

# Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais

**Susana Jacinta Queirós Bernardino**

**Dissertação de Doutoramento em Gestão**

Orientação: Professor Doutor José de Freitas Santos

Dezembro, 2013



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Susana Jacinta Queirós Bernardino

**Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes,  
Comportamentos e Desempenho Organizacionais**

Tese de Doutoramento em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do  
Professor Doutor José de Freitas Santos

Dezembro de 2013

Universidade Portucalense

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

*Ao Jorge*  
*e aos meus pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Esta investigação não seria possível sem a ajuda e o contributo de várias pessoas, a quem quero expressar o meu reconhecimento e gratidão.

Antes de mais, agradeço ao Prof. Doutor José de Freitas Santos, orientador desta tese, que sempre me acompanhou ao longo de todo este processo. Por todos os conselhos que contribuíram inquestionavelmente de uma forma positiva para a construção deste trabalho, por toda a disponibilidade e empenhamento.

Ao ISCAP, pelo apoio concedido, e a todos os colegas que, de alguma forma, contribuíram para que fosse possível a concretização deste trabalho académico.

Este trabalho não seria, também, possível sem a participação de todos os responsáveis pelas iniciativas sociais que gentilmente acederam ao convite de participar na investigação empírica, por resposta ao questionário.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio e pela minha ausência. Um agradecimento particular à Ana, pela atenção.

Aos meus pais por sempre me terem apoiado na minha formação e na concretização dos meus sonhos. Ao Jorge pelo apoio e partilha incondicionais, e pela privação que este projeto implicou.

A todos, muito obrigada.

# INICIATIVAS DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR EM PORTUGAL: ANTECEDENTES, COMPORTAMENTOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAIS

## RESUMO

O empreendedorismo social é um fenómeno atual, e com uma importância crescente na sociedade Portuguesa e um pouco por todo o mundo. Apesar da relevância académica do tema, o empreendedorismo social é ainda um campo pouco explorado das ciências sociais em Portugal. De facto, conhece-se muito pouco acerca dos fatores impulsionadores do empreendedorismo social e das condições que conduzem ao seu sucesso.

O estudo realizado parte de um referencial teórico-conceitual, elaborado com base na revisão da literatura sobre o tema, que serviu de suporte à construção do modelo analítico, a partir do qual se formularam as hipóteses de investigação. Estas hipóteses foram testadas a partir de uma metodologia quantitativa, que implicou o recurso à construção de um questionário que foi aplicado, sob a forma de inquérito *online*, às Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento registadas em Portugal e aos projetos cotados na Bolsa de Valores Sociais. Os dados primários recolhidos foram sujeitos a tratamentos de análise estatística descritiva e inferencial, como o teste *t-student*, o teste de Friedman, o modelo MANOVA não-paramétrico e o teste de Kruskal-Wallis.

Os resultados deste estudo permitiram a identificação de um quadro de fatores suscetíveis de influenciarem o desencadear da iniciativa social, particularmente a posse de determinados traços de personalidade (extroversão, abertura à experiência e conscienciosidade), as experiências pessoais e profissionais passadas, os objetivos de carácter social e pessoal, e a perceção de viabilidade da iniciativa pelo potencial empreendedor social. A investigação permitiu ainda identificar um conjunto de comportamentos que influenciam positivamente o desempenho das organizações sociais. Assim, constatou-se a influência positiva da existência de uma estratégia, da análise ambiental (contextual), da implementação estratégica, e da gestão dos recursos,

quer sejam de natureza tangível (recursos financeiros e recursos tecnológicos) quer intangível (imagem, reputação, qualidade e capital social).

O conhecimento dos fatores que formam as intenções para um comportamento socialmente empreendedor é importante para que possam ser estimulados e incrementados os projetos de empreendedorismo social no país. De igual modo, a identificação dos comportamentos de gestão que contribuem favoravelmente para o desempenho e sucesso das organizações sociais afiguram-se pertinentes para aumentar a sua eficiência e capacidade de geração de valor social.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Empreendedorismo Social; Criação de Valor Social; Terceiro Setor; Empreendedor Social; Gestão de Organizações Sociais; Desempenho Organizacional.

# SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INITIATIVES IN THE PORTUGUESE THIRD SETOR: ANTECEDENTS, MANAGERIAL BEHAVIOUR AND PERFORMANCE

## **ABSTRACT**

Social entrepreneurship is a current phenomenon with growing importance in Portuguese society and all around the world. Despite the academic relevance of the subject, social entrepreneurship is still an unexplored field of Portuguese social sciences. In fact, little is known about the promoting factors of social entrepreneurship and the conditions leading to its success.

The investigation starts with the literature review on the topic allowing the construction of the theoretical-conceptual framework from which the analytical model was constructed and the research hypotheses were stated. These hypotheses were tested using a quantitative methodology, by means of a questionnaire which was built up and applied, as an online survey, to Non-Governmental Development Organizations registered in Portugal and to projects listed on the Social Stock Exchange. To treat the primary data gathered, descriptive and inferential statistical tests were used, such as t-student, Friedman test, nonparametric MANOVA and Kruskal-Wallis test.

The results of this study provided us with a framework of factors likely to influence the onset of social initiative, specifically certain personality traits (extroversion, openness to experience and conscientiousness), former personal and professional experiences, personal and social goals, and social entrepreneur's perception about the initiative viability. The investigation also allowed us to determine a set of behaviours that positively influence the performance of social organizations. Namely, the existence of a strategy, of an environmental analysis, of a strategic implementation and of resource management, whether tangible (financial and technological resources) or intangible (image, reputation, quality and social capital). These factors have a positive impact on the organizational performance.

Knowing how social entrepreneurial behaviour intents are formed is important to stimulate and enhance social entrepreneurship projects in the country. Similarly,

identifying the management behaviours that favorably contribute to the performance and success of social organizations appears to be relevant to increase their efficiency and ability to generate social value.

**Key-word:** Entrepreneurship; Social Entrepreneurship; Social Value Creation; Third Sector; Social Entrepreneur; Social Organizations Management; Organizational Performance;

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	17
CAPÍTULO 1- EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPREENDEDOR SOCIAL E ORGANIZAÇÃO SOCIAL: CONCEITOS E RELEVÂNCIA CIENTÍFICA DO TEMA .....	27
1.1 Considerações gerais em torno do empreendedorismo social .....	29
1.2 Empreendedorismo social, empreendedor social e organização social: discussão, delimitação e definição de conceitos .....	33
1.2.1 Empreendedorismo social .....	36
1.2.1.1 O conceito de ‘empreendedorismo’ .....	37
1.2.1.2 O conceito de ‘social’ .....	38
1.2.1.3 O conceito de ‘empreendedorismo social’ .....	39
1.2.1.4 Empreendedorismo social: uma definição.....	49
1.2.2 O conceito de empreendedor social .....	50
1.2.2.1 Empreendedor social: uma definição .....	53
1.2.3 Organização social .....	54
1.2.3.1 Organização social: uma definição.....	57
1.3 Relevância científica do tema .....	58
1.3.1 A relevância científica em Portugal .....	61
1.4 Síntese .....	63
CAPÍTULO 2- EMPREENDEDORISMO SOCIAL: RACIONALIDADE ECONÓMICA E TRAÇOS DISTINTIVOS.....	65
2.1 Racionalidade económica e empreendedorismo social.....	67
2.1.1 As falhas de mercado .....	68
2.1.2 A resposta das organizações sem fins lucrativos e o espaço para as iniciativas de empreendedorismo social .....	70
2.2. Uma área de investigação autónoma?.....	74

2.3 Empreendedorismo social: fronteiras setoriais e geográficas .....	75
2.4 Características do empreendedorismo social.....	79
2.4.1 Missão e objetivos.....	81
2.4.2 Criação e apropriação de valor.....	83
2.4.3 Quadro legal.....	84
2.4.4 O papel dos <i>stakeholders</i> .....	87
2.4.5 Gestão de recursos e estratégias de geração de rendimento.....	89
2.5 Síntese.....	91
<b>CAPÍTULO 3- FATORES DE PROMOÇÃO DA INICIATIVA SOCIAL: CONTEXTO, PERFIL E MOTIVAÇÕES.....</b>	
3.1 Considerações gerais.....	95
3.2 Envolve externa à iniciativa.....	96
3.2.1 Variáveis político-legais.....	97
3.2.2 Variáveis económicas.....	101
3.2.3 Variáveis socioculturais .....	102
3.2.4 Variáveis tecnológicas.....	104
3.3 Perfil do empreendedor social .....	105
3.3.1 Perfil psicográfico .....	105
3.3.2 Perfil demográfico.....	110
3.3.2.1 Idade .....	110
3.3.2.2 Género .....	112
3.3.2.3 Formação .....	113
3.3.2.4 Percurso profissional anterior.....	114
3.3.2.5 Experiência pessoal e ciclo de vida da família.....	116
3.3.2.6 Outras variáveis demográficas .....	119
3.4 Objetivos pessoais do empreendedor social .....	120
3.5 Perceção de viabilidade da iniciativa de empreendedorismo social .....	123

3.6 Síntese .....	127
<b>CAPÍTULO 4- COMPORTAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAIS ...</b>	<b>129</b>
4.1 Questão prévia .....	131
4.2 Estratégia .....	132
4.2.1 Missão .....	134
4.2.2 Análise ambiental e objetivos .....	135
4.2.3 Formulação da estratégia.....	136
4.2.4 Implementação da estratégia .....	137
4.3 Gestão de recursos .....	138
4.3.1 Recursos tangíveis.....	143
4.3.1.1 Recursos materiais.....	143
4.3.1.2 Recursos humanos .....	144
4.3.1.3 Recursos financeiros.....	151
4.3.2 Recursos intangíveis.....	158
4.3.2.1 Imagem da organização .....	158
4.3.2.2 Reputação .....	160
4.3.2.3 Qualidade do serviço prestado.....	161
4.3.2.4 Capital Social.....	163
4.4 Desempenho.....	166
4.5 Síntese.....	174
<b>CAPÍTULO 5- DESENHO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>175</b>
5.1 O contexto da investigação .....	177
5.1.1 Um caso particular de empreendedorismo social: a Bolsa de Valores Sociais .....	183
5.2 O modelo de investigação.....	184
5.3 Justificação do interesse das questões de investigação.....	190
5.4 O desenho da investigação.....	192

