado que os meios podem ser adaptados, desde que os resultados sejam alcançados, as metas cumpridas.

*“E1: ok...então nós temos que procurar alternativas diferentes porque... a situação para dois mil e quinze para dois mil e dezesseis por enquanto a gente tem essa essa visão de que é teremos algumas dificuldades tá? mas não podemos simplesmente chorar...nós temos é que agir é achar exatamente essas alternativas diferentes e inovadoras que possam **alavancar** o nosso negócio tá?”*

Frente às dificuldades o empreendedor se mostra perseverante e disposto a superá-las, em virtude também pela liderança que a sua posição demanda.

*E1: “nós temos bastante procura de estudantes para fazerem trabalhos e as portas estão sempre abertas...eu acho que isso também faz parte do processo de comunicação e conhecimento da instituição...então você vai falar do ESI no seu trabalho...então quando você apresentar ou quem ler o seu trabalho vai ter conhecimento do ESI...então eu dou muito valor a essas iniciativas (...). é um **ganha-ganha** você ganha pelo seu trabalho e nós ganhamos pela divulgação”*

*“E1: sim sim...ou seja existe uma série de projetos tá?...e todos os projetos tem...é:: o **momento certo de você lançar**...então você tem que olhar o cenário...temos um cenário hoje no país...a::: numa situação de recessão...tá então quando você depende de parcerias...depende de recursos financeiros...depende de mercado...para aquele produto que você vai lançar você tem que analisar se a situação é propícia...tá e para alguns deles a situação não é propícia (...) então nós temos que aguardar o momento certo de você fazer o lançamento de um produto...ou curso ou uma atividade que **dependa de outras pessoas e dependa de recursos financeiros a serem captados...tá?”***

Os projetos sociais são decididos por bases econômicas de mercado, não pela necessidade do público alvo.

“E1: hum...o feeling é uma coisa importante a:: para o empreendedor...tá então o empreendedor tem que ter feeling...tá?...mas a:: ele não pode deixar...de levar em consideração informações...ele tem que ter dados ele tem que analisar esses dados e concluir por uma decisão...e tomar uma decisão tá?...agora só o feeling não é suficiente...tá?”

Maria Clara: o que é que pode acontecer...às vezes né?

E1: ah...você pode dar com...os burros n’água...”

Sobre as decisões, perguntei se em suas decisões ele considera mais as consequências ou os meios para tomar decisões: *“E1: resultado...**resultado**...tá...aí você usou o termo também impacto...o impacto que ele vai causar (...) então para mim a tomada de decisão tem que olhar o resultado...tá? no caso de uma empresa...que vende produto...é o resultado que ela vai causar financeiro...no caso do social...é o **impacto que vai causar na sociedade**...”*

A presença da racionalidade instrumental se reforça com no parágrafo anterior. Quando E1 confirma que as decisões são tomadas com foco no resultado, que no caso da empresa social é o *“impacto que vai causar na sociedade”*, evidencia o elemento predominante em sua análise. Os meios, nesse caso, serão os meios possíveis, desde que respeitam seus princípios éticos, mas aceitando a lógica do ganha-ganha para realizar parcerias. Tem presente o elemento da moralidade utilitarista, haja vista ser eticamente correto atender aos interesses mútuos.

Além disso, os projetos são criados e desenvolvidos pela organização, sem a participação dos beneficiários no processo de criação.

Os membros da organização participam ou contribuem nos processos decisórios. No entanto, prevalecem os critérios de resultado e impacto para análise.

“E1: depois...como tomar a decisão? tá...normalmente essa tomada de decisão não é individual...então se ela é na

empresa é entre os sócios...os sócios e talvez até os gerentes...né então eu gosto muito de trabalhar em grupo e ouvir a opinião...”

Para E1, a atitude do empreendedor e a forma de gestão são as mesmas, conforme seleção do quadro 33.

Quadro 33 - Empresas sociais e econômicas por E1

*“E1: só o resultado...para mim...primordialmente assim é o resultado...uma é resultado econômico e a outra é o resultado social
P: ou seja...a missão da empresa...o que ela se propõe a fazer que é a grande diferença?
E1: sim...sim ...porque a minha atitude como empreendedor tá...as ferramentas que eu uso né são as mesmas...que eu uso aqui e na minha empresa privada
P: e a forma de gestão também é a mesma?
E1: é...tu cobra dos colaboradores o resultado...lá e aqui...”*

Fonte: elaborado pela autora.

A mesma atitude do empreendedor nas empresas econômicas e sociais sugere que E1 exerce a mesma racionalidade para ambos os propósitos organizacionais.

Essa equivalência entre a prática das organizações econômicas e sociais se intensifica quando evidencia a busca pela sustentabilidade da ES1.

Em seu discurso, a sustentabilidade equivale à sobrevivência da organização: *“então por isso que eu tenho que estar...analisando cenário...verificando oportunidades tá...e investindo nessas oportunidades...tá então esse é o cerne da questão...”*

P: a questão da sobrevivência da organização em si? para ela continuar atuando né...

E1:[sustentabilidade...sustentabilidade da organização então a:: me preocupa a questão estratégica já que nós trabalhamos com tecnologia tá?...que a gente esteja...sempre up to date...”

E neste trecho também: *“...é uma das formas de sustentabilidade do ES1 também vem via parceria né...que a*

gente fala que é o ganha-ganha assim muitos de nossos trabalhos seja assessoria de imprensa...”

Como exposto, E1 utiliza em seu discurso o termo sustentabilidade, em parte justificado pela opção de captar recursos que sejam constantes, e não esporádicos. Por outro lado, outros termos de mercado são usados para significar a organização: franquias, clientes, alavancar e lucro.

O uso de tais termos reforça a percepção de que para E1 é natural e até por ele indicado que as empresas sociais precisam de uma gestão estratégica para realizarem seus projetos.

Com relação ao elemento da tensão, não foram muitos os trechos representativos de tensão no discurso de E1. O empreendedor parece estar muito seguro dos meios e dos fins de sua organização. Por outro lado, sua tensão parece emergir da experiência que tem ao ser empreendedor tanto social quanto econômico. Forças como interesse e ambição precisam ser equilibrados com cidadania e integridade, como nos relatos a seguir.

“...acho que o limite é você controlar a tua ansiedade... em interesses que venham a agredir a tua...integridade...tua integridade moral tua integridade ética...”

E1 reforça a importância da ética e da cidadania, mas contra argumenta sua própria colocação quando acrescenta o fato de ser fumante: *“... [a] gente tem tem que ter a questão ética por trás...tá então a... não tem sentido a gente estar falando de cidadania estar falando isso e aquilo...apesar de eu ainda ser um fumante...”*

E1 defende sua posição ética, mas implicitamente sugere que existe uma ambição forte quando se quer ganhar a concorrência por um serviço.

“E1: Ah...acho que não pode ser ambicioso a ponto de esquecer a ética...então o limite para mim é a ética...tá por mais que eu queira determinado serviço tal eu não ultrapasso aquele limite...tá isso aí ou seja eu nunca deixo de dormir quando eu boto a cabeça no travesseiro...tá...questão de consciência...”

Por fim, uma das questões que acentuam sua tensão é a sua responsabilidade em captar recursos para a organização. E os desafios de mantê-la ativa mesmo nos períodos mais críticos:

“...no nosso caso que não temos produto que a gente vende...como nós não temos uma fonte de receita garantida tá...é...nós temos alguns apoiadores que...contribuem mensalmente com o ((ES1))...mas são escassos...né são escassos... (...)ah sim...então...então em questão de estratégia...o que me cabe...tá...fundamental é a captação de recursos tá...então essa é fundamental...captação de recursos...não adianta eu perder meu tempo com operacional se eu não tiver recurso para executar ...”

4.2.5.2 Dilema morais narrados por E1

Os dilemas relatados por E1 incluem dilemas de relacionamento com investidores e com outras organizações.

Quadro 34 - Dilema de relacionamento com investidor

Dilema	Dilema de relacionamento com investidor na captação de recursos
Descrição do dilema	<i>E1: e ah::: o ES1 foi procurado pela ((nome da indústria tabagista)) tá? Ou melhor pela ((nome da indústria tabagista)) que até hoje os recursos vêm de um fundo internacional...tá? Bom...aí...aí eles queriam atender a:: comunidades rurais em que existiam produtores é:: fumicultores né e atender aos filhos desses fumicultores na inclusão tá?</i> <i>E1: na realidade o objetivo deles era não ter a:: questão do menor trabalhando na lavoura ok esse era o objetivo deles...(...) Bom...houve uma contestação tá na época vamos dizer assim da equipe pedagógica né em absorver esse projeto tá?</i>
Princípios em conflito	Ética da convicção – propósito da ES1 de fazer o bem para sociedade - versus responsabilidade pela captação de recursos

Tipo de dilema	Conflito entre um valor próprio e outro externo, imposto por outro ator (B33)
Condução do dilema	<i>“houve um dilema que nós acabamos decidindo por entrar no projeto [e] executar o projeto”</i>
Justificativa	<i>“...porque o raciocínio que nós desenvolvemos tá? eu digo eu porque a:: representando a diretoria tá? Representando na época eu era presidente... a:: entendi que apesar de ser uma indústria tá que tem umas ressalvas em relação à questão ambiental né de qualquer forma nós estaríamos dando uma oportunidade para que esses filhos de produtores tivessem uma outra visão da vida...que não fosse só a lavoura aquele local já que eles estavam num local remoto e pudesse ter então uma visão de mundo um pouco diferente...e que eles decidissem pela melhor forma de conduzir a sua vida tá?”</i>

Fonte: elaborado pela autora

O primeiro ponto a considerar na análise do dilema é que o questionamento partiu da equipe pedagógica do projeto. Em parte, devido à sua metodologia ser desenvolvida pela empresa investidora e geralmente, nesses casos, os procedimentos devem ser seguidos segundo o projeto do investidor.

O segundo ponto está relacionado com os princípios e ações da empresa investidora. No entanto, para E1 a decisão se deu sob a questão de fazer ou não o projeto.

Quando E1 usa o conector argumentativo “apesar”, está apresentando um contraponto à sua decisão. Podemos inferir de sua justificativa que, como o objetivo final é relevante, não tem problema em acolher o projeto do investidor, mesmo com as “ressalvas”. Prevaecem características do esquema de interesse pessoal, porque as diferenças entre as organizações não predominaram na escolha.

Poucas informações são fornecidas sobre o projeto, entre elas que a indústria tabagista tinha como objetivo que os menores não trabalhassem nas lavouras de fumo junto aos seus pais ou empregados. Esse era um problema que a empresa

investidora poderia reduzir com um trabalho de inclusão digital em parceria com a ES1.

A questão não considerada para a decisão foi o fato de a empresa investidora produzir algo que faz mal à saúde, que causa doenças, que causa dependência, enfim que impacta negativamente no social.

A ES1 adotou o projeto novo, voltado para um público muito específico, para o qual as iniciativas seriam distribuídas em algumas cidades.

Outro dilema moral vivido por E1 envolve o reconhecimento da atividade de outra empresa como contrária aos princípios da ES1.

Quadro 35 - Dilema de relacionamento com organizações

Dilema	Dilema de relacionamento com organizações parceiras
Descrição do dilema	<p><i>...pessoas procuraram usar o ES1 tá...e não foi uma questão ética e isso aconteceu tá?... uma empresa de por exemplo de cursos de informática tá que é negociou com uma dessas organizações sociais para fazer um curso na comunidade e...queria cobrar das pessoas da comunidade...mas o laboratório é do ES1...e quando então eu tomei conhecimento eles já estavam programando usar o laboratório para dar aulas cobrando...e nós ES1...computadores que nós colocamos lá em comodato que nós fazemos a manutenção...que nós fazemos a manutenção porque se não você não tem a inclusão um computador quebrado e isso é muito comum...então nós fazemos a manutenção dos computadores e descobrimos que existia uma empresa...que iria dar um curso cobrado dentro do laboratório dessa organização...</i></p> <p><i>E1: então... houve aí duas questões éticas...da empresa de informática e da própria organização social parceira...que estava sem nosso conhecimento...é:: pretendendo usar o espaço para este destino então...</i></p>
Princípios em conflito	Ética da responsabilidade pelo projeto versus ética da responsabilidade das outras organizações

Tipo de dilema	Dilema imposto por agente externo (B33)
Condução do dilema pelo empreendedor	<i>simplesmente eu chamei a empresa e disse...olha acho que vocês estão enganados... e isso acabou sendo desmobilizado... tá? Acabou sendo desmobilizado... ...nós mantemos lá os computadores tá...mas com o trabalho dentro da filosofia do ES1</i>
Justificativa(s)	<i>nós não vamos ficar dando manutenção para isso e tal...não nós não ...os equipamentos que estão lá estão em comodato eles pertencem ao ES1 e nós não autorizamos essa atividade...não com uma terceira empresa que está ali a ser...se apropriando daquele ambiente para fins econômicos</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Como exposto por E1, há duas questões éticas envolvidas nesse dilema. A empresa parceira permite que outra use os computadores cedidos pela ES1 para promover uma atividade com ganhos financeiros e sem consentimento. Isso interfere no relacionamento entre a ES1 e a organização.

Segundo, um empreendedor resolve usar a estrutura de computadores montada pela ES1 para dar cursos e cobrar da comunidade. Sua conduta é considerada errada, oportunista.

E1 resolve a questão rapidamente, conversando com os envolvidos e desmobilizando a ação. Apesar do ocorrido, E1 manteve os computadores na organização parceira, utilizados novamente, dentro da filosofia da ES1.

O empreendedor nem sempre reconhecia uma questão nessa configuração como dilemas morais. Isso também foi manifestado pela empreendedora E6. Viam a questão como um problema estratégico ou de outra natureza.

E1, por exemplo, expressou: “*não foi uma questão assim talvez tanto no âmbito ético que tu está te referindo, mas...acontece*”.

Apresentei alguns dos dilemas morais enfrentados por E1. Contudo, algumas questões perduram ao longo do tempo e

podem se tornar dilemas decisórios. No caso de E1 a captação de recursos para a organização é uma grande fonte de tensão.

4.2.5.3 A incerteza na percepção de E1

Para E1 um dos principais desafios e dificuldades é a captação de recursos para a organização. O cenário atual não é favorável e o leva a buscar alternativas inovadoras para garantir a sustentabilidade da ES1.

“E1: é um desafio...é um desafio...incerteza para mim é um desafio...hoje nós temos essa incerteza...tá ao menos no Brasil...então é um desafio que eu estou permanentemente buscando solução...”

A organização já vem estudando um projeto de assistência técnica pelas pessoas atendidas para geração de renda: *“e não é o único...eu tenho outros que vão ser lançados...que serão projetos de...geração de renda...eu tenho que virar a mesa...tá? eu tenho que criar alternativas para continuar sobrevivendo...”*

“E1: tá muito ruim...desde o ano passado já começou a sentir algumas dificuldades tá...principalmente na captação de recursos...tá então o ES1 nós não temos nenhuma fonte de recursos a::que... nós recebemos de uma fonte de recursos constante...não...tá?”

“...e o cenário não nos é nenhum pouco favorável...então a nossa luta esse ano é vai ser triplicada não digo nem duplicada é triplicada pra gente tá procurando algumas iniciativas até inovadoras né”

“E1: no nosso caso que não temos produto que a gente vende...como nós não temos uma fonte de receita garantida tá... é...nós temos alguns apoiadores que...contribuem mensalmente com o ((ES1))...mas são escassos..né são escassos”

Outra questão relacionada à incerteza se refere às decisões tomadas com base na intuição. Segundo E1, o *“feeling”* é necessário aos empreendedores, mas se usado sem

embasamento em uma análise minuciosa, corre-se o risco de prejudicar pesadamente a organização:

“E1: hum...o feeling é uma coisa importante a:: para o empreendedor...tá então o empreendedor tem que ter feeling...tá?...mas a:: ele não pode deixar...de levar em consideração informações...ele tem que ter dados ele tem que analisar esses dados e concluir por uma decisão...e tomar uma decisão tá?...agora só o feeling não é suficiente...tá?”

P: o que é que pode acontecer...às vezes né?

E1: ah...você pode dar com...os burros n’água...”

4.2.6 Racionalidade, dilemas e incerteza de E3

A gestão profissional e a estratégia são fundamentais para o êxito das empresas sociais, considera E3. Sua experiência profissional lhe demanda essa postura, em virtude de ter conduzido várias organizações. Além disso, E3 é a favor do voluntariado e incentiva que os empresários retribuam à sociedade. Sua experiência como secretária do Estado lhe permitiu acreditar que as empresas privadas podem contribuir para o bem social.

Na primeira interpretação sobre suas entrevistas, a percepção é de que a empreendedora tem como princípio o respeito às regras e às normas, isto é, uma hipotética tendência de apresentar um raciocínio moral do esquema de manutenção das normas.

4.2.6.1 Racionalidade em E3

E3 estabeleceu em suas organizações sociais a premissa de não captar recursos públicos para a organização, “...por vários motivos...um pessoal meu que assim tinha quando a gente fundou o Instituto eu tinha acabado de sair do governo e tinha sido secretária de estado da área social...e eu conhecia muito bem a máquina governamental e conhecia também muito bem

a::o que que uma organização pode fazer de bobagem com o uso do dinheiro público...então...não que nós fôssemos fazer isso mas você fica muito mais amarrada quando você recebe dinheiro público...e você fica a mercê de pessoas que estão gerindo aquele dinheiro público...e talvez você não tenha autonomia e independência para fazer o que aquilo que é o propósito da organização...e óbvio que isso foi muito antes de todo esse problema com as ongs...né essa atual...muito antes...mas eu tinha essa premissa...saindo do governo não gostaria que ninguém na sociedade fizesse essa confusão “olha ela está usando recurso público para fazer uma organização...”

O trecho sugere que a premissa foi estabelecida por motivos pessoais, da necessidade de E3 em distinguir sua imagem como empreendedora da imagem política, pois em sua família algumas pessoas atuam na esfera política. O segundo motivo é sua preferência em não depender ou estar vinculada ao recurso público, principalmente em virtude de sua experiência como secretária do governo do Estado. O parágrafo sugere também uma preocupação pela sua imagem perante a sociedade e às regras do grupo.

Como não recebe recursos de origem pública, E3 tem parcerias com empresas privadas. Em suas escolhas, considera os propósitos das empresas dispostas a investir recursos nos projetos da ES2. Se o propósito de uma organização se choca com os propósitos de fazer o bem para as pessoas, a parceria não acontece. De fato, algumas empresas parceiras da ES2 são reconhecidas nacionalmente pelas suas iniciativas de responsabilidade socioambiental.

E3 também toma muito cuidado com as suas obrigações financeiras e acredita que o empreendedor deve cumprir com todas elas. Não concorda com os empresários, mesmo no caso de amigos, que não pagam corretamente impostos. Na visão de E3, seguir as regras como pessoa e como organização é um pré-requisito para a ética.

“...então eu conheço muitos amigos muitos empresários

*muita gente que não paga e depois vai ser multado vai discutir vai para a justiça...e eu não concordo com isso...acho que...não é uma prática nas pequenas coisas isto talvez não é uma pequena coisa mas em todas as pequenas coisas você tem regras você convive...(...) onde que vai a ética onde que vão os valores...eu consigo botar todo o dia a minha cabeça no travesseiro...e saber que em trinta anos como empresária eu fui **justa com as pessoas com as taxas...**”*

Confirma-se o raciocínio de E3 de que a pessoa em sociedade, para ser justa, precisa respeitar as regras, leis e normas, ou aquilo que foi decidido por consenso.

