



COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS COMO FORMA DE LEGITIMAÇÃO PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO

Milton Henrique Couto Neto – miltonhcouto@gmail.com
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Richardson Moro Schmittel – richardson.moro@gmail.com
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

1. RESUMO

Organizações que geram resultados econômicos e sociais simultaneamente possuem dificuldade de alcançar legitimidade no mercado. Essas organizações, chamadas no Brasil de negócios de impacto, precisam de empreendedores com competências distintas para alcançar essa legitimidade. Este ensaio teórico tem por objetivo apresentar dificuldades e facilidades que os empreendedores enfrentam para legitimar os negócios de impacto e, as competências que eles precisam desenvolver para mitigar as dificuldades e potencializar as facilidades nesse caminho rumo à legitimização.

PALAVRAS-CHAVE

negócios de impacto; organizações híbridas; competências empreendedoras.

2. INTRODUÇÃO

O estímulo a abertura de negócios de impacto, organizações híbridas, está em alta, pois organizações que geram resultados econômicos e sociais, simultaneamente, promovem benefício social de maneira sustentável, benefícios que não poderiam ser atingidos pelas vias das organizações que atuam exclusivamente com finalidade lucrativa ou exclusivamente com finalidade social. Porém, essas organizações podem ter dificuldades de obter reconhecimento, visto que não promovem negócios com objetivo único de lucratividade, como a maioria das organizações que compõem o mercado atualmente.

As diversas revoluções, ou eras, que a sociedade moderna vivenciou desde o Século XVII, trouxeram benefícios econômicos e sociais por meio de inovações que modificaram as formas de produção. A revolução industrial, a idade do vapor e ferrovias, a idade do aço, eletricidade e engenharias, a era do petróleo, automóvel e produção em massa e a era da informação e das telecomunicações (NICHOLLS; MURDOCK, 2011) trouxeram benefícios sociais que foram obtidos pelo progresso econômico, gerando maior poder de compra para os trabalhadores que conquistavam o acesso a produtos e serviços essenciais por meio do trabalho no setor produtivo.

Contudo, nas últimas décadas, as sociedades vêm enfrentando muitos problemas sociais, como por exemplo, a dificuldade de acesso a saúde, habitação, emprego e educação, e os benefícios econômicos das inovações promovidas tradicionalmente na indústria manufatureira e agricultura não geraram valor social como antes, seja devido à falta de emprego ou à remuneração inadequada dos postos de trabalho. Os governos, por sua vez, acumularam gastos

e não conseguem responder a esses problemas sociais crescentes (KON, 2018), logo, para superar esses problemas é necessário um grande esforço de diversos setores, dialogando com a tecnologia, ciências naturais e sociais para superá-los (DE MEDEIROS et al., 2017).

É necessário então, criar alternativas para solução desses problemas, um novo caminho para reequilibrar a sociedade, uma vez que o capitalismo na forma como está estruturado atualmente não beneficiou a todas as nações, e mesmo que traga benefícios a curto prazo, pode não ser sustentável para gerações futuras (HART, 2006). Como proposto por Mintzberg (2015), um novo caminho, nem público, nem privado, nem à direita, nem à esquerda dos governos, mas sim plural, e com a participação de todos pode tornar a sociedade mais socialmente equilibrada. Talvez seja necessário repensar a maneira como a sociedade gera e distribui suas riquezas, com a existência de empresas que, além do lucro, contemplem em seus objetivos os benefícios sociais (SABETI, 2011), organizações híbridas, que corrijam falhas do modelo capitalista, que tem dificuldades de gerar produtos e serviços para as populações mais pobres, que estão na base da pirâmide (HART, 2006).

Organização híbrida, é compreendida como “uma organização que inclui um sistema de valor e comportamentos que representam dois diferentes setores da sociedade para endereçar problemas sociais complexos” (HAI; DAFT, 2016, p. 248). Essas organizações estão imersas em, no mínimo, duas lógicas institucionais, como por exemplo a lógica do mercado (lucrativa) e a lógica social (do Estado) (THORNTON; OCASIO, 2008), ou seja, possuem missão social, e geram lucro para seus donos ou acionistas, contudo, essa dupla missão não se trata de realizar filantropia com a lucratividade dos negócios, mas sim possuir propósito social, e intencional, com a relação e dependência da geração de receita e geração de lucro (SABETI, 2011). No Brasil, essas organizações híbridas são chamadas de negócios de impacto e possuem reconhecida importância por parte do Estado, que formalizou em 2019 a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (BRASIL, 2017), o que justifica o estudo desse fenômeno.

Por ter objetivo social, os negócios de impacto podem contribuir com a sociedade promovendo mudanças nas estruturas de trabalho e nas estruturas sociais, alterando as rotinas de fluxos de recursos e autoridades, e alterando crenças de sistemas sociais de maneira ampla e duradoura, características importantes no campo das inovações sociais (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Essas mudanças são realizadas de maneira inovadora, possivelmente em resposta às tensões internas e externas que estão presentes nas organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014), que possuem dificuldades inerentes à consistência de lógicas aparentemente conflitantes, como o lucro e o benefício social.