5.4.1 A construção do questionário .....	195
5.4.2 A seleção da amostra.....	200
5.4.3 Recolha de dados.....	202
5.5 Síntese.....	206
<b>CAPÍTULO 6- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>207</b>
6.1 Caracterização geral do objeto de estudo.....	209
6.2 Fatores de promoção da iniciativa em Portugal: perfil, objetivos e perceções do empreendedor.....	212
6.2.1 Caracterização dos inquiridos .....	212
6.2.2 Análise ao perfil psicográfico do empreendedor social português .....	213
6.2.3 Análise ao perfil demográfico do empreendedor social português .....	217
6.2.4 Análise dos objetivos pessoais .....	225
6.2.5 Análise à perceção da viabilidade da iniciativa pelo empreendedor social .	230
6.3 Comportamento das organizações sociais em Portugal: gestão estratégica e recursos .....	234
6.3.1 Análise das ações estratégicas.....	234
6.3.2 Análise à gestão dos recursos (tangíveis e intangíveis) .....	236
6.3.2.1 Recursos tangíveis .....	236
6.3.2.2 Recursos Intangíveis.....	242
6.4 Desempenho das organizações sociais em Portugal .....	247
6.5 Relação entre comportamento e desempenho organizacionais.....	252
6.6 Síntese conclusiva.....	261
<b>CAPÍTULO 7- DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>263</b>
7.1 Os antecedentes da iniciativa social em Portugal .....	265
7.1.1 Influência da personalidade do empreendedor no desencadear da iniciativa social.....	266
7.1.2 Influência do perfil demográfico no desencadear da iniciativa social .....	267
7.1.3 Influência dos objetivos pessoais no desencadear da iniciativa social.....	274

7.1.4 Perceção da viabilidade da iniciativa social e ação empreendedora .....	275
7.2 Estratégia e gestão de recursos nas organizações sociais em Portugal .....	278
7.2.1 Impacto da estratégia no desempenho .....	278
7.2.2 Papel dos recursos e da sua gestão no desempenho .....	280
7.2.3 Práticas de avaliação dos resultados e ajustamento organizacional .....	287
CONCLUSÃO .....	291
BIBLIOGRAFIA .....	305
ANEXOS .....	345
Anexo 1- Síntese das definições de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social dos autores consultados .....	351
Anexo 2- Questionário de investigação .....	357
Anexo 3- Organizações inquiridas .....	365
Anexo 4- Anexos estatísticos .....	369

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1- Visão comparativa do empreendedorismo social em diferentes partes do mundo .....	77
Quadro 2.2 - Análise comparativa entre empreendedorismo social, empreendedorismo económico e organizações sem fins lucrativos tradicionais .....	90
Quadro 5.1- Síntese das opções metodológicas.....	195
Quadro 5.2- Taxa de resposta por grupo amostral.....	206
Quadro 6.1- Caracterização das organizações sociais .....	211
Quadro 6.2 - Enquadramento do empreendedor social na iniciativa.....	213
Quadro 6.3 - Traços pessoais do indivíduo .....	216
Quadro 6.4 - Caracterização geral do promotor da iniciativa de empreendedorismo social.....	219
Quadro 6.5 - Experiências anteriores à iniciativa.....	223
Quadro 6.6 - Motivações pessoais.....	226
Quadro 6.7 - Objetivos para a criação da iniciativa de empreendedorismo social.....	227
Quadro 6.8 - Ordenação da predominância dos objetivos sobre a criação da iniciativa .....	230
Quadro 6.9 - Perceção de viabilidade da iniciativa .....	231
Quadro 6.10 - Ações estratégicas .....	235
Quadro 6.11- Gestão de recursos humanos .....	237
Quadro 6.12 - Gestão de recursos financeiros.....	239
Quadro 6.13 - Geração de receitas próprias .....	240
Quadro 6.14 - Gestão de recursos físicos .....	241
Quadro 6.15- Gestão de recursos tecnológicos .....	242

Quadro 6.16 - Gestão da imagem organizacional.....	243
Quadro 6.17 - Gestão da reputação .....	244
Quadro 6.18 - Gestão da qualidade .....	245
Quadro 6.19 - Gestão do capital social.....	246
Quadro 6.20- Desempenho geral das organizações.....	250
Quadro 6.21 - A importância da avaliação de resultados .....	252
Quadro 6.22 - Testes à normalidade da distribuição e à homogeneidade da matriz de covariâncias .....	255
Quadro 6.23 - Testes MANOVA não-paramétrico e Kruskal-Wallis .....	257
Quadro 6.24 - Síntese dos testes de hipóteses .....	261

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da tese.....	24
Figura 1.1- As diferentes escolas de pensamento.....	32
Figura 1.2- Processo de criação de um novo equilíbrio dinâmico.....	43
Figura 1.3 O empreendedorismo social enquanto processo .....	50
Figura 2.1- Racionalidade económica para o aparecimento do empreendedorismo social .....	73
Figura 2.2 - Configuração institucional do empreendedorismo social.....	76
Figura 2.3 - Posicionamento relativo do empreendedorismo social em diferentes partes do mundo .....	76
Figura 2.4 - As dimensões do empreendedorismo social .....	79
Figura 2.5 - O espectro do empreendedorismo social .....	80
Figura 2.6 - Tipologia de empresas sociais em função da orientação para a missão ...	80
Figura 2.7 - Enquadramento jurídico das pessoas coletivas privadas em Portugal.....	85
Figura 4.1- Uma perspetiva sobre as estratégias financeiras: dependência versus autossuficiência .....	153
Figura 4.2- Níveis de expectativas de um serviço .....	162
Figura 4.3- O processo de geração de desempenho .....	167
Figura 5.1- Esboço dos contornos atuais do terceiro setor em Portugal.....	181
Figura 5.2- Modelo de investigação .....	186
Figura 5.3- Modelo e hipóteses de investigação .....	191
Figura 5.4- Calendarização da recolha de dados junto dos projetos da BVS.....	204
Figura 5.5- Calendarização da recolha de dados junto das ONGD.....	205

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AFCP- Análise Fatorial por Componentes Principais

EMES- European Research Network

IES- Instituto de Empreendedorismo Social

BVS- Bolsa de Valores Sociais

CASE- Center for the Advancement of Social Entrepreneurship

CASES- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CRP- Constituição da República Portuguesa

EUA- Estados Unidos da América

CSC- Código das Sociedades Comerciais

GEM- Global Entrepreneurship Monitor

INE- Instituto Nacional de Estatística

KMO- Kaiser-Meyer-Olkin

MANOVA- Análise de variância multivariada dos dados

MSA- Measures of Sampling Adequacy

NUTS II- Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas

ONGD- Organizações Não-Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento

PIB- Produto Interno Bruto

RBT- Resource-Based Theory

SPSS- Statistical Package for the Social Science.

TIC- Tecnologias de Informação e da Comunicação

## **INTRODUÇÃO**

---



## INTRODUÇÃO

O conceito de empreendedorismo tem vindo a ser progressivamente aplicado à resolução de questões sociais. Os problemas da fome, dos sem-abrigo, da poluição, da violência doméstica ou de dependências várias têm merecido o interesse dos cidadãos que procuram colmatar as insuficiências dos poderes públicos a partir de programas privados desenvolvidos por organizações não lucrativas. Estes programas surgem, frequentemente, da iniciativa de uma pessoa ou grupo de pessoas, com uma visão própria dos problemas a que procuram responder e com uma missão específica a cumprir. De um modo geral, podemos chamar a estes homens e mulheres empreendedores sociais.

Muitos são os casos, na história, de indivíduos que poderiam ter sido considerados empreendedores sociais como Florence Nightingale, John Durand, Horace Mann, Susana Anthony ou Henry Dunant. Estes são alguns nomes, entre muitos outros, que provam que as pessoas podem fazer a diferença, provocar a mudança social e construir muitas das instituições que hoje em dia temos como garantidas (Dees, 2001).

Apesar de ao longo dos tempos encontrarmos exemplos que se inserem no espírito do empreendedorismo social, é essencialmente a partir do século XIX que se verifica uma alteração da tradicional visão de caridade, sustentada numa lógica tradicional de bem-estar e numa relação de dependência financeira face ao Estado (Parente, Costa, M. Santos & Amador, 2013a). Esta nova abordagem, apelidada de ‘caridade científica’, enfatiza a profissionalização da filantropia, a formalização do trabalho social, a adoção de uma vertente estratégica e de programas de ajuda mais sistematizados (Dees, 2009b; Parente *et al.*, 2013a). É nesta conceção que residem as raízes do empreendedorismo social.

O empreendedorismo social, enquanto prática que aplica um comportamento empreendedor à área social, representa uma nova área das ciências sociais. Esta visa conciliar, numa mesma estratégia, duas esferas até então qualificadas como distintas - a criação de valor social e a criação de valor económico. O empreendedorismo social vem questionar esta segregação, quebrando as fronteiras entre as organizações que compõem os setores tradicionais das sociedades modernas. A conjugação de uma dimensão

‘social’ com uma dimensão ‘empreendedora’ num mesmo modelo organizacional procura sinergias que amplifiquem a capacidade geral de criação de valor para a sociedade. Mantendo a missão social explícita e central, estas organizações incorporam uma visão empreendedora e económica com o intuito de aumentar a eficácia, eficiência e viabilidade das suas operações (Mair & Martí, 2006). A originalidade deste novo enquadramento reside precisamente em combinar a eficiência dos mercados, que o setor privado prossegue, com a orientação para o bem-estar social.

Em termos académicos, apesar do conceito ter sido introduzido na década de 70 (Banks 1972, como citado em Nicholls, 2008), só na década de 90 começa a ganhar expressão em termos de produção científica, que se intensifica com o virar do século. Os primeiros artigos são de natureza essencialmente conceitual, procurando clarificar a realidade que este novo domínio configura (Certo & Miller, 2008; Dees, 1998, 2001; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006), em que medida difere dos setores que interseta (Austin, Leonard, Reficco & Wei-Skillern, 2008; Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Dees & Anderson, 2006), ou explorando os benefícios que é capaz de proporcionar (Babu & Pinstup-Andersen, 2009; Bahmani, Galindo & Méndez, 2012; Mair & Martí, 2009; Seelos & Mair, 2004, 2005). O debate científico é extenso, decorrente sobretudo da complexidade e subjetividade que o conceito integra. A investigação produzida, muito embora não tenha chegado a uma definição consensual, permitiu estabilizar as fronteiras do conceito, contribuindo igualmente para o desenvolvimento desta área do conhecimento.

Paralelamente, começam também a ser tratadas outras problemáticas mais específicas do empreendedorismo social, que podem ser divididas em três linhas de investigação (Cukier, Trenholm, Carl & Gekas, 2011). Uma primeira, predominante até cerca de meados da primeira década do novo século (Cukier *et al.*, 2011; Nicholls, 2008) debruça-se sobre o estudo das características individuais do empreendedor social (Bornstein, 1998; Boschee, 1995; Drayton, 2002, 2006; Thompson, Alvy & Lees, 2000), nas suas capacidades de liderança (Alvord, Brown & Letts, 2004; Barendsen & Gardner, 2004) ou motivações (Ármannsdóttir, 2011; Beugré, 2011; Helm, 2004; Mair & Noboa, 2006).

