



EMPREENDEDORISMO SOCIAL: INFLUÊNCIA DAS HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE GASTRONOMIA

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: INFLUENCE OF SOCIOEMOTIONAL SKILLS IN A GASTRONOMY COOPERATIVE

SANTOS, Adilson Guilherme dos ¹

SANTOS, Givaldo Guilherme dos ²

PINHEIRO, Paulo Roberto ³

OAIGEN, Edson Roberto ⁴

MEIRELES, Manuel ⁵

Resumo: Este artigo investiga a influência das habilidades socioemocionais no empreendedorismo social, com foco em uma cooperativa de gastronomia. A pesquisa foi conduzida em uma associação em Campinas, onde uma empresa prestou serviços por três anos para o restaurante da fundação, alcançando resultados expressivos, especialmente entre colaboradores e gestores. Utilizou-se o método de estudo de caso, com análise de conteúdo hermenêutica e aplicação de questionários semiestruturados com questões fechadas e abertas. O objetivo foi identificar as principais causas que influenciam a intervenção e hierarquizá-las através do software Determinante Causal (DC). A pesquisa contribui tanto no âmbito teórico, ao aprofundar a compreensão sobre o papel das *soft skills* no empreendedorismo social, quanto no âmbito social, ao oferecer subsídios teóricos para o desenvolvimento de cooperativas similares.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Soft skills. Cooperativa. Gastronomia.

¹ (In memoriam).

² Doutor em Ciências da Educação pela UEP. E-mail: ggs1959@gmail.com

³ Doutor em Agronegócios pela UFRGS. Coordenador dos cursos de pós-graduação e professor da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: ppinheiro@saofranciscodeassis.edu.br

⁴ Pós-Doutor em Ciências da Educação pela Universidade Evangélica do Paraguai. E-mail: oaigen.er@gmail.com

⁵ E-mail: profmeireles@uol.com.br

Abstract: This article investigates the influence of socioemotional skills on social entrepreneurship, focusing on a gastronomy cooperative. The research was conducted in an association in Campinas, where a company provided services for three years to the foundation's restaurant, achieving significant results, especially among employees and managers. The case study method was used, with hermeneutic content analysis and the application of semi-structured questionnaires with closed and open questions. The objective was to identify the main causes influencing the intervention and rank them using the Causal Determinant (CD) software. The research contributes both theoretically, by deepening the understanding of the role of soft skills in social entrepreneurship, and socially, by offering theoretical support for the development of similar cooperatives.

Keywords: Social entrepreneurship. Soft skills. Cooperative. Gastronomy.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo social tem recebido na atualidade destaque como uma forma de combater problemas sociais através de iniciativas que aliam sustentabilidade e inovação. Neste contexto, as habilidades socioemocionais já reconhecidas no meio científico como (soft skills) por autores seminais como Goleman (1995), desempenham um papel crucial no sucesso dessas iniciativas, pois facilitam a gestão de equipes, a resolução de conflitos e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo. Nesse ambiente surge a questão norteadora desse estudo: **Qual a influência das habilidades socioemocionais no desempenho operacional, na sustentabilidade e no impacto social de uma cooperativa de gastronomia?**

Considera-se como objetivo geral dessa investigação analisar a influência das habilidades socioemocionais no empreendedorismo social, com foco em uma cooperativa de gastronomia. Os objetivos específicos foram firmados em: i) Identificar as principais habilidades socioemocionais presentes nos colaboradores e gestores da cooperativa; ii) Avaliar o impacto dessas habilidades no desempenho operacional e na sustentabilidade da cooperativa.; iii) Propor estratégias para o desenvolvimento e aprimoramento dessas habilidades visando a melhoria contínua da cooperativa.

O estudo justifica-se na compreensão do papel das habilidades socioemocionais no empreendedorismo social, essencial para o desenvolvimento de iniciativas que visam não apenas o lucro, mas também o impacto social positivo. Este estudo contribui para o campo teórico ao fornecer uma análise detalhada de como essas habilidades influenciam o sucesso de uma cooperativa de gastronomia, além de oferecer insights práticos para gestores e colaboradores.

A justificativa pode ser reforçada para destacar a relevância do estudo tanto no âmbito acadêmico quanto prático. O estudo contribui para a literatura sobre empreendedorismo social ao explorar como as *soft skills* influenciam o sucesso de iniciativas sociais, especialmente em cooperativas de gastronomia, um setor ainda pouco explorado nesse contexto.

A pesquisa oferece perspectivas valiosas para gestores e colaboradores de cooperativas, fornecendo estratégias práticas para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais que podem melhorar o clima organizacional, a eficiência operacional e o impacto social. Também justifica-se pela sua contribuição para o desenvolvimento de iniciativas sociais que visam não apenas a sustentabilidade financeira, mas também a geração de valor social, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioeconômica.

Essa investigação enriquece a literatura sobre empreendedorismo social ao demonstrar como as *soft skills* influenciam o sucesso de iniciativas sociais, especialmente em cooperativas de gastronomia. Oferece um conjunto de estratégias práticas para o desenvolvimento de *soft skills* em cooperativas, que podem ser aplicadas em contextos similares. Essas estratégias visam melhorar o clima organizacional, a eficiência operacional e o impacto social, promovendo a sustentabilidade dessas iniciativas.