As organizações híbridas são então organizações que possuem tanto interesse financeiro como social e, por se tratar de um processo relativamente recente, não se enquadram nem como negócios lucrativos (que visem resultado essencialmente financeiro) e nem como negócios sociais, que visam resultados essencialmente sociais. Isto traz a organização alguns desafios, que são expostos por Battilana et al. (2012), que são: (1) Desafio Legal, (2) Busca por Financiamento (3) Consumidores e Beneficiários, (4) Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Talentos.

Esses são os desafios que o empreendedor de um negócio de impacto tem para buscar a legitimidade do seu negócio. Um dos possíveis caminhos para buscar essa legitimidade pode ser o trabalho institucional, pelo qual o empreendedor, imerso em um contexto que é influenciado pelo ambiente e também precisa influenciá-lo, utiliza recursos e habilidades para

construir sua instituição (LAWRENCE; SUDDABY, 2003), ou seja, busca desenvolver e aplicar competências para entender o ambiente e promover as mudanças desejadas com o apoio dos demais atores.

Nesse ensaio será discutido necessidade dos negócios de impacto buscar a legitimação, a justificativa para utilizar o desenvolvimento de competências como meio para legitimar os negócios de impacto, as competências que podem ser utilizadas para o processo de legitimação e, as competências que podem ser desenvolvidas para mitigação da dificuldade de legitimação ou potencialização da facilidade de legitimação dos negócios de impacto.

3. A BUSCA PELA LEGITIMIDADE NOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

A busca pela legitimidade por parte das organizações tem sido estudada há muito tempo. A legitimidade pode ser compreendida como uma percepção de que as ações de uma entidade (pessoa ou organização) são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas e valores socialmente construídos (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). A legitimidade, seria então um elemento de reconhecimento de uma organização, onde o público, interno ou externo, reconhecem sua existência e importância em determinado campo. Esse reconhecimento é formado pela visão dos atores, formado “aos olhos de quem vê”, (SUDDABY et al., 2015), ou seja, é uma percepção que depende da imagem percebida do público de uma organização.

O conceito de “legitimidade” é construído por diversas posições (SUDDABY et al., 2015) e combinam ideias estruturalistas, partindo de Weber (1864-1920) e perpassando por Parsons (1902-1979), que concebem legitimidade como o acoplamento da organização às normas sociais e as leis formais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), até uma visão neoinstitucional, onde a legitimidade seria associada a uma dinâmica co-evolutiva de lógicas, atores, práticas e estruturas de governança (LOUNSBURY; VENTRESCA, 2003).

Suddaby et al. (2015) compreende legitimidade sob três tipos de configurações, sendo a *legitimação como propriedade ou ativo* (características desejadas), a *legitimação como processo* (uma propriedade) e a *legitimação como percepção* (construção social). Nessa última, desenvolvida por meio de interação e uso da linguagem, e combinando as duas primeiras, porém com viés subjetivo, a legitimidade é desenvolvida por um processo sociocognitivo com a iteração de indivíduos, ou seja, um processo subjetivo que contemple as propriedades, o processo, mas também o gosto e o julgamento (SUDDABY et al., 2015).

Adotando o conceito de *legitimidade como percepção*, compreende-se que os atores de uma organização podem influenciar a percepção do público, e empreendedores habilitados podem ajustar suas organizações para influenciar os atores que conferem o status de legítima a uma organização.

Propõe-se então que um dos caminhos para buscar a legitimidade das organizações seja por meio do desenvolvimento de competência do empreendedor, e partindo de uma visão neoinstitucional adicionamos os elementos *percepção* e *suposição*, e também a ideia de que os sujeitos são a fonte de legitimação, em um processo que seria fundamentalmente político (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008) e sociocognitivo (SUDDABY et al., 2015), da *legitimidade como percepção*.

Buscar a legitimidade de uma organização passaria então por influenciar a percepção e o julgamento dos atores de um campo, por meio de ações (SUDDABY et al., 2015), e os

empreendedores de negócio de impacto poderiam atuar no processo de legitimação a partir do momento que consigam desenvolver competências para tal.