Uma outra corrente de investigação analisa o processo de gestão das organizações sociais (Alter, 2008; Bloom, 2008; Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010;

Leadbeater, 1997; Light, 2006a, 2008; Perrini, Vurro & Costanzo, 2010; Sharir & Lerner, 2006; Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009). Nesta perspetiva procura-se avaliar de que forma é que muitas das teorias gerais da gestão poderão ser aplicadas no contexto das organizações sociais, e que ajustamentos ou novas abordagens são necessárias. Os artigos mais recentes começam a incidir sobre áreas específicas da gestão, como o processo de exploração de oportunidades (Cajaiba-Santana, 2010; Corner & Ho, 2010; Guclu, Dees & Anderson, 2002), as estratégias de crescimento (Bradach, 2003; Dees, Anderson & Wei-Skillern, 2002), a gestão de recursos em geral (Domenico, Haugh & Tracey, 2010; Kickul, Griffiths & Gundry, 2010; Meyskens, Robb-Post, Stamp, Carsrud & Reynolds, 2010a; Sakurai, 2008; Zeyen *et al.*, 2013) ou a gestão de recursos em particular, como a gestão de recursos financeiros (Chertok, Hamaoui & Jamison, 2008; Grimes, 2010; Phillips & Hebb, 2010; Smith, Cronley & Barr, 2012) ou recursos humanos (Parente, 2010; Parente, M. Santos, Marcos, Costa & Veloso, 2012a; Rojão & Araújo, 2010; Royce, 2007). Outros investigadores têm estudado o *networking* (Hervieux & Turcotte, 2010; Meyskens, Carsrud & Cardozo, 2010b), o relacionamento com os *stakeholders* (Dees, 1998; Leys, Opstal & Gijssels, 2009; Roque, 2010), ou o modo como estas organizações poderão apurar e divulgar o valor criado (Achleitner, Bassen & Roder, 2009; Bonini & Emerson, 2005; Brest, Harvey & Low, 2009; Bull, 2007; Emerson, Wachowicz & Chun, 2001; Rotheroe & Richards, 2007; Trelstad, 2008).

Finalmente, uma terceira linha de investigação toma como ponto de partida a teoria macro-económica, para se focar no contexto social, económico e político, explorando de que forma é que os diferentes contextos influenciam a emergência do fenómeno do empreendedorismo social (Defourny & Kim, 2011; Defourny & Nyssens, 2010; Defourny & Pestoff, 2008; Kerlin, 2010; Seelos, Mair, Battilana & Dacin, 2011; Estrin, Mickiewicz & Stephan, 2011, 2013; Hoogendoorn & Hartog, 2011; Urbano & Ferri, 2010).

Em Portugal, seguindo a tradição europeia, o terceiro setor tem sido apontado como o quadro de referência para a prática do empreendedorismo social (Ramos, 2004; Parente *et al.*, 2012a; Quintão, 2011). Em Portugal, o terceiro setor apresenta-se bastante diversificado e heterogéneo (Ramos, 2004), sendo composto essencialmente por organizações de muito pequena dimensão (Carvalho, 2010) e que envolve uma grande

variedade de formas ou estatutos jurídicos (Namorado, 2006; Perista & Nogueira, 2009).

A presença de duas orientações de fundo (económica e social) leva a que o empreendedorismo social seja um campo intrinsecamente híbrido, que se desenvolve na interseção dos convencionais domínios de atividade. Esta condição introduz importantes desafios na edificação de uma estratégia e na conceção do *modus operandi* da organização social. Deste modo, as preocupações principais a que se procurará responder incluem o conhecimento dos antecedentes da criação das iniciativas de empreendedorismo social e a compreensão da forma como os comportamentos de gestão dos responsáveis das organizações sociais afetam desempenho organizacional. Os objetivos que orientam a investigação são os de procurar explicar quais os fatores pessoais e motivacionais que influenciam o desencadear da iniciativa social. Por outro lado, interessa conhecer os comportamentos desenvolvidos no âmbito da organização social que permitem concretizar os seus propósitos. A concretização dos dois primeiros objetivos ajudará a explicar as diferenças de desempenho entre organizações sociais, no contexto do empreendedorismo social em Portugal.

A relevância deste estudo surge essencialmente de três fatores. Em primeiro, o empreendedorismo social é um campo de investigação emergente, que carece da consolidação de um corpo teórico, capaz de compreender o empreendedorismo social de um modo holístico. Em segundo, é uma área ainda pouco conhecida em Portugal onde são, por isso, necessários novos contributos empíricos. Por último, o empreendedorismo social é um campo auspicioso, com elevado potencial para a resolução de problemas sociais complexos e persistentes que as abordagens tradicionais não têm sido capazes de solucionar, pelo que adquire peculiar importância no panorama dos fortes desafios económicos e sociais que o país vive.

Colocado o problema central da pesquisa, procurar-se-á responder, através de uma metodologia quantitativa, às seguintes questões de investigação:

- (i) Quais os antecedentes da criação das iniciativas de empreendedorismo social em Portugal?
- (ii) De que forma os comportamentos de gestão dos responsáveis das organizações sociais Portuguesas afetam o seu desempenho?

Para a exploração destas questões procedeu-se a uma revisão de literatura, estruturada em torno de três eixos principais: (i) a compreensão do conceito de empreendedorismo social; (ii) o conhecimento dos fatores que levam a que um indivíduo se torne um empreendedor social; e (iii) a exploração dos principais comportamentos desenvolvidos no âmbito da organização social com vista à prossecução do propósito da criação sustentada de valor social.

O referencial teórico da dissertação é apresentado nos primeiros quatro capítulos da dissertação, desenvolvendo-se, nos seguintes, a investigação empírica (figura 1).

No capítulo 1 refere-se a relevância académica da problemática a tratar, procurando-se esclarecer três conceitos próximos presentes na literatura: empreendedorismo social, empreendedor social e organização social. O objetivo deste capítulo foi precisar melhor os conceitos a usar no decurso da investigação.

No capítulo 2 discute-se a racionalidade económica subjacente à emergência do fenómeno do empreendedorismo social, sustentado na incapacidade de resposta por parte dos agentes económicos tradicionais na produção de determinados bens ou serviços sociais. Segue-se a análise dos traços que distinguem o empreendedorismo social de outras áreas científicas e o afirmam como um campo de investigação autónomo.

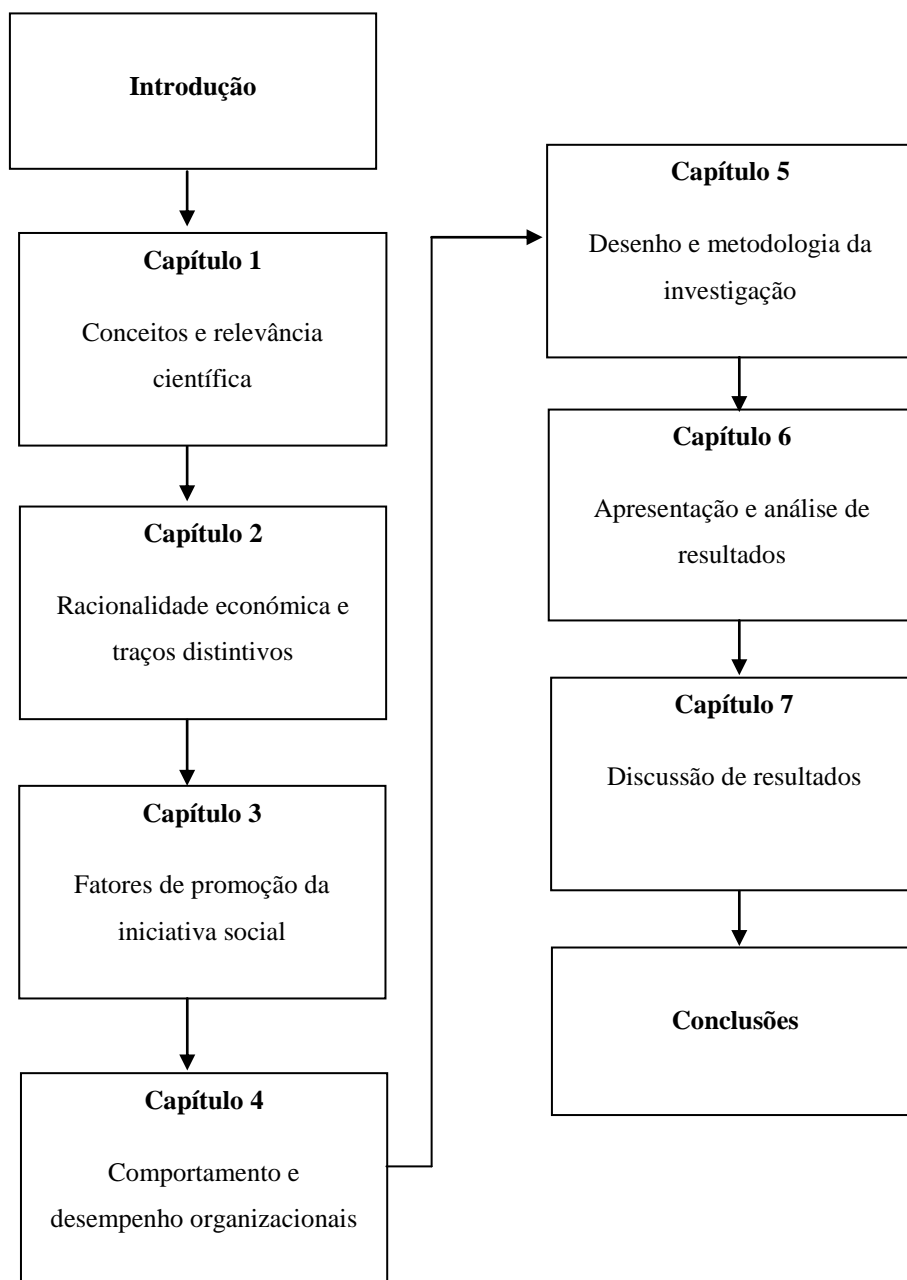
O capítulo 3 aborda os fatores pessoais e motivacionais que estão na base de um comportamento socialmente empreendedor, estudando-se a influência do contexto externo, perfil psicográfico e demográfico do indivíduo, os objetivos pessoais que pesaram na decisão de criação da iniciativa social e a perceção pelo indivíduo de que a iniciativa será viável.

O capítulo 4 analisa os comportamentos de gestão no interior da organização social, examinando a importância da gestão estratégica e da gestão de recursos, sejam de natureza tangível ou intangível, para o sucesso das organizações socialmente empreendedoras. Avalia-se, ainda, o processo de criação de valor no empreendedorismo social e a relevância de se medir e comunicar o desempenho alcançado aos *stakeholders*.

No capítulo 5, avança-se para o desenho da investigação, onde é caracterizado o contexto empírico (o terceiro setor em Portugal), se define o modelo de análise e se

deduzem as hipóteses de investigação. Segue-se a apresentação das opções metodológicas a adotar na realização do trabalho empírico.

Figura 1- Estrutura da tese



Fonte: elaboração própria

O capítulo 6 apresenta e analisa os principais resultados empíricos obtidos com base na aplicação dos testes estatísticos e inferenciais, como o teste *t-student*, teste de Friedman, o modelo MANOVA não-paramétrico e o teste de Kruskal-Wallis, recorrendo-se, para efeitos de redução de dados, à análise fatorial por componentes principais.