Questionada sobre como toma decisões, se olha para os meios ou para as consequências, E3 afirma que quando o líder toma decisões, precisa olhar para as consequências.

*“...mas acho que um líder tem que analisar as consequências...tem que saber montar cenários de consequências...para discutir e aí você toma...decisão colaborativamente sabendo das consequências (...) tudo o que eu faço hoje em dia é colaborativo...então o critério não é nunca meu...eu posso até concordar com aquele critério...**mas eu não acredito mais em nenhum negócio que impõe critério**...ou você tem uma equipe suficientemente boa...que define os critérios antes... na estratégia no planejamento...ou você não vai nos lugares onde eu acho que você deveria ir...”*

A decisão é tomada de forma colaborativa. E3 relata que nas decisões de conselho das organizações em que participa, possíveis divergências nas ideias fazem parte do processo.

Erros e acertos ocorrem e consequências podem não ser as esperadas. Dá ênfase ao processo de tomar decisões colaborativamente, baseadas sempre na proposta de valor da organização: *“...uma decisão tanto faz da empresa quanto das organizações é assim o que está dentro da tua proposta de valor...se tiver saindo da tua proposta de valor está desencaminhando tudo...então PARA e olha né...se estiver dentro de tua proposta de valor...e ela foi bem desenhada bem*

pensada...então ok...tomar decisão é às vezes errar e acertar mas desde que ela não saia do que foi consensado como valor que a gente vai entregar...”

E3 afirma conseguir lidar com tantas atribuições por ser muito organizada e que atualmente, não há grandes pressões ou tensões relacionadas ao seu trabalho. Mas no passado sugere que sim, pois sua vontade lhe permitia a realizar muitos projetos: “...acho que vai muito do ímpeto da juventude né quando você está bem jovem vai fazendo tudo ao mesmo tempo...”

Refletindo sobre sua trajetória, a tensão que se faz presente emerge quando E3 faz um balanço do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e pensa que talvez pudesse ter se dedicado mais aos filhos e à família e tivesse feito menos atividades ao mesmo tempo.

A tensão ainda permanece porque, por outro lado, E3 acredita que os primeiros dez anos de uma empresa requer muita dedicação. No momento, tanto a EE8 quanto a ES2 e o projeto virtual da ES3 tem menos de dez anos.

E3 se diz uma pessoa bastante organizada, que planeja suas ações para a consecução de seus objetivos, e isso lhe ajuda a lidar com pressões, que no trabalho são conduzidas de forma tranquila.

Comenta que há empreendedores sociais que acabam seguindo uma lógica de lucro e ainda outros empreendedores novos, com pouca experiência, que podem tomar decisões inadequadas quanto ao uso dos recursos. Tais preocupações de E3 sugerem que em sua percepção, os empreendedores sociais que entram numa lógica de mercado, voltada para o lucro, distorcem a proposta de criação de valor social. Essa preocupação leva E3 a observar a própria conduta, se o que está fazendo está correto e atrelado a sua proposta de valor.

Para equilibrar vida pessoal e profissional, além de se planejar procura seguir o conselho de seu pai: “...eu acho que uma das sabedorias que a gente tem que adquirir ao longo do tempo isso eu aprendi com o meu pai é saber separar a tua vida

pessoal da tua vida empresarial...e profissional se você não consegue isso você é um eterno infernizado...

Por outro lado, “...chego em caso ainda trabalho um pouco tal mas desligo ...preocupação é a pior coisa que uma pessoa pode ter na vida...você está se **PRÉ**ocupando com alguma coisa...se preocupa na hora que acontecer...”

“E3: ...sim eu acho que a gente adia muitos projetos pessoais né quando assim é...hoje se eu **boto a minha mão na consciência** faria várias diferentes...”. A frase grifada revela o reconhecimento de certo lamento ou arrependimento de algumas decisões do passado, ou seja, uma característica do resíduo moral.

E os aspectos dessa tensão aparecem novamente, quando E3 lembra de decisões diárias, as quais possivelmente se tratavam de dilemas morais:

“E3: ...talvez não tantas coisas ao mesmo tempo ((risos)) não tanta dedicação para botar a empresa em pé...estou falando da empresa especificamente...mas por outro lado também talvez eu nunca tivesse chegado onde eu cheguei com a empresa e até a ponto de vendê-la e ser um bom negócio se eu não tivesse me dedicado tanto né...então claro muitas coisas pessoais ficaram pelo caminho...na saúde os exercícios ((risos)) a boa alimentação o meu tempo de lazer o meu tempo com meus filhos talvez o tempo com o meu marido...e **isso tudo são coisas difíceis de abrir mão...que no dia-a-dia você pensa vou fazer isso OU isso né?** (...) mas eu...eu acho que uma empresa nos seus primeiros dez anos ela precisa de muita dedicação...”

4.2.6.2 Dilemas morais de E3

E3 contou um pouco de suas decisões ou momentos reconhecidos como um dilema ou conflito de valores. Dos aqui analisados, três estão relacionados às empresas econômicas e o último ao empreendedorismo como um todo. Acredito que pelo cuidado com sua imagem e credibilidade da empresa, E3 tenha

preferido discutir fatos ocorridos há mais tempo, do que alguma decisão mais recente.

De qualquer forma, os dilemas nos permitem apreender a forma como são conduzidos e justificados por E3.

No primeiro deles, a empreendedora suportou uma situação desgastante para sua pessoa para encontrar o melhor momento e maneira de vender sua empresa.

Quadro 36 - Dilema para vender a empresa

Dilema	Dilema para vender a empresa
Descrição do dilema	E3 conduzia uma agência de publicidade, com sede em pelo menos três capitais. São Paulo e Brasília eram algumas. Seu trabalho lhe exigia que viajasse quase todos os dias da semana e, após quinze anos a empreendedora estava muito cansada. Além disso, sua família morava em Florianópolis e seu tempo era pequeno para vê-los. E3 queria reduzir a carga de trabalho, pois estava muito cansada. Começou a pensar na possibilidade de fechar a empresa. Por outro lado, a empresa poderia ser vendida, mas para isso E3 teria que prolongar o seu trabalho por mais um tempo. Além disso, a agência tinha funcionários que estavam com ela desde o começo e E3 não queria que fossem mandados embora, nem por ela e de preferência nem por quem viesse a adquirir a empresa.
Princípios em conflito	Ética da convicção pela qualidade de vida <i>versus</i> ética da responsabilidade pela empresa e pelo emprego dos colaboradores
Tipo de dilema	Dilema entre obrigações conflitantes do próprio empreendedor, (B33).
Condução do dilema pelo empreendedor	E3 optou por ficar na empresa pelo tempo necessário, para prepará-la para ser vendida. “... <i>eu levei ela até o final que eu conseguisse vender e todas as pessoas ficassem empregadas...eu podia ter fechado a minha empresa (...)</i> ”
Justificativa	<i>é...eu preferi passar três anos em um processo de preparação para vender...até vender e todo mundo ficou...do que eu chegar chegar para eles e dizer gente</i>

	<p><i>oh...”</i></p> <p><i>“...acho que essas situações você tem que ter esse olhar...também para quem contribuiu para te fazer chegar... – consideração pelas pessoas que contribuíram.</i></p> <p><i>“...foi uma transição em que você tem que também olhar os outros lados porque tinha pessoas que trabalharam quinze anos comigo...” – ética da responsabilidade (A22)</i></p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

E3 suportou uma tensão entre a sua necessidade pessoal de reduzir sua carga de trabalho e fechar a empresa de imediato e, no outro lado, manter a empresa ativa e prepará-la para passar para outra pessoa. Ficou três anos nesse processo, após quinze anos viajando muito.

Considerando a condução do dilema, E3 tomou uma decisão que lhe permitisse agir de acordo com suas convicções sem provocar a demissão dos funcionários da agência. E, apesar do seu desgaste e vontade de vender a empresa, passou mais três anos preparando a empresa para que fosse vendida e os funcionários ficassem empregados.

As suas justificativas também revelam que nessa decisão prevaleceu a ética da responsabilidade, pela organização e pela equipe. Sua preocupação pelo grupo sugere um raciocínio próximo ao esquema de manutenção de normas.

O dilema lhe causou tensão, porque teve que suportá-lo por um período de três anos: *“...eu cansei eu cheguei em um stress físico que eu tinha que tomar uma decisão...ou eu ficava com aquele negócio ou eu ficava doente...e incomodada e insatisfeita...”*

Os empreendedores lidam com dilemas morais em algumas situações, carregando ou suportando esses dilemas por um tempo, que varia bastante conforme o caso, de meses à anos, até o momento que se chega a uma limite de tensão pessoal ou quando afeta diretamente na sobrevivência da empresa.

O dilema a seguir foi enfrentado por E3 quando ainda conduzia sua agência de publicidade. A história conta o dilema da empreendedora para atender à um cliente muito almejado.

Quadro 37 - Dilema de relacionamento com clientes

Dilema	Dilema de relacionamento com clientes
Descrição do dilema	<p><i>“...a gente ganhou um cliente muito grande que era um objeto de desejo e aí o cliente vem e...você vê que não era nada daquilo...que o dinheiro não compensa aquele trabalho e nem a forma de trabalhar não está dentro da tua proposta você tem que dispensar o cliente...e você tem que dispensar...não tem não tem saída né...”</i></p> <p>De um lado, um cliente potencial, mas difícil de atender; do outro a capacidade da empresa e da equipe conseguir atendê-lo nas condições dele.</p> <p><i>“...agora é uma decisão difícil em um negócio iniciante você dispensar um cliente grande...”</i></p> <p><i>“...nesse caso específico que é um caso bem emblemático para gente foi um cliente que fez uma concorrência ele escolheu ou seja agência...e ele foi em todas e ele...no final tinha três...e aí ele veio discutir preço comigo eu que fazia o financeiro e eu falei não...eu não vou abrir mão de preço porque se eu for abrir mão de preço quem disser para ti que vai cobrar menos que isso vai te roubar de algum lugar e eu não vou...então assim você fica...se quiser...se não quiser não fica...e ele ficou só que quando depois que ele ficou aí numa área de grande varejo daqui...”</i></p>
Princípios em conflito	Ética da convicção em atender a um cliente <i>versus</i> responsabilidade pela equipe e clima organizacional
Tipo de dilema	Dilema entre valores internos do empreendedor (B31)
Condução do dilema pelo empreendedor	Prevaleceu a equipe e a decisão foi parar de atendê-lo, mesmo que isso afetasse no resultado a curto prazo de sua empresa que estava em crescimento. <i>“...e aí acho que você tem que fazer uma decisão pelo teu time...”</i>

Justificativa	<p><i>“...porque existem diferentes formas de...assim já tive que me desfazer de muitos clientes por motivos muito diferentes...as vezes porque a equipe não suporta trabalhar para aquele cliente...porque o cliente não trata bem...porque o cliente exige demais porque o cliente não te remunera o suficiente...e te faz virar noites... e o trabalho nunca agrada...né então não é só o dinheiro que entra na tua empresa assim é...eu tenho plena convicção que as empresas de serviço elas são feitas de gente então se o teu time não está motivado...você não vai ter sucesso...”</i></p> <p><i>“...quando ele ficou não valia a pena trabalhar com eles...não valia a pena por tudo isso porque a equipe ficou desmotivada nunca nada era aprovado...passava em dez pessoas para aprovar uma coisa e aí no final...o último que ia aprovar não foi o que demandou...”</i></p>
----------------------	---

Fonte: elaborado pela autora.

O dilema em questão fora resolvido com uma decisão que implicava diretamente na perda de receita e de ganhos para a empresa. E3 abriu mão de atender a um cliente grande, porque era difícil de atendê-lo e os funcionários estavam desmotivados.

A curto prazo a decisão é ruim para a empresa, pois perde um cliente importante, mas a longo prazo a equipe se mantém motivada para o trabalho e outros clientes podem ser atendidos.

O relacionamento entre a agência e o cliente foram desgastados por alguns processos envolvendo o serviço prestado em que a empresa não conseguia satisfazer o cliente.

Nesse caso em específico, dispensar o cliente não colocava em risco a sobrevivência da agência. Talvez se o fizesse, a decisão teria sido em tentar atender o cliente, às custas da equipe. Também chega um ponto que se não houver serviço, a equipe de funcionários vai aos pouco sendo dispensada.

E3 reconhece que as decisões do empreendedor produzem consequências para os funcionários e para o sustento de suas famílias: *“...na empresa você tem dificuldade porque às vezes você não aceita determinada coisa em uma situação difícil*

*e...e aí tem cem pessoas com famílias dependendo de você (...) impacta diretamente... sabe **qualquer decisão tua para um lado ou para outro que venha a desestabilizar a sua empresa ela implica em você demitir pessoas ...né e dar um rumo...***

E3 admite que nos momentos instáveis da empresa é necessário demitir, mas pondera que se deva procurar soluções mais humanas para essas situações, como narrado no dilema a seguir.

Quadro 38 - Dilema de gestão de pessoas

Dilema	Dilema de gestão de pessoas
Descrição do dilema	<i>bem eu já passei “n” situações eu já tive que demitir sim porque passei muitos planos econômicos do Brasil (...) e todo mundo teve que demitir...sim a gente sempre procura fazer da melhor forma possível...lembro de uma situação bem crítica que a gente teve que demitir umas vinte pessoas a gente abriu uma demissão voluntária...então na verdade as pessoas pediam para sair e a gente foi () e saindo e saiu quem tinha mais interesse em sair em ganhava um benefício então a gente tem que achar situações que sejam humanas eu acho...né e não chegar lá e eu excluir a Maria Clara e vou mandar embora... quando é mais gente...</i>
Princípios em conflito	Ética da responsabilidade pelo emprego dos funcionários <i>versus</i> ética da responsabilidade pela sobrevivência da empresa
Tipo de dilema	Conflito entre dois princípios ou responsabilidades do empreendedor (B31)
Condução do dilema pelo empreendedor	<i>“...então a gente tem que achar situações que sejam humanas eu acho...né e não chegar lá e eu excluir a Maria Clara e vou mandar embora... quando é mais gente...”</i> Na situação, E3 abriu a opção da demissão voluntária para os funcionários, em virtude do número de pessoas a ser demitido. Ainda assim, prevaleceu a responsabilidade em manter a empresa operando.

Justificativa	Quando a decisão “ <i>desestabiliza a sua empresa</i> ”, ou seja, afeta a continuidade da empresa, o empreendedor precisa tomar decisões para reverter o quadro, e isso inclui a demissão de funcionários. No entanto, pondera E3, da melhor forma possível, mais humana.
----------------------	---

Fonte: elaborado pela autora.

Mais uma vez o dilema envolve demissão. O que fica subentendido é que demitir não é uma ação boa ou ruim, ela é simplesmente necessária em alguns momentos.

E3 fala que se deve buscar alternativas mais humanas para demitir, “*quando é mais gente*”. Em outras palavras, quando é menos gente, um ou dois funcionários, pode-se demitir em condições normais.

A sua justificativa demonstra que garantir a continuidade da empresa é uma responsabilidade do empreendedor, e que o mesmo deve tomar as decisões necessárias para tal. Nesse caso o dilema aparenta ser justificado dentro do esquema de raciocínio inicial, ou seja, de interesse pessoal.

O último dilema moral de E3 a ser analisado, apresenta um problema que afeta à toda a sociedade. As organizações e os empreendedores também lidam com essa questão.

O dilema de administrar organizações em um cenário com tantas informações, coloca o empreendedor sob a dependência de pessoas que lhe permitam sobreviver nesse contexto. O dilema ético pode se agravar na medida que as pessoas se tornam um meio para isso.

Quadro 39 - Dilema de abundância de informações

Dilema	Dilema de abundância de informações
Descrição do dilema	E3 relata que o imenso volume de informações disponíveis implica uma atuação diferente da até então realizada. O empreendedor deve atuar de forma mais colaborativa. Ele precisa das outras pessoas para conseguir conduzir a organização em meio a tantas informações, possibilidades e desafios.

	<p><i>“...acho que o desafio é lidar com essa questão da...dessas informações abundantes...que é o dilema que a nossa sociedade está vivendo...cada um de nós...e ao mesmo tempo que você tem todas as possibilidades...você precisa grupos de pessoas...pessoas empresas...que te ajudem a:: navegar nesse mundo da melhor forma...eu acho que esse é um grande desafio...”</i></p>
Princípios em conflito	<p>Ética da responsabilidade pela gestão da organização <i>versus</i> ética da convicção na dependência de pessoas e trabalho colaborativo</p>
Tipo de dilema	<p>Dilema entre valores pessoais do empreendedor (B33)</p>
Condução do dilema pelo empreendedor	<p>E3 está vivenciando esse dilema, ou seja, não se trata de uma decisão a ser tomada para finalizar a questão. É uma demanda atual, a qual acaba por interferir na conduta da organização e de seus propósitos.</p>
Justificativa	<p><i>“...a gente está falando de coletivo então...criar cada vez mais esse espírito...de mundo mais colaborativo...mais justo e principalmente compartilhado...acho que é um grande desafio...né eu acredito muito nesse mundo...acho que tudo está levando a gente para um mundo mais compartilhado...mais equânime...”</i></p> <p>E3 acredita nessa nova abordagem, mas também admite os desafios de se desenvolver essa ideia, mesmo através de sua organização ES2. No entanto, o volume de informações disponíveis para empresas e pessoas pode levar a abordagens mais competitivas e vinculadas à interesses individuais de enriquecimento e poder. O dilema da empreendedora social é justamente “navegar” nesse contexto.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

O dilema entre os princípios acima descritos implica em uma relação dinâmica entre eles. Na medida em que a ES2 vai adotando uma gestão mais colaborativa com mais pessoas, a responsabilidade da gestão que cabia à empreendedora passa também a ser compartilhada. As consequências dessas mudanças ainda não estão claras.

Uma última ressalva que faço ao discurso de gestão colaborativa da empreendedora, refere-se à forma de como esses novos membros estão se relacionando com a organização. Pois, se E3 reconhece que a organização depende de pessoas para poder ser conduzida nesse ambiente de muitas informações, os relacionamentos com esses novos membros e organizações podem ser instrumentalizados para tal finalidade.

4.2.6.3 Incerteza para E3

A incerteza não é vista por E3 como algo negativo: “*eu acho a incerteza ótima...eu acho que as pessoas têm que saber lidar com a incerteza*”. De acordo com suas observações, as organizações devem se preparar para atuar no mercado e ter clareza em sua proposição de valor.

Na organização, a incerteza e a pressão reduzem na medida em que há pessoas dispostas a investir. E a proposta de valor fornece a convicção necessária para reduzir incertezas.

“...porque na verdade uma questão da incerteza não é disso... eu acho que as empresas e os negócios sociais principalmente têm que...se dedicar MUITO para descobrir o valor que eles têm para entregar...na hora que você tem um valor grande para entregar...a gente fala sempre isso no ((ES2))... a gente está sempre atrás da proposta de valor porque daí você não tem incerteza...não tem pressão...na verdade você passa por momentos de incerteza e de pressão...mas você sabe que sempre tem alguém disposto a investir com você...”

A frase grifada sugere que a incerteza a que E3 se refere, seja a incerteza quanto aos recursos disponíveis para a manutenção da organização. E dessa forma, a resposta para reduzir tais incertezas e pressões é estabelecer a proposta de valor.