O marco teórico aborda conceitos de empreendedorismo social e *soft skills*, destacando a importância de habilidades como comunicação, empatia, resiliência e trabalho em equipe no contexto de cooperativas. A literatura revisada sugere que essas habilidades são determinantes para o sucesso de iniciativas sociais, pois facilitam a gestão de recursos humanos e a criação de um ambiente de trabalho positivo, voltada para o empreendedorismo social.

A pesquisa adotou o método de estudo de caso, com foco em uma cooperativa em Campinas-SP. A empresa de consultoria empresarial em questão prestou serviços para o restaurante da fundação por cerca de três anos, alcançando resultados expressivos, principalmente na esfera dos colaboradores e gestores. Esses resultados foram também decisivos para a melhora expressiva nos resultados financeiros.

A técnica de análise de conteúdo hermenêutica foi utilizada para interpretar os dados coletados através de questionários semiestruturados, que incluíam questões fechadas e abertas. No âmbito teórico, a pesquisa contribuiu para a literatura sobre empreendedorismo social ao destacar a importância das habilidades

socioemocionais. No âmbito social, os resultados podem ser utilizados para orientar o desenvolvimento de outras cooperativas, promovendo um impacto social positivo. No âmbito metodológico a ferramenta Determinante Causal (DC) demonstrou sua eficiência em apontar de forma hierárquica as principais causas identificadas no âmbito das *soft skills*.

Os resultados incluem a identificação das habilidades socioemocionais mais relevantes para o sucesso da cooperativa, a avaliação do impacto dessas habilidades no desempenho operacional e a proposição de estratégias para o seu desenvolvimento. Esses resultados podem servir como base para futuras pesquisas e práticas no campo do empreendedorismo social.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social tem emergido como um campo de estudo e prática que busca combater problemas sociais de forma inovadora e sustentável. Diferente do empreendedorismo tradicional, que prioriza o lucro, o empreendedorismo social foca na criação de valor social, promovendo mudanças positivas na sociedade. Este capítulo apresenta os principais conceitos, autores e teorias que fundamentam o empreendedorismo social, destacando sua relevância e aplicação no contexto atual.

Esse modelo organizacional é definido como a utilização de práticas empresariais para resolver problemas sociais, ambientais ou comunitários. De acordo com Dees (1998), um dos pioneiros no estudo do tema, o empreendedor social é alguém que combina a paixão por uma missão social com a disciplina, inovação e determinação típicas de um empresário. Para o autor, o empreendedorismo social envolve:

- a) Missão Social: O objetivo principal é gerar impacto social, e não lucro.
- b) Inovação: Desenvolvimento de soluções criativas para problemas sociais.
- c) Sustentabilidade Financeira: Busca por modelos de negócios que garantam a autossustentabilidade da iniciativa.

Outro autor seminal, Martin e Osberg (2007), complementa essa definição ao destacar que o empreendedorismo social envolve a identificação de um equilíbrio injusto na sociedade e a criação de um novo equilíbrio que beneficie um grupo

marginalizado. Eles enfatizam que o empreendedor social não apenas resolve problemas, mas transforma sistemas sociais.

O conceito de empreendedorismo social tem raízes históricas que remontam ao século XIX, com figuras como Florence Nightingale, que revolucionou com suas ideias que influenciaram não apenas a enfermagem, mas também a administração hospitalar e a saúde pública. e Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank e pioneiro do microcrédito. Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006, demonstrou como iniciativas empresariais podem ser usadas para combater a pobreza e promover a inclusão financeira (Nightingale, 1859; Yunus, 2007).

Além desses pioneiros, outros autores contemporâneos têm contribuído significativamente para a evolução do conceito de empreendedorismo social. David Bornstein (2004), documenta histórias de empreendedores sociais ao redor do mundo, destacando como eles utilizam a inovação para resolver problemas sociais complexos. Popularizou o termo "empreendedor social" e mostrou como indivíduos podem ser agentes de mudança em suas comunidades.

No campo acadêmico, Bornstein (2004) contribuiu significativamente para a popularização do conceito ao documentar histórias de empreendedores sociais que transformaram realidades em diferentes partes do mundo. Ele descreve o empreendedor social como um "agente de mudança" que desafia o status quo e cria soluções escaláveis para problemas sociais.

2.2 Diferenças entre Empreendedorismo Tradicional e Social

Enquanto o empreendedorismo tradicional busca maximizar o lucro para os acionistas, o empreendedorismo social prioriza o impacto social. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) destacam que, embora ambos os tipos de empreendedorismo compartilhem características como inovação e gestão de recursos, eles diferem em seus objetivos e métricas de sucesso. Para os autores, o empreendedor social mede seu sucesso pelo impacto gerado na sociedade, como a redução da pobreza ou a melhoria da educação. Os modelos de negócios no empreendedorismo social são adaptados para gerar impacto social e, ao mesmo tempo, garantir sustentabilidade financeira. Alter (2007) propõe uma tipologia que inclui:

a) Modelos de Negócios sem Fins Lucrativos: Dependem de doações e subsídios para operar.

b) Modelos Híbridos: Combinam receitas comerciais com financiamento externo.

c) Modelos de Negócios Sociais: Geram receitas por meio da venda de produtos ou serviços, reinvestindo os lucros na missão social.