No capítulo 7 são discutidos os resultados, confrontando-se o referencial teórico anteriormente desenvolvido e os resultados empíricos de outras investigações, com os resultados obtidos no capítulo precedente.

Na conclusão são destacados os principais resultados da investigação, apresentadas as principais contribuições para o desenvolvimento da área científica e referidas as implicações práticas para o poder político, as organizações sociais e os empreendedores sociais em geral. São ainda referidas algumas das limitações do estudo, e apresentadas pistas para investigação futura.



## **CAPÍTULO 1**

---

EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPREENDEDOR SOCIAL E ORGANIZAÇÃO  
SOCIAL: CONCEITOS E RELEVÂNCIA CIENTÍFICA DO TEMA



# **1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL, EMPREENDEDOR SOCIAL E ORGANIZAÇÃO SOCIAL: CONCEITOS E RELEVÂNCIA CIENTÍFICA DO TEMA**

O empreendedorismo social, enquanto *práxis* que integra a criação de valor económico e social é um fenómeno antigo, embora algo esquecido do campo de investigação das ciências sociais. A sua concetualização teórica surge apenas na década de 70 (Bacq & Janssen, 2011; Okpara & Halkias, 2011), tendo vindo a ganhar relevância na comunidade científica nos anos mais recentes (Mair & Martí, 2006).

Porém, o conceito de empreendedorismo social, tratando-se de um fenómeno complexo, tem experimentado dificuldades na sua conceituação. Um dos indícios é a ausência na literatura de uma definição única e consensual. O debate sobre o conceito tem sido extenso, podendo-se encontrar quase tantas definições de empreendedorismo social, como obras e autores consultados. Vários autores têm identificado as dissemelhanças existentes entre as diferentes conceções sobre empreendedorismo social e têm identificado e discutido os diversos significados encontrados na literatura.

O objetivo deste capítulo é discutir, delimitar e encontrar uma definição própria para os conceitos de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social que serão usados ao longo da investigação. Depois, destaca-se a importância científica que o tema tem conquistado no estrangeiro e justifica-se o interesse da sua investigação em Portugal.

## **1.1 Considerações gerais em torno do empreendedorismo social**

O empreendedorismo social é hoje em dia um fenómeno global e internacional (Seelos *et al.*, 2011; Thompson *et al.*, 2000). Apesar de ser um fenómeno global, não adquiriu uma uniformidade ao nível dos conceitos nas diferentes partes do mundo (Mair, 2010), existindo importantes diferenças regionais na forma como o conceito é interpretado (Kerlin, 2010). Assim, para se compreender o conceito na sua plenitude, ter-se-á que tomar em consideração os fatores sociais, económicos, políticos e culturais dominantes, que moldam a forma como as iniciativas operam e se desenvolvem (Dart, 2004; Kerlin, 2010; Sud, VanSandt & Baugous, 2009; Swanson & Zhang, 2012).

A literatura tem destacado o entendimento dissemelhante que tem emergido na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA). Ambas as localizações desempenharam um papel essencial e pioneiro no desenvolvimento do campo do empreendedorismo social. Nos dois casos o interesse começa a surgir na década de 90, no seio do terceiro setor (Defourny & Nyssens, 2010; Tanimoto, 2008). Porém, o debate, ancorado em diferentes tradições e heranças históricas, tem assumido trajetórias paralelas nos dois lados do atlântico, com muito poucas conexões entre si até ao início do século XXI (Defourny, 2010).

Segundo Parente *et al.* (2012a), na tradição americana, os discursos sobre o empreendedorismo social resultam de um contexto marcado por: (i) um papel omissivo por parte do Estado, (ii) um crescimento das necessidades sociais, e (iii) uma intensificação da concorrência na procura de fundos por parte das organizações sem fins lucrativos. Este facto levou a que as organizações sem fins lucrativos tivessem que operar no âmbito da economia de mercado, onde vigora um modelo marcado pela economia liberal (Kerlin, 2010; Witkamp, Royakkers & Raven, 2011). Por conseguinte, a tradição americana apresenta um maior foco na geração de receitas, com o intuito de suportar as atividades da organização, e nos objetivos imediatos, ao contrário da tradição europeia (Kerlin, 2010).

A tradição europeia, por seu lado, tem sido edificada em torno do conceito de economia social (Rispoli & Boncler, 2010; Parente, Barbosa & Vilhena, 2012b), conceito este que não é utilizado na tradição americana (Seanor, Bull & Ridley-Duff, 2007; Witkamp *et al.*, 2011). O termo de economia social é, segundo Nasioulas (2012), usado no contexto europeu para aludir a um ramo da atividade económica autónomo, localizado entre a esfera pública e privada. Para o autor, a economia social é encarada como o conjunto de organizações que não são públicas, onde os seus membros operam de um modo colaborativo, independentemente da proporção de capital detido na organização.

Na Europa, como referido por Ferreira (2000b), o empreendedorismo social tem sido utilizado essencialmente no âmbito das organizações sem fins lucrativos. No entanto, o conceito acomoda também a possibilidade de existência de uma finalidade lucrativa, ainda que com limitações na forma como o excedente económico poderá ser apropriado. A perspetiva europeia enfatiza os mecanismos internos e externos de monitorização e controlo, designadamente através de uma gestão estratégica participativa e orientada

para os *stakeholders*, em detrimento dos mecanismos de mercado, como se verifica na tradição americana (Parente *et al.*, 2012b). A abordagem europeia tem colocado, frequentemente, a ênfase na natureza coletiva do fenómeno, enquanto a tradição americana tem realçado particularmente o conceito do empreendedor social e o facto de os objetivos das empresas sociais se encontrarem ligados às características individuais do empreendedor (Bacq & Janssen, 2011; Defourny & Nyssens, 2008; Seanor *et al.*, 2007).

Dentro da tradição americana, a literatura reconhece a existência de duas escolas de pensamento: a escola da inovação social e a escola da empresa social. A escola da inovação social destaca o papel individual do empreendedor social, os seus traços e características, enquanto agente de inovação e mudança social, na linha da tradição schumpeteriana (Bacq & Janssen, 2011). Nesta abordagem considera-se que o empreendedorismo social é um novo veículo para se resolverem os problemas sociais, que compreende o desenvolvimento de novas ideias para a mudança social (Madill & Ziegler, 2012). Para a escola da inovação social, a criação de valor social e a geração de melhorias sociais sustentáveis prevalecem sobre os demais objetivos da organização, designadamente, sobre as estratégias de geração de lucros ou de riqueza (Bacq & Janssen, 2011). Para esta escola de pensamento, não é pelo facto de uma iniciativa atravessar a fronteira das organizações sem fins lucrativos que se desqualifica do âmbito do empreendedorismo social.

De um modo distinto, o enfoque da escola da empresa social destaca-se pelos modelos coletivos de ação. É dentro da organização que ocorre a aplicação de práticas empresariais e competências orientadas para os mercados, tendo por base o propósito central que é a condução de uma missão social (Bacq & Janssen, 2011). A natureza social da iniciativa é garantida pelo facto de o empreendedorismo social estar necessariamente estruturado em torno do mundo das organizações sem fins lucrativos. Ainda assim, para o desenvolvimento da sua atividade, estas organizações sem fins lucrativos recorrem a estratégias de geração de rendimento através de atividades baseadas no mercado, como forma de financiarem os seus programas de ação (Madill & Ziegler, 2012).

A figura 1.1 sintetiza as principais diferenças entre as várias abordagens: a escola de inovação social e a escola da empresa social, na tradição americana, e a tradição europeia.

**Figura 1.1 - As diferentes escolas de pensamento**

Variáveis	Critérios	Tradição Americana		Tradição Europeia
		Escola da Inovação Social	Escola da Empresa Social	A rede EMES
Indivíduo	1. O empreendedor	Figura central	Papel secundário	Ação coletiva: iniciativa gerada por um grupo de cidadãos
Processos	2. Missão	A missão encontra-se no centro do processo de inovação	O primeiro objetivo do empreendedorismo social é a prossecução de objetivos sociais	Existe um objetivo explícito de beneficiar a comunidade
	3. Conexão entre a missão e as atividades produtivas	Direta	Não existe nenhuma restrição: o empreendedorismo social consiste na implementação por parte de organizações sem fins lucrativos de dinâmicas comerciais de modo a financiar as suas atividades	Direta: A natureza da atividade económica terá de estar articulada com a missão social
Organização	4. A empresa	De importância secundária: atividade levada a cabo por um empreendedor social	Central: enfatiza os riscos associados aos rendimentos do mercado	Central: existência de um nível significativo de riscos económicos
	5. Formato legal	Não existe uma restrição clara: a escolha do formato legal deverá ser determinada pela natureza das necessidades sociais a satisfazer e pela quantidade de recursos necessários	As empresas sociais são organizações sem fins lucrativos	Existem algumas restrições: têm sido criados novos formatos legais para encorajar e apoiar as empresas sociais; Em alguns casos socorrem-se dos formatos organizacionais tradicionais;
	6. Distribuição de lucros	Nenhuma restrição	Existe uma restrição de não distribuição	Limitada: de forma a evitar-se um comportamento de maximização de lucros

Fonte: Bacq e Janssen (2011)

Apesar de o contexto ter potenciado o despontar de diferentes tradições, atualmente parece observar-se uma convergência das práticas de empreendedorismo social em diferentes partes do mundo. As fronteiras destes modelos estão em evolução, existindo casos em que os princípios de dois ou três modelos funcionam em simultâneo num

mesmo país. Mair (2011) dá o exemplo do modelo cooperativo presente nos países Europeus, que se está a esbater e a tornar difuso com o modelo da economia liberal presente nos EUA. Curiosamente, Parente *et al.* (2012a) consideram que a realidade portuguesa se encontra próxima do conceito da escola americana e, em particular, da escola da inovação social. Estes autores destacam os seguintes elementos caracterizadores do empreendedorismo social em Portugal: (i) uma ênfase na figura individual do empreendedor social; (ii) uma forte preocupação na sustentabilidade financeira da iniciativa; (iii) a importância de se capacitar as comunidades em que operam; (iv) a procura de soluções inovadoras para os problemas sociais; e (v) a aplicação de conceitos de vários setores da atividade económica.

Dees e Anderson (2006) defendem, inclusivamente, que o valor máximo do empreendedorismo social pode ser obtido através da interseção e combinação das diferentes ideias veiculadas pelas várias correntes de pensamento. Para Parente *et al.* (2013a), essa combinação de diferentes filosofias possibilitará a conceção de um novo espaço onde se conciliem os princípios da economia social (da perspectiva europeia), com a sustentabilidade das práticas num contexto empresarial (da perspectiva americana).

## **1.2 Empreendedorismo social, empreendedor social e organização social: discussão, delimitação e definição de conceitos**

O debate no seio da comunidade científica sobre o empreendedorismo social é relativamente recente (Bacq & Janssen, 2011; Okpara & Halkias, 2011), sendo os últimos anos os mais importantes para o desenvolvimento das reflexões sobre o tema. O empreendedorismo social é hoje, nas diversas partes do mundo, um ‘chavão’ (Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010), pese embora se tenha tornado num dos termos mais populares do terceiro setor, permanece segundo Light (2006b) como um dos mais incompreendidos.