“P: uhum...então é...vocês está dizendo assim...que para lidar com incerteza é muito importante esse AUTOconhecimento...em termos da organização e da missão?”

*E3: com certeza...não e...a proposta de valor mesmo...que hoje as pessoas estão se engajando **naquilo que as pessoas veem um valor** para ela...e a maioria das empresas e organizações não se preocupa em descobrir a proposta de valor...nem conversar com as pessoas que ela se relaciona...ela escreve uma missão uma vez num manifesto...”*

Outro aspecto discutido foi a questão dos riscos envolvidos no projeto via internet da ES3. A empreendedora afirmou não ter presenciado ocorrências de impacto negativo, embora haver riscos envolvidos.

“...não...graças a Deus não...não essa era uma preocupação muito grande que nós tínhamos no início...de se introduzir o voluntariado digital...é uma coisa que a ONU nos alertou muito...é porque assim na hora que você faz isso aqui você não sabe se tem um bandido na ponta...alguém que quer se beneficiar...”

E uma terceira fonte de incerteza revelada por E3 foi sua percepção frente ao contexto geral do país, interpretado de forma otimista pela empreendedora:

“...eu sou uma pessoa otimista por natureza eu acho que a gente enfrenta uma crise política sem precedente e uma crise de valores sem precedente no nosso país né...nunca enxerguei isso...nesses anos todos que a gente é empreendedor...mas por outro lado é:: na crise sempre aparecem oportunidades...e muitas coisas precisam ser feitas e eu acredito muito nesse novo poder que vem emergindo...que é o poder das pessoas...que é o poder de colaboração de compartilhamento de cocriação e de pressão...então eu creio sou convicta e por isso invisto tanto o meu tempo no ((ES2)) porque eu acho que a gente vai ter uma geração daqui há dez anos que vai fazer as coisas diferentes...”

Com esse item concluiu a interpretação do discurso dos empreendedores, baseada no conteúdo de suas entrevistas. A análise dos dilemas morais permitiu compreender como foram conduzidos, quais os princípios considerados e as justificativas para a decisão.

Um quadro resumo dos dilemas morais e suas justificativas é apresentado dentro da próxima seção, quando faço a triangulação entre os métodos. Apresento agora a análise dos resultados do teste DIT-2.

4.3 ANÁLISE DO TESTE DIT-2 E TRIANGULAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS

Começo esta seção apresentando os resultados obtidos com a aplicação do DIT-2, sobre o desenvolvimento moral. Em seguida, faço uso da triangulação entre métodos, para comparar a condução dada aos dilemas morais aos resultados do DIT-2.

Importante ressaltar que os resultados do DIT-2 foram recebidos somente no dia 16 de Outubro de 2015, quando a análise interpretativa do conteúdo das entrevistas já estava quase totalmente concluída. Isso permitiu que a primeira etapa de análise não recebesse influência dos resultados provenientes desse instrumento.

Os dados de cada empreendedor são apresentados individualmente e depois agrupados entre empreendedores sociais e empreendedores econômicos.

4.3.1 Resultados do teste DIT-2

Os resultados do teste DIT-2 dos seis empreendedores puderam ser analisados, isto é, não há inconsistências que invalidam os dados.

Os dados dos empreendedores submetidos para o cálculo do DIT-2, à exceção dos itens “experiência como empreendedor” e “tempo de conclusão”, são apresentados a seguir.

Quadro 40 - Dados básicos dos empreendedores

Cód E.	Idade	Experiência como empreendedor	Sexo	Grau de instrução	Visão política	Tempo para concluir DIT-2
E1	65	40 anos	Masc.	pós-grad.	pouco liberal	42 min.
E2	37	5 anos	Fem.	pós-grad.	nem liberal nem conservador	35 min.
E3	52	29 anos	Fem.	pós-grad.	muito liberal	24 min.
E4	40	7 anos	Masc.	Mestrado	pouco conservador	35 min.
E5	35	5 anos	Masc.	Mestrado	nem liberal nem conservador	25 min.
E6	34	4 anos	Fem.	pós-grad.	Nem liberal nem conservador	30 min.

Fonte: elaborado pela autora.

O tempo de experiência corresponde à experiência como empreendedor. Os participantes E1 e E3, por exemplo, foram empreendedores em quase toda a carreira profissional. A empreendedora E6 e o empreendedor E5, trabalharam em outras organizações antes de se tornar empreendedor.

A coluna do tempo revela que o tempo para conclusão do teste variou entre 24 e 42 minutos.

Os principais indicadores do desenvolvimento do raciocínio moral, provenientes do DIT-2, estão contidos no quadro 41. O quadro apresenta a distribuição das respostas nos três esquemas – interesse pessoal, manutenção de normas e pós-convencional – e também o índice N2.

Quadro 41 - Resultados do teste DIT-2

E	Interesse pessoal (estágio 2/3)	Manutenção das normas (estágio 4)	Pós-convencional (<i>P score</i>)	N2 score (índice N2)
E6	20,00	22,00	56,00	57,13
E5	18,00	32,00	50,00	48,16
E1	18,00	36,00	42,00	46,43
E4	12,00	42,00	42,00	41,19
E2	30,00	36,00	26,00	19,55
E3	24,00	34,00	22,00	17,42

Fonte: calculado pelo *Center for the Study of Ethical Development – Alabama University*, em 16 de Outubro de 2015.

É possível perceber que para E6, E5, E1 e E4 o esquema pós-convencional predominou nas respostas. Tais empreendedores apresentaram um índice de desenvolvimento moral do tipo consolidado.

O esquema pós-convencional (representativo do *P score* ou S56) representa o raciocínio moral de alguém que reconhece os princípios morais universais da consciência individual e age de acordo com eles. As pessoas se mantêm fiéis aos seus princípios. Representa uma orientação moral mais universalista, que define a obrigação segundo os princípios de justiça e de respeito pela personalidade.

Se retomarmos as características dos estágios propostos por Kohlberg (1992), no estágio 5 – contrato social – a pessoa reconhece a existência de normas e regras, direitos e deveres que valem para todo o sistema social. O estágio 6 corresponde a uma visão de que, em determinados momentos, as regras podem ser descumpridas para o bem das pessoas, e os princípios de justiça são universais e reversíveis.

Por exemplo, no DIT-1 aplicado por Teal e Carroll (1999), 31% dos proprietários de empresas apresentaram *P-Score* acima de 50, e a média foi de 43,22. Já em nossa experiência com o DIT-2, apenas o empreendedor econômico E5 e a empreendedora social E6 alcançaram um índice “P” a partir de 50. A média entre os seis empreendedores foi de um índice “P” de 39,67.

O tempo de experiência como empreendedores não foi um critério determinante de maior desenvolvimento moral. A empreendedora social E6, por exemplo, apresentou o maior índice de desenvolvimento moral: N2 de 57,13 pontos (de um total de 95). Já a outra empreendedora exclusivamente social – E2 – apresentou o índice N2 de 19,55 pontos.

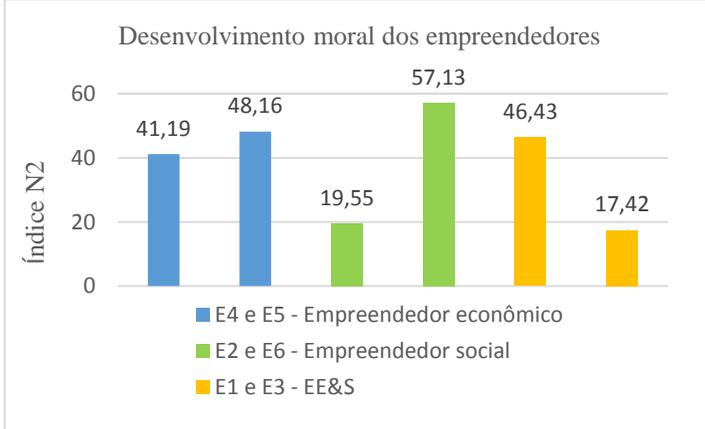
As empreendedoras E2 e E3 apresentaram um resultado mais distribuído entre os três esquemas, o que é definido como um resultado de transição. Ambas apresentaram o maior índice no estágio de manutenção das normas, ou S4. No entanto, considerando a menor discriminação feita entre itens de esquema de interesse pessoal e pós-convencional, seus índices N2 ficaram abaixo dos demais. Em comparação com a interpretação das entrevistas, ambas buscam por soluções baseadas no diálogo e no consenso entre os atores.

O índice N2 oferece uma medida de desenvolvimento moral mais completa que o P-score, pois considera as respostas relacionadas ao esquema pós-convencional e a capacidade de distinção de respostas de outros estágios.

Quatro empreendedores apresentaram um índice N2 acima de quarenta pontos, dentre os quais alguns são empreendedores econômicos e outros sociais. Estes são índices de um desenvolvimento moral de esquema pós-convencional consolidado.

Considerando separadamente empreendedores econômicos (EE), empreendedores sociais (ES) e empreendedores de ambas as organizações (EE&S) temos o seguinte resultado de desenvolvimento moral.

Figura 5 - Desenvolvimento moral dos empreendedores



Fonte: elaborado pela autora.

Dos três grupos, os empreendedores econômicos apresentaram índices N2 mais próximos, em comparação aos demais grupos. Ambas as empreendedoras sociais – E2 e E6 e ambos os empreendedores EE&S apresentaram índices distintos.

Considerando os empreendedores que atuam em empresas sociais, temos os participantes: E2, E6, E1 e E3. Ambas as empreendedoras que apresentaram um raciocínio moral de esquema manutenção de normas do tipo em transição (E2 e E3), são empreendedoras sociais na organização ES2.

Se considerado também o número de respostas “não consigo decidir”, o resultado de E3 pode ter sido influenciado por uma questão de processamento das informações morais do teste, pois ela não conseguiu decidir em duas das histórias.

As cinco histórias problematizadas no teste DIT-2 são apresentadas no quadro a seguir. Em cada dilema o respondente precisa decidir o que deve o protagonista da história fazer. Caso o respondente não consiga decidir, temos o número de respostas sem decisão.

Quadro 42 - Decisões requeridas no DIT-2

História	Questão “O que o protagonista deve fazer”
Fome	Deve roubar a comida?
Repórter	Deve publicar a história?
Conselho Pedagógico	Deve realizar a próxima reunião?
Câncer	Deve dar a dose aumentada para fazê-la morrer?
Manifestação	Devem continuar a se manifestar dessa forma?

Fonte: elaborado pela autora.

Os empreendedores E1, E2 e E4 conseguiram indicar a decisão do protagonista das cinco histórias.

A empreendedora E3 selecionou o item “não consigo decidir” em duas histórias: “Repórter” e “Câncer”. Na primeira, acrescentou ao lado de sua resposta “*não sei a gravidade dos roubos*”, como um aspecto que levaria em conta para decidir.

O empreendedor E5 não conseguiu decidir na história do “Câncer” e a empreendedora E6 não conseguiu decidir na história “Repórter”.

Os índices “não consigo decidir” e da “perspectiva humanitária são apresentados simultaneamente aos demais dados, para fazermos uma análise comparativa com os resultados das entrevistas.

4.3.2 Triangulação entre métodos

A análise interpretativa do conteúdo das entrevistas permitiu encontrar evidências da racionalidade e tensões dos empreendedores. Da mesma forma foram analisados os dilemas morais relatados, como foram conduzidos e justificados. Também pude observar de que forma a incerteza é percebida pelos empreendedores.

As primeiras comparações realizadas com tal método agora podem ser articuladas com os resultados da aplicação do

DIT-2. A triangulação entre os métodos segue a mesma ordem da análise anterior: primeiro, empreendedores econômicos, seguidos dos sociais e dos empreendedores de organizações de ambos os tipos.

Começo por analisar os resultados provenientes da aplicação do teste DIT-2. Em seguida, retomo as seções em que se fez a análise dos dilemas morais relatados pelos respectivos empreendedores. Tal encadeamento permitirá, ao final, discutir os resultados entre eles.

4.3.2.1 *Análise dos dados dos empreendedores econômicos*

Ambos os empreendedores econômicos – E4 e E5 - tiveram um raciocínio moral de esquema pós-convencional e consolidado. Eles conseguiram distinguir entre itens que representam os interesses pessoais daqueles baseados em princípios e valores compartilhados, de acordo com os resultados do *N2 score*: 41,19 para empreendedor E4 e 48,16 para empreendedor E5.

Quadro 43 - DIT-2 dos empreendedores econômicos

Resultados	Empreendedores econômicos	
	E4	E5
Interesse pessoal (S23)	12,00	18,00
Manutenção normas (S4)	42,00	32,00
Pós-convencional (S56)	42,00	50,00
Índice N2	41,19	48,16
Esquema predominante	S56	S56
Fase do desenvolvimento	Consolidado	Consolidado
Nº “não consigo decidir”	0	1
Nº Liberalismo humanitário	3	2

Fonte: elaborado pela autora.

E4 apresentou, entre os participantes, o maior indicador “liberalismo humanitário”, ou seja, em três histórias decidiu da mesma maneira que o fariam profissionais da área de ciência política e filósofos. Isso aconteceu nas histórias “fome”, “conselho pedagógico” e “câncer”. Quanto maior esse índice, em um máximo de cinco, menor a tendência na manutenção das regras, quando a ocasião exigir. Então, por exemplo, E4 decidiu pelo senhor Salvador roubar a comida, o conselho pedagógico realizar a reunião e o médico dar à dose à paciente com câncer. E5 decidiu 2 dilemas de acordo com a perspectiva de liberalismo humanitário.

Pode-se observar que os itens representativos do esquema de interesse pessoal e de manutenção de normas também foram classificados como importantes em alguns dos dilemas. E4 apresentou os seguintes índices: 12 pontos para interesse pessoal, 42 para manutenção de normas e 42 para pós-convencional. E5 apresentou 18 pontos no interesse pessoal, 32 em manutenção de normas e 50 no pós-convencional.

O esquema pós-convencional corresponde ao índice “P”, que se calcula ao somar respostas representativas dos estágios 5A, 5B e 6, segundo as descrições kohlberguianas.

Ambos se encontram em uma fase de desenvolvimento consolidada, isto é, prevaleceram como importantes os itens do esquema S56.

Com relação ao item “não consigo decidir”, das cinco histórias, E4 conseguiu decidir pela ação do protagonista em todas elas, e E5 apenas não conseguiu decidir em uma das histórias, a do “câncer”. Ele acrescentou um comentário ao lado do quadro de respostas da história do “conselho pedagógico”. Escolheu pela decisão de se realizar a próxima reunião, “*com as condições de ter um novo processo e poder expulsar pessoas conflituosas*”.

Dentre os pares de empreendedores analisados, E4 e E5 foram os empreendedores que apresentaram maior similaridade entre os resultados.

Direciono-me, agora, à análise das justificativas dos empreendedores na resolução de seus dilemas reais, com as características de cada esquema de desenvolvimento. Para efeito de ilustração, quando alguém considera se o processo de execução de uma ação é realizado de forma justa e respeitando os direitos gerais da comunidade, está apresentando um raciocínio sugestivo do esquema pós-convencional.

Os dilemas e as respectivas justificativas atribuídas pelos empreendedores E4 e E5 são expostas no quadro 44.

Quadro 44 – Justificativas de empreendedores econômicos

Tipo de dilema		Justificativa
Carreira	E4	Interesse pessoal (S23): tornou-se empreendedor apesar da grande incerteza. Percebeu o impacto para sua família (tomada de perspectiva). Manteve-se em suas convicções.
Demissão de funcionário	E4	<i>Manutenção das normas (S4):</i> responsabilidade em seguir as normas trabalhistas, não ficar inadimplente e manter a empresa funcionando.
Demissão funcionário	E5	Manutenção das normas (S4): demissão para dar exemplo de um comportamento não aceito, ou seja, fora das normas e acordos. Punição da falha.
Gestão de pessoas	E5	Manutenção das normas (S4): abriu mão de seu princípio de liberdade pelo bem da equipe e da adaptação dos funcionários. Ainda assim, nem todos aceitaram uma organização levemente mais burocrática.
Relacionamento com os sócios	E4	A justificativa sugere o esquema pós-convencional (S56): alteração societária porque o sócio deveria assumir a responsabilidade pela empresa e diante das pessoas que dela dependem. Princípios da confiança e comprometimento foram afetados.
Relacionamento com clientes	E5	Pós-convencional (S56): comunicação, honestidade e transparência, sem deixar de atender ao cliente.

Relacionamento com cliente	E5	Pós-convencional (S56): abriu mão do ganho, assumiu a responsabilidade pelo prejuízo, considerando o fortalecimento da confiança, honestidade e justiça.
----------------------------	----	--

Fonte: elaborado pela autora.

O dilema de demissão de funcionário foi relatado por ambos os empreendedores. E4 preferia não demitir, mas o fez. E5 era a favor de demiti-lo, por conta de uma falta do funcionário. Ambos evidenciaram um pensamento vinculado à manutenção das normas e regras do grupo e da sociedade (S4). O dilema de gestão de pessoas de E5 também evidenciou um esquema de manutenção de normas.

O dilema de carreira, isto é, um dilema interno ou imposto pelo próprio empreendedor, foi justificado segundo o esquema de interesse pessoal (S23).

O dilema de relacionamento com os sócios (E4) e os dilemas de relacionamento com clientes (E5) sustentaram aspectos do esquema pós-convencional. Valores como confiança, comprometimento, justiça, transparência e honestidade foram relatados.

Nos dilemas de relacionamento com o público interno, E4 e E5 justificaram suas decisões pela manutenção de normas. Com os clientes e sócios, a justificativa considerou os princípios atrelados ao esquema pós-convencional.

Nos dilemas reais do empreendedor E4, encontramos justificativas relacionadas aos três esquemas de raciocínio moral: interesse pessoal, manutenção de normas e pós-convencional.

Nos quatro dilemas relatados por E5, encontramos justificativas próximas aos esquemas de manutenção de normas e pós-convencional. Os dados das entrevistas confirmam ou reforçam os resultados do DIT-2.

4.3.2.2 Análise dos dados dos empreendedores sociais

As empreendedoras sociais E2 e E6 apresentaram um resultado do DIT-2 entre si bastante diferente. A principal diferença refere-se à uma pontuação distribuída entre os três esquemas por E2. Seu esquema predominante é o de manutenção de normas, mas os outros também pesaram em sua decisão. Em decorrência, seu desenvolvimento moral está em transição, de acordo com os cálculos provenientes do DIT-2.

O quadro 45 contém os principais indicadores de ambas as empreendedoras.

Quadro 45 - DIT-2 dos empreendedores sociais

Resultados	Empreendedores sociais	
	E2	E6
Interesse pessoal (S23)	30,00	20,00
Manutenção normas (S4)	36,00	22,00
Pós-convencional (P score ou S56)	26,00	56,00
Índice N2	19,55	57,13
Esquema predominante	S4	S56
Fase do desenvolvimento	Transição	Consolidado
Nº “não consigo decidir”	0	1
Nº Liberalismo humanitário	2	2

Fonte: elaborado pela autora.

A empreendedora social E6 apresentou o maior índice “N2” entre os empreendedores dessa pesquisa.

A sua fase de desenvolvimento moral é do tipo consolidada. Mesmo assim, itens do esquema “interesse pessoal” e “manutenção de normas” foram considerados importantes, em algumas histórias.

No caso de E2, os itens de “interesse pessoal” e “manutenção de normas” foram altos, 30 pontos e 36 pontos, respectivamente. O esquema pós-convencional teve a menor pontuação, 26 pontos.