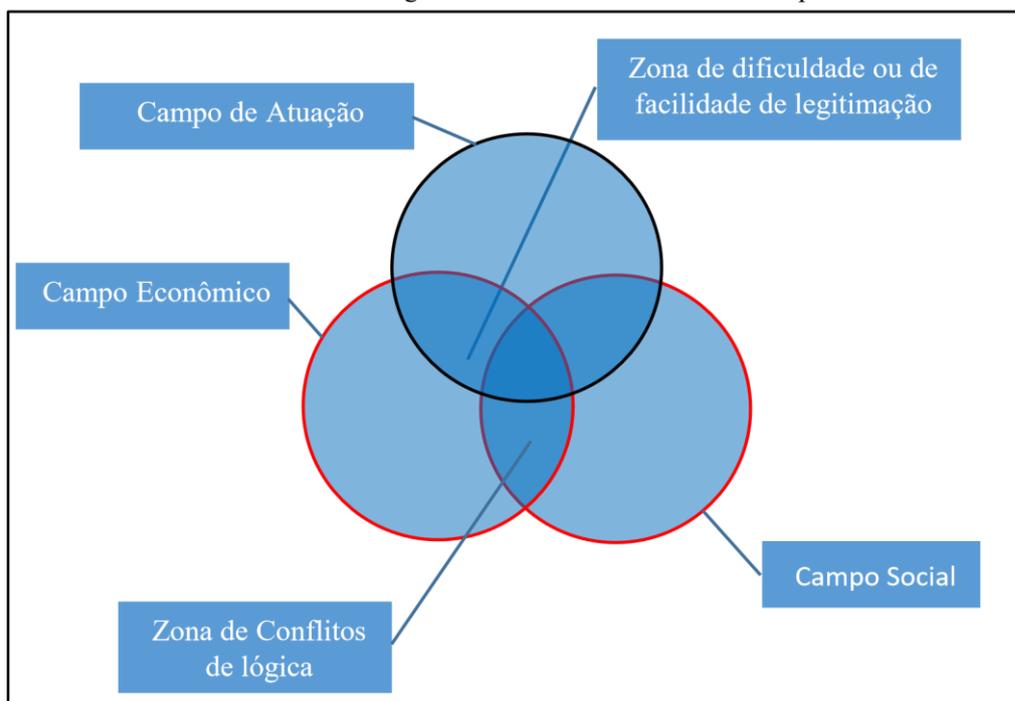
Propõe-se que o desenvolvimento destas competências pode auxiliar no processo de legitimação, que passaria pelas etapas de inovação, validade local, difusão e validade (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Estas etapas são bem conhecidas dos empreendedores, e para cumprir cada uma dessas etapas, é necessário o desenvolvimento de competências, se desejarem que suas organizações alcancem legitimidade no mercado, principalmente pelo fato de que os negócios de impacto são um fenômeno recente, caracterizando um campo em construção.

Por ser um fenômeno recente, os negócios de impacto passam por problemas de legitimação que organizações lucrativas ou filantrópicas não passam, como por exemplo: dificuldade de reconhecimento legal, dificuldade de conseguir financiamento, estabelecimento de cultura organizacional (BATTILANA et al., 2012 e BATTILANA; LEE, 2014), além de dificuldade de estabelecer preço pelos seus bens e serviços (BATTILANA et al., 2012). Essas dificuldades ocorrem na relação do negócio com os demais atores, internos e externo, que não conseguem identificar essas organizações como legítimas pela falta de conhecimento desse campo emergente, desviando os negócios de impacto dos modelos de organização socialmente legitimados (VILLAR et al, 2019). Compreende-se que é fácil identificar uma organização com fim lucrativo, assim como é fácil identificar uma organização com foco principal na questão social. Porém ainda há grande dificuldade de se entender uma organização que tanto quer lucrar como prestar um serviço à sociedade, de modo que as pessoas ainda desconfiam da possibilidade de atingir este equilíbrio entre os objetivos comerciais e sociais. Pode haver uma desconfiança de que tais interesses não são verdadeiros e legítimos pois lucro e questões sociais ainda parecem objetivos antagônicos e por isso as organizações híbridas e os seus empreendedores carecem de legitimação.

Os empreendedores, por sua vez, são atores chave para, com suas competências, buscarem a legitimação dessas organizações, utilizando o trabalho institucional como mecanismo de mudança, uma vez que conseguem controlar os recursos da empresa para buscar seus interesses (THORNTON; OCASIO, 2008).

Outro elemento que torna a legitimação do negócio de impacto complexa é o fato de estar posicionado em uma interseção de campos, o campo econômico, o campo social e, o campo de atuação (atividade econômica em que atua). Propõe-se que, existem duas zonas que dificultam o processo de legitimação, sendo a primeira a sobreposição de lógicas institucionais e a segunda a sobreposição da zona de conflito de lógicas e o campo de atuação da organização. A sobreposição de lógicas é bem explorada na literatura como por exemplo em Battilana et al. (2012) e em Hai e Daft (2016), contudo a zona que sobrepõe o campo de atuação é pouco explorada, e pode indicar muita dificuldade ou facilidade de legitimação, como ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Zonas de conflito entre campos



Fonte: Elaborada pelos autores.

É importante ressaltar, que apesar das dificuldades de legitimação dos negócios de impacto, pode acontecer também uma facilitação dessa legitimação, pois ao mesmo tempo que o mercado pode receber com estranheza a dupla missão, também pode simpatizar pela missão dupla e facilitar esse processo de legitimação, podendo inclusive tornar elementos da dupla missão uma vantagem competitiva, como os exemplos de Hockerts (2015) que cita o caso de uma organização que utiliza trabalho de profissionais autistas para testar software, e uma segunda organização que contrata pessoas cegas para trabalho em telemarketing por possuírem maior atenção auditiva. Porém, esse caminho de facilitação de legitimação também possui complexidade.

4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO CAMINHO PARA LEGITIMAÇÃO

A literatura sobre competências possui diversas posições ontológicas, epistemológicas e correntes teóricas que precisam estar alinhadas para que seja possível uma teorização a respeito das competências para empreendedores de negócios de impacto. Destacam-se as correntes americana e francesa (DE MORAIS et al., 2015; SANDBERG, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001), sendo que a primeira concebe a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém e utiliza para cumprimento de tarefas, e a segunda, um saber agir,

mobilizando recursos de maneira mais complexa e menos prescritiva (FLEURY; FLEURY, 2001).

Essas duas concepções são distintas devido posições ontológicas divergentes sobre como o indivíduo se compreende no mundo. O quadro 1 explica essas posições e apresenta outras consequências decorrentes delas, como por exemplo a posição epistemológica.