Como já se referiu, os autores não chegaram ainda a um consenso sobre aquilo que o termo representa efetivamente (Germak & Singh, 2010; Nicholls, 2010; Zahra *et al.*, 2009). O Instituto de Empreendedorismo Social define, no seu portal, o empreendedorismo social como “uma abordagem inovadora com o objetivo de melhor

resolver problemas sociais, com clara missão social, sustentável, passível de ser replicada em outros contextos e com capacidade de produzir impacto social em larga escala”. Para Alvord *et al.* (2004) o empreendedorismo social “cria soluções inovadoras para os problemas sociais imediatos e mobiliza as ideias, capacidades, recursos, e os acordos sociais necessários para a transformação social sustentável” (p. 262). Peredo e McLean (2006) consideram que o empreendedorismo social é exercido quando uma pessoa ou um grupo: (i) visa criar valor social; (ii) demonstra capacidade para reconhecer e tirar vantagens de oportunidades que criam valor; (iii) empregam inovação; (iv) estão dispostos a aceitar um nível de risco acima da média para criarem e disseminarem a criação de valor social; e (v) são particularmente engenhosos e não se deixam intimidar pela escassez de recursos na prossecução da sua iniciativa social. Dees (2001) propõe uma definição “idealizada” de empreendedorismo social, na qual os empreendedores sociais assumem o papel de agentes de mudança no setor social através da(o): (i) adoção de uma missão para criar valor social de um modo sustentável (e não apenas valor privado); (ii) reconhecimento e captura de novas oportunidades que sirvam a sua missão; (iii) compromisso num processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; (iv) atuação audaciosa sem ficarem limitados aos recursos detidos num dado momento do tempo; (v) demonstração de uma elevada prestação de contas para com os elementos servidos e pelos resultados gerados. Para Dees (2001) os líderes do setor social poderão expressar estas características de diferentes modos e em diferentes graus. Quanto mais próximos estiverem de satisfazer todas estas condições, mais se adequam ao conceito de empreendedorismo social.

Na revisão de literatura empreendida encontram-se quase tantas definições como os autores ou obras consultados. Esta ‘confusão de conceitos’ resulta, antes de mais, do facto de o empreendedorismo social ser um campo ainda emergente. Light (2006a) observa que o próprio empreendedorismo económico, numa fase inicial, também se deparou com problemas semelhantes ao nível dos conceitos, que foram clarificados com o amadurecimento desta área do saber (Light, 2006a). O autor acrescenta ainda que esta falta de precisão conceitual é fomentada pelo facto de o empreendedorismo social representar uma realidade inerentemente complexa e difusa.

Choi e Majumdar (2013) advogam que o empreendedorismo social partilha das características definidas por Walter Bryce Gallie (1956) na criação da teoria dos conceitos essencialmente contestados, a saber: (i) uma dimensão valorativa, ancorada

em valores e percepções; (ii) complexidade interna; (iii) descritibilidade variada, em que a compreensão do conceito exige a inclusão de uma referência às várias partes ou características, sem que haja um claro princípio da hierarquia entre essas características; (iv) abertura, admitindo-se consideráveis modificações ao conceito em função de alterações resultantes do contexto, não sendo possível um entendimento definitivo do seu significado; (v) utilizações agressivas e defensivas, em que cada indivíduo pode utilizar o conceito de um modo distinto e reconhece que a sua aplicação particular do termo pode ser contestada pelos outros utilizadores; (vi) o conceito resulta de um exemplo original ao qual a concetualização se refere, ou deriva de um conjunto de tradições historicamente independentes, sem semelhanças suficientes entre si; e (vii) esforço progressivo para a melhoria dos critérios para a utilização do conceito. Para Choi e Majumdar (2013), ao reconhecer-se que o empreendedorismo social é um conceito essencialmente contestado, encontra uma explicação para o facto de o termo incitar a diversos significados consoante os indivíduos, o que conduz inevitavelmente a disputas intermináveis sobre o significado adequado. Para os autores esta situação justifica a dificuldade em encontrar-se uma definição universal de empreendedorismo social.

Não obstante, a construção de um claro enquadramento conceitual é considerada importante para o desenvolvimento deste campo de estudos (Dees, 2001; Helm, 2004). Antes de se prosseguir com o estudo de outras temáticas mais complexas, interessa clarificar o conceito (Helm, 2004; Peredo & McLean, 2006; Weerawardena & Mort, 2006). Desta forma, permite-se que os argumentos em discussão se tornem inteligíveis, aumentando a qualidade da investigação produzida e a legitimidade do empreendedorismo social enquanto campo de investigação científica (Emerson & Nicholls, 2008; Peredo & McLean, 2006).

Como é natural, as primeiras publicações científicas versaram sobre a clarificação do conceito. Alguns artigos dedicaram-se, única e exclusivamente, a esta problemática. É o caso dos artigos de J. Gregory Dees (2001), "*The meaning of Social Entrepreneurship*", ou de Ana María Peredo e Murdith McLean (2006), em "*Social entrepreneurship: A critical review of the concept*".

Neste contexto, revela-se importante proceder-se a uma análise do significado do conceito de empreendedorismo social. Para tal, prosseguir-se-á com uma análise do

conceito e daqueles que lhe são próximos: o conceito de ‘empreendedor social’ e de ‘organização social’. O objetivo é delimitar os diversos conceitos de modo a criar uma base comum, em torno da qual os conceitos serão usados ao longo do texto.

### **1.2.1 Empreendedorismo social**

O empreendedorismo social traduz uma nova realidade, que conjuga, de um modo único, duas dimensões centrais: uma orientação empreendedora e uma vertente social. Se o empreendedorismo social representa algo de distinto face à filantropia ou às tradicionais organizações sem fins lucrativos, deve-o à dimensão empreendedora (Nicholls & Cho, 2008; Weerawardena & Mort, 2012). Por outro lado, é o conceito de ‘social’ que o distingue de outras formas organizacionais (P. Dacin, M. Dacin & Matear, 2010), como as empresas privadas tradicionais. Deste modo, para se compreender a essência do empreendedorismo social, importa analisar a forma como o propósito social influencia o comportamento da organização e, em particular, influi na sua dimensão empreendedora.

Muitos investigadores<sup>1</sup> optaram por analisar, num primeiro momento, o significado isolado de cada um dos termos estruturantes do conceito, ‘empreendedorismo’ e ‘social’, para só depois procederem a uma análise conjunta dos mesmos. Esta técnica de análise, apesar da sua aparente linearidade, não é simples. Se por um lado, combina, *a priori*, duas palavras com conotações distintas para diferentes intérpretes (Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006; Zahra *et al.*, 2009), por outro, exacerba o debate sobre o conceito de empreendedorismo e social (Noruzi, Westover & Rahimi, 2010; Roger & Osberg, 2007; Zahra *et al.*, 2009). Consciente deste problema, esta abordagem afigurou-se mais simples para chegar ao conceito de empreendedorismo social. Deste modo, analisar-se-á primeiramente o conceito de ‘empreendedorismo’ *lato sensu* e o significado do conceito de ‘social’, para depois se incidir sobre o conceito de ‘empreendedorismo social’.

---

<sup>1</sup> Por exemplo, Dees (2001), Mair e Martí (2006), Nicholls e Cho (2008), Noruzi *et al.* (2010), Peredo e McLean (2006), Roger e Osberg (2007), ou Tan *et al.* (2005).

### **1.2.1.1 O conceito de ‘empreendedorismo’**

Em linguagem corrente ser empreendedor encontra-se frequentemente associado ao início de um negócio privado com fins lucrativos (Dees, 2001). Todavia, para Dees (2001) esta é uma aplicação muito pobre de um conceito que tem uma história bastante mais rica e um significado mais abrangente. A origem do termo ‘empreendedor’ remonta aos séculos XVI e XVII, derivando da palavra francesa ‘*entreprendre*’, que significa “empreender, tentar, experimentar” (W. Tan, Williams & T. Tan, 2005, p.355). Muito embora as raízes do espírito empreendedor possam ser encontradas ainda na era do artesanato medieval, é na era industrial que se reforça a sua importância (Kyrö, 1996).

Na literatura económica, a presença do conceito de empreendedor está, nas palavras de J. B. Say, relacionada com a capacidade para se combinar recursos produtivos, ou, segundo Richard Cantillon, para se aceitar correr os riscos do próprio negócio. Outros economistas, na segunda metade do século XIX (tais como Stuart Mill, Marshall), defendem que a função do empreendedor é a de mero gestor de recursos financeiros, humanos e produtivos. Pelo contrário, Schumpeter (1934; 1947) destaca o papel da inovação no surgimento do empreendedor, referindo que a essência da sua atividade não se circunscreve somente a gerir o negócio, mas também a encontrar novas combinações em termos de mercados, produtos, processos ou organização de recursos. O empreendedor é assim responsável por fazer novas coisas ou coisas que já eram levadas a cabo, mas de um novo modo, fazendo com que os padrões até então existentes se tornassem obsoletos. Esta atividade de ‘destruição criativa’ viabiliza a criação de oportunidades no mercado e, deste modo, a obtenção do lucro pelo empreendedor (Schumpeter, 1934). Knight (1921) enfatiza a capacidade do empreendedor em lidar eficazmente com o risco e a incerteza, enquanto Kirzner (1979) se centra no conceito de oportunidade e na função de arbitragem que o empreendedor desempenha ao conduzir o mercado para o equilíbrio.

Mantendo o foco na identificação de uma oportunidade como pretexto para o surgimento do empreendedor, Drucker (1985) sublinha que um empreendedor não tem necessariamente que provocar uma mudança, mas sim identificar as mudanças existentes e explorar as oportunidades por elas provocadas. Por conseguinte, iniciar um negócio não é condição necessária nem suficiente para se ser empreendedor, mas sim a capacidade de identificação de uma oportunidade de mercado.

Stevenson (citado em Dees, 2001) acrescenta a ideia de utilização plena de recursos, na qual os empreendedores não permitem que a exploração de oportunidades seja limitada pelas restrições existentes ao nível da dotação de recursos. Para além disso, Liebenstein (1968) acrescenta que o empreendedorismo é um exercício de gestão de recursos que procura reduzir ao mínimo as ineficiências organizacionais.

Mais recentemente, Dees (2001) defende que muito embora existam várias modulações no conceito de empreendedorismo, a de Schumpeter, que identifica o empreendedor como um catalisador e inovador, tem servido de base para a utilização contemporânea do termo. Kuratko, Hornsby e Goldsby (2007) falam em intensidade empreendedora, referindo que o grau de empreendedorismo será tanto maior quanto maiores forem a inovação, o risco e a proatividade envolvidos.