Mesmo E6 tendo um alto índice de desenvolvimento, não conseguiu decidir em uma das histórias, no caso a história da “repórter”.

A análise dos dilemas morais de ambas as empreendedoras sociais é apresentada no quadro 46.

Quadro 46 - Dilema e justificativa do empreendedor social

Tipo de dilema		Justificativa
Dilema de rendimentos	E2	Interesse pessoal (S23): sustenta o dilema; convicta de seu propósito profissional; o ganho financeiro não é prioridade, mas busca alternativas complementares; responsabilidade e “ <i>se escutando</i> ”
Equilíbrio vida pessoal e profissional	E2	Sem esquema evidente: sustenta o dilema; “vai ajustando” as demandas da vida pessoal e profissional; “ <i>difícil quando se faz o que se ama</i> ”
Condução do projeto social	E2	Manutenção das normas (S4): não dá para alterar o projeto já iniciado, apesar de estar desconfortável com a impossibilidade de novos participantes entrarem nesse momento.
Carreira	E6	Interesse pessoal (S23): interesses pessoais em voltar para Florianópolis; vontade de voltar a empreender; oportunidade com amigos.
Captação de investidor privado	E6	Pós-convencional (S56): não aceitaram recurso devido condições do investidor e propósitos diferentes. Princípios considerados: confiança, segurança e autonomia decisória.

Fonte: elaborado pela autora.

No dilema de rendimentos da empreendedora social, as justificativas de E2 sugerem um esquema de “interesse pessoal” e no dilema de condução do projeto social, prevalece em sua justificativa a “manutenção de normas”. Não foi possível distinguir um esquema atrelado ao dilema de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os três dilemas revelam seu esforço em se adaptar às condições do ambiente: rendimentos, responsabilidade do trabalho e gestão de um projeto. E2 procura atuar de acordo com seu propósito ou missão profissional.

As justificativas dos dilemas morais de E2 reforçam o resultado do teste DIT-2, no qual apresentou uma distribuição nos três esquemas. Além disso, os elementos representativos da racionalidade de E2 sugerem uma ação adaptativa de meios aos fins e uma ética mais de consenso, de encontrar uma via intermediária entre responsabilidade e convicção. Diante disso, é possível que o desenvolvimento moral em “transição” tenha relação com uma racionalidade menos ligada a princípios éticos universais e mais adaptativa, em termos de meios a fins.

No dilema de carreira de E6, suas justificativas sugerem a predominância do esquema de “interesse pessoal”.

No dilema de captação com investidor privado, E6 abriu mão da oferta dos recursos totais de que a organização precisava. Sua justificativa revela os seguintes princípios: segurança, autonomia decisória e confiança. Considero sua relação com o esquema “pós-convencional”.

Mesmo com um desenvolvimento moral de esquema pós-convencional, E6 conduz seus dilemas reais com justificativas diferentes para cada dilema. Os resultados do DIT-2 indicam 20 pontos para os itens de interesse pessoal, além de 22 pontos para o esquema de “manutenção de normas”. Em se tratando das justificativas aos dilemas, os dois métodos se comunicam.

Em termos da racionalidade, E6 em alguns momentos exerce a ética da convicção, como no dilema de captação com investidor privado. Em seu relato, alguns princípios praticados

na organização são: confiança, autonomia para os colaboradores, meritocracia e colaboração. Sua organização adota que, além do propósito, o “como” fazer é importante. E6 também buscou em sua trajetória trabalhar com aquilo que fazia sentido para ela, o “*o que te move, te inspira*”, afirma E6.

Por outro lado, sua organização combina os propósitos de receita financeira e criação de impacto social, os quais, segundo E6, são ambos critérios levado em conta pela organização, mas conduzidos de acordo com os princípios citados. Ao que parece, baseado nas evidências analisadas, E6 exerce tanto uma racionalidade substantiva quanto instrumental, para as quais os princípios éticos são considerados. Dito de outra forma, criar valor social requer fazer uso de ambas as racionalidades.

Em termos de incerteza nas decisões, E6 afirma que ela existe pois são muitas decisões e muitas demandas que envolvem o trabalho do empreendedor. Apesar de seu desenvolvimento pós-convencional e de seu cuidado com a perspectivas dos demais, considerava os dilemas mais um problema estratégico do que ético ou moral. Em um dos indicadores de julgamento não-moral, isto é, o item “não consigo decidir”, E6 teve apenas uma questão sem decisão.

Até o momento, as justificativas nas quais princípios foram considerados, sugerem um esquema de desenvolvimento pós-convencional. Os dilemas mais particulares dos empreendedores tendem para justificativas de “interesse pessoal”.

4.3.2.3 Análise de empreendedores de empresas econômicas e empresas sociais (EE&S)

E1 e E3 são atualmente empreendedores em empresas econômicas (EE7 e EE8) e empresas sociais (ES1 e ES2 mais ES3). Podemos identificá-los pela sigla “EE&S”.

São as pessoas com mais experiência como empreendedores de nossa amostra: E1 tem 40 anos de experiência e E3, 29 anos. Ambos começaram em empresas tradicionais. E1 é responsável da empresa social ES1 há seis anos aproximadamente. E3 fundou a ES3 em 1998 e a ES2 há três anos aproximadamente.

Os resultados obtidos a partir do teste DIT-2 mostraram algumas diferenças entre ambos os empreendedores. E1 apresentou um índice “N2” de 46,43 e seu esquema predominante foi o “pós-convencional”. Considerado um desenvolvimento moral consolidado, conforme quadro 47.

Quadro 47 - DIT-2 empreendedores econômicos e sociais

Resultados	Empreendedores EE&S	
	E1	E3
Interesse pessoal (S23)	18,00	24,00
Manutenção normas (S4)	36,00	34,00
Pós-convencional (<i>P score</i> ou S56)	42,00	22,00
Índice N2	46,43	17,42
Esquema predominante	S56	S4
Fase do desenvolvimento	Consolidado	Transição
Nº “não consigo decidir”	0	2
Nº Liberalismo humanitário	2	1

Fonte: elaborado pela autora.

A empreendedora E3 apresentou uma distribuição da sua pontuação entre os três esquemas. O estágio predominante foi o de “manutenção das normas”. Seu índice “N2” é de 17,42. Tal

índice é menor que o índice *P score*, pois E3 distinguiu menos entre itens do primeiro esquema (S23) e do último (S56). Em decorrência, sua fase de desenvolvimento é de transição.

E1 conseguiu decidir em todas as histórias, fazendo uma escolha de acordo com a perspectiva humanitária/liberal em duas delas: “manifestação” e “conselho pedagógico”.

A empreendedora E3 não conseguiu decidir o que o protagonista deveria fazer nas histórias “repórter” e “câncer”. Apenas em um dilema optou por uma decisão de liberalismo humanitário, na história do “conselho pedagógico”. Quando o índice liberalismo humanitário é baixo, indica uma tendência pelo esquema de manutenção das normas, segundo Thoma e Dong (2014).

Considerando o julgamento moral analisado pelo teste DIT-2, passo agora a compará-los com as evidências representativas de seus dilemas reais.

Seis dilemas morais foram analisados. Em dois deles as justificativas pareciam relacionadas ao esquema de “interesse pessoal”. Em outros três dilemas, as justificativas se aproximaram mais do esquema de manutenção de normas.

Na resolução do dilema de relacionamento com investidor privado, E1 optou por aceitar o projeto e os recursos, justificando que, apesar de algumas ressalvas com relação à empresa, os recursos seriam usados para promover um bem à sociedade. No entanto, as ressalvas representavam princípios distintos de atuação, pois a empresa em questão produz algo prejudicial à saúde. E havia ainda um questionamento pela equipe pedagógica do projeto.

Na decisão desse dilema, prevaleceu um raciocínio de esquema “interesse pessoal” (S23), para que a empresa pudesse captar o recurso e realizar seus objetivos sociais.

O dilema de gestão de pessoas, de E3, também foi interpretado segundo o esquema de interesse pessoal, pois em sua justificativa considera a questão da quantidade maior de

pessoas. O interesse pessoal, nesse caso, é de manter a empresa operando.

Quadro 48 - Justificativa empreendedor social e econômico

Tipo de dilema	E	Justificativa
Relacionamento com investidor privado	E1	Esquema de interesse pessoal (S23): apesar dos princípios diferentes, aceita o recurso e a realização do projeto do investidor, justificando sua escolha pela missão da empresa social.
Relacionamento com organizações parceiras	E1	Manutenção das normas (S4): desmobilizou a ação de uma terceira organização que se utilizava sem autorização da estrutura cedida pela ES1, dentro da organização parceira. Manteve a parceria nos moldes da filosofia da organização. Não puniu a falha encerrando a parceria.
Dilema para vender a empresa	E3	Manutenção das normas (S4): suportou o dilema por três anos, até o momento que a vendesse em condições de a equipe ficar empregada; responsabilidade pela equipe na qual alguns a acompanhavam há 15 anos.
Relacionamento com clientes	E3	Manutenção das normas e regras (S4): abriu mão de atender o cliente almejado, pois estava prejudicando o trabalho da equipe, entendido por E3 como fundamental no setor de serviços.
Gestão de pessoas	E3	Interesse pessoal (S23): o programa de demissão voluntária foi considerado uma alternativa mais humana à decisão de demissão, realizado devido ao número de funcionários.
Abundância de informações	E3	Esquema não identificado: sustenta o dilema; crença em um mundo mais compartilhado e equânime; o empreendedor depende das pessoas para gestão da organização.

Fonte: elaborado pela autora.

O dilema de relacionamento com organizações parcerias (E1), o dilema para vender a empresa e o de relacionamento com os clientes (E3) foram justificados de forma semelhante às características do esquema de manutenção de normas.

O último dilema descrito – abundância de informações” – não nos deu as evidências precisas para que fosse sugerido a qual esquema parece se aproximar.

Pelas considerações que fizemos acerca dos dilemas reais, reforça-se o resultado obtido com o teste DIT-2, isto é, de que há um predomínio de respostas em um esquema, mas os outros também podem ser acionados.

Ao analisar a racionalidade de E1, considerei a existência de aspectos relacionados à racionalidade instrumental: busca por resultados, mesma atitude como empreendedor e decisões baseadas nas consequências. Ao passo que o seu desenvolvimento moral indicou um nível pós-convencional, ou seja, baseado em princípios e ideais compartilhados em comunidade.

No entanto, E1 não deixa de atuar segundo seus princípios morais, mas ao mesmo tempo, enfrenta os desafios da captação de recursos para garantir a sustentabilidade da organização. O que estou considerando é que, em certas deliberações, prevalecem juízos baseados em interesse pessoal ou organizacional (sustentabilidade) e em outras questões tomam-se como critérios os princípios éticos do empreendedor.

Os traços de racionalidade da empreendedora E3 correspondem às decisões baseadas no consenso e no trabalho colaborativo. E3 diz confiar em sua equipe e nas decisões por ela tomada. A empresa precisa ter muito clara a sua proposta de valor, a qual vai ditar a atuação da organização.

No discurso de E3 ficou muito evidente o princípio ético de respeito às normas, leis e regras estabelecidas. A responsabilidade do empreendedor em tomar decisões também foi percebida.

Com estas observações termino a triangulação entre os métodos. Podemos agora, fazer uma análise comparativa entre os diferentes empreendedores, para analisar como lidaram com seus dilemas morais.

4.3.3 Comparativo entre empreendedores econômicos e sociais

Os empreendedores econômicos dizem enfrentar dilemas morais de carreira, de gestão de pessoas, de demissão de funcionários e de relacionamento com os sócios ou clientes.

Os empreendedores sociais relataram dilemas semelhantes: de carreira, de rendimentos, de equilíbrio da vida pessoal e profissional e de relacionamento com investidores privados.

Os empreendedores de organizações econômicas e sociais apresentaram dilemas de relacionamento com investidores privados, com organizações parceiras, com clientes, dilema de gestão de pessoas, dilema para vender a empresa e de abundância de informações.

Na condução desses dilemas, duas formas de agir foram encontradas. A primeira corresponde à tomada de decisão para resolvê-los, segundo critérios expostos nas justificativas. A segunda compreende o ato de sustentar o dilema, isto é, não tomar a decisão e manter a questão em aberto por um período de tempo indeterminado.

Os empreendedores econômicos de nossa amostra apresentaram um índice de desenvolvimento moral pós-convencional e consolidado. A ética da convicção e a ética da responsabilidade se fizeram presentes no enfrentamento dos dilemas. Princípios éticos como confiança, comprometimento, justiça, honestidade e transparência foram considerados em suas justificativas. Suas decisões procuraram corrigir situações julgadas em desacordo com seus preceitos ou interesses. Um dos dilemas foi suportado pelo empreendedor para não causar danos ao funcionário.

Os dilemas morais de relacionamento com outros atores, ambos os empreendedores econômicos deram justificativas próximas dos esquemas de “manutenção de normas” e “pós-convencional”. Com sócios e clientes, por exemplo, os

empreendedores justificam suas decisões com base no esquema pós-convencional, ou seja, baseado em princípios.

No dilema de carreira prevaleceram justificativas relacionadas ao interesse pessoal. O mesmo foi observado no dilema de carreira da empreendedora social.

As empreendedoras sociais de nossa amostra concentram seu raciocínio moral em esquemas distintos: manutenção de normas e de transição, para E2, e pós-convencional consolidado para E6. Alguns dos princípios relatados em suas justificativas foram: segurança, propósito, confiança e responsabilidade.

Não foram percebidas grandes diferenças entre a forma de lidar com os dilemas entre empreendedores econômicos e sociais. Alguns aspectos sugestivos é que os empreendedores sociais consideram trabalhar de forma mais colaborativa, enquanto que as empresas econômicas adotam uma lógica mais competitiva. Outros valores considerados pelas empreendedoras sociais são: autonomia, meritocracia e amor.

Os empreendedores de ambas as formas organizacionais contaram dilemas em que predominantemente tomaram decisões para sua condução. Somente o dilema de abundância de informações é sustentado e sem resolução atual. Um dos empreendedores foi considerado de desenvolvimento moral pós-convencional consolidado e o outro do esquema de manutenção de normas e de transição.

O discurso de E3 sugere uma tendência em seguir as regras e leis estabelecidas. De fato, isso se confirmou com o resultado do DIT-2, no qual predominou o esquema de manutenção de normas.

Empreendedores em organizações sociais e econômicas justificaram seus dilemas de relacionamento com outros atores, pelo interesse pessoal, em dois casos, e nos demais pelo esquema de manutenção de normas (S23 e S4)

Comparado com os empreendedores econômicos, esses empreendedores - EE&S - justificaram seus dilemas de relacionamento de forma diferente. Pois, no caso dos

empreendedores econômicos os dilemas se justificaram pelos dois esquemas maiores, o de manutenção de normas e o pós-convencional (S4 e S56).

Para comparar como empreendedores econômicos e sociais conduzem seus dilemas, vou retomar dois casos semelhantes que precisaram enfrentar.

O empreendedor econômico E4 lidou com um dilema de relacionamento com o sócio. A empreendedora social E6 lidou com um dilema de relacionamento com um possível investidor, que se tivesse sido aceito, seria um dos sócios da organização.

No primeiro caso, E4 decidiu em alterar a sociedade porque ficou desapontado com a postura de um dos sócios, que não percebeu sua responsabilidade e consequências para os demais ao resolver ir embora do país. Os princípios de confiança e responsabilidade foram abalados.

No segundo, E6 decide por não aceitar os recursos do possível sócio, por entender que a forma de trabalho e seus princípios pareciam diferentes, ela não estava totalmente segura. Princípios como confiança, comprometimento e segurança foram usados para justificar sua decisão.

Ambos os empreendedores obtiveram um índice de desenvolvimento moral pós-convencional e consolidado. Ambos resolveram o dilema com uma decisão. Suas justificativas recorrem a princípios paralelos: confiança e responsabilidade para E4 e segurança, comprometimento e segurança para E6. Os empreendedores também perceberam uma distinção entre os propósitos organizacionais e as crenças do sócio e do possível investidor.

Na condução de ambos os dilemas, não foi o interesse pessoal em captar recursos para empresa social ou manter um sócio com capital humano e recursos que prevaleceram. Nesse caso, os princípios prevaleceram para resolver um problema de desordenamento percebido pelos empreendedores. Nos quadros 21 e 32 esses dilemas podem ser consultados.

4.4 DISCUSSÕES

Refazendo o caminho de análise até o momento, começo por apresentar os empreendedores e suas organizações. Dos selecionados, dois empreendedores sociais também são empreendedores econômicos, fato que nos fez analisar os empreendedores em três pares distintos. Um novo elemento encontrado em campo são as comparações entre empresas e econômicas e sociais, segundo os próprios empresários.

Além das organizações, caracterizei o contexto organizacional em que atuam esses empreendedores, o cenário local e o contexto geral da realidade brasileira, na percepção dos entrevistados. Alguns achados ajudam a compreender o contexto institucional, tais como cultura, regulação e política.

A partir do discurso dos empreendedores, interpretei aspectos representativos da racionalidade, da tensão, dos dilemas morais e incertezas.

Os empreendedores econômicos têm um discurso autônomo, que defende a importância do empreendedor para a geração de riqueza e emprego e que, no Brasil, enfrenta muitas dificuldades para empreender, inovar e sobreviver. Dificuldades essas, devido em grande parte ao contexto institucional que não entende o papel do empreendedor e não favorece a inovação.

A crise política, econômica e moral agrava ainda mais a situação, exigindo do empreendedor um esforço em lidar com a incerteza e ser resiliente.

O discurso dos empreendedores sociais assume certa distância aos elementos de competitividade e prefere uma abordagem voltada para a colaboração, para a transformação social e para a criação de impacto socioambiental. Por sua vez, está mais alinhado ao discurso estrangeiro, de organizações que atuam em prol do desenvolvimento, como a ONU. Também acolhe perspectivas de grandes referências da área, grandes líderes que como eles, pretendem melhorar o mundo em que vivem.

Em tais discursos, a racionalidade exercida em suas organizações se complementa, ao ser exercida em sua forma instrumental e substantiva. No entanto, em alguns momentos os empreendedores sociais denotaram uma maior racionalidade instrumental, diante da preocupação em garantir a sustentabilidade da organização e uma gestão profissional. Os empreendedores econômicos, por sua vez, exercem em suas organizações os princípios éticos que acreditam e que foram consolidados ao longo de sua trajetória. Em algumas vezes, suas convicções colidiam com suas responsabilidades. Em outras, suas responsabilidades eram também sua convicção, como na vontade pela satisfação dos clientes de E5.

A tensão para os empreendedores econômicos representa a busca por equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e por processos organizacionais mais claros, segundo E5. Para E4, a tensão tem que existir para que você tenha paz interior, porque ela ajuda a não ceder a impulsos, como a tentação pelo dinheiro. Suas tensões surgem ao ter que lidar com muita incerteza e ainda se mostrar confiante ou ainda entre a sobrevivência da empresa e os limites de conduta.

Para as empreendedoras sociais a tensão está relacionada à busca de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e de ter uma profissão dentro de seus propósitos. Também está relacionada com os desafios para captação de recursos e sustentabilidade da organização. E ainda com as pressões do volume de decisões que tem que tomar.

A incerteza foi considerada como uma realidade externa ao empreendedor, ou seja, algo próprio de sua realidade e também em seu aspecto mental, quando o empreendedor não está seguro de suas decisões ou usa da intuição.