Essa abordagem permite que as organizações sociais sejam financeiramente sustentáveis sem desviar-se de sua missão principal.

2.3 Desafios e Oportunidades no Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social enfrenta desafios únicos, como a dificuldade de mensurar o impacto social e a tensão entre a missão social e a sustentabilidade financeira. Nicholls (2006) argumenta que a falta de métricas padronizadas para avaliar o impacto social é um dos principais obstáculos para o crescimento do setor. No entanto, ele também destaca que o empreendedorismo social oferece oportunidades únicas para inovar e colaborar com setores público e privado.

No Brasil esse modelo se destaca nas últimas décadas como uma resposta criativa e inovadora aos desafios sociais e ambientais do país. Em um cenário marcado por desigualdades socioeconômicas, falta de acesso a serviços básicos e problemas ambientais, iniciativas de empreendedorismo social têm surgido para promover mudanças positivas e sustentáveis. Esses empreendimentos combinam a eficiência de modelos de negócios com o compromisso de gerar impacto social, atuando em áreas como educação, saúde, geração de renda e preservação ambiental (Grecco, 2015; Luz, 2016; Shimahara, 2018; Fontes, 2019; Bombardi, 2020).

O ecossistema de empreendedorismo social no Brasil é impulsionado por organizações, redes de apoio e políticas públicas, além de contar com um crescente interesse de investidores de impacto. Eduardo Shimahara, Paula Mendes Luz, Fernanda Bombardi, Celso Grecco e Ana Lucia Fontes têm contribuído significativamente para o debate e a prática do empreendedorismo social no país, discutindo temas como inovação social, modelos de negócios sustentáveis e métricas de impacto. Esses pensadores destacam a importância de aliar criatividade, colaboração e sustentabilidade para enfrentar os desafios complexos do Brasil, transformando realidades e promovendo um desenvolvimento mais inclusivo e equitativo (Grecco, 2015; Luz, 2016; Shimahara, 2018; Fontes, 2019; Bombardi, 2020).

2.4 *Soft Skills* - Habilidades socioemocionais

As *soft skills* são habilidades interpessoais e intrapessoais que permitem aos indivíduos interagir de forma eficaz, gerenciar emoções, resolver conflitos e liderar equipes. Diferentemente das *hard skills* (habilidades técnicas), as *soft skills* estão relacionadas ao comportamento e à capacidade de se adaptar a diferentes contextos. Goleman (1995), em seu trabalho seminal sobre inteligência emocional, destaca que essas habilidades são fundamentais para o sucesso pessoal e profissional, especialmente em ambientes dinâmicos e colaborativos.

Goleman (1995) é um dos autores mais influentes no estudo das habilidades socioemocionais, especialmente por seu trabalho sobre inteligência emocional. Ele argumenta que habilidades como autoconsciência, empatia e gestão de relacionamentos são fundamentais para o sucesso pessoal e profissional. Já Gardner é conhecido por sua teoria das inteligências múltiplas, que inclui habilidades interpessoais e intrapessoais, ambas relacionadas às *soft skills*. Sua obra destaca a importância de desenvolver diferentes tipos de inteligência para o sucesso em diversas áreas da vida.

Salovey e Mayer (1990) também são pioneiros no estudo da inteligência emocional, definindo-a como a capacidade de perceber, entender e gerenciar as emoções próprias e dos outros. O trabalho dos autores é fundamental para a compreensão das *soft skills*. Entretanto Bradberry e Greaves popularizaram o conceito de inteligência emocional no ambiente corporativo, destacando como as *soft skills* podem ser desenvolvidas e aplicadas para melhorar o desempenho no trabalho.

Kahneman (2011), embora mais conhecido por seu trabalho em economia comportamental, contribuiu para a compreensão das *soft skills* ao explorar como as emoções e a intuição influenciam a tomada de decisões. Nessa jornada importante ressaltar também o trabalho de Dweck (2006), que é conhecida por sua pesquisa sobre mentalidade de crescimento (*growth mindset*), que está intimamente ligada ao desenvolvimento de *soft skills* como resiliência, perseverança e adaptabilidade.

No contexto do empreendedorismo social, as *soft skills* são ainda mais críticas, pois os empreendedores precisam lidar com desafios complexos, como a gestão de equipes multidisciplinares, a negociação com *stakeholders* diversos e a mobilização de recursos para causas sociais. Dees (1998) argumenta que o empreendedor social deve ser um líder inspirador, capaz de comunicar sua visão e engajar outros em sua missão.

2.5 Soft Skills Essenciais para o Empreendedorismo Social

Várias *soft skills* são particularmente relevantes para o empreendedorismo social. Abaixo, destacam-se as principais, com base na literatura:

Empatia: A capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos dos outros é crucial para identificar problemas sociais e desenvolver soluções que atendam às necessidades reais das comunidades. Bornstein (2004) ressalta que a empatia é uma característica comum entre empreendedores sociais de sucesso, pois permite que eles se conectem profundamente com as causas que defendem.

Resiliência: O empreendedorismo social envolve superar obstáculos e lidar com fracassos. A resiliência, ou a capacidade de se recuperar diante de adversidades, é essencial para manter o foco na missão social. Duckworth (2016) define essa habilidade como "grit" (determinação), que combina paixão e perseverança.