Com todo o interesse que o empreendedorismo tem suscitado na literatura académica recente, muitas são as definições apontadas pelos diversos autores. Uma revisão aprofundada sobre os principais precursores do empreendedorismo pode ser encontrada em Praag (1999), e para o estudo da evolução do empreendedorismo poder-se-á consultar Barreira (2010) ou Luiz (2010). Não obstante, a literatura económica ainda não produziu uma definição universalmente aceite do conceito de empreendedor.

#### **1.2.1.2 O conceito de ‘social’**

O conceito de ‘social’ tem sido utilizado para descrever o desejo de beneficiar a sociedade e os outros (Hoogendoorn & Hartog, 2011; Mair & Martí, 2006; Sharir & Lerner, 2006), e de expressar o compromisso para com os problemas sociais e para a procura da sua solução (Azevedo, Franco & Menezes, 2010; Corner & Ho, 2010). Para Thompson (2002) traduz uma solução para um problema social cujos benefícios revertem para a sociedade ou para um segmento da população (por oposição a um indivíduo ou organização em específico). É criado valor social quando os recursos, processos ou políticas são combinados para gerarem melhorias nos indivíduos ou na sociedade no seu todo (Emerson *et al.*, 2001). Quando assim é, estamos perante a criação de valor social, aumentando dessa forma a sua utilidade para os membros da sociedade, depois de contabilizados os recursos utilizados no desenvolvimento da atividade social (F. Santos, 2009). Para Choi e Majumdar (2013, p.5), o conceito de criação de valor social “envolve um ‘comportamento virtuoso’, objetivos altruístas e a

promoção de um propósito social, o que implica valores como liberdade, igualdade e tolerância”.

Segundo Seelos e Mair (2005), a dimensão social é o elemento mais difícil de se definir no conceito de empreendedorismo social. Trata-se de uma componente essencialmente intangível, que envolve uma dimensão ‘valor’ e propósitos não necessariamente semelhantes (Cho, 2006; Hoogendoorn, Zwan & Thurik, 2011), que se encontram profundamente enraizados num determinado contexto. Algumas questões sociais são relativamente unânimes, como, por exemplo, a proteção de animais, os cuidados para os sem-abrigo, a defesa dos direitos das minorias ou a prevenção do trabalho infantil (Seelos & Mair, 2004; Urbano & Ferri, 2010). Podemos incluir, ainda, questões relacionadas com a melhoria ambiental, a redução de problemas de saúde, a melhoria da nutrição, a redução de incapacidades ou a melhoria da segurança (Driver, 2012). Porém, outros programas de cariz social não acolhem consenso. Ziegler (2010) alerta que os propósitos sociais podem envolver categorias muito distintas, por vezes até conflitantes, de necessidades. Tome-se, como exemplo, questões tão controversas como o papel atribuído às mulheres em diferentes partes do globo, a problemática do aborto ou até determinadas tradições culturais (*exempli gratia*, as touradas). São três situações que ilustram que aquilo que se entende como um objetivo social ou como produção de valor social poderá diferir de pessoa para pessoa ou de cultura para cultura. Acresce, ainda, que o entendimento que abarca um ‘objetivo social’ pode variar ao longo do tempo e depender de diversas localizações geográficas (Pirson, 2010; Seelos & Mair, 2004; Urbano & Ferri, 2010).

### **1.2.1.3 O conceito de ‘empreendedorismo social’**

Nenhum dos conceitos de ‘empreendedorismo’ e ‘social’ são novos. Para Ziegler (2009), o que torna o empreendedorismo social único é o facto de combinar, numa mesma realidade, dois conceitos até aqui considerados distintos. Durante muitos anos assumiu-se que as dimensões económica e social eram opostas e mutuamente exclusivas. De um lado, encontravam-se as organizações com um propósito social, cujo objetivo era a melhoria do bem-estar social. Para estas, as preocupações de natureza económica eram frequentemente omitidas e, por vezes, até mal vistas, pois considerava-se que ao estarem presentes se estava a reduzir o valor social criado. Do outro lado,

existia o setor privado ou setor empresarial, cujo propósito central era a geração de lucro, assumindo-se que a produção de bens e a prestação de serviços de natureza social apenas contribuía para a redução do excedente económico criado. Nesta aceção, cada um dos setores, social ou empresarial, concentrar-se-ia apenas numa das suas dimensões, respetivamente a social ou a económica.

O conceito de empreendedorismo social vem eliminar esta dicotomia, conjugando a criação de valor social com a criação de valor económico dentro de um nova tipologia institucional. Esta ‘terceira alternativa’, como Yunus (2008) designa, veio demonstrar que as dimensões social e económica não representam um jogo de soma nula, sendo possível a sua otimização conjunta, em que um acréscimo de uma variável não implica necessariamente uma redução da outra. O empreendedorismo social demonstra que a criação de valor social e económico não tem que ser vista como inconsistente e incompatível, mas sim como algo sinérgico (Zhang & Swanson, 2013), onde a criação de valor em cada uma das dimensões se reforça mutuamente, com vista à otimização do valor total criado (Wilson & Post, 2013).

O empreendedorismo social pode, assim, ser encarado como uma construção multidimensional, que envolve a expressão de um comportamento empreendedor para o alcance de uma missão social (Weerawardena & Mort, 2006), caracterizando-se pela aplicação de princípios e práticas empresariais no fornecimento de bens sociais (Abdou, Fahmy, Greenwald & Nelson, 2010; Dees, 1998; Ziegler, 2009). Para Nissan, Castaño e Carrasco (2012), aliado ao desejo de resolução de um problema social, encontra-se a aplicação de um modelo de negócios inovador e a adoção de uma forte orientação para o mercado. Esta orientação para o mercado é entendida como uma atenção para com as forças de mercado e a tudo o que rodeia a iniciativa (o contexto), designadamente através de uma orientação para o cliente e para a competição (Krlev, 2012). Traduz, ainda, uma forte preocupação em termos de eficácia, eficiência e transparência, bem como sustentabilidade e autossuficiência económica (Boschee & McClurg, 2003; Choi & Majumdar, 2013). A inclusão de uma vertente económica é considerada instrumental, pois é utilizada como um meio de suporte para a construção de uma resposta social duradoura, que potencie a continuidade do exercício da missão social da organização (Leadbeater, 1997; Morris, Coombes, Schindehutte & Allen, 2007; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Weerawardena & Mort, 2006, 2012). A debilidade financeira da organização poderá resultar na incapacidade de esta prosseguir os seus programas e,

*ipso facto*, comprometer a maximização do valor social criado. Para Choi e Majumdar (2013) a orientação para o mercado é de tal modo importante que é considerada como parte integrante do conceito de empreendedorismo social.

O empreendedorismo social visa a criação daquilo que é apelidado na literatura como “valor partilhado” (Porter & Kramer, 2011), “riqueza total” (Zahra *et al.*, 2009), ou “valor combinado” (Emerson, 2003), numa alusão ao desejo de se prosseguir a criação simultânea de valor social e económico. Porém, a consideração conjunta destas duas linhas de fundo representa, segundo Zahra *et al.* (2009, p. 527), “um perigoso casamento entre valores opostos”. Esta dualidade traduz-se numa fonte de tensões dinâmicas (Seanor *et al.*, 2007), expressa numa identidade organizacional intrinsecamente dualista (Moss, Short, Payne & Lumpkin, 2011), de tal modo proeminente que, na aceção de Royce (2007), a essência do empreendedorismo social reside na articulação coerente e equilibrada entre estas duas dimensões.

Um elemento central do conceito de empreendedorismo social é a criação de valor, sendo entendida como um processo que visa de um modo exclusivo, ou pelo menos proeminente, a criação de valor social (Dees, 1998; Peredo & McLean, 2006; Sharir & Lerner, 2006). A criação de valor social é um pré-requisito ao conceito, e todas as atividades e recursos da organização serão mobilizados em função desse propósito (Alter, 2000; Choi & Majumdar, 2013). Contudo, a maioria dos autores não explicita o que é esse ‘valor social’. Alguns invocam a “criação de valor social de algum tipo” (Peredo & McLean, 2006, p. 64), outros referem-se à “identificação de um problema social específico e uma solução específica... para lhe fazer face” (Robinson, 2006, p. 95), que atua, geralmente, em áreas onde permanecem necessidades sociais insatisfeitas (Bacq & Janssen, 2011; Seelos & Mair, 2005).

O espetro de atividades levadas a cabo pelas organizações socialmente empreendedoras é muito vasto. Estas poderão incidir sobre o fornecimento de bens e/ou serviços, o desenvolvimento de competências, a criação de emprego ou a promoção da integração de pessoas socialmente excluídas (Thompson *et al.*, 2000). Historicamente, as principais áreas sobre as quais os empreendedores sociais têm atuado são, segundo Thompson *et al.* (2000): (i) redução de pobreza; (ii) cuidados de saúde; (iii) educação e formação; (iv)

preservação do ambiente e desenvolvimento sustentável; (v) regeneração de comunidades; (vi) projetos de bem-estar<sup>2</sup>; e (vii) sensibilização e *lobbying*<sup>3</sup>;

No que respeita ao tipo de valor social criado, alguns autores restringem o empreendedorismo social à criação de valor social para segmentos da população desfavorecidos (Clercq & Honig, 2011; Kickul *et al.*, 2010; Leadbeater, 1997), enquanto outros, numa conceitualização mais abrangente, defendem a criação de valor social para a sociedade ou para um segmento desta, independentemente dos grupos a que se destine (sejam estes desfavorecidos ou não) (Perrini & Vurro, 2006; Seelos & Mair, 2005, Tan *et al.*, 2005).

A criação de valor poderá ocorrer de uma forma direta, através da disponibilização de um produto ou serviço que satisfaça uma necessidade social, ou de um modo indireto, através da sensibilização e consciencialização da sociedade para uma determinada questão social (Hoogendoorn *et al.*, 2011; London & Morfopoulos, 2010; Mair & Martí, 2006; Seelos & Mair, 2005).

O empreendedorismo social visa a criação de valor de um modo duradouro e sistemático (Bacq & Janssen, 2011; Nicholls, 2008). Esta aspiração implica atuar não só sobre as manifestações de um problema social, mas também sobre as suas próprias causas, isto é, sobre os fatores que estão na origem das necessidades ou problemas sociais (Bloom & Dees, 2008; Patel & Mehta, 2011). Consequentemente, o empreendedorismo social poderá envolver uma alteração do sistema, através da reconfiguração de um conjunto de fatores que estão na origem do problema social (Light, 2006a; Patel & Mehta, 2011). Isto poderá traduzir-se, por exemplo, na capacitação de grupos desfavorecidos, criação de condições de acesso à educação, alteração das estruturas institucionais, acesso a tecnologias da comunicação ou a capital financeiro (Osborne, 2011; Parente *et al.*, 2013a).

O tipo de atuação é encarado como uma característica distintiva do empreendedorismo social face às tradicionais iniciativas sociais, que se focam na satisfação das necessidades mais urgentes à medida que estas vão surgindo. Ao invés da criação de relações de dependência e de uma provisão unilateral de soluções, o empreendedorismo social aspira à criação das condições que permitam que as pessoas consigam ultrapassar

---

<sup>2</sup> Como, por exemplo, programas para a criação de emprego para desempregados ou sem abrigo, e projetos contra o abuso de álcool e drogas.