Evidências da incerteza moral foram destacadas quando os empreendedores reconheceram que suas decisões afetavam a vida de outras pessoas e iriam trazer consequências até certo ponto desconhecidas. Ocorre, por exemplo, quando E4 percebe que ao decidir ser empreendedor, a vida de outras pessoas iria

mudar. E se aquela decisão de cunho mercadológico não desse certo, iria provocar consequências para o futuro de várias pessoas.

Os participantes que deram mais indicações da incerteza moral foram o empreendedor econômico E4 e a empreendedora social E6. Ambos apresentaram um índice de desenvolvimento moral pós-convencional consolidado.

A incerteza do ambiente foi observada por todos os participantes. Contudo, como a teoria do desenvolvimento moral supõe uma certeza moral nos indivíduos do esquema manutenção de normas (S4), pode ser que a incerteza cognitiva seja manifestada com mais frequência em pessoas no esquema “interesse pessoal” e “pós-convencional”.

A análise do desenvolvimento moral de empreendedores trouxe para discussão os resultados do teste DIT-2. A triangulação entre os métodos contribuiu para a segunda compreensão acerca das conjecturas iniciais e para reforçar os dados explicativos de nossa interpretação.

Os empreendedores econômicos apresentam em seu raciocínio moral uma predominância pelo esquema pós-convencional (S56) do tipo consolidado.

As empreendedoras sociais estão em estágios diferentes: a primeira, no esquema de manutenção de normas do tipo em transição; a segunda no esquema pós-convencional do tipo consolidado.

Ao analisar comparativamente seus dilemas morais, forma de condução e justificativas, considero haver uma pequena diferença em termos de suas justificativas. Nos dilemas de relacionamento com outros atores:

- os empreendedores econômicos deram justificativas sugestivas dos esquemas “manutenção de normas” e “pós-convencional” (S4 e S56) em dilemas morais de relacionamento com clientes, sócios, fornecedores e funcionários;

- os empreendedores de empresas econômicas e sociais (EE&S) se justificaram segundo os esquemas “interesse

pessoal” e “manutenção de normas” (S23 e S4). Seus dilemas envolveram o relacionamento com investidores e organizações parceiras;

- as empreendedoras sociais atribuíram justificativas próximas ao esquemas S4 e S56.

Para os dilemas particulares, como dilemas de carreira, de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e de rendimentos, os empreendedores econômicos e sociais se justificaram segundo seu interesse pessoal.

O esquema de desenvolvimento moral de empreendedores econômicos (E4 e E5) sugere a predominância de princípios éticos em suas deliberações. De fato, conduziram alguns dilemas segundo seus princípios e abrindo mão de um interesse individual. No entanto, também manifestaram um senso de responsabilidade muito forte, principalmente pela sobrevivência da empresa e pelos diversos atores que com ela interagem ou dependem.

Os empreendedores de organizações com fins econômicos e sociais apresentam um senso de responsabilidade mais recorrente que uma ética da convicção. Para E3, ainda predominou o esquema de manutenção das normas, exemplificado pela sua preocupação pelos funcionários e em cumprir com as regras do grupo e legais.

4.4.1 Análise dos pressupostos

O primeiro pressuposto teórico que descrevi anteriormente assume que “empreendedores sociais e econômicos suportam a tensão entre as éticas da convicção e da responsabilidade ao lidarem com dilemas morais”.⁷ Os resultados da pesquisa sugerem que de fato, os empreendedores econômicos e sociais exercem a ética da convicção e a ética da

⁷ Pode-se perguntar: e o que ocorreria se não suportassem? Esse não é o foco de análise desse trabalho, mas pode ser objeto de um estudo futuro.

responsabilidade em suas deliberações. Obtive relatos de momentos em que uma ou outra predominou na condução do dilema.

As tensões representaram um esforço em conseguir lidar com: incerteza e ao mesmo tempo se mostrar confiante, equilibrar a vida pessoal e profissional, desenvolver processos organizacionais mais claros, captação de recursos para sustentabilidade, sobrevivência da empresa entre outras tensões. A tensão, segundo E4, tem que existir para que se prossiga pelo caminho certo, “não cair em tentação” e para se ter paz interior. E6 diz ter presenciado mais essa tensão quando precisou tomar decisões importantes de sua carreira. Atualmente, a experienta ao ser responsável por um número muito grande de decisões.

O segundo pressuposto teórico é: “a tensão entre as éticas é mais experimentada por empreendedores sociais e econômicos que apresentam maiores estágios de desenvolvimento moral”. Os empreendedores que apresentaram uma predominância do esquema pós-convencional do tipo consolidado foram E1, E4, E5 e E6. Nos dilemas relatados, tomaram decisões e atribuíram-nas razões representativas dos três níveis de desenvolvimento. A tensão entre as éticas se fez mais evidente quando um requerimento moral do empreendedor (convicção) ia de encontro à sua responsabilidade pela sobrevivência da empresa. A mesma tensão foi observada com os empreendedores sociais, pela captação de recursos para a sustentabilidade da organização.

Por outro lado, os empreendedores do esquema de “manutenção de normas” do tipo em transição (E2 e E3), justificaram seus dilemas reais pelos esquemas de “interesse pessoal” e “manutenção de normas”. Nesses casos, a ética da responsabilidade prevaleceu e os princípios éticos envolvidos não ficaram tão evidentes.

Com relação ao pressuposto “empreendedores econômicos e sociais estão sujeitos à incerteza moral ao lidarem com dilemas morais”, encontramos evidências mais fortes de

incerteza moral nos empreendedores econômicos e sociais com predominância do esquema “pós-convencional consolidado” e que consideraram seus princípios para lidarem com seus dilemas morais.

O pressuposto “empreendedores que realizam seus julgamentos morais de acordo com os estágios de desenvolvimento do nível pós-convencional lidam com seus dilemas morais à luz da racionalidade substantiva” precisa ser reformulado. Foi possível perceber que os empreendedores com esse esquema de raciocínio moral (S56) justificam seus dilemas de forma parecida ao esquema pós-convencional e para outras questões, argumentam segundo a “manutenção de normas” e “interesse pessoal”. Por exemplo, nos dilemas de E6 considerei que suas justificativas revelam o esquema “interesse pessoal”, no dilema de carreira, e “pós-convencional”, no dilema de captação com investidor privado. Ou seja, há um predomínio de um esquema, mas os outros também estão presentes. As evidências da racionalidade substantiva e instrumental também se complementam dessa maneira.

O próximo pressuposto é: “empreendedores que realizam seus julgamentos morais de acordo com os estágios de desenvolvimento moral dos esquemas de interesse pessoal e manutenção de normas, lidam com seus dilemas morais por meio da racionalidade instrumental”. Primeiramente, nenhum dos empreendedores apresentou um raciocínio moral predominantemente de “interesse pessoal”.

E2 e E3 predominaram no esquema de “manutenção das normas” do tipo em transição, mas também assumem argumentos dos outros esquemas. Seus dilemas reais foram conduzidos com similaridades com os dois primeiros esquemas: S23 e S4. Percebi uma possível relação entre o tipo de desenvolvimento “em transição” com a racionalidade instrumental. Ambas as empreendedoras dizem conduzir decisões com base no consenso, pelo diálogo entre os envolvidos e o que for estabelecido de forma participativa é respeitado. As

regras são estabelecidas pela equipe, além daquelas que a organização está sujeita. E2 também busca soluções intermediárias, entre a responsabilidade e seus interesses. Em termos éticos, os princípios são construídos pelos membros.

Essas percepções sugerem uma conduta mais flexível, adaptativa, inclusive em termos morais, o que leva a uma adaptação das condições para resolução de problemas e tomada de decisão. A adaptação dos meios aos fins está mais relacionada à ideia da racionalidade instrumental. Em suma, os empreendedores que predominaram no esquema de “manutenção de normas” do tipo em transição estão mais propícios a exercerem a racionalidade instrumental.

O primeiro pressuposto relacionado à incerteza moral é: “a incerteza presente no raciocínio moral contribui para o aumento da incerteza moral do ambiente ao mesmo tempo que a incerteza moral do contexto contribui para a reincidência de incerteza moral no raciocínio”. Encontrei evidências da incerteza moral de raciocínio e do ambiente organizacional. No entanto, não foi possível observar o relacionamento entre elas.

A incerteza moral do ambiente provoca descontentamento, indignação ou inconformismo de alguns empreendedores. Alguns dizem canalizar esse sentimento para o trabalho, para continuar a fazê-lo corretamente.

A incerteza moral da psique foi percebida como o resultado da capacidade do empreendedor de considerar a perspectiva dos outros envolvidos e as consequências de sua ação para eles.

O próximo pressuposto espera observar se “empreendedores em estágios de desenvolvimento moral do nível pós-convencional tendem a reconhecer dilemas morais mais intensos e sentir as tensões entre as éticas com mais frequência do que empreendedores em estágios de desenvolvimento moral iniciais. Tais atores manifestam maior autonomia e, por conseguinte, evidenciam o predomínio de uma

racionalidade substantiva. Nessas condições, estão mais propícios a modificarem o contexto ou grau de incerteza moral”.

Faço a análise do pressuposto em partes. Os resultados não permitiram concluir que empreendedores do esquema pós-convencional reconhecem dilemas mais intensos. Por outro lado, a tensão entre as éticas foi mais presente para esses empreendedores, porque levavam em conta princípios éticos na maioria de suas decisões. Tais empreendedores manifestaram mais a racionalidade substantiva, se comparados com os empreendedores de esquema “manutenção de normas em transição”. A autonomia também pode ser afirmada, pois seus julgamentos morais consideram princípios e valores.

Percebi que suas decisões acerca dos dilemas morais trazem consequências para outros atores. Esses julgamentos podem modificar o ambiente moral, no entanto, não houve oportunidades de encontrar relações entre a incerteza moral e a incerteza do ambiente.

O último pressuposto considera os empreendedores do esquema “manutenção de normas” em transição. “Empreendedores em estágios de desenvolvimento moral dos níveis de interesse pessoal ou convencional têm uma conduta predominantemente heterônoma e agem segundo uma racionalidade instrumental, e em decorrência estão mais propícios a manterem a incerteza moral do contexto”. Nesse caso, os dilemas morais não se mostram tão evidentes para estes atores.

Desse pressuposto, encontrei evidências de que os empreendedores do esquema “manutenção de normas em transição” adotam uma conduta mais heterônoma, isto é, baseadas das normas, regras e leis de seu grupo e da sociedade. Com essa base, as incertezas são reduzidas e em decorrência não há interferências no ambiente moral. Por outro lado, os dilemas são por eles reconhecidos, mas nem sempre relacionados à princípios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assumi o desafio de conduzir uma pesquisa empírica sobre o tema de dilemas morais, partindo da concepção de que são deliberações presentes na realidade organizacional. São por natureza, situações que requerem um esforço intelectual para conduzir conflitos de valores ou princípios éticos.

Esses conflitos se tornam ainda mais intensos quando o contexto econômico, político e valorativo envolve incertezas. E no âmbito das organizações, as incertezas são percebidas na forma de falta de conhecimento das consequências das ações e dos próprios elementos envolvidos. Propus inicialmente esboçar um arcabouço teórico para a compreensão da incerteza moral, a partir da compreensão de como empreendedores econômicos e sociais lidam com seus dilemas morais.

O núcleo teórico foi formado pelas teorias da racionalidade nas organizações de Ramos (1989), do desenvolvimento moral de Kohlberg (1992) e das teorias do empreendedorismo e empreendedorismo social, da qual podemos contar com a teoria da incerteza de Knight (1972).

Esse primeiro grupo fundamental levou à pergunta de partida de “como os empreendedores econômicos e sociais lidam com seus dilemas morais”. O referencial teórico foi enriquecido com teorias da perspectiva filosófica, especialmente para definições dos dilemas morais, e das relações entre as teorias éticas, do empreendedorismo e do desenvolvimento moral.

Esse tema é interessante porque aborda questões decisórias do ambiente empreendedor com uma dimensão moral da incerteza pouco problematizada no contexto brasileiro. Os dilemas morais também nos permitem compreender de que forma os princípios e os valores do empreendedor são exercidos na organização e de que forma influenciam nas relações com outros atores.

O referencial teórico sinalizava alguns tipos de dilemas morais que poderíamos encontrar. De antemão, optamos por fazer um estudo qualitativo para conhecer em profundidade como os empreendedores conduziam seus dilemas.

O trabalho em campo de entrevistar empreendedores econômicos e sociais se revelou muito gratificante. Como pesquisadora, foi um período de aprendizado em que procurei compreender o ponto de vista dos entrevistados e aprender com as experiências relatadas.

As entrevistas em profundidade renderam um material de áudio transcrito na íntegra, o qual resultou em uma rica fonte de dados. O processo de transcrição foi fundamental para reviver as entrevistas e com ele, as primeiras interpretações e possibilidades começaram a se formar.

Além das entrevistas, decidi por aplicar o questionário sobre desenvolvimento moral, derivado dos estudos neo-kohlberguianos: o teste DIT-2. Um dos aprendizados ao operacionalizar o teste foi, além de aplicá-lo com empreendedores, conhecer os procedimentos oficiais para que a utilização do teste fosse autorizada pelo *Center for the Study of Ethical Development*. Em decorrência, procurei descrever em detalhes os procedimentos de sua operacionalização.

Antes do trabalho em campo, já estavam estabelecidas as principais categorias de análise que pretendia observar, o esboço desse arcabouço teórico e o primeiro roteiro de entrevista.

O próximo passo seria realizar a análise e interpretação dos dados. As diversas possibilidades metodológicas foi uma das questões que acompanharam essa pesquisa durante todo o seu percurso. As entrevistas permitiram conhecer os empreendedores econômicos e sociais, seu contexto e suas organizações, seus dilemas morais e como foram enfrentados.

Com os dados em mãos, comecei a fazer a análise interpretativa do discurso, segundo a perspectiva de Ricouer (2009). Esbocei um dispositivo analítico para facilitar o

entendimento dos passos metodológicos e organizei a análise em três grupos de empreendedores.

Primeiro apresentei os dados dos empreendedores econômicos, seguidos dos sociais e por último os empreendedores de empresas econômicas e sociais. Considerei que sua experiência em ambas as frentes apresentaria resultados diferentes, o que em parte se confirmou.

As análises apresentaram as principais categorias teóricas: racionalidade, tensões, dilemas morais, incerteza. Em seguida, apresentei os resultados do teste DIT-2 os quais foram analisados e triangulados com os achados do método das entrevistas. Ao final, analisei comparativamente os empreendedores econômicos e sociais e discorri sobre as principais evidências.

O primeiro objetivo específico propôs identificar dilemas morais enfrentados por empreendedores econômicos e sociais em suas trajetórias como empreendedores. O segundo objetivo pretendia comparar as justificações reveladas pelos empreendedores econômicos e sociais, sobre a resolução de seus dilemas morais.

As decisões em que foram identificadas um conflito entre princípios ou valores, foram consideradas como dilemas morais. Eles foram analisados e interpretados individualmente, para cada empreendedor. Partes dos relatos dos empreendedores foram utilizados, para enriquecer o contexto das histórias. Criei um quadro de análise dos dilemas, composto pelos seguintes elementos: nome do dilema, descrição, princípios em conflito, tipo de dilema, condução do dilema e justificativa. Essa estrutura permitiu identificar elementos previstos nas categorias de análise e compreender que tipo de conduta foi assumida para condução do dilema.

A análise de relatos representativos da racionalidade e da tensão contribuiu para a compreensão dos dilemas morais. Percebi que, em alguns casos, uma tensão que o empreendedor tinha eventualmente se materializava em um problema na

organização, na relação com outros atores ou na gestão da própria carreira.

A incerteza também foi analisada a partir das percepções dos empreendedores. Alguns dos dilemas morais analisados sugerem sua relação com a incerteza moral. Os dilemas de relacionamento com outros atores, por exemplo, envolvem expectativas entre os atores e a percepção das consequências de suas ações. Essa preocupação com o impacto gerado para os outros revelou uma incerteza moral, derivada de uma decisão organizacional.

O próximo passo da pesquisa, correspondente à análise dos resultados do teste DIT-2 e a triangulação entre os métodos, as quais conseguiram atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa. A escolha por esse instrumentou decorre de sua utilização em pesquisas com adultos e profissionais, além da disponibilidade de um instrumento já aplicado no contexto brasileiro.

Outro instrumento fundamentado na teoria de Kohlberg (1992) é o *Moral Competence Test* (MCT), desenvolvido pelo professor Georg Lind. Seu critério de consistência na mensuração da competência moral pode levar a resultados mais precisos da habilidade dos empreendedores de julgar argumentos morais. Apesar de não ser utilizado nessa pesquisa, pesquisas futuras poderiam fazer uso de tal instrumento.⁸

Os empreendedores econômicos apresentaram um raciocínio moral de esquema pós-convencional do tipo consolidado. Os empreendedores sociais e os empreendedores de empresas econômicas e sociais apresentaram um raciocínio de esquema predominante de: manutenção das normas” do tipo em transição e “pós-convencional” consolidado, dois empreendedores em cada caso.

⁸ Durante a 41ª Conferência Internacional de Educação Moral – AME 2015 - realizada nos dias 04 a 07 de novembro de 2015, em Santos- SP, o professor Georg Lind conduziu um *workshop* sobre o MCT e seu modo de cálculo, no qual tive a oportunidade de participar.

Fazendo a triangulação entre os métodos, comparei os resultados das entrevistas com os resultados do DIT-2, principalmente quando às justificativas para cada dilema.

Como exposto nas discussões, os empreendedores econômicos deram justificativas sugestivas dos esquemas “manutenção de normas” e “pós-convencional” (S4 e S56); os empreendedores de empresas econômicas e sociais (EE&S) se justificaram segundo os esquemas “interesse pessoal” e “manutenção de normas” (S23 e S4) e as empreendedoras sociais atribuíram justificativas próximas aos esquemas S4 e S56.

Para os dilemas particulares, como dilemas de carreira, de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e de rendimentos, os empreendedores econômicos e sociais se justificaram segundo seu interesse pessoal.

Outro objetivo foi relacionar as características dos esquemas de desenvolvimento moral com a ética da convicção e da responsabilidade de Weber (1999) e a racionalidade substantiva e instrumental, de Ramos (1989).

As principais evidências encontradas sugerem algumas relações entre as teorias propostas. A primeira delas, decorre do tipo de desenvolvimento em fase de “transição”. A empreendedora E2, classificada nessa fase, ofereceu depoimentos que apresentam um predomínio da racionalidade instrumental – adaptação dos meios aos fins - principalmente em função de sua forma de encontrar soluções intermediárias ou “caminho do meio” e de construir a melhor solução entre as pessoas, conforme a ocasião pedir.

Os empreendedores em que o julgamento predomina no esquema “manutenção de normas (S4) em transição” apresentaram uma tendência para a ética da responsabilidade, observada com frequência em seu discurso. Essa responsabilidade também apareceu na condução dos dilemas e na preocupação com empregados, clientes e sociedade.

A tendência pela manutenção das normas também é reforçada pelo indicador “liberalismo humanitário”. Quanto menor ele for, maior a tendência para a manutenção de normas.

A ética da convicção apareceu com maior frequência associado aos empreendedores do pós-convencional do tipo consolidado. Esse esquema considera os antigos estágios de Kohlberg 5B, 5A e 6, e estão associados ao julgamento moral com base em princípios éticos. Esses empreendedores conduziram seus dilemas morais com base em princípios. Suas justificativas consideraram a confiança, honestidade, comprometimento, justiça e segurança.