Quadro 1: Concepções ontológicas e epistemológicas sobre competências

Ontologia	Posição epistemológica	Sobre o trabalhador	Competência	Correntes teóricas
Racionalista (Pessoa e mundo são distintos)	Funcionalista	Passivo / recebe e cumpre ordens	Orientada ao trabalho ou ao trabalhador	Escola Americana
Interpretativista (Pessoa e mundo são inseparáveis)	Construtivista	Ativo / dinâmico	Orientada ao contexto. Trabalhador vive o trabalho.	Escola Francesa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em De Moraes et al. (2015) e Sandberg (2000).

Os elementos do objeto desse ensaio nos remetem a uma concepção de competência mais aderente à corrente francesa, pois seria complexo teorizar o tema competência de maneira funcional e prescritiva em um campo que está em formação, possui intercessão com outros campos, e a competência do empreendedor se confunde com a competência organizacional.

Essas competências, não seriam apenas um estoque de recursos que os empreendedores aprenderiam a colocar em prática, como na perspectiva americana, mas sim algo que vai além da tarefa, um saber agir complexo (FLEURY; FLEURY, 2001) que prepare o empreendedor para lidar com situações inesperadas no dia a dia dos negócios de impacto. A competência seria a convergência entre a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional (DE MORAIS et al., 2015), e o empreendedor de negócios de impacto combinaria esses três elementos para legitimar seu negócio.

Compreende-se, contudo, que sob os aspectos epistemológicos, nem a abordagem funcionalista do modelo norte-americano, nem a abordagem construtivista do modelo francês estariam alinhadas ao ambiente emergente de empreendimento nos negócios de impacto. A abordagem funcionalista compreende que o sujeito recebe o conhecimento, passivamente. A abordagem construtivista concebe que o sujeito é ativo e desenvolve o conhecimento, porém quase que de maneira a anular os demais atores que participam desse processo (DE MORAIS et al., 2015). Propõe-se então uma abordagem que contemple a existência de uma realidade objetiva das instituições, mas que também seja constituída pela influência subjetiva dos empreendedores, ou seja o sujeito influencia e é influenciado pelo meio no processo de desenvolvimento de suas competências, um processo de conscientização e flexibilidade, características do trabalho institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2003).

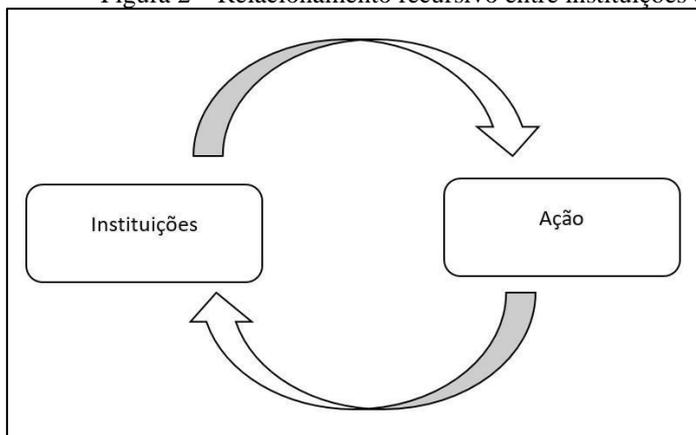
A abordagem do trabalho institucional busca compreender como a ação dos atores moldam as instituições (LAWRENCE et al., 2003), e no presente contexto, temos interesse em compreender como um empreendedor molda sua organização em busca de legitimação. O trabalho institucional tem o objetivo de compreender as práticas que os atores individuais ou coletivos utilizam para influenciar as instituições, criando-as, modificando-as ou desestruturando-as. Esses atores utilizam dessas práticas para alcançar legitimidade em meio a

um ambiente de pressão provocado pela instituição sob seu comportamento e práticas, e, também buscam pressionar a instituição para atingir seus objetivos (MICHEL et al., 2019).

Os indivíduos, utilizam então o trabalho institucional para modificar o ambiente ou para defender o *status-quo*, mas também pode fazê-lo para buscar legitimação da sua organização. O trabalho institucional se difere de uma simples resistência a mudanças pois os atores utilizam de criatividade e proatividade em seus esforços (MICHEL et al., 2019), e essa criatividade pode ser utilizada para modificar as instituições quando os interesses dos atores não são supridos pela instituição da forma como eles desejam, podendo então o indivíduo desafiar, enfraquecer, rejeitar, melhorar, modificar ou apoiar a instituição (TROSHANI et al., 2018).

Lawrence et al. (2003) propõem que existe uma relação recursiva entre a instituição e as ações dos indivíduos, e essa recursividade promove a criação, modificação e desestruturação das organizações, como apresentado na Figura 2. Acredita-se que a instituição molda a ação e comportamento dos indivíduos, e a ação e comportamento dos indivíduos moldam as instituições, recursivamente, ficando a cargo do trabalho institucional explicar como o comportamento dos atores, a ação molda as instituições.