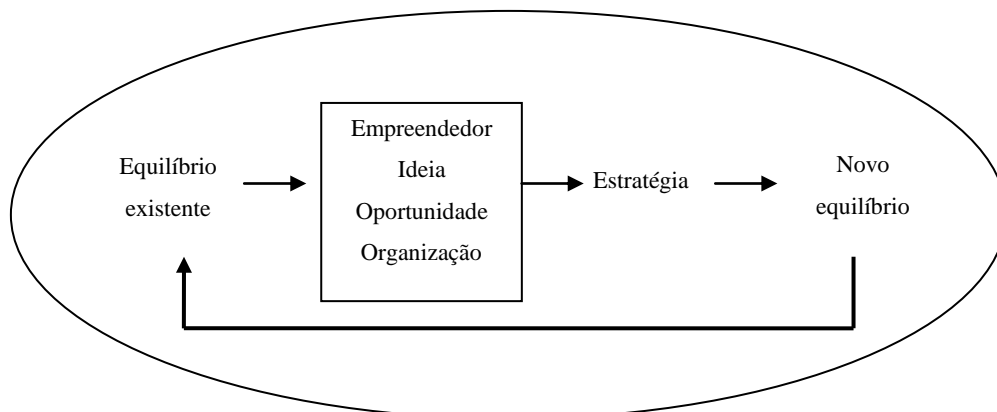
<sup>3</sup> Tais como a promoção dos direitos do homem ou o movimento do Comércio Justo.

os seus próprios problemas sociais (Clercq & Honig, 2011; Mair, 2010; Parente *et al.*, 2013a). Osborne (2011, p. 15), inspirado no discurso de Bill Drayton, compara a filosofia do empreendedorismo social ao provérbio chinês: “Dá-lhe um peixe, e alimentá-lo-ás por um dia; ensina-o a pescar, e alimentá-lo-ás para a vida”; argumentando que para o empreendedorismo social não será suficiente ensinar os pobres a pescar se estes não forem capazes de adquirir o equipamento de pesca ou não tiverem acesso ao rio. Assim, não basta “dar o peixe” ou “ensinar a pescar” (como se caracteriza a atividade das tradicionais organizações sociais), “os empreendedores sociais (...) não descansarão enquanto não revolucionarem por completo a indústria da pesca” (Bill Drayton, fundador e CEO da Ashoka, no portal institucional da organização).

O discurso de Martin e Osberg (2007) corrobora com esta visão, para quem o empreendedorismo social se consubstancia no desenvolvimento de uma nova proposição de valor social, que desafia um injusto equilíbrio, forjando a criação de uma nova situação de equilíbrio que assegure um futuro melhor para um segmento de indivíduos ou para a sociedade no seu todo.

Como a figura 1.2 ilustra, a criação de mais valor social implica que os empreendedores sociais, numa perspetiva schumpeteriana de ‘destruição criativa’, desafiem continuamente os equilíbrios sociais vigentes e encontrem novas formas de criação de valor social. É através desta abordagem inovadora e disruptiva que os empreendedores sociais, enquanto instigadores de mudança, são capazes de aumentar o bem-estar geral da sociedade e produzir transformações sociais duradouras (Murphy & Coombes, 2008; Weerawardena & Mort, 2012).

**Figura1.2 - Processo de criação de um novo equilíbrio dinâmico**



Fonte: Light (2008)

O âmbito de atuação dos empreendedores sociais não reúne também consenso entre a comunidade acadêmica. Para Light (2006a), para que uma iniciativa se qualifique dentro do âmbito do empreendedorismo social será suficiente que atue numa determinada comunidade. Para outros, as iniciativas deverão ter o potencial para transformarem a inovação social a uma escala local, regional, nacional (Martin & Osberg, 2007), ou até internacional (Babu & Pinstруп-Andersen, 2009). Para estes últimos, a capacidade de replicar o modelo de resposta e de disseminar o modelo de criação de valor social são consideradas fundamentais. Frumkin (2013) defende que a mudança social pode começar a ser instigada localmente, embora os empreendedores sociais mais ambiciosos concebam as suas operações de modo a que possam crescer ou ser replicadas, para que os seus programas atinjam um número cada vez maior de pessoas. Para o autor, este foco na escala é uma característica dos empreendedores sociais, pois estes reconhecem que nenhuma solução de pequena dimensão será suficiente para se fazer face a problemas complexos e persistentes.

Na clarificação daquilo que o empreendedorismo social representa, alguns autores debruçaram-se sobre o momento a partir do qual uma iniciativa poderá ser denominada como socialmente empreendedora. Martin e Osberg (2007) e Noruzi *et al.* (2010) partilham da opinião de que uma iniciativa só poderá ser qualificada como tal após ter comprovado o sucesso dos seus programas, sendo necessária a passagem de um lapso de tempo suficiente para que se possam demonstrar os resultados e impacto proporcionados. Peredo e McLean (2006) e Tan *et al.* (2005), pelo contrário, definem o empreendedorismo social numa perspetiva *ex-ante*, baseando-se na ideia de que o empreendedorismo social pode contemplar quer situações de sucesso quer de insucesso. Para estes autores a ‘intenção’ de criar valor é suficiente para que uma iniciativa seja considerada como socialmente empreendedora. Esta posição encontra suporte no conceito de assunção de riscos, citado na literatura como um dos elementos do comportamento empreendedor (Morris, Webb, & Franklin, 2011b). Quando se assume um risco está a admitir-se que os resultados reais poderão ser diferentes dos resultados esperados, seja para melhor ou para pior.

No que respeita à orientação empreendedora, a conceitualização de empreendedorismo social invoca frequentemente três comportamentos chave<sup>4</sup>: a inovação, a proatividade e

---

<sup>4</sup> Por exemplo, Dees (2001), Morris *et al.* (2011), Peredo e McLean (2006), Weerawardena e Mort (2006), Yunus (2008) ou Zahra *et al.* (2009), entre muitos outros.

a assunção de riscos. A inovação traduz a predisposição do indivíduo para experimentar, para se envolver em processos criativos e para explorar ideias (Moss *et al.*, 2011; Rauch *et al.*, 2009). Este comportamento coaduna-se com o conceito de empreendedorismo social enquanto processo de criação de soluções inovadoras e de aplicação de novas abordagens ao nível de todos os processos organizacionais que potenciem a criação de valor, tais como descoberta de oportunidades, disponibilização de produtos, mobilização e combinação de recursos, criação de novas fontes de receitas, conceção de estruturas organizacionais ou relacionamento com as entidades interessadas (Helm & Anderson, 2010; Parente *et al.*, 2013a).

Em termos de empreendedorismo social a inovação é encarada como ‘inovação social’, na medida em que estas abordagens inovadoras são adotadas com o intuito de resolução de um problema social, por oposição à criação de riqueza económica (Hulgård, 2010; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003). A inovação poderá ser radical (quando envolve uma invenção absoluta que rompe com as ideias vigentes), ou incremental (quando resulta do aperfeiçoamento dos modelos existentes ou da adaptação de novidades lançadas por outros indivíduos) (Peredo & McLean, 2006; Weerawardena & Mort, 2012; Witkamp *et al.*, 2011). Na verdade, as práticas socialmente inovadoras, mais do que inovações radicais, consubstanciam-se em novas combinações de elementos já existentes (Parente *et al.*, 2013a; Ziegler, 2009). Como sugerido por Jeff Skoll (2008), os empreendedores sociais adotam uma abordagem única que é, em simultâneo, evolutiva e revolucionária. O que se pretende é a resolução, persistente e sustentável, de um problema social que, com uma atuação convencional, não seria possível (Light, 2008; Mair, 2010; Seelos & Mair, 2009). Porém, tal como Okpara e Halkias (2011) acautelam, a vontade de inovar não resulta de uma explosão única de criatividade, antes fazendo parte do *modus operandi* dos empreendedores.

A proatividade, por outro lado, traduz a capacidade da organização em desenvolver e implementar as suas inovações, em responder às oportunidades de mercado e em moldar o ambiente para seu próprio benefício (Blesa & Ripollés, 2003; Morris *et al.*, 2011b).

Por fim, a capacidade para assumir riscos exprime-se na aptidão e predisposição por parte da organização, ou do empreendedor, para se envolver em atividades que impliquem incerteza e para as quais existe alguma probabilidade de falha (Moss *et al.*, 2011; Rauch *et al.*, 2009). Para Lukeš e Stephan (2012), estabelecer e conduzir uma

organização envolve muitas incertezas, pelo que apenas pessoas capazes de aceitar riscos se irão comprometer com o empreendedorismo. No empreendedorismo social a tomada de riscos resulta da adoção de medidas ousadas e agressivas, que são desenvolvidas com o intuito de explorar oportunidades capazes de criar valor social (Morris *et al.*, 2011b; Peredo & McLean, 2006).

A revisão de literatura revela, ainda, no que respeita à caracterização do comportamento empreendedor, a importância atribuída à exploração de oportunidades e à gestão de recursos. O conceito de oportunidade, central ao empreendedorismo, é invocado em muitas das definições de empreendedorismo social. Para Zahra *et al* (2009, p. 522) o empreendedorismo social “compreende as atividades e os processos subjacentes à descoberta, definição, e exploração de oportunidades de modo a aumentar a riqueza social”. Segundo George (2009), os empreendedores sociais visam a deteção de oportunidades que outros falharam em descobrir, melhorando assim os sistemas, inventando novas abordagens e criando soluções para melhorar a sociedade. Todavia, para a exploração de oportunidades e para o desenvolvimento das suas atividades, as organizações necessitam de um conjunto de recursos. Na definição daquilo que é o empreendedorismo social alguns autores salientam a capacidade de mobilização de recursos, bem como a capacidade de inovação na sua utilização (Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Mair & Noboa, 2006). O empreendedorismo social é ainda definido pela capacidade de utilização eficiente de recursos, num contexto pautado pela sua escassez. Para Peredo e McLean (2006) as pessoas que exercem o empreendedorismo social são extraordinariamente engenhosas, não se deixando intimidar pela escassez de recursos na prossecução da sua iniciativa social.

Alguns autores defendem que, subjacente ao fenómeno do empreendedorismo social, está a criação de uma organização (Friedman & Desivilya, 2010; Murphy & Coombes, 2008; Robinson, 2006). Para Friedman e Desivilya (2010, p. 495), o empreendedorismo social é visto como “uma variedade de práticas e discursos que envolvem a criação de organizações novas e inovadoras ou empresas que satisfaçam as necessidades humanas”.