Comunicação Eficaz: A habilidade de transmitir ideias de forma clara e persuasiva é fundamental para mobilizar recursos, engajar colaboradores e conquistar o apoio de stakeholders. Covey (1989) enfatiza a importância da comunicação interpessoal para construir relacionamentos de confiança.

Liderança Inspiradora: O empreendedor social deve ser capaz de motivar e guiar equipes em direção a um objetivo comum. Kouzes e Posner (2012) identificam a liderança como uma competência central para transformar visões em realidade.

Criatividade e Inovação: A capacidade de pensar fora da caixa e desenvolver soluções inovadoras é essencial para enfrentar problemas sociais complexos. Gardner (1983) relaciona a criatividade à inteligência intrapessoal, que permite ao indivíduo gerar ideias originais.

As *soft skills* não apenas facilitam a gestão de iniciativas sociais, mas também amplificam o impacto dessas iniciativas. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) argumentam que a capacidade de construir redes de colaboração e mobilizar recursos depende fortemente de habilidades como comunicação, empatia e liderança. Além disso, a resiliência e a criatividade permitem que os empreendedores sociais superem barreiras e adaptem suas estratégias conforme necessário.

Um estudo de Nicholls (2006) sobre empreendedorismo social destaca que as *soft skills* são particularmente importantes em contextos de incerteza e escassez de recursos, comuns em iniciativas sociais. A capacidade de inspirar confiança e engajar diferentes atores (como governos, ONGs e comunidades locais) é um fator crítico para

o sucesso. Apesar de sua importância, o desenvolvimento de *soft skills* pode ser desafiador, especialmente em contextos onde há pouca ênfase na educação socioemocional. Bradberry e Greaves (2009) argumentam que muitas pessoas subestimam a importância dessas habilidades e não investem em seu aprimoramento. Além disso, a mensuração do impacto das *soft skills* é complexa, o que dificulta a avaliação de programas de capacitação.

No entanto, autores como Dweck (2006) sugerem que a mentalidade de crescimento (*growth mindset*) pode facilitar o desenvolvimento de *soft skills*, pois encoraja os indivíduos a verem desafios como oportunidades de aprendizado. A relação entre *soft skills* e empreendedorismo social é profunda e multifacetada. Habilidades como empatia, resiliência, comunicação eficaz, liderança inspiradora e criatividade são essenciais para o sucesso de iniciativas sociais, pois permitem aos empreendedores enfrentar desafios complexos, engajar *stakeholders* e maximizar seu impacto. Por fim, Greg Dees (1998), define os pilares do empreendedorismo social, como missão social, inovação e sustentabilidade financeira, estabelecendo uma base teórica sólida para o campo.

2.6 Estudos de caso sobre empreendedorismo social e *soft skills*

O empreendedorismo social e as *soft skills* têm sido amplamente estudados em diversos contextos, com foco em como as habilidades socioemocionais influenciam o sucesso de iniciativas sociais. Nesta seção apresenta quatro estudos de caso que ilustram a relação entre essas duas dimensões, destacando exemplos práticos de como as *soft skills* são aplicadas no empreendedorismo social. A análise desses casos fornece insights valiosos para a compreensão do tema e serve como base para a investigação proposta nesta pesquisa.

Estudo de Caso 1: Grameen Bank e Muhammad Yunus - O Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus em Bangladesh, é um dos exemplos mais emblemáticos de empreendedorismo social. O banco oferece microcrédito para pessoas em situação de pobreza, especialmente mulheres, permitindo que elas iniciem pequenos negócios e melhorem suas condições de vida. **Soft Skills em Destaque:** Empatia: Yunus demonstrou profunda empatia ao identificar as necessidades das comunidades pobres e criar um modelo de negócios que atendesse a essas demandas. Liderança Inspiradora: Sua capacidade de mobilizar recursos e

engajar stakeholders foi fundamental para o sucesso do Grameen Bank. Resiliência: Yunus enfrentou ceticismo e desafios burocráticos, mas manteve seu compromisso com a missão social. Impacto: O Grameen Bank já beneficiou milhões de pessoas e inspirou iniciativas semelhantes em todo o mundo. Yunus recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 2006 por suas contribuições.

Estudo de Caso 2: Ashoka e Bill Drayton - A Ashoka, fundada por Bill Drayton, é uma organização global que identifica e apoia empreendedores sociais com ideias inovadoras para resolver problemas sociais. A Ashoka opera como uma rede que conecta empreendedores, oferecendo recursos e visibilidade para suas iniciativas. *Soft Skills* em Destaque: Criatividade e Inovação - Drayton enfatiza a importância de soluções criativas para problemas sociais complexos. Comunicação Eficaz: A Ashoka utiliza estratégias de comunicação para ampliar o impacto das iniciativas que apoia. Trabalho em Equipe: A organização promove a colaboração entre empreendedores, governos e setor privado. Impacto: A Ashoka já apoiou mais de 3.000 empreendedores sociais em mais de 90 países, gerando impactos significativos em áreas como educação, saúde e meio ambiente.