Figura 2 – Relacionamento recursivo entre instituições e ação



Fonte: Lawrence et al. (2003)

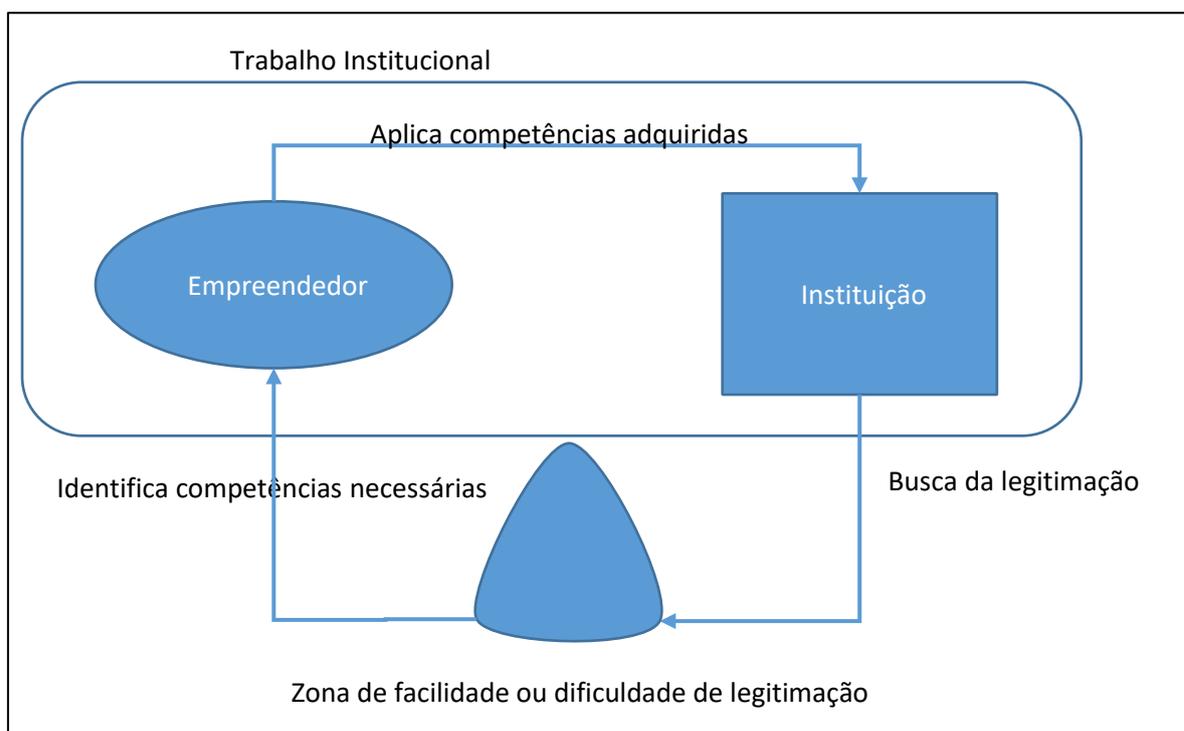
Nota: Traduzido pelos autore .

Seguindo essa relação recursiva, Lawrence e Suddaby (2003) classificaram diversas formas de trabalho institucional entre as ações de criar, modificar e desestruturar as instituições, e o trabalho institucional poderia então ser utilizado por indivíduos que precisam equilibrar as lógicas presentes nos negócios de impacto e buscar legitimidade.

Propõe-se então, que o trabalho institucional pode ser compreendido como uma forma que o empreendedor utiliza para: identificar elementos que constroem a legitimidade da sua organização nos campos de atuação; e desenvolver competências para influenciar os demais atores e sua própria instituição para trazer a legitimidade necessária para o bom desenvolvimento do seu negócio de impacto.

O processo de legitimação aconteceria por meio do trabalho institucional, de modo que o empreendedor identificaria a necessidade de desenvolvimento de competências em contato com o campo, e pelo desenvolvimento de suas próprias competências poderia então desenvolver competências organizacionais para que sua instituição consiga se legitimar, como proposto na Figura 3.

Figura 3 – Desenvolvimento de competências por meio do trabalho institucional



Fonte: Elaborada pelos autores.

Compreendida a dinâmica do trabalho institucional e do desenvolvimento de competências para a busca de legitimidade, faz-se necessário identificar os elementos que possam facilitar ou dificultar o caminho do empreendedor durante esse processo.

5. DIFICULDADES E FACILIDADES PARA A LEGITIMAÇÃO

Com o objetivo de buscar a legitimidade no campo, as organizações, tendem a se adequar a um *template* (padrão), como proposto por Battilana et al. (2017), porém, esse *template*, no caso do recente fenômeno dos negócios de impacto não está formado, cabendo então aos empreendedores desses negócios compreender melhor o ambiente em que estão inseridos e identificar as melhores alternativas de ações para buscar a legitimidade.

Os negócios de impacto possuem diversas dificuldades de legitimação, e entre elas podemos destacar a principal e mais preponderante, que é a própria coexistência de lógicas institucionais, as lógicas do campo econômico e do campo social. Essa dupla lógica está no cerne dos negócios de impacto, e podem fazer com que essas organizações desviem de uma das missões. Como proposto por Battilana et al. (2012), Battilana (2018), Battilana e Lee (2014), Douglas et al. (2018), Ebrahim et al. (2014) e Hai e Daft (2016), essas organizações híbridas podem renunciar à missão social para conseguir melhores resultados econômicos, ou desistir

dos resultados econômicos e passarem a se portar como organizações filantrópicas, por exemplo.