Os empreendedores desse estágio também deram indícios da racionalidade substantiva, que foi exercida especialmente na condução dos dilemas de relacionamento com outros atores, como sócios e clientes.

Analisando os pressupostos teóricos percebo que alguns elementos das categorias de análise não foram encontrados. Por exemplo, nem todos os elementos característicos da racionalidade substantiva e instrumental foram abordados. A análise permeou questões relacionadas às decisões, às pressões, às incertezas e às razões das escolhas.

Foi possível identificar como os dilemas reais dos empreendedores são conduzidos e justificados. Por outro lado, nem sempre a relação entre a incerteza moral intelectual e a incerteza moral do ambiente foi observada. Essa limitação pode indicar possíveis objetos de análise para outras pesquisas. A incerteza moral apareceu relacionada a condução de dilemas de empreendedores com um estágio de desenvolvimento moral pós-convencional, como nos dilemas de relacionamento e de carreira de E4, E5 e E6.

Um dos aspectos nos quais essa pesquisa possivelmente demonstrou certa fragilidade foi em relação ao acesso aos reais motivos ou justificativas dos empreendedores em relação à condução de seus dilemas. Isto em virtude de considerar que os participantes tinham plena capacidade de expressar suas

verdadeiras razões ao decidir ou sustentar um dilema. Além disso, pressupõe igualmente que os empreendedores conseguiram lembrar suas decisões passadas e suas justificativas. Ocorre, no entanto, que com a experiência posterior e com o tempo, a própria forma de perceber uma decisão passada vai se alterando, e as experiências ganham novos sentidos para a pessoa. Por fim, assumi que os empreendedores estavam expondo suas percepções reais, e não apenas expressando respostas convenientes à ocasião.

Finalmente, ao retomar a pergunta de partida posso afirmar que, ao lidar com dilemas morais, os empreendedores econômicos e sociais precisam deliberar entre fatores representativos de sua ética da convicção e da responsabilidade, e que em muitos deles acabam por abdicar de suas convicções em favor da continuidade ou sobrevivência da organização. Pelo fato de serem empreendedores e suas organizações serem frutos de suas convicções, e não somente de um interesse econômico, em alguns momentos o mesmo elemento em um dilema representa uma responsabilidade e uma convicção.

A forma de lidar com os dilemas morais apresenta algumas diferenças se considerado o esquema de desenvolvimento moral. Para empreendedores econômicos e sociais com um desenvolvimento moral pós-convencional, os dilemas morais de relacionamento – com clientes, sócios, investidores e funcionários – foram justificados segundo os argumentos do esquema de princípios ou pós-convencional e o esquema de manutenção de normas. Para os empreendedores com um raciocínio moral predominantemente de manutenção de normas, os mesmos dilemas são justificados segundo as normas e regras do grupo e o interesse pessoal, próprio dos esquemas de interesse pessoal e manutenção de normas.

Os empreendedores definidos como econômicos são aqueles que fundam uma organização com o objetivo de fazê-la crescer, prosperar e gerar riquezas. Em termos teóricos, no outro lado desse contínuo estão os empreendedores sociais, os quais

criam organizações com propósitos sociais, sejam eles de inclusão social, digital, trabalho voluntariado e apoio aos empreendedores, casos dos participantes dessa pesquisa.

Considerando a análise e interpretação dos dados até aqui apresentadas, alguns indícios sobre a ação de tais empreendedores precisam ser lembrados. O primeiro deles é fruto da percepção geral sobre empreendedores econômicos e sociais. Apesar da finalidade das empresas econômicas ser primordialmente relacionada ao ganho financeiro, a forma como os empreendedores E4 e E5 conduzem suas organizações reflete uma conduta baseada em seus princípios éticos pessoais e em sua crença do que seja uma boa sociedade e a conduta correta para o empreendedor. O bom senso e a resiliência marcaram suas percepções de como deve ser a postura do empreendedor.

Dessa forma, a racionalidade substantiva e a ética da convicção não são estritamente exercidas por pessoas de organizações com propósitos sociais, ambientais ou humanitários. Gostaria de sugerir aos estudos da racionalidade e do desenvolvimento moral no ambiente organizacional, que as evidências de tal racionalidade podem estar nas tarefas comum do dia-a-dia de empreendedores e trabalhadores que suportam pressões externas, riscos econômicos e incerteza moral para permanecerem fiéis aos seus princípios morais.

O estudo de empreendedores sociais permitiu observar que mesmo em organizações com propósitos ou objetivos por si só considerados nobres, não necessariamente a forma como a organização é conduzida ocorre de maneira valorativa. Decisões com finalidades econômicas e voltadas para o resultado foram relatadas como parte da estratégia e da conduta necessária para que o empreendedor social possa garantir a sustentabilidade da organização. Além disso, a gestão mais colaborativa e decisões baseadas no consenso podem levar à adaptação dos meios aos fins, que por sua vez, no âmbito da ética, pode levar a aceitação de princípios relativistas, isto é, uma solução de como “pode ser” e não como “deve ser”.

A segunda questão retoma a preocupação de Chell et al. (2014) da necessidade de se problematizar o campo da ética com o do empreendedorismo social, para esclarecer a crença estabelecida de que algo que seja social é automaticamente ético. O que posso afirmar é que os empreendedores sociais não apresentaram indícios de uma conduta ética superior em relação aos empreendedores econômicos, pelo contrário. Os resultados encontrados sugerem que os empreendedores econômicos conseguiram conduzir seus dilemas morais de acordo com a ética da convicção em alguns momentos e suas justificativas revelaram argumentos baseados em princípios morais (pós-convencional) e na manutenção nas normas e regras da sociedade.

Diante do exposto, novamente considero a necessidade de se desvincular a busca da racionalidade substantiva com base nos propósitos da organização. É preciso que o pesquisador observe “como” a organização faz e não os objetivos. E observar os procedimentos de uma racionalidade substantiva requer direcionar o olhar para o sujeito, em sua dimensão intelectual e moral. Da mesma forma traço um paralelo entre as perspectivas pragmáticas e subjetivas da ciência. A racionalidade substantiva, se abordada por estratégias pragmáticas voltadas para ação, estará observando as consequências de tal racionalidade e não ela por si mesma.

No ambiente organizacional considero como possibilidade para estudos futuros, baseada nas limitações desse trabalho, observar a racionalidade dos empreendedores e dos demais atores que atuam na organização.

5.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa me possibilitou conhecer dilemas morais reais de empreendedores, como foram conduzidos e justificados. Pesquisas futuras podem fazer uso desses dilemas em novas entrevistas, ou ainda, adaptarem essas histórias para a

construção de um teste nos moldes do DIT-2, baseados em histórias reais do contexto empreendedor.

Os empreendedores procuraram demonstrar que seus valores ou princípios morais fazem parte de sua conduta. No entanto, nem sempre esses valores podem ser exercidos nas organizações, causando-lhes tensões. Os empreendedores econômicos carregam a responsabilidade pela sobrevivência da empresa. Os empreendedores sociais suportam os desafios da captação de recursos para a sustentabilidade da organização.

Percebi que em alguns momentos prevalecem os princípios éticos e, em outros, a responsabilidade de sua função. No entanto, suportar essas tensões e dilemas exige do empreendedor um esforço para se manter fiel aos seus valores, que como observado, pode variar de acordo com o desenvolvimento moral.

Na sua trajetória os empreendedores enfrentaram mudanças, decisões e incertezas, nas quais precisaram demonstrar coragem, perseverança, humildade e autoconfiança. Esses hábitos narrados pelos empreendedores sugerem que em sua busca pela criação de valor, independente de qual seja sua natureza, os empreendedores precisam de uma estrutura de caráter compatível com tal realidade. As virtudes, portanto, poderiam ser objeto de análise de pesquisas futuras sobre os dilemas morais.

Outra sugestão de pesquisa decorre da delimitação do estudo por empreendedores econômicos e sociais que fazem uso da tecnologia para criar valor. O estudo de dilemas morais de empreendedores sociais, por exemplo, que atuam em outros setores como em propósitos ambientais, ou na área de educação, mobilidade ou direitos humanos, poderiam revelar outros dilemas e iluminar problemas importantes enfrentados por esses atores.

Da mesma forma, pesquisas futuras poderiam estudar essas questões éticas relacionadas às empresas sociais representativas das outras perspectivas teóricas, como a

européia. Os empreendedores sociais estudados, de fato, representam empresas sociais com características das definições norte-americanas.

Outro aspecto que marcou a reflexão sobre a pesquisa foi a possibilidade de um dilema moral contribuir no processo de aprendizagem e desenvolvimento moral na organização. Obtive depoimentos de que alguns dos dilemas enfrentados, hoje fazem parte da cultura da empresa e servem de exemplo para as pessoas. Além disso, a decisão diante de um dilema por si só representou um aprendizado em dado momento. Futuras pesquisas poderiam investigar de que forma os dilemas se relacionam com os processos de aprendizagem e desenvolvimento moral nas organizações.

Uma última sugestão para futuros pesquisadores sobre o tema se refere à aplicação de outros instrumentos, além do teste DIT-2 para compreensão do elemento moral da razão. Pesquisas futuras podem fazer uso do arcabouço metodológico do teste de competência moral (MJT), desenvolvido pelo professor alemão Georg Lind de forma complementar aos resultados provenientes do método empregado nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E. **Organizations Evolving**. Thousand Oaks - CA (USA): Sage, 1999, 413 p.

_____. Entrepreneurship. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Eds.). **The handbook of economic sociology**. 2^a ed. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005.

_____. The emergence of entrepreneurship as an academic field: A personal essay on institutional entrepreneurship. **Research Policy**, vol. 41, n. 7, p. 1240-1248, 2012.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução: Antônio de Castro Caeiro. São Paulo: Atlas, 2009, 280 p.

AUSTIN, James E. Three Avenues for Social Entrepreneurship Research. In: MAIR, Johanna; ROBINSON, Jeffrey; HOCKERTS, Kai. **Social Entrepreneurship**. Barcelona: Palgrave Macmillan, 2006. Disponível em: <http://www.palgraveconnect.com>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

_____; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **ET&P: Entrepreneurship Theory and Practice**, Baylor University, vol. 30, n.1, p. 1-22, Jan. 2006.

AZMAT, Fara; SAMARATUNGE, Ramanie. Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities. **Journal of Business Ethics**, vol. 90, p.437-452, 2009.

AZEVEDO, Nair Dos Anjos Pires Rios. **Atmosfera Moral da Escola**: Condições para a promoção do Desenvolvimento Ético. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação, Especialidade Educação e Desenvolvimento, pela Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Orientação do Professor Doutor Joaquim Coelho Rosa. Lisboa, 2004.

BACQ, Sophie; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship & Regional Development**, vol. 23, n. 5-6, p. 373-403, June 2011.

BAUMOL, William J. Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. **The Journal of Political Economy**, vol. 98, n.5: 1, p. 893-921, 1990.

BATAGLIA, Patrícia U. R.; MORAIS, Alessandra de; LEPRE, Rita M. A teoria de Kohlberg sobre o desenvolvimento do raciocínio moral e os instrumentos de avaliação de juízo e competência moral em uso no Brasil. **Estudos de Psicologia**, vol 15, n. 1, p. 25-32, Jan-Apr 2010.

BIAGGIO, Angela Maria Brasil. **Lawrence Kohlberg**: ética e educação moral. São Paulo: Moderna, 2002, 145 p.

BHIDÉ, Amar V. **The Origin and Evolution of New Businesses**. New York: Oxford University Press, 2000, 415 p.

BIRCH, David G. **The Job Generation Process**. MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Cambridge, MA, Vol., 302, 1979.

BOLUK, Karla Aileen; MOTTIAR, Ziene. Motivations of social entrepreneurs: blurring the social contribution and profit dichotomy. **Social Enterprise Journal**, vol. 10, n. 1, p. 53-68, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/SEJ-01-2013-0001>>. Acesso em: 13 Mar 2015.

BRYANT, Peter. Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, vol. 24, n. 5, p. 505-518, 2009.

BROOKE, Geoffrey T. F. Uncertainty, profit and entrepreneurial action: Frank Knight's contribution reconsidered. **Journal of the History of Economic Thought**, vol. 32, p. 221-235, 2010.

BURGOS, Fernando; COSTA, Adriano Borges. "Capital da Inovação": a estratégia de desenvolvimento de Florianópolis. In: GOMES, Marcos V. P.; ALVES, Mário Aquino; FERNANDES, René J. R. (org.) **Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania,

2013. Disponível em: <<http://editora.fgv.br/politicas-publicas-de-fomento-ao-emprededorismo-e-as-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 1 Jul, 2015.

BUSENITZ, Lowell W. et al. Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities. **ET&P: Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 38, n. 5, p. 981-1245, Jul. 2014.

CALDWELL, David F.; MOBERG, Dennis. An Exploratory Investigation of the Effect of Ethical Culture in Activating Moral Imagination. **Journal of Business Ethics**, vol. 73, n.2, p. 193-204, 2007.

CARLAND, James W., et al. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization. **Academy Management Review**, vol. 9, n.2, p. 354-359, 1984.

CASSON, Mark. **The Entrepreneur and Economic Theory**. Cheltenham (UK): Edward Elgar, 2003, 2^a ed. 271 p.

_____; CASSON, Catherine. The history of entrepreneurship: Medieval origins of a modern phenomenon. **Business history**, vol. 56, n. 8, p. 1223-1242, 2014.

CHELL, Elizabeth; SPENCE, Laura J.; PERRINI, Francesco; HARRIS, Jared D. Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social equal ethical? **Journal of Business Ethics**, Nov 2014. Disponível em:

<<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2439-6/fulltext.html>>. Acesso em 10 Abr. 2015.

HELL, Elizabeth. Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. **International Small Business Journal**, vol. 25, n.1, p. 5-26, 2007.

CHERQUES, Hermano R. T.; PIMENTA, Roberto da Costa; RODRIGUES, Elaine M. T. Moral Development in Organizations: A Comparative Study Between Brazil and Portugal. **ADM.MADE**, vol. 15, n. 3, p. 21-38, 2011.

CHIKWECHE, Tendai; FLETCHER, Richard. Entrepreneurship and ethics under extreme conditions of poverty: exploring the ethical realities faced by entrepreneurs. **Academy of Entrepreneurship Journal**, vol. 19, n. 2, p. 47, Jul 2013. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA353105977&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w&asid=385d7dfc6b84cd653afb17bb0f8e5d49>>. Acesso em 31 Out 2014.

CHOI, Nia; MAJUMDAR, Satyajit. Social Entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. **Journal of Business Venturing**, vol. 29, n. 3, p. 363-376, 2014.

COMINI, Graziella; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana T. de. A three-prong approach to social business: a Brazilian

multi-case analysis. **R. Adm. Rausp**, vol. 47, nr. 3, jul/ago/set/2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, 296 p.

DE CLERCQ, Dirk; DAKHLI, Mourad. Personal strain and ethical standards of the self-employed. **Journal of Business Venturing**, vol. 24, n. 5, p. 477-490, 2009.

DEES, Gregory J.; STARR J. A. Entrepreneurship through an ethical lens: dilemmas and issues for research and practice. In: SEXTON, D.L.; KASARD, J.D. (eds.) **The State of the Art of Entrepreneurship**. Boston (USA): PWS-Kent, p. 89-116, 1992.

DEES, Gregory J. The Meaning of “Social Entrepreneurship”, Working Paper, **Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership**, p. 1-6, Oct. 1998.

DEES, Gregory J. A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, vol. 111, n.3, p. 321-334, 2012.

DEES, Gregory J. Taking Social Entrepreneurship Seriously. **Social Science and Modern Society**. Vol.44, n. 3, p. 24-32, 2007.

DEFOURNY, Jacques; NYSSENS, Marthe. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and United States: Convergences and Divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, vol.1, n.1, 2010, p. 32-53.

DENNIS, Charles M. Além da “raiz” e da “rimescência”: por uma nova ciência para a formulação de políticas públicas. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: UnB, 2009, 340 p.

DUNHAM, Laura C. From Rational to Wise Action: Recasting Our Theories of Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**. Vol. 92, p. 513-530, 2010.

_____; MACVEA, John; FREEMAN, Edward.

Entrepreneurial wisdom: incorporating the ethical and strategic dimensions of entrepreneurial decision-making. **International Journal Entrepreneurship and Small Business**, vol. 6 n. 1, p. 8-19, 2008.

ENDEAVOR. **Índice de Cidades Empreendedoras: Brasil 2014** [S.l.:s.n.], 2014. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253228992014-%C3%8Dndice_de_Cidades_Empreendedoras-Endeavor.pdf>. Acesso em: 30 Jun, 2015.

ENDERLE, Georges. The Ethics of Conviction versus the Ethics of Responsibility: A False Antithesis for Business Ethics. **Journal of Human Values**, vol. 13, n.2, p. 83-94, 2007.

FISCHER, Rosa Maria. Negócios Sociais. IN: BOULLOSA, Rosana de Freitas (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

FILION, Louis Jacques. **Defining the entrepreneur**. IN: World Encyclopedia of Entrepreneurship. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, 2011.

FISAC-GARCÍA, Ramón, et al. **Iniciativas Empreendedoras de lucha contra problemas sociales**: distintas aproximaciones geográficas. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, July, p. 18-20, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Joyce Elias Costa (trad.). Porto Alegre: Artmed, 3ª ed. 2009, 405 p.

FOOT, Philippa. The problem of abortion and the doctrine of double effect. **Oxford Reviews**, Vol. 5, 1967.

GARTNER, William B. “Who is an Entrepreneur” Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, verão, p. 47-68, 1989.

GILLIGAN, Carol. In a different voice: psychological theory and women’s development. Cambridge, MA (USA): **Harvard University Press**, 1982.

GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMILTON, Barton H. Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns of self-employment. **Journal of political Economy**, vol. 108, n. 3, p. 604-631, 2000.

HANNAFEY, Francis T. Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, vol. 46, n. 2, p. 99-110, 2003.

HARRIS, Jared D.; SAPIENZA, Harry J.; BOWIE, Norman E. Ethics and Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, vol. 24, n. 5, p.407-418, 2009.

HAYEK, F.A. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, vol 35, n. 4, p. 519-530, Sep. 1945.

HJORTH, Daniel; JONES, Campbell; GARTNER, William B. Introduction for Recreating/Recontextualising Entrepreneurship. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 4, n.2, p. 81-84, Jun. 2008.

HLADY-RISPAL, Martine; JOUISON-LAFFITTE, Estèle. Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in

Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, vol. 52, n. 4, p. 594-614, 2014.

INGEBRIGTSEN, Stig; JAKOBSEN, Ove; Moral development of the economic actor. **Ecological Economics**, vol. 68, n. 11, p. 2777-2784, 2009.

JARVIS, Darryl S. L. Theorising Risk and Uncertainty in Social Enquiry: Exploring the Contribution of Frank Knight. **History of Economics Review**, 52, p. 1-26, 2010.

JONES, Thomas M. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **Academy of Management Review**, vol.16, n. 2, p. 366-395, 1991.

KANTER, Rosabeth Moss. **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in American Corporation**. New York: Simon & Schuster, 1983.

KATZ, Jerome; GARTNER, William B. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, vol. 13 n. 3, p. 429-441, Jul. 1988.