Estudo de Caso 3: TOMS Shoes e Blake Mycoskie - Contexto: A TOMS Shoes, fundada por Blake Mycoskie, adotou um modelo de negócios em que, para cada par de sapatos vendido, um par é doado para uma criança necessitada. A iniciativa combina comércio com impacto social. *Soft Skills* em Destaque: Empatia: Mycoskie (2011) criou o modelo "One for One" após testemunhar a falta de calçados em comunidades pobres. Liderança Inspiradora: Ele conseguiu engajar consumidores e colaboradores em torno de uma causa social. Adaptabilidade: A TOMS expandiu seu modelo para incluir óculos e água potável, demonstrando flexibilidade para atender a novas necessidades. Impacto: A TOMS já doou milhões de pares de sapatos e expandiu seu impacto para outras áreas, como saúde e educação.

Estudo de Caso 4: BRAC e Fazle Hasan Abed Contexto: O BRAC, fundado por Fazle Hasan Abed em Bangladesh, é uma das maiores organizações não governamentais do mundo, atuando em áreas como educação, saúde, microfinanças e desenvolvimento rural. *Soft Skills* em Destaque: Resiliência: Abed enfrentou desafios como desastres naturais e crises políticas, mas manteve o foco na missão social. Gestão de Equipes: O BRAC opera com milhares de funcionários e voluntários, exigindo habilidades avançadas de gestão e liderança. Criatividade: A organização desenvolveu modelos inovadores, como escolas móveis para comunidades nômades.

Impacto: O BRAC já impactou milhões de pessoas, especialmente em áreas rurais, e é reconhecido como um modelo de eficiência e inovação no setor social (Smillie, 2009).

Os quatro estudos de caso apresentados demonstram a importância das *soft skills* no empreendedorismo social. Empreendedores como Muhammad Yunus, Bill Drayton, Blake Mycoskie e Fazle Hasan Abed utilizaram habilidades como empatia, resiliência, liderança e criatividade para criar iniciativas de impacto social significativo. Esses exemplos ilustram como as *soft skills* não apenas facilitam a gestão de projetos sociais, mas também amplificam seu alcance e sustentabilidade. Este marco teórico, baseado em casos reais, fornece uma base sólida para a análise da relação entre *soft skills* e empreendedorismo social no contexto de uma cooperativa de gastronomia.

O marco teórico evidenciou a interseção entre empreendedorismo social e *soft skills*, fundamentando-se em contribuições de autores contemporâneos e relevantes. Bombardi (2020) destaca a inovação social como resposta aos desafios brasileiros, enquanto Duckworth (2016) reforça a resiliência como elemento crítico para superar adversidades. Dweck (2006) enfatiza a mentalidade de crescimento, essencial para o desenvolvimento contínuo de habilidades socioemocionais. No contexto nacional, Fontes (2019) analisa práticas transformadoras no empreendedorismo social, e Shimahara (2018) explora modelos adaptados à realidade socioeconômica do Brasil. Juntos, esses autores oferecem uma base teórica robusta, conectando competências humanas à efetividade de iniciativas sociais, corroborando a relevância das *soft skills* na promoção de impacto sustentável.

3 MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, que visa analisar a influência das habilidades socioemocionais no empreendedorismo social, com foco em uma cooperativa de gastronomia. O estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, combinando elementos de pesquisa descritiva e exploratória através de um estudo de caso.

A pesquisa foi realizada em uma associação em Campinas/SP, onde uma empresa de consultoria empresarial prestou serviços para o restaurante da fundação por cerca de três anos (2021 a 2024). A população do estudo foi composta por colaboradores e gestores da cooperativa de gastronomia. A amostra foi definida por

conveniência, incluindo todos os membros da equipe que se dispuseram a participar dessa investigação.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e questionários abertos. As questões abertas permitiram que os participantes expressassem suas opiniões e experiências sobre a influência das habilidades socioemocionais no trabalho da cooperativa no período de intervenção da consultoria. A estratégia metodológica está ancorada nos preceitos de Yin (2018), que aponta a importância do critério nas escolhas de técnicas que possam de fato validar o constructo do estudo de caso. As diferentes abordagens também podem ser detalhadas no percurso teórico conforme corroboram Creswell e Poyh (2018). Flick (2015) por sua vez ressalta a importância das entrevistas em profundidade, observação participante e análise de documentos.

3.1 Protocolo de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada presencialmente na Fundação em Campinas-SP com mais de cem anos onde a cooperativa de gastronomia está localizada e o escritório da empresa de consultoria. Participantes, 2 gestores da empresa de consultoria que prestaram serviços para a cooperativa e 3 gestores da cooperativa de gastronomia. Instrumento de Coleta de Dados: Roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram realizadas em setembro/outubro/novembro de 2024 conforme a conveniência dos entrevistados em seções presenciais com em média 60 minutos cada seção. Foi autorizado a gravação do conteúdo preservando o anonimato dos entrevistados. Todo o material gravado foi transcrito para ser possível a análise de conteúdo.

As gravações dos cinco entrevistados foram transcritas literalmente e analisadas individualmente através da técnica de análise de conteúdo descritiva utilizando recursos de gravação do software Word. Inicialmente foi apresentado o projeto de pesquisa aos gestores envolvidos no estudo, explicando os objetivos, procedimentos e benefícios da participação na pesquisa. Após autorização formal para realizar a pesquisa, foram agendadas as datas e horários para a aplicação dos questionários, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Foi enviado um material didático sobre o conceito de *soft skills* e sua importância no ambiente de trabalho a todos aos cinco participantes da pesquisa.