Battilana (2018) compreende que ganhar dinheiro com a base da pirâmide pode soar estranho ao mercado, como se o benefício social fosse responsabilidade exclusiva do Estado ou da filantropia, e que os atores do mercado podem compreender que qualquer ação lucrativa da base da pirâmide seria uma exploração de indivíduos desfavorecidos, impactando negativamente na reputação do negócio de impacto, e, como consequência gerar uma dificuldade de legitimação. Essa desconfiança dos atores do mercado provavelmente ocorre porque os negócios de impacto possuem estruturas diferentes dos modelos de negócios socialmente legitimados (VILLAR et al.,2019).

A adequação legal também é um desafio, pois muitos países ainda não possuem legislação específica que contemple os negócios de impacto. Essa adequação legal, destacada nos estudos de Battilana (2018) e Battilana et al. (2012), é uma barreira para legitimação, pois se nem o Estado consegue adequar sua legislação para essas organizações, os consumidores, parceiros comerciais e até empregados tendem a estranhar esse modelo de negócio. Ebrahim et al. (2014) destaca que não existe forma legal universalmente aceita para essas organizações e as formas existentes variam em termos de propriedade e estrutura financeira. Hai e Daft (2016) aprestam que escolher a estrutura jurídica correta para os negócios de impacto é um desafio, mas é difícil escolher uma boa estrutura jurídica se ela não está disponível e legitimada pelo Estado.

Os usuários de serviços dos negócios de impacto possuem uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados, pois compreendem que uma empresa que presta serviços com o valor abaixo do mercado busca a redução de custos recorrentemente, inclusive remunerando seus empregados com valor abaixo da média do mercado, e isso pode impactar a qualidade dos serviços (HENDERSON et al., 2017). Román-Calderón et al. (2015) complementa essa visão destacando que os negócios de impacto utilizam de contratos psicológicos e apelo à satisfação do trabalho para conseguir contratar e estimular seus colaboradores a prestar um bom serviço com remuneração abaixo da média do mercado. Se por um ponto os contratos psicológicos ajudam os empregados a se engajarem nos negócios, a desconfiança dos consumidores dificulta a legitimação.

Essas dificuldades apresentadas resumem como os atores internos ou externos podem ter dificuldades de identificar como os negócios de impacto funcionam, e isso torna difícil a construção de uma identidade e consequentemente de legitimação (MCMULLEN, 2018), mas em outra via, existe também elementos que podem facilitar o processo de legitimação.

Alberti (2017) compreende que os negócios de impacto ao contemplar seus consumidores como beneficiários obtém uma boa reputação no mercado, o que podem facilitar o processo de legitimação, apesar do ecossistema do mercado não estar apto para dupla missão, como relata o próprio Alberti (2017).

Clientes estão demandando produtos e serviços com responsabilidade social e admiram empresas que desenvolvem estes produtos e serviços (MCMULLEN, 2018). Os governos locais estão criando legislações específicas para facilitar a criação e sustentabilidade dessas empresas o que facilita o processo de legitimação. No Brasil, por exemplo existe a Estratégia Nacional de Investimento e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) que materializa as intenções

governamentais no crescimento e legitimação desse modelo de negócios (BRASIL, 2017). Todas essas questões facilitam a legitimação de negócios de impacto.

Os exemplos de Hockerts (2015) apresentam como empregados, que teoricamente não teriam bom desempenho em alguns tipos de organizações, são utilizados como diferencial competitivo nos negócios de impacto e geram qualidade de serviço superior facilitando a legitimação junto aos clientes.

Entre outros aspectos facilitadores da legitimação, Douglas et al., (2018) sugere que os negócios de impacto que consideram aspectos culturais locais têm sua legitimação facilitada e Battilana et al., 2017 sugere que os negócios de impacto são atraentes para grupos que precisam resolver problemas complexos.

Os fatores destacados no referencial podem facilitar ou dificultar a legitimação de negócios de impacto, caberia então, segundo a proposta desse ensaio, ao empreendedor desenvolver competências para mitigar as dificuldades e potencializar as facilidades de legitimação.

6. COMPETÊNCIAS PARA A LEGITIMAÇÃO

Seguindo o percurso de que o desenvolvimento de competências pode ajudar os negócios de impacto na busca por legitimidade, é necessário identificar competências que os empreendedores podem utilizar, por meio do trabalho institucional, para buscar a legitimidade dos negócios de impacto, ou seja, as competências que ele desenvolve e aplica em seu cotidiano em busca de legitimidade.

O empreendedor precisa influenciar os atores que compõem o mercado para buscar essa legitimidade e, competências como comunicar-se bem, demonstrar comprometimento com o trabalho compreender e enquadrar expectativas de stakeholders, construir redes de relacionamento podem ser um caminho para a busca de legitimidade. O quadro 2 resume uma série de competências que o empreendedor supostamente pode utilizar na busca do processo de legitimação do seu negócio de impacto.