KILLEN, Mellanie; SMETANA, Judith (Eds.). **Handbook of moral development**. 2. ed., New York: Psychology Press, 2014.

KIRZNER, Israel M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: Chicago Press, 1973, 256 p.

_____. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. **Journal of Economic Literature**, vol. 35, n.1, p. 60-85, Mar. 1997.

KNIGHT, Frank H. **Risco, Incerteza e lucro**. Tradução: Hunfredo Cantuária, Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972, 385 p.

KOHLBERG, Lawrence; HERSH, Richard H. Moral development: a review of the theory. **Theory into Practice**, vol. 16, n. 2, p. 53-59, 1977.

KOHLBERG, Lawrence. **Psicologia del Desarrollo Moral**. Tradução: Asun Zubiaur Zárate. Bilbao – Espanha: Cesclée de Brouwer, 1992, 662 p.

KULKARNI, Subodh; RAMAMOORTHY, Nagarajan. Intra-firm transfer of best practices in moral reasoning: a conceptual framework. **Business Ethics: A European Review**, vol. 23, n. 1, 2014.

LANDSTRÖM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ASTRÖM, Fredrik. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**, vol. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.

LUNTLEY, Michael. Ethics in the face of uncertainty: judgement not rules. **Business Ethics: A European Review**, vol. 12, n. 4, p. 325-333, 2003.

MAIR, Johanna; ROBINSON, Jeffrey; HOCKERTS, Kai. **Social Entrepreneurship**. Barcelona: Palgrave Macmillan, 2006. Disponível em <<http://www.palgraveconnect.com>> Acesso em 10 Jul 2014.

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, vol 30, n. 2, p. 254-270, 2010.

MARTIN, Roger L.; OSBERG, Sally. Social Entrepreneurship: The Case for Definition. **Stanford Social Innovation Review**, p. 29-39, *spring* 2007.

MARTYNOV, Aleksey. Agents or Stewards? Linking Managerial Behavior and Moral Development. **Journal of Business Ethics**, vol. 90, n. 2, p. 239-249, 2009.

MCMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**. Vol. 38, n. 1, p. 132-152, 2006.

MCCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Tradução: Álvaro Cabral, RJ: Expressão e Cultura, 1972, 582 p.

MCCONNELL, Terrance. **Moral Dilemmas**. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Disponível em: <<http://plato.stanford.edu/entries/moral-dilemmas/>>. Acesso em: 17 Jul. 2014.

MCVEA, John F. A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination. **Journal of Business Venturing**, vol. 24, n. 5, p. 491-504, 2009.

MILLIKEN, Frances J. Three types of perceived uncertainty about the environment: estate, effect and response uncertainty. **Academy of Management Review**. Vol. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

NARVAEZ, Darcia; REST, James (eds). **Moral Development in the professions: psychology and applied ethics**. New York: Taylor & Francis, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/c7eDU3>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Tradução: Cláudia Heller. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2005, 631 p.

NICHOLLS, Alex. Social enterprise and social entrepreneurs. IN: EDWARDS, M. **Oxford Handbook of Civil Society**. Part. II Then forms of civil society. Oxford: Oxford University Press, 2011.

PENROSE, Edith T. **The Theory of the Growth of the Firm**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009, 249 p.

PERRINI, Francesco; VURRO, Clodia. Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice. In: MAIR, Johanna; ROBINSON, Jeffrey; HOCKERTS, Kai. **Social Entrepreneurship**. Barcelona: Palgrave Macmillan, 2006. Disponível em: <<http://www.palgraveconnect.com>>. Acesso em: 10 Jul 2014.

PINTO, Suzana Gabriela Costa. **Prática desportiva, orientação para o sucesso e desenvolvimento do raciocínio moral em adolescentes**. Dez 2002, 149 p. Dissertação (Mestrado em Ciência do desporto) - Universidade do Porto, Porto (Portugal), 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento**: elementos de uma sociologia especial da administração. RJ: FGV – Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das organizações**. 2. ed. RJ: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 1989, 209 p.

REST, James. **Dit Manual**: manual for the defining issues test. 3. ed. Minnesota: (USA) University of Minnesota - Center for Study of Ethical Development, 1986.

REST, James, et al. Alchemy and beyond: indexing the defining issues test. **Journal of Education Psychology**, vol. 89, n. 3, p. 498-507, 1997.

REST, James, et al. A Neo-Kohlbergian Approach: The DIT and Schema Theory. **Educational Psychology Review**, vol. 11, n. 4, p. 291-324, 1999a.

REST, James. et al. DIT2: Devising and Testing a Revised Instrument of Moral Judgment. **Journal of Education Psychology**, vol. 91, n.4, p. 644-659, 1999b.

RICOEUR, Paul. **Teoria da interpretação: o discurso e o excesso de significação**. Tradução: Artur Mourão. Lisboa (Portugal): Biblioteca de filosofia contemporânea, 2009, 134 p.

ROBINSON, Jeffrey. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. In: MAIR, Johanna; ROBINSON, Jeffrey; HOCKERTS, Kai. **Social Entrepreneurship**. Barcelona: Palgrave Macmillan, 2006. Disponível em: <<http://www.palgraveconnect.com>>. Acesso em: 10 Jul. 2014

SANTOS, Laís Silveira; SERVA, Maurício. **A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo**. XXXVII EnANPAD, RJ: 2013.

SARASVATHY, Saras D. Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academic of Management Review**, vol. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARTRE, Jean-Paul. **O existencialismo é um humanismo**. Tradução: João Batista Kreuch. 3. ed. RJ: Vozes, 2013, 84 p.

SAXENIAN, Annalee. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge - MA (USA): **Harvard University Press**, 1994.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução: Ruy Jungman, Rio de Janeiro: Cultura, 1961, 512 p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução: Maria Sílvia Possas, São Paulo: Abril Cultural, 1982, 239 p.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, vol. 25 n. 1, p. 217-226, 2000.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução: Aloísio Loureiro Pinto. 2. ed., RJ: Fundação Getúlio Vargas, 1971, 277 p.

SINNOTT-ARMSTRONG, Walter. Moral Dilemmas and Incomparability. **American Philosophical Quarterly**, vol. 22, n. 4, p. 321-329, 1985.

SOLYMOSSY, Emeric; MASTERS, John K. Ethics through an Entrepreneurial Lens: Theory and Observation. **Journal of Business Ethics**, vol. 38, p. 227-241, 2002.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução: Karla Reis, Porto Alegre: Penso, 2011, 263 p.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. Carlos. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, vol. 11, p. 17-27, 1990.

STINCHCOMBE, Arthur L. Social Structure and Organizations. In: March, J.G. (Ed.), **Handbook of Organizations**. Rand McNally, Chicago- IL (USA), 1965, p. 142-193.

STOREY, David. J. **Understanding the Small Business Sector**. London: Routledge, 1994.

TEAL, Elisabeth J.; CARROLL, Archie B. Moral Reasoning Skills: Are Entrepreneurs Different? **Journal of Business Ethics**, vol. 19, p. 229-240, 1999.

TIMMONS, Jeffrey A; BYGRAVE, William D. Venture Capital's role in financing innovation to economic growth. **Journal of Business Venturing**, vol.1, n.2, p. 161-176, *spring* 1986.

THOMA, Stephen J.; DONG, Yangxue. The defining issues test of moral judgement development. **American Psychological Association**, vol. 19, nr. 3, p. 55-61, 2014.
Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/bdb/19/3/55.pdf&uid=2014-55726-010&db=PA>>. Acesso em: 22 agosto 2015.

TREVINO, Linda Klebe. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. **The Academy of Management Review**, vol. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

WANG, Xuequn; JESSUP, Leonard M. A Review and Synthesis of Entrepreneurship Research: Towards an Integrative Model of Dependent Variables. **The Journal of Entrepreneurship**, vol. 23, n.2, p. 163-199, 2014.

WASSERMAN, Noam. **The founder's dilemmas:** anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. New Jersey: Princeton University Press, 2012.

WEBER, Max. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WILBER, Ken. **A theory of everything**: an integral vision for business, politics, science and spirituality. Dublin (Irlanda): Gateway, 2001, 189 p.

XAVIER, Mário. **Polo Tecnológico de Florianópolis**: origem e desenvolvimento. Florianópolis: Insular, 2010, 176 p.

ZAHRA, Shaker A., et al. A Typology of social entrepreneurs: Motives, search, processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, vol 24, n. 5, p. 519-532, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Lista dos 39 artigos selecionados através de busca sistemática realizada em 31/10/2014.

Quadro 49 - Resultado da busca sistemática de 31/10/2014

Autor	Ano	Título	<i>Journal</i>
ANOKHIN; SCHULZE	2009	Entrepreneurship, innovation, and corruption	Journal of Business Venturing
AZMAT; SAMARATU NGE	2009	Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities	Journal of Business Ethics
BRENKERT	2009	Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship	Journal of Business Venturing
BRYANT	2009	Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs	Journal of Business Venturing
CHERQUES; PIMENTA; RODRIGUES	2011	Moral Development in Organizations: A Comparative Study Between Brazil and Portugal	ADM.MADE
CHIKWECH E; FLETCHER	2013	Entrepreneurship and ethics under extreme conditions of poverty: exploring the ethical realities faced by entrepreneurs	Academy of Entrepreneurship Journal
CLARKE; HOLT	2009	Reflective Judgement: Understanding Entrepreneurship as Ethical Practice	Journal of Business Ethics
CLERCQ; DAKHLI	2009	Personal Strain and thical standards of the self-employed	Journal of Business Venturing

Quadro 49 – Resultado da busca sistemática de 31/10/2014
(continua)

CRESSY; CUMMING; MALLIN	2011	Entrepreneurship, Governance and Ethics	Journal of Business Ethics
DEES	2012	A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Futures of Social Entrepreneurship	Journal of Business Ethics
DRISCOLL; TESFAYOHA NNES	2010	Integrating ethics into entrepreneurship education: na exploratory textbook analysis	Journal of Entrepreneurship Education
DUNHAM	2010	From Rational to Wise Action: Recasting Our Theories of Entrepreneurship	Journal of Business Ethics
FULLER	2013	"Never let a good crisis go to waste": moral entrepreneurship or the fine art of recycling evil into good	Business ethics: A European Review
HANNELING; SARAVASTHY; FREEMAN	2009	Related Debats in Ethics and Entrepreneurship: Values, Opportunities, and Contingency	Journal of Business Ethics
HARRIS; SAPIENZA, BOWIE.	2009	Ethics and entrepreneurship	Journal of Business Venturing
INGEBRIGTSEN; JAKOBSEN	2009	Moral development of the economic actor	Ecological Economics
KAVAK; GÜREL; ERYIGIT; TEKTAS	2009	Examining the Effects of Moral Development Level, Self- concept, and Self-monitoring on Consumers' Ethical Attitudes	Journal of Business Ethics
KULKARNI; RAMAMOORTHY	2014	Intra-firm transfer of best practices in moral reasoning: a conceptual framework	Business ethics: A European Review

Quadro 49 – Resultado da busca sistemática de 31/10/2014
(continua)

MAIR; MARTI	2009	Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh	Journal of business Venturing
MARTYNOV	2009	Agents or Stewards? Linking Managerial Behavior And Moral Development	Journal of Business Ethics
MCVEA	2009	A field study of entrepreneurial decision-making and moral imagination	Journal of business Venturing
MILLER	2009	The Ethics Narrative and the Role of the Business School in Moral development	Journal of Business Ethics
MONTEGOMERY; DACIN	2012	Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good	Journal of Business Ethics
MULLA; KRISHNAN	2014	Karma-Yoga: The Indian Model of Moral Development	Journal of Business Ethics
NGA; SHAMUGANATHAN	2010	The Influence of Personality Traits and Demographic...	Journal of Business Ethics
ORTIZ; RUEDA- ARMENGOT; OSORIO	2012	Woman in business: entrepreneurship, ethics and efficiency	International Entrepreneurship Management
POMPE	2013	Moral Entrepreneurship	Journal Agric Environment Ethics
RATTEN	2013	Cloud computing: A social cognitive perspective of ethics...	Australasia n Marketing Journal

Quadro 49 – Resultado da busca sistemática de 31/10/2014

ROCHA; MILES	2009	A Model of Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management	Journal of Business Ethics
SAES; MARTINS; SCHNAIDER	2013	Entrepreneurial decision-making using the knightian uncertainty approach	R.Adm. - Rausp
SANTOS	2012	A Positive Theory of Social Entrepreneurship	Journal of Business Ethics
SOLYMOSSY; MASTERS	2002	ethics Through an Entrepreneurial Lens: Theory and Observation	Journal of Business Ethics
SPENCE; GHERIB; BIWOLÉ	2011	Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North-south Comparison	Journal of Business Ethics
SUD; VANSANDT; BAUGOUS	2009	Social Entrepreneurship: The Role of Institutions	Journal of Business Ethics
TEAL; CARROLL	1999	Moral Reasoning Skills: Are entrepreneurs different?	Journal of Business Ethics
TRAISSER; EIGHMY	2011	Moral Development and Narcissism of Private and Public University Business Students	Journal of Business Ethics
VANSANDT; SUD; MARMÉ	2009	Enabling the Original Intent: Catalysts for Social Entrepreneurship	Journal of Business Ethics
VRANCEANU	2014	Corporate profit, entrepreneurship theory and business ethics	Business ethics: A European Review
ZAHRA, et al.	2009	A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges	Journal of Business Venturing

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

Dilemas morais de empreendedores econômicos e sociais

1. Dados pessoais gerais: nome completo, data de nascimento, cidade de origem, família, trajetória escolar, interesses, formação
2. Como foi sua trajetória profissional?
 - Onde e como começou, primeiros interesses.
 - Em que lugares trabalhou, que projetos conduziu.
 - Que tipo de situações complexas ou desafiadoras enfrentou. (B21)
 - Pessoas que te apoiaram, ajudaram.
3. Quais são suas atribuições atualmente?
4. Além das atividades profissionais, que outras atividades você desempenha?
5. Como você lida com estas atividades? Há tempo para tudo? Família e trabalho? (C54)
6. Como você iniciou sua organização atual? Como começou?
 - Como se deu a definição pela criação? (C21)
 - Como definiu a formação societária? Por quais motivos? (C31)
 - Por que se estabeleceu tal formato de negócio? (C41)
 - Recursos iniciais, como foram reunidos? Houve conflitos? (C51)
 - Organização das pessoas, equipe, como ocorreu? (C35)
 - Critérios para montagem da equipe. Por que? (C35)

- Como você promoveu a ideia ou o negócio? (C21; C22)
7. Quem são os principais envolvidos e grupos de interesse da organização? (C31)
 - Como você lida com as demandas de tais grupos? (C34)
 - Você já percebeu diferença entre a orientação de sua organização com outras que se relacionam com a sua? (B33, C32, C34)
 - E entre a organização e o contexto geral? Há diferenças? Quais? (D31, D34, D41)
 - Sua rede de contatos influencia na condução de sua organização? De que forma? (D21, D31,)
 - E entre você e sua organização, há orientações diferentes? (C52)
 8. Você já tomou uma decisão que impactou diretamente a vida de outras pessoas? Como foi para você? Sabe o que aconteceu para os outros envolvidos? Por que este foi a escolha tomada? E a outra possibilidade? (A11, A21, A32)
 9. Você recorda de alguma decisão em que teve de assumir uma posição contra a sua vontade? Como foi resolvida? (A31, A32, A33, A34, B31)
 10. Você já passou por decisões ou momentos difíceis em que não sabia o que fazer? Como se sentiu? (D21, A34)
 11. Em caso de empreendedor social, na condução de sua organização você se depara com a tensão entre a atividade comercial/lucro versus missão social? Como isso te afeta? E a organização? Em caso de empreendedor econômico, você lida com a tensão entre riqueza e poder? (C11, C12)
 12. Como as suas ações afetam os demais atores em sua rede? Pode dar um exemplo ou descrever uma situação? Você consegue prever essas consequências? Como você lida a respeito? (E41, E51, D44)

13. Sobre seus serviços/produtos, que ações você toma para promovê-los? Como a rede de contatos contribui? Há elementos limitadores? Algum produto/serviço recebeu alguma crítica ou imposição contra? (C41, C42, C43, C44)
14. Considerando o contexto socioeconômico geral, como você se sente em relação as normas e valores vigentes da sociedade? E do seu setor? O ambiente é mais colaborativo ou competitivo? (E61, E71; A11, A21)
15. Como você avalia a incerteza em se contexto? Você confia em sua intuição? Já tomou decisões baseadas em sua percepção? (D11, D41)
16. Você já foi sócio ou empresário em outra organização? Como e por que você saiu? Quais os pontos positivos e negativos em sua opinião? (E12)
17. Você se depara com questões éticas em sua atuação como empreendedor? Quais e de que forma ocorrem? (B11, B21)
18. Que tipo de problema não te deixa dormir? O que você faz a respeito e por que? (A33, A34, B33)
19. Quais são os valores ou princípios mais importantes para você? Eles se estendem para sua organização? Eles se estendem aos demais? Por que? (B41, E71)
20. O Sr. (a) já cedeu a um princípio ou crença para se adequar à lei válida para a organização? De que forma essa lei se opôs ao seu princípio? (B21, B31, B51)
21. O Sr. (a). já teve que optar por manter um contrato firmado mas perder financeiramente? Como ocorreu? Por que não abriu mão do contrato? (E51, E61)
22. Em que outras situações complexas você sentiu-se em um conflito de valores? Entre duas obrigações ou entre alternativas opostas?

APÊNDICE C: Roteiro de entrevista 2

Roteiro de Entrevista 2

Como tem passado? Como tem sido seu trabalho desde a entrevista?

1. Quais são as coisas mais importantes para você? E como empreendedor? (B11)
2. Quais são os princípios éticos mais importantes para você? (A13, A23, B11)
3. Quais são os principais princípios éticos que um empreendedor deve ter? (A13, A23, B11, C31)
4. O que é ser empreendedor para você? (A11, A21)
5. Considerando esses princípios, que análise você faz da sua conduta? Ela está de acordo com os princípios? (A22, B51)
 - Antes da organização
 - Atualmente
6. E no futuro como você se imagina? (D32, A11, A21)
7. Quais são os desafios? Existem pressões (prazos, demandas, pessoas)? Tensões? (A31, A32, A33, A34)
8. Como você lida com incerteza? (D1 a D4)
9. Como você toma decisões, analisa consequências e os meios? (A12 A21, A22)
10. Nas suas decisões, quando você se baseia em sua intuição e experiência anterior e quando você conduz uma análise mais sistemática antes de tomar a decisão? Por que? Exemplos. (D11, D21)
11. O que você procura considerar ao tomar decisões, o que você “põe na balança”? Por que isso é importante? (A1, A2, A3)

APÊNDICE D: modelo de e-mails enviados aos entrevistados.

Bom dia,

Sou mestranda em administração e gostaria de consultá-lo sobre sua disponibilidade em participar de uma entrevista, para a pesquisa que estou desenvolvendo dentro do programa de mestrado em Administração da ESAG/UDESC.

Minha dissertação busca compreender como empreendedores lidam com decisões envolvendo valores morais.

Tema: Dilemas morais de empreendedores econômicos e sociais

Mestranda: Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames

Orientador: prof. Dr. Maurício C. Serafim

Grupo de pesquisa: NISP - Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública

Mestrado Acadêmico de Administração - ESAG/UDESC.

Estou à disposição e aguardo seu contato.