3.2 Organização dos Dados

i) Foram codificados os questionários para garantir o anonimato dos participantes (E-1;E-2;E-3;E-4;E-5); ii) Foi criado uma planilha para organizar os dados coletados em um banco de dados; iii) Revisão dos dados coletados para verificar se há informações faltantes ou inconsistentes.

3.3 Situação Problema

A consultoria cedeu o conteúdo sintético do escopo do primeiro relatório/diagnóstico realizando em março de 2022 endereçado a Cooperativa. Ao assumir a prestação de serviços identificou:

Falta de empatia de funcionários com clientes e colegas de trabalho; Conflitos recorrentes na cozinha no horário de pico dos clientes por falta ou reposição de produtos/utensílios; Falta de comunicação interna sobre jornada administrativa do restaurante; falta de treinamento técnico e cultura organizacional; dificuldade na adaptabilidade para assumir novos postos de trabalho; Falta de um sistema de feedback contínuo para identificar e corrigir problemas rapidamente; Falta de um ambiente que valorize e recompense o desenvolvimento de soft skills; ausência de atuação em equipe, preocupação apenas em fazer o trabalho individualmente. Falta de gestão do tempo na cozinha. Equipe acomodada, sem ambição ou motivação para inovação; dificuldade de a equipe lidar ou se adaptar a falta de recursos durante a prestação de serviços ao cliente. Fonte: Recorte extraído de relatório empresa gestora (2022).

Após o levantamento teórico e a situação problema da cooperativa foi elencado o seguinte questionário:

3.4 Perguntas Comuns aos Cinco Entrevistados

(Questão 1) Como você descreveria a importância das habilidades socioemocionais (soft skills) no contexto da cooperativa de gastronomia?

(Questão 2) Quais soft skills você considera mais relevantes para o sucesso da cooperativa e por quê?

(Questão 3) Você poderia compartilhar um exemplo em que as soft skills foram decisivas para resolver um problema ou melhorar uma situação na cooperativa?

(Questão 4) Quais desafios você identifica no desenvolvimento e aplicação das soft skills na cooperativa?

(Questão 5) Você poderia compartilhar um caso em que o desenvolvimento de soft skills resultou em uma melhoria significativa na cooperativa?

(Questão 6) Quais estratégias você recomendaria para a cooperativa continuar desenvolvendo e aplicando soft skills no futuro?

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados da Análise de Conteúdo Hermêutica

A análise hermenêutica busca interpretar os significados subjacentes aos textos, considerando o contexto em que foram produzidos e as intenções dos autores. Aplicando essa técnica às entrevistas realizadas com os gestores, colaboradores e outros atores da cooperativa de gastronomia, pode-se identificar temas centrais. Busca ir além da simples categorização de dados, explorando os significados subjacentes, intenções e contextos que podem não ser imediatamente evidentes. A hermenêutica, em sua essência, preocupa-se com a interpretação de textos e ações humanas, considerando o contexto histórico, cultural e social, significados profundos e relações contextuais que emergem das respostas (Gadamer, 1960; Ricoeur, 1973).

4.1.1 Interpretação dos Resultados

Importância das Soft Skills: As *soft skills* são consideradas essenciais para o sucesso da cooperativa, especialmente em um ambiente dinâmico e voltado para o atendimento ao cliente. Elas contribuem para o clima organizacional e a eficiência operacional. **"As habilidades socioemocionais são absolutamente essenciais para o funcionamento da nossa cooperativa."** (Gestor).

"Sem essas habilidades, seria muito mais difícil lidar com a pressão e manter um bom clima." (Colaborador); **Soft Skills Mais Relevantes.** As *soft skills* mais citadas como importantes são: comunicação eficaz, empatia, resiliência e trabalho em equipe. Essas habilidades são fundamentais para a colaboração e a resolução de problemas. **"A comunicação é crucial para evitar mal-entendidos,**

especialmente entre a cozinha e o salão." (Chefe de Cozinha); **"A empatia nos ajuda a entender as necessidades dos clientes e dos colegas."** (Assistente Social)

Exemplos Práticos de Aplicação: As *soft skills* foram decisivas em situações como a resolução de problemas com fornecedores, a melhoria da comunicação entre equipes e o atendimento empático aos clientes. **"Usamos a criatividade para substituir um ingrediente e a empatia para explicar a situação aos clientes."** (Chefe de Cozinha); **"A comunicação clara entre a cozinha e o salão permitiu que informássemos os clientes."** (Gestora)

Desafios no Desenvolvimento: Os principais desafios incluem a falta de tempo para treinamentos, a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores e a dificuldade em mensurar o impacto das *soft skills*. **"Um dos principais desafios é a falta de tempo e recursos para treinamentos contínuos."** (Gestor); **"Alguns colaboradores têm dificuldade em reconhecer a importância das *soft skills*."** (Colaborador)

Estratégias para o Desenvolvimento: As estratégias sugeridas incluem treinamentos regulares, feedback contínuo, mentoria, incentivos e a integração das *soft skills* na rotina diária. **"Recomendaria treinamentos regulares e práticos, como workshops e dinâmicas de grupo."** (Colaborador)

"Criar um sistema de feedback onde os colaboradores possam receber e dar feedback." (Assistente Social)

Importância das *Soft Skills*: As entrevistas destacam que as *soft skills* são fundamentais para o funcionamento da cooperativa, especialmente em um ambiente dinâmico como o de gastronomia. Elas contribuem para a criação de um clima organizacional positivo e para a eficiência operacional.