Quadro 2: Competências empreendedoras

Habilidade	Fonte
Demonstrar autocontrole	Harvard (2017) e OECD (2014)
Fingir não estar no controle para persuadir	Fligstein (2007) e Lawrence et al. (2003)
Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões	Baum e Locke (2004), Harvard (2017) e OECD (2014)
Demonstrar comprometimento pelo trabalho	Baum e Locke (2004) e Zott e Huy (2007)
Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders	Harvard (2017), Zott e Huy (2007) e Fligstein (2007)
Negociar e resolver conflitos	Harvard (2017), OECD (2014) e Fligstein (2007)
Construir redes de relacionamento	Harvard (2017), Zott e Huy (2007) e Fligstein (2007)
Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico)	Harvard (2017) e Zott e Huy (2007)
Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores	Zott e Huy (2007)

Tenacidade, persistência e aquisição progressiva	Baum e Locke (2004) Fligstein (2007) e Lawrence et al. (2003)
Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policiamento)	OECD (2014), Fligstein (2007) e Lawrence et al. (2003)
Demonstrar poder para definir e modificar regras	Fligstein (2007) e Lawrence et al. (2003)
Reconhecer desvantagem	Fligstein (2007)
Barganhar	Fligstein (2007)
Agregar interesses	Fligstein (2007)
Demonstrar abnegação	Fligstein (2007)
Buscar interesse comum	Fligstein (2007)
Apoiar	Lawrence et al. (2003)
Construir identidades	Lawrence et al. (2003)
Copiar o comportamento do outro	Lawrence et al. (2003)
Educar e Teorizar	Lawrence et al. (2003)
Valorizar ou demonizar	Lawrence et al. (2003)
Criar mitos	Lawrence et al. (2003)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Complementando essa análise teórica, é possível correlacionar possibilidades empíricas de competências a serem desenvolvidas pelos empreendedores para mitigar dificuldades de legitimação e potencializar facilidade de legitimação. Os quadros 3 e 4 propõem esse caminho sem esgotar as possibilidades do uso das competências para o trabalho institucional de influenciar os atores em busca da legitimação dos negócios de impacto.

Quadro 3 – Competências propostas para mitigar dificuldades de legitimação

Dificuldade	Competência para mitigar a dificuldade
Coexistência e conflito de lógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policiamento) • Demonstrar poder para definir e modificar regras • Barganhar • Agregar interesses • Buscar interesse comum • Construir identidades • Educar e Teorizar

<p>Má reputação por explorar a base da pirâmide comercialmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fingir não estar no controle para persuadir • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policimento) • Reconhecer desvantagem • Barganhar • Agregar interesses • Demonstrar abnegação • Buscar interesse comum • Apoiar • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar
<p>Não conseguir enquadramento legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar autocontrole • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Tenacidade, persistência e aquisição progressiva • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policimento) • Demonstrar poder para definir e modificar regras
	<p>Reconhecer desvantagem Barganhar Agregar interesses Construir identidades Educar e Teorizar</p>
<p>Desconfiança dos usuários dos serviços sobre a qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar autocontrole • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policimento) • Reconhecer desvantagem • Barganhar • Agregar interesses • Buscar interesse comum • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar

<p>Encontrar e comunicar a identidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fingir não estar no controle para persuadir • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Negociar e resolver conflitos • Construir redes de relacionamento • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores • Tenacidade, persistência e aquisição progressiva • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policiamento) • Demonstrar poder para definir e modificar regras • Construir identidades • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar • Criar mitos
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 4 - Competências propostas para potencializar a facilidade de legitimação

Facilidade	Competência para potencializar a facilidade
<p>Bom reputação por contemplar os consumidores e beneficiários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Construir redes de relacionamento • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores • Agregar interesses • Demonstrar abnegação • Buscar interesse comum • Apoiar • Construir identidades • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar • Criar mitos

<p>Clientes demandando produtos e serviços com responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Construir redes de relacionamento • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policiamento) • Agregar interesses • Demonstrar abnegação • Buscar interesse comum • Apoiar • Construir identidades • Copiar o comportamento do outro • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar • Criar mitos
<p>Governos incentivando abertura de negócios de impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fingir não estar no controle para persuadir • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Construir redes de relacionamento • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Tenacidade, persistência e aquisição progressiva • Monitorar e compreender o ambiente e o sistema (policiamento) • Demonstrar poder para definir e modificar regras • Barganhar • Agregar interesses • Buscar interesse comum • Apoiar • Construir identidades • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar • Criar mitos

Ativos antagônicos como vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Fingir não estar no controle para persuadir • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Compreender e enquadrar expectativas de stakeholders • Negociar e resolver conflitos • Construir redes de relacionamento • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Dispensar atenção pessoal a seus interlocutores • Barganhar • Agregar interesses • Demonstrar abnegação • Buscar interesse comum • Apoiar • Construir identidades • Copiar o comportamento do outro • Educar e Teorizar • Valorizar ou demonizar • Criar mitos
Atraente para solução de problemas complexos	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrar autocontrole • Fingir não estar no controle para persuadir • Comunicar-se bem (Visão, Escrita, Fala e reuniões) • Demonstrar comprometimento pelo trabalho • Demonstrar confiança e credibilidade (moral, formação ou conhecimento técnico) • Tenacidade, persistência e aquisição progressiva • Buscar interesse comum • Educar e Teorizar

Fonte: Elaborado pelos autores.