Atenciosamente,

Maria Clara Ames

Mestranda em Administração na ESAG/UDESC

ANEXOS

ANEXO 1: DIT-2 *Defining Issues Test* versão em português

DIT-2 DEFINING ISSUES TEST

© Copyright by James Rest
and Darcia Narvaez, 1998

Neste questionário vais encontrar várias histórias sobre problemas sociais. Em cada história há um protagonista que se confronta com um determinado problema. Começaremos por lhe pedir para indicar a sua concordância com a solução que o protagonista encontrou para resolver o problema em causa, numa escala de três pontos (1-concordo; 2-não consigo decidir; 3-discordo). Em seguida, encontrarás um conjunto de questões que apontam para diferentes razões a ter em consideração na decisão sobre o problema. Será pedido para classificar e ordenar as questões de acordo com a importância que cada uma tem para si, numa escala de: 1-nenhuma importância a 5-muitíssimo importante.

Aqui está um exemplo da tarefa:

ELEIÇÃO

Imagine que você está prestes a votar em um candidato para a presidência do país. Antes de votar, você é convidado a avaliar a importância de cinco questões a considerar para decidir em quem votar. Numa escala de 1 a 5 (1 - Nenhuma; 2 - Pouco, 3 - Algum, 4 - Muito, 5- Muitíssimo) classifique a importância de cada item, assinalando com “X” o espaço correspondente à sua classificação.

	Nen hu ma	Pou co	Alg uma	Mui to	Mui tíssi mo
--	-----------------	-----------	------------	-----------	--------------------

Considere que as histórias a seguir contêm 12 itens para cada história e não 5. Por favor certifique-se de considerar os doze itens antes de ordenar os quatro mais importantes.

Obrigada e você pode começar o questionário!

I. FOME

Uma pequena vila de Angola tinha vivido escassez de comida anteriormente, mas a fome deste ano está pior do que nunca. Algumas famílias estão inclusive tentando se alimentar fazendo sopa da casca das árvores. A família do sr. Salvador corre o risco de morrer de fome. Ele ouviu que um homem rico da vila tem mantimentos armazenados e está a acumulá-los, enquanto os preços vão subindo, para que mais tarde os possa vender com um enorme lucro. O sr. Salvador está desesperado e pensa em roubar alguma comida do armazém do homem rico. Provavelmente, nem se iria notar a pequena quantidade de comida de que ele necessita para a sua família.

O que deverá fazer o sr. Salvador? Apóia a ação de roubar a comida? Assinale uma opção.

Deve roubar a comida

Não consigo decidir

Não deve roubar a comida

Classifique os 12 itens de acordo com o grau de importância.

	Nenhu ma	Pouca	Algu ma	Muito	Muití ssimo
1. Será o sr. Salvador suficientemente corajoso para se arriscar a ser apanhado por roubar?	()	()	()	()	()
2. Não será natural que um pai se preocupe tanto com a sua família que seja capaz de roubar?	()	()	()	()	()

Terceiro importante	mais												
Quarto importante	mais												

REPÓRTER

Júlia Silva foi repórter do jornal “Atual” por mais de uma década. Quase por acidente, ela soube que um dos candidatos a presidente da Câmara, Costa Santos, tinha sido preso há vinte anos atrás por roubo de lojas. A repórter Júlia Silva descobriu que, há muito tempo, o candidato Costa Santos viveu um período confuso e fez coisas das quais mais tarde se arrependeu, ações que agora seriam consideradas reveladoras de mau carácter. Os seus roubos, porém, tinham sido um crime menor e as queixas foram retiradas. Desde então, Costa Santos não só se corrigiu como também se notabilizou na ajuda a muitas pessoas e na liderança de projetos comunitários de grande valor social. Agora, a repórter Júlia Silva, considera Costa Santos como sendo o melhor candidato em campo e mostra agrado em que ele continue na corrida para cargos de liderança na Câmara. A repórter Júlia Silva questiona se deveria escrever a história acerca dos antecedentes de Costa Santos, porque na próxima e quente eleição, ela teme que tal história possa enfraquecer a hipótese de Costa Santos vencer.

Apoia a ação de publicar a história? Assinale uma opção.

Não deve publicar a história

Não consigo decidir-me

Deve publicar a história

Classifique os 12 itens de acordo com o grau de importância.

Nen Pouca Algu Muito MUITÍ
hum a ma ssimo

a

1. Não terá o público o direito de saber todos os factos sobre todos os candidatos ao cargo?	()	()	()	()	()
2. A publicação da história ajudará a promover a reputação da repórter Júlia Silva para reportagem investigativa?	()	()	()	()	()
3. Se a repórter não publicar a história não ficará outro repórter com a história de qualquer forma e obterá o crédito para a reportagem de investigação?	()	()	()	()	()
4. Uma vez que votar é episódico, fará alguma diferença o que a repórter Júlia Silva faz?	()	()	()	()	()
5. Não terá Costa Santos demonstrado nos últimos 20 anos que é uma pessoa melhor agora do que anteriormente, como "assaltante" de lojas?	()	()	()	()	()
6. O que é que melhor servirá a sociedade?	()	()	()	()	()
7. Se a história é verdadeira, como poderá ser errado publicá-la?	()	()	()	()	()
8. Como poderá ser a repórter Júlia Silva tão cruel e sem coração para publicar a história prejudicial sobre o candidato Costa Santos?	()	()	()	()	()
9. Poderá o direito de "habeas corpus" ser aplicado neste caso?	()	()	()	()	()
10. Será o processo de eleição mais justo com ou sem a publicação da história?	()	()	()	()	()
11. Deverá a repórter Júlia Silva tratar todos os candidatos ao cargo da mesma	()	()	()	()	()

forma, publicando tudo o que sabe sobre eles, seja bom ou mau?

12. Não é o dever de um repórter publicar todas as notícias independentemente das circunstâncias? () () () () ()

Ordene os itens de acordo com a ordem de importância. Indique as suas primeiras quatro escolhas.

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item mais importante												
Segundo mais importante												
Terceiro mais importante												
Quarto mais importante												

III. CONSELHO PEDAGÓGICO REGIONAL

O senhor Dias foi nomeado para o Conselho Pedagógico Regional e escolhido para presidente. A comunidade está dividida por causa do encerramento de uma das escolas secundárias. Uma das escolas secundárias tem que ser encerrada por razões financeiras, mas ainda não se chegou a acordo sobre qual delas encerrar. Durante a eleição, o senhor Dias propôs uma série de "reuniões abertas" nas quais os membros da comunidade dariam as suas opiniões. Ele tinha esperança de que este diálogo pudesse dar a entender à comunidade a necessidade de uma das escolas secundárias fechar. Esperava também que, através dessa discussão aberta, a dificuldade da decisão pudesse ser apreciada e que finalmente a comunidade apoiasse a decisão do Conselho Pedagógico Regional. A primeira reunião aberta foi um desastre. Discursos inflamados dominaram os microfones e ameaçaram violência. A reunião quase acabou em luta. No final da semana, os membros do Conselho Pedagógico Regional receberam chamadas telefônicas ameaçadoras. O senhor Dias se pergunta se o melhor será cancelar a próxima reunião aberta.

Deve-se cancelar a próxima reunião aberta? Assinale uma opção.

Deve cancelar a próxima reunião aberta

Não consigo decidir

Deve realizar a próxima reunião aberta

Classifique os 12 itens de acordo com o grau de importância.

	Nenhu ma	Pouca	Algu ma	Muito	Muitíss imo
1. As leis mandam que o senhor Dias promova reuniões abertas para tomar decisões importantes sobre educação?	()	()	()	()	()
2. Estaria o senhor Dias quebrando promessas eleitorais feitas à comunidade, ao deixar de promover reuniões abertas?	()	()	()	()	()
3. Ficaré a comunidade ainda mais zangada com o senhor Dias se ele interromper as reuniões abertas?	()	()	()	()	()
4. Impedirá a mudança de planos uma avaliação científica?	()	()	()	()	()
5. Se o Conselho Pedagógico está sendo ameaçado, terá o presidente a autoridade legal para o proteger, tomando decisões em reuniões fechadas?	()	()	()	()	()
6. A comunidade verá o senhor Dias como um covarde se ele parar com as reuniões abertas?	()	()	()	()	()
7. Terá o senhor Dias em mente outro processo para assegurar que os pontos de	()	()	()	()	()

vista divergentes serão ouvidos?					
8. Terá o senhor Dias a autoridade para expulsar as pessoas conflituosas ou inibi-las de fazer discursos longos?	()	()	()	()	()
9. Estarão algumas pessoas destruindo deliberadamente o Conselho Pedagógico, jogando uma espécie de jogo de poder?	()	()	()	()	()
10. Que efeito se terá ao parar as discussões, na capacidade da comunidade para negociar questões controversas no futuro?	()	()	()	()	()
11. Estará o problema a surgir de algumas cabeças quentes e será a comunidade em geral realmente justa e democrática?	()	()	()	()	()
12. Qual é a probabilidade de uma boa decisão ser tomada sem discussão aberta pela comunidade?	()	()	()	()	()

Agora, ordene os itens de acordo com a ordem da sua importância. Indique, por favor, as suas primeiras quatro escolhas.

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item mais importante												
Segundo mais importante												
Terceiro mais importante												
Quarto mais importante												

IV. CÂNCER

A D. Luísa tem 62 anos e está em fase terminal devido a um câncer de cólon. Tem dores horríveis e pede ao médico que lhe dê mais analgésicos. O médico lhe prescreveu a dose máxima de segurança possível e está relutante em aumentá-la, porque isso provavelmente lhe aceleraria a morte. Mentalmente lúcida, a D. Luísa diz que compreende isso, mas ela quer acabar com o sofrimento mesmo que isso implique acabar com a sua vida. Deveria o médico aumentar-lhe a dosagem?

Apoia a ação de aumentar a dose de medicamento? Assinale uma opção.

Deve dar à sra. Luísa uma dose aumentada para a fazer morrer

Não consigo decidir

Não deve aumentar a dose

Classifique os 12 itens de acordo com o grau de importância.

	Nenhu ma	Pouca	Algu ma	Mui to	Muitís simo
1. Não estará o médico obrigado às mesmas leis que todos os outros, se dar uma dose excessiva for o mesmo que matá-la?	()	()	()	()	()
2. Não estaria melhor a sociedade se os médicos não estivessem sujeitos a tantas leis sobre o que podem ou não fazer?	()	()	()	()	()
3. Se a sra. Luísa morrer, será o médico o responsável pelo tratamento incorreto?	()	()	()	()	()
4. Concordará a família da D. Luísa com o aumento da dosagem do analgésico?	()	()	()	()	()

Quarto mais importante

V. MANIFESTAÇÃO

A instabilidade econômica e política num país da América do Sul, instigou o Presidente dos Estados Unidos a mandar tropas para patrulhar a área. Estudantes em muitas universidades norte-americanas protestaram pelo fato de os Estado Unidos usarem a sua força militar para daí tirarem vantagens econômicas. Há uma grande suspeita de que grandes companhias multinacionais de petróleo estão a pressionar o presidente para salvaguardar o abastecimento barato de petróleo, mesmo que isso implique a perda de vidas. Os estudantes de uma universidade se manifestaram na rua, fazendo parar o trânsito e o comércio. O reitor da universidade ordenou que os estudantes parassem as suas manifestações ilegais. Os estudantes invadiram o edifício da administração da universidade, paralisando-a completamente. Têm os estudantes o direito de se manifestar desta forma?

Apoia a ação de se manifestarem desta forma? Assinale uma opção.

Devem continuar a se manifestar desta forma

Não consigo decidir

Não devem continuar a manifestar-se desta forma

Classifique os 12 itens de acordo com o grau de importância.

Nenhuma Pouca Alguma Muito MUITÍSSIMO

1. Terão os estudantes o direito de invadirem propriedade que não lhes pertence?	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

2. Será que os estudantes têm consciência que podem ser presos, multados e	()	()	()	()	()
--	-----	-----	-----	-----	-----

até mesmo expulsos da escola?

3. Os estudantes estão agindo de forma séria nesta causa ou estão a fazendo só por diversão? () () () () ()

4. Se o reitor da Universidade for flexível com os estudantes desta vez, conduzirá a mais desordem? () () () () ()

5. O público culpará os estudantes em geral pelas ações de alguns estudantes que se manifestam? () () () () ()

6. Poderão as autoridades ser culpadas por ceder à avareza das companhias multinacionais de petróleo? () () () () ()

7. Porque é que algumas pessoas, como presidentes e líderes de negócios, têm mais poder que as pessoas comuns? () () () () ()

8. Esta manifestação estudantil trará maiores ou menores benefícios a longo prazo para todos? () () () () ()

9. Serão os estudantes capazes de justificar a sua desobediência civil? () () () () ()

10. Não deverão as autoridades ser () () () () ()

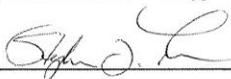
ANEXO 2 – Autorização para uso do DIT-2 em português.

MEMORANDUM OF AGREEMENT DIT-2 TRANSLATION

The Office for the Study of Ethical Development at the University of Alabama grants Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames permission to translate the DIT-2 into Portuguese and to use the DIT-2 with these conditions:

- (1) Permission is given for the specific project described in the letter of “Moral of the history”: dilemmas, uncertainty and the moral reasoning of social and economic entrepreneurs. This permission does not extend to additional projects nor to other researchers at other institutions beyond those specifically mentioned in this letter.
- (2) Permission is given for one year. At the time of expiration, the applicant may reapply to the Office.
- (3) The applicant is responsible for duplicating copies of the translated DIT-2 and for affixing the appropriate copyright information on each form, as follows: “©Copyright by James Rest and Darcia Narvaez, 1998. All Rights Reserved.” The applicant may wish to add an additional copyright claim for the translation, but this should not replace the original copyright.
- (4) Once you have translated the DIT-2, you have 2 choices for scoring. You may purchase scoring sheets from us (the scan forms in English) and transfer the data from your forms onto our forms, and then send them in for scoring. On the other hand, you may send us a diskette with your data in the exact format described in the Guide. The latter choice means that the data must be in perfect order. Any extra time we need to spend on preparing the data will be charged to you at \$30/hour.
- (5) The applicant agrees not pass on the DIT-2 in translation that is being used, and will provide the Office with copies of reports of this research as they become available.
- (6) The applicant will provide the Office with a copy of the DIT-2 in translation that is being used, and will provide the Office with copies of reports of this research as they become available.
- (7) If a third party approaches the Office for the DIT-2 in translation, the Office will not provide the translated copy to the third party, but will refer that party to the applicant. If the applicant approves use of the DIT-2 in translation by the third party, the third party will then make application to the Office. In other words, both the Office and the applicant will maintain dual control of the DIT-2 in translation.

Signed, on behalf of the Office, [Name] _____



[Date] _____

10/12/15

Applicant, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa Ames
October 6th, 2015

*Institutional Affiliation: Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC

*Address: Av. Madre Benvenuta, 2037 Florianópolis – SC CEP 88035-001 _____

Complete lines that begin with *. Return both copies. One will be returned to you with official signature.

ANEXO 3 – Resultados DIT-2, calculados pelo *Center for Study of Ethical Development*

Summarize

[DataSet1] C:\Documents and Settings\sskerr\Desktop\Clara\Clara 10896 10.12.2015.sav

Case Processing Summary^a

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ID	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Personal Interest (Stage 2/3)	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Maintain Norms (Stage 4)	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Post Conventional (P score)	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
N2 score (N2 score)	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
SPSS filter to eliminate purged subjects						

a. Limited to first 100000 cases.

Individual participant output: Developmental indices^a

	ID	Personal Interest (Stage 2/3)	Maintain Norms (Stage 4)	Post Conventional (P score)	N2 score (N2 score)
1	E1	18.00	36.00	42.00	46.43
2	E2	30.00	36.00	26.00	19.55
3	E3	24.00	34.00	22.00	17.42
4	E4	12.00	42.00	42.00	41.19
5	E5	18.00	32.00	50.00	48.16
6	E6	20.00	22.00	56.00	57.13
Total N	6	6	6	6	6

Individual participant output: Developmental indices^a

	SPSS filter to eliminate purged subjects
1	Selected
2	Selected
3	Selected
4	Selected
5	Selected
6	Selected
Total N	6

a. Limited to first 100000 cases.

Summarize

Case Processing Summary^a

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ID	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Type indicator	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Utilizer score	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Consolidation Transition	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
SPSS filter to eliminate purged subjects						

a. Limited to first 100000 cases.

Individual participant output: Developmental profile and phase indices^a

	ID	Type indicator	Utilizer score	Consolidation Transition	SPSS filter to eliminate purged subjects
1	E1	7.00	.23	2.00	Selected
2	E2	3.00	.14	1.00	Selected
3	E3	3.00	.49	1.00	Selected
4	E4	7.00	-.03	2.00	Selected
5	E5	7.00	.16	2.00	Selected
6	E6	7.00	-.05	2.00	Selected
Total N	6	6	6	6	6

a. Limited to first 100000 cases.

Case Processing Summary^a

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ID	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Humanitarian Liberalism	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Number of cannot decide choices	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Religious Orthodoxy (proxy measure)	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
SPSS filter to eliminate purged subjects	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

a. Limited to first 100000 cases.

Individual participant output: Experimental indices^a

	ID	Humanitarian Liberalism	Number of cannot decide choices	Religious Orthodoxy (proxy measure)	SPSS filter to eliminate purged subjects
1	E1	2.00	.00	3.00	Selected
2	E2	2.00	.00	2.00	Selected
3	E3	1.00	2.00	1.00	Selected
4	E4	3.00	.00	3.00	Selected
5	E5	2.00	1.00	4.00	Selected
6	E6	2.00	1.00	1.00	Selected
Total N	6	6	6	6	6

a. Limited to first 100000 cases.

Case Processing Summary^a

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ID	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
AGE	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
SEX	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Educational Level	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
Political Liberalism (high scores = Con)	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
U.S. Citizen? English as primary language?	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

a. Limited to first 100000 cases.

Demographic variables^a

	ID	AGE	SEX	Educational Level	Political Liberalism (high scores = Con)	U.S. Citizen?
1	E1	65.0	male	Prof. degree	2.0	No
2	E2	37.0	female	Prof. degree	3.0	No
3	E3	52.0	female	Prof. degree	1.0	No
4	E4	40.0	male	MS degree	4.0	No
5	E5	35.0	male	MS degree	3.0	No
6	E6	35.0	female	Prof. degree	3.0	No
Total N	6	6	6	6	6	

Demographic variables^a

	English as primary language?
1	no
2	no
3	no
4	no
5	no
6	no
Total N	6

a. Limited to first 100000 cases.

Table 1

	Personal Interest (Stage 2/3)	Maintain Norms (Stage 4)	Post Conventional (P Score)	N2 Score (N2 Score)
Mean	20.33	33.67	39.67	38.31
Std Dev.	6.12	6.62	13.29	16.21
N	6	6	6	6

Report

Table 2

	Utilizer Score	Humanitarian Liberalism	Number Of Cannot Decide Choices	Religious Orthodoxy (Proxy Measure)
Mean	.16	2.00	.67	2.33
Std Dev.	.20	.63	.82	1.21
N	6	6	6	6

Report

Table 3

Id	Age	Sex	Educational Level	Political Liberalism (High Score= Con.)	U.S. Citizen?	English As Primary Language?
Mean	44.0	1.5	10.3	2.7	2.0	2.0
Std Dev	12.1	.5	.5	1.0	.0	.0
N	6	6	6	6	6	6