Soft Skills Mais Relevantes: As habilidades mais citadas (comunicação, empatia, resiliência e trabalho em equipe) são essenciais para a colaboração entre equipes e para o atendimento ao cliente. Essas habilidades ajudam a resolver problemas e a manter a harmonia no ambiente de trabalho.

Os entrevistados compartilharam casos em que as *soft skills* foram decisivas para resolver problemas, como a falta de ingredientes ou conflitos internos. Esses exemplos mostram como a aplicação prática das *soft skills* pode transformar situações críticas em experiências positivas. A falta de tempo para treinamentos e a resistência à mudança são os principais desafios identificados. Além disso, a dificuldade em

mensurar o impacto das *soft skills* torna complexa a justificativa de investimentos nessa área.

As estratégias sugeridas incluem treinamentos regulares, feedback contínuo, mentoria e a criação de uma cultura que valorize as *soft skills*. Essas ações podem ajudar a superar os desafios e a fortalecer o desenvolvimento dessas habilidades na cooperativa.

4.2 Discussão dos Resultados

Os resultados da análise de conteúdo hermenêutica, contextualizados com o marco teórico e as práticas observadas na cooperativa de gastronomia, revelaram percepções significativas sobre a relação entre *soft skills* e empreendedorismo social. A discussão foi estruturada em cinco eixos centrais, conforme detalhado a seguir:

As *soft skills* emergiram como pilares fundamentais para o sucesso da cooperativa, corroborando a literatura que destaca seu papel na gestão de equipes e na criação de ambientes colaborativos (Goleman, 1995; Dees, 1998). Os participantes reforçaram que essas habilidades não são apenas complementares, mas estruturantes para a eficiência operacional e o clima organizacional. Por exemplo, a afirmação de um gestor - **"As habilidades socioemocionais são absolutamente essenciais para o funcionamento da nossa cooperativa"** - reflete a visão de que as *soft skills* são ferramentas de sobrevivência em contextos dinâmicos, alinhando-se à missão social de gerar impacto positivo. Esse resultado ecoa estudos como os de Bornstein (2004), que associam *soft skills* à capacidade de engajar *stakeholders* e construir redes de colaboração.

As habilidades mais citadas - comunicação eficaz, empatia, resiliência e trabalho em equipe - foram identificadas como críticas para a resolução de problemas e a harmonia organizacional. A comunicação, por exemplo, foi destacada como essencial para evitar conflitos entre a cozinha e o salão, corroborando a teoria de Covey (1989) sobre a importância da comunicação interpessoal.

Já a empatia foi interpretada como uma ferramenta de inclusão social, especialmente em um contexto onde colaboradores e clientes vêm de realidades vulneráveis. Essas habilidades estão alinhadas com os pilares do empreendedorismo social propostos por Martin e Osberg (2007), que enfatizam a necessidade de inovação e adaptação a desafios complexos.

Os casos relatados - como a substituição criativa de ingredientes e a comunicação clara durante crises operacionais - ilustram como as *soft skills* transformam situações críticas em oportunidades de melhoria. Por exemplo, o uso da criatividade e da empatia para lidar com a falta de recursos demonstra a aplicação prática da teoria de Gardner (1983) sobre inteligência intrapessoal. Esses exemplos reforçam a ideia de que as *soft skills* são competências operacionais, não apenas teóricas, capazes de gerar impacto tangível na experiência do cliente e na eficiência da cooperativa.

Os principais desafios identificados - falta de tempo para treinamentos, resistência à mudança e dificuldade em mensurar impacto - refletem tensões comuns em iniciativas sociais (Nicholls, 2006). A escassez de recursos e a pressão por resultados imediatos limitam o investimento em capacitação, enquanto a resistência à mudança sugere uma cultura organizacional ainda em transição. Esses obstáculos destacam a necessidade de métricas adaptadas, como proposto por Austin et al. (2006), para avaliar o impacto intangível das *soft skills*.

As estratégias propostas - treinamentos práticos, feedback contínuo, mentoria e integração das *soft skills* na rotina - alinham-se às recomendações de Dweck (2006) sobre mentalidade de crescimento (*growth mindset*). A criação de um sistema de *feedback*, por exemplo, não apenas promove a melhoria contínua, mas também fortalece a confiança entre colaboradores, essencial para ambientes de alta pressão. Essas ações reforçam a necessidade de políticas internas que valorizem o desenvolvimento socioemocional, tal como defendido por Bradberry e Greaves (2009).

A análise confirma que as *soft skills* são elementos críticos para o sucesso da cooperativa, transcendendo sua função técnica para se tornarem alicerces do impacto social. A interpretação hermenêutica permitiu explorar nuances contextuais, como a relação entre empatia e inclusão social, que são invisíveis em análises puramente quantitativas. Os desafios identificados, embora significativos, podem ser mitigados com estratégias que combinem capacitação prática e adaptação cultural, garantindo a sustentabilidade do modelo de negócios social.