7. CONCLUSÃO

As diversas facetas dos negócios de impacto ao mesmo tempo que buscam solucionar problemas sociais de maneira inovadora, podem confundir os atores do mercado causando dificuldade de legitimação destes negócios, principalmente pelo fato da coexistência das lógicas lucrativa e social dos negócios de impacto.

O trabalho institucional e a busca por competência por parte dos empreendedores desses negócios pode ser um caminho para alcançar essa legitimidade, uma vez que a legitimidade pode ser alcançada por meio de um processo social, onde os atores são influenciados por meio de processos subjetivos pela ação dos empreendedores, mas sem desconsiderar a realidade objetiva das instituições.

O presente estudo elencou teoricamente possíveis competências que, se desenvolvidas pelos empreendedores dos negócios de impacto podem mitigar dificuldades ou potencializar facilidades para que seus negócios alcancem a legitimidade, recomendando-se assim que as possibilidades teóricas elencadas sejam pesquisadas empiricamente por meio de pesquisas com empreendedores de negócios de impacto.

8. REFERENCIAS

ALBERTI, Fernando G.; GARRIDO, Mario A. Varon. Can profit and sustainability goals coexist? New business models for hybrid firms. **Journal of Business Strategy**, v. 38, n. 1, p. 313, 2017.

BATTILANA, Julie; BESHAROV, Marya; MITZINNECK, Bjoern. On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. **The SAGE handbook of organizational institutionalism**, v. 2, p. 133-169, 2017.

BATTILANA, Julie et al. In search of the hybrid ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v.10, n.3, p. 49-55, 2012.

BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BATTILANA, Julie. Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. **M@n@gement**, v. 21, n. 4, p. 1278-1305, 2018.

BAUM, J. Robert; LOCKE, Edwin A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 4, p. 587, 2004.

BRASIL. Decreto, n. 9.244, de 19 de dezembro de 2017. **Institui a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto e cria o Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto.**

DE MEDEIROS, Carolina Beltrão et al. Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 957-982, 2017.

DE MORAIS, Pablo Augusto Panêto; DE MELO, Tatiane Alves; DE FATIMA BIANCO, Mônica. Noções/significado (s) de competência (s): Uma revisão teórica. **Revista Cesumar– Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 2, 2015.

DEEPPHOUSE, David L.; SUCHMAN, Mark. Legitimacy in organizational institutionalism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 49, p. 77, 2008.

DOUGLAS, Heather; ETI-TOFINGA, Buriata; SINGH, Gurmeet. Hybrid organizations contributing to wellbeing in Small Pacific Island Countries. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 9, n. 4, p. 490-514, 2018.

EBRAHIM, Alnoor; BATTILANA, Julie; MAIR, Johanna. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81-100, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLIGSTEIN, Neil. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.

HAI, Solange; DAFT, Richard L. When missions collide. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 4, p. 283-290, 2016.

HART, S. **Capitalismo na encruzilhada** (Capitalism at the crossroads). 2006.

HARVARD Business Review Press. **The Harvard Business Review manager's handbook: the 17 skills leaders need to stand out**. Boston, Massachusetts 2017.

HENDERSON, Fiona et al. From charity to social enterprise: the marketization of social care. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 3, p. 651-666, 2018.

HOCKERTS, Kai. How hybrid organizations turn antagonistic assets into complementarities. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 83-106, 2015.

KON, Anita. A inovação nos serviços como instrumento para a Inovação Social: uma visão integrativa. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 38, n. 3, p. 584-605, 2018.

LAWRENCE, Thomas; SUDDABY, Roy. Institutions and Institutional Work. **Handbook of organization studies**. SAGE Publications Ltd, 2003.

LAWRENCE, Thomas; SUDDABY, Roy; BERNARD, Leca. **Handbook of organization studies**. SAGE Publications Ltd, 2003.

LOUNSBURY, Michael; VENTRESCA, Marc. The new structuralism in organizational theory. **Organization**, v. 10, n. 3, p. 457-480, 2003.

MCMULLEN, Jeffery S. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 5, p. 575-590, 2018.

MICHEL, Sophie et al. Business interaction and institutional work: When intermediaries make efforts to change their position. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 266-279, 2019.

MINTZBERG, Henry. **Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center**. Berrett-Koehler Publishers, 2015.

NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alexander. **Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets**. Springer, 2011.

NICHOLLS, Alex; MURDOCK, Alexander. The nature of social innovation. In: **Social innovation**. Palgrave Macmillan, London, 2012. p. 1-30.

OECD. **Job Creation and Local Economic Development**, OECD Publishing, 2014.

ROMAN-CALDERON, Juan Pablo; ODOARDI, Carlo; BATTISTELLI, Adalgisa. Cause-fit, positive attitudes and behaviors within hybrid Colombian organizations. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 408-417, 2015.

SABETI, Heerad. The for-benefit enterprise. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 11, p. 98104, 2011.

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SUDDABY, Roy; BITEKTINE, Alex; HAACK, Patrick. Legitimacy. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 451-478, 2017.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 99-128, 2008.

TROSHANI, Indrit et al. Digital transformation of business-to-government reporting: An institutional work perspective. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 31, p. 17-36, 2018.

VILLAR, Eduardo Guedes; RESE, Natália; ROGLIO, Karina De Déa. As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 486505, 2019.

ZOTT, Christoph; HUY, Quy Nguyen. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 70-105, 2007.