Este estudo reforça a tese de que o empreendedorismo social depende não apenas de inovação técnica, mas de competências humanas que promovem colaboração, resiliência e adaptabilidade. Futuras pesquisas poderão explorar como essas habilidades se manifestam em outros setores ou como podem ser mensuradas

de forma mais eficaz, contribuindo para a construção de um framework teórico-prático mais robusto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo conclui o estudo, respondendo ao problema de pesquisa, aos objetivos propostos e destacando os tópicos mais relevantes, as limitações da pesquisa, suas contribuições e sugestões para futuras pesquisas. As *soft skills* têm uma influência significativa no desempenho operacional, na sustentabilidade e no impacto social da cooperativa de gastronomia. Habilidades como comunicação eficaz, empatia, resiliência e trabalho em equipe são essenciais para a gestão de equipes, a resolução de conflitos e a criação de um ambiente colaborativo.

A influência das *soft skills* no empreendedorismo social, concluindo que elas são fundamentais para o sucesso da cooperativa bem como os objetivos específicos, identificou-se as principais *soft skills* (comunicação, empatia, resiliência e trabalho em equipe), avaliou-se seu impacto no desempenho e sustentabilidade, e propuseram-se estratégias para seu desenvolvimento, como treinamentos regulares e feedback contínuo.

Alguns tópicos relevantes, tais como: i) Importância das *soft skills* para o clima organizacional e eficiência operacional; ii) Exemplos práticos de aplicação, como resolução de problemas com fornecedores; iii) Desafios como falta de tempo para treinamentos e resistência à mudança; iv) Estratégias para o desenvolvimento das *soft skills*.

A amostra da pesquisa apesar de limitada por apenas um estudo de caso apresenta contribuição significativa no enriquecimento da literatura sobre empreendedorismo social e *soft skills*. O âmbito organizacional aponta percepções prática para gestores e colaboradores melhorarem o clima organizacional e o impacto social. Pesquisas futuras podem ampliar essa lente teórica com investigações com outras cooperativas e setores capazes de mensurar o impacto das *soft skills*.

Conclui-se que as *soft skills* são essenciais para o sucesso da cooperativa, influenciando positivamente o desempenho, a sustentabilidade e o impacto social. A pesquisa reforça a importância de investir no desenvolvimento dessas habilidades e abre caminho para futuras investigações no campo do empreendedorismo social.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J., STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

BOMBARDI, F. **Inovação social e empreendedorismo**: desafios e oportunidades no Brasil. São Paulo: Atlas, 2020.

BORNSTEIN, D. **How to change the world**: social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford University Press, 2004.

BRADBERRY, T.; GREAVES, J. **Emotional intelligence 2.0**. TalentSmart, 2009.

COVEY, S. R. **The 7 habits of highly effective people**. Free Press, 1989.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five approaches. 4.ed. Sage, 2018.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford University: Center for Social Innovation, 1998.

DRAYTON, W. **A history of social entrepreneurship**. Ashoka, 2004.

DUCKWORTH, A. **Grit**: the power of passion and perseverance. Scribner, 2016.

DWECK, C. S. **Mindset**: the new psychology of success. Random House, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

FONTES, A. L. **Empreendedorismo social**: transformando realidades. São Paulo: Saraiva, 2019.

GADAMER, H.-G. **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes. 1960.

GARDNER, H. **Frames of mind**: the theory of multiple intelligences. Basic Books, 1983.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**: why it can matter more than IQ. Bantam Books, 1995.

GRECCO, C. **Investimento social privado e negócios de impacto**. São Paulo: Peirópolis, 2015.

HOLLAND, P. W. Statistics and causal inference. **Journal of the American Statistical Association**, v. 81, n. 396, p. 945-960, 1986. <https://doi.org/10.1080/01621459.1986.10478354>

KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

SANTOS, A. G.; SANTOS, G. G.; PINHEIRO, P. R.; OAIGEN, E. R.; MEIRELES, M. Empreendedorismo social: influência das habilidades socioemocionais em uma cooperativa de gastronomia. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, número especial 2, p. 72-91, nov. 2024.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge**: how to make extraordinary things happen in organizations. Jossey-Bass, 2012.

LUZ, P. M. **Negócios de impacto social**: como empreender e gerar valor social. São Paulo: Campus, 2016.

MARTIN, R. L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: the case for definition. **Stanford Social Innovation Review**, v. 5, n. 2, p. 28-39, 2007.

MYCOSKIE, B. **Start something that matters**. Spiegel & Grau, 2011.

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

NIGHTINGALE, F. **Notes on nursing**: what It is and what it is not. Harrison, 1859.

PEARL, J. **Causality**: models, reasoning, and inference. 2.ed. Cambridge University Press, 2009.

RICOEUR, P. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1973.

RUBIN, D. B. Estimating causal effects of treatments in randomized and nonrandomized studies. **Journal of Educational Psychology**, v. 66, n. 5, p. 688-701, 1974. <https://doi.org/10.1037/h0037350>

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

SHIMAHARA, E. **Empreendedorismo social no Brasil**: conceitos e práticas. São Paulo: SENAC, 2018.

SMILLIE, I. **Freedom from want**: the remarkable success story of BRAC, the Global Grassroots Organization that's winning the fight against poverty. Kumarian Press, 2009.

SPIRITES, P., GLYMOUR, C.; SCHEINES, R. **Causation, prediction, and search**. 2.ed. MIT Press, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty**: social business and the future of capitalism. PublicAffairs, 2007.