Outros autores, pelo contrário, defendem que a criação de uma nova organização não é uma condição *sine qua non* para a existência de empreendedorismo social (Mair & Martí, 2006; Mair & Noboa, 2006; Weerawardena & Mort, 2006). Esta posição é

evidente no discurso de Zahra *et al.* (2009, p. 522), para quem a criação de valor social poderá ocorrer “através da criação de novos empreendimentos ou da gestão das organizações existentes de um modo inovador”. Para estes, embora ocorra, frequentemente, a criação de uma organização, não é um objetivo *per se*, pois traduz apenas uma possível expressão do empreendedorismo social. Segundo Light (2008), o empreendedorismo social poderá igualmente ter lugar através de uma iniciativa desenvolvida dentro da estrutura de uma organização já existente (intraempreendedorismo social) ou até através de uma atuação completamente informal.

Uma outra questão levantada na literatura diz respeito ao domínio a que o empreendedorismo social pertence. Alguns autores remetem o conceito de empreendedorismo social para o mundo das organizações sem fins lucrativos (Dees, Emerson & Economy, 2001; Schuyler, 1998; Yunus, 2008; 2011). Para estes a utilização de práticas empreendedoras e a adoção de técnicas de geração de rendimentos deverão ser levadas a cabo única e exclusivamente com o intuito da prossecução de uma missão social. Assim, qualquer excedente económico gerado deverá reverter na íntegra para a prossecução dos objetivos sociais ou para benefício do público-alvo da organização, não podendo de modo algum ser apropriado pelos proprietários da organização (Boschee & McClurg, 2003; Parente *et al.*, 2012b; Parente *et al.*, 2013a; Peredo & McLean, 2006).

De uma forma distinta, outros alargam o âmbito das iniciativas de empreendedorismo social para além do setor sem fins lucrativos (Austin *et al.*, 2006; Dees, 1998; Dees & Anderson, 2006). Porém, mesmo no seio daqueles que defendem que o empreendedorismo social não se restringe ao setor sem fins lucrativos, não existe um entendimento consensual. Alguns autores, como Defourny e Nyssens (2010) ou Tan *et al.* (2005), sustentam que a distribuição de lucros deve ser limitada, devendo ser dada prioridade aos objetivos sociais, o que significa que uma parte do benefício pode ser apropriada pelo público-alvo da organização. Austin *et al.* (2006), por sua vez, preconizam a possibilidade de uma total distribuição do excedente criado, nomeadamente através do mercado de capitais. Deste modo, as organizações podem incluir atividades que têm um objetivo expresso de rentabilidade desde que essas atividades sejam secundárias em relação àquelas que servem diretamente a missão da organização.

Daqui se depreende que, independentemente do papel do lucro no conceito de empreendedorismo social, o que importa é a existência da missão social que a organização pretende alcançar. Na aceção de Myers e Nelson (2010), a escolha do formato legal, sem fins lucrativos *versus* com fins lucrativos, é uma decisão estratégica que deverá ser fundamentada com base naquele formato que melhor potencie o alcance da missão e objetivos da organização.

No conceito de empreendedorismo social alguns autores adotam uma perspectiva individualista, centrando-se na figura do indivíduo que despoleta e conduz as iniciativas socialmente empreendedoras (o empreendedor social) (Alter, 2000, 2006; Alvord *et al.*, 2004; Bornstein, 1998; Boschee, 2001; Dees, 2001; Drayton, 2002; Leadbeater, 1997; Thompson, 2002). Esta visão, considerada tradicional, enfatiza o papel do fundador, dos seus traços e características pessoais, e é mais comum numa fase inicial da investigação, predominante até 2004 (Nicholls, 2008). Todavia, alguns autores criticam a ênfase, considerada exagerada, que é colocada sobre o papel ‘heroico’ dos empreendedores sociais (Light, 2006a; Nicholls, 2008). Estes criticam a personificação do fenómeno do empreendedorismo social, defendendo que esta é uma visão limitadora e restritiva, que representa apenas ‘a ponta do iceberg’ de um processo complexo. De acordo com Light (2008), esta visão individualista não captura todo um conjunto de inter-relações que são fulcrais para o empreendedorismo social. O empreendedorismo social é o resultado de uma equipa ou de um grupo de pessoas que colaboram com o intuito de aplicarem princípios empresariais à resolução de problemas sociais, e não do domínio exclusivo de um único indivíduo (Christie & Honig, 2006; Montgomery, P. Dacin & M. Dacin, 2012). Assim, para alguns investigadores (CASE, 2008; Harding & Cowling, 2006; Houtbeckers, 2011; Stryjan, Högskola & Sweden, 2006) torna-se necessário incluir uma abordagem coletiva ou organizacional, que contemple a equipa e a organização que rodeiam e apoiam o empreendedor social. Para outros, por sua vez, o empreendedorismo social pode ser exercido quer numa perspectiva individual quer coletiva (Brouard & Larivet, 2010; Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006).

Desta análise conclui-se que o debate do conceito é bastante extenso e complexo. Nesta secção destacaram-se as principais linhas orientadoras que têm sido debatidas ao longo destes anos de investigação. Uma síntese das definições de empreendedorismo social consultadas encontra-se em anexo (anexo 1.1). De seguida apresenta-se um conceito próprio de empreendedorismo social, que será usado ao longo da investigação.

#### **1.2.1.4 Empreendedorismo social: uma definição**

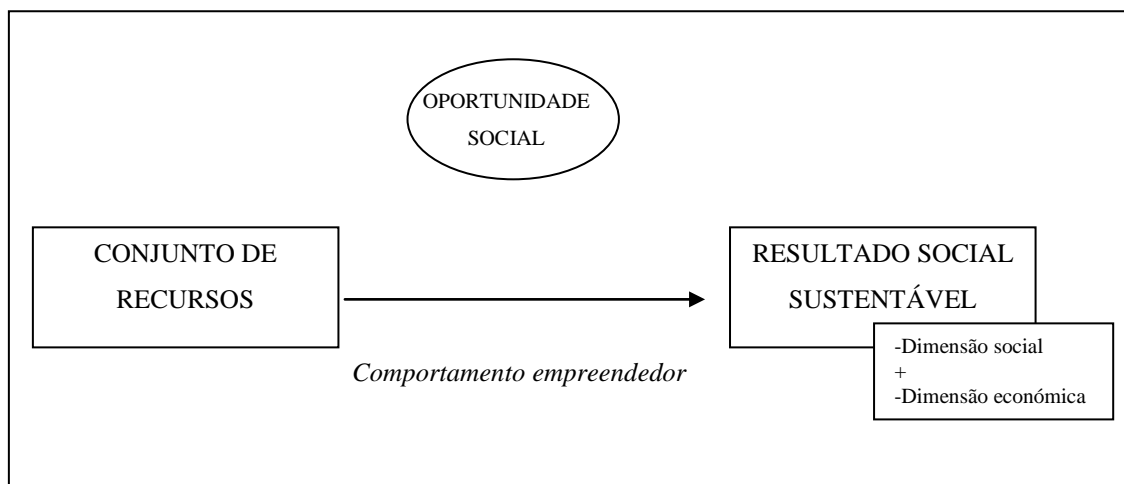
Com base na revisão de literatura realizada define-se empreendedorismo social como o processo de identificação, avaliação e exploração de oportunidades sociais, através da adoção de modelos inovadores e de práticas empreendedoras com vista à criação de valor social de um modo sustentável.

Esta definição tem implícitos os seguintes pressupostos:

- A criação de uma nova organização não é uma condição *sine qua non* para se estar perante uma situação de empreendedorismo social. Aquilo que releva é a adoção de uma postura empreendedora, que permita a construção de um modelo de negócio sustentável e que explore uma necessidade social que não está a ser devidamente satisfeita. Assim, a ênfase é colocada no processo, ou seja, no conjunto de atividades que permitem a conversão de meios num resultado social. O empreendedorismo social poderá, portanto, representar uma atividade individual ou coletiva. Assinala-se unicamente a cultura e a orientação empreendedora do(s) indivíduo(s) que conduzem os destinos da iniciativa;
- O conceito de oportunidade social é central, pois o propósito social deverá ser explícito e primordial em todas as suas atividades. Contudo, não é propositadamente colocada qualquer restrição em relação ao tipo de questão social a explorar. Esta poderá assumir um carácter bastante diversificado e não terá que se cingir a grupos desfavorecidos da sociedade;
- O empreendedorismo social é encarado como um conceito *ex-ante*. Não se considera que seja necessária a demonstração de resultados para que uma iniciativa se possa caracterizar como socialmente empreendedora. O empreendedorismo social envolve a assunção de riscos e, como tal, uma organização socialmente empreendedora poderá, ou não, ser bem-sucedida. Não será pelo facto de num determinado momento do tempo uma iniciativa não atingir os seus propósitos que se desqualificará do âmbito do empreendedorismo social.
- O empreendedorismo social não se restringe ao campo do setor sem fins lucrativos. No conceito proposto deliberadamente não se impõe qualquer restrição ao nível da possibilidade de geração de rendimento ou de apropriação de um eventual excedente económico. Aquilo que releva é a aplicação de uma orientação empreendedora a uma

atividade de natureza social. Porém, a dimensão social será central à organização e sobrepor-se-á a qualquer outra dimensão. A figura 1.3 apresenta a definição em termos gráficos.

**Figura 1.3 - O empreendedorismo social enquanto processo**



Fonte: elaboração própria

O empreendedorismo social é um fenómeno complexo que envolve realidades distintas e heterogéneas. Na construção deste quadro conceitual pretendeu-se traçar as linhas gerais que edificam este conceito, construindo um referencial suficientemente flexível para poder abarcar, numa única definição, uma configuração de contornos diversos.

### 1.2.2 O conceito de empreendedor social

Após uma revisão da literatura sobre o significado do conceito de empreendedorismo social, procede-se agora à clarificação de um outro conceito próximo: o de ‘empreendedor social’. Trata-se de um termo recente, apenas cunhado no final da década de 90 (Korosec & Berman, 2006), que assume um papel de destaque na temática do empreendedorismo social (Light, 2008). Para Leadbeater (1997), o empreendedor social é o núcleo central do empreendedorismo social, sem o qual nenhum projeto poderia ser desencadeado. Na literatura muitos têm sido aqueles que procuraram clarificar o seu significado, compreendendo de que forma é que este se diferencia do conceito de empreendedor económico (Austin *et al.*, 2006; Bacq, Hartog, Hoogendoorn, & Lepoutre, 2011; Lukeš & Stephan, 2012).

De uma forma geral, os empreendedores sociais são entendidos como os atores que desenvolvem as atividades de empreendedorismo social. Para Light (2005, p. 50) “Um empreendedor social é um indivíduo, grupo, rede, organização ou aliança de organizações que procuram soluções sustentáveis, ou mudanças em larga escala através de uma rotura com as ideias padrão que os governos, organizações sem fins lucrativos, ou empresas utilizam para resolver problemas sociais significativos.”

Os empreendedores sociais são vistos como um grupo distinto de pessoas, “uma espécie dentro do género do empreendedor” (Dees, 2001, p. 2), que apresentam características individuais raras (Drayton, 2002). As suas competências e comportamentos são semelhantes aos empreendedores económicos, embora dispendo de uma forte missão social e sendo orientados por objetivos sociais (Dees, 2001; Jack, Steinerowski & Farmer, 2008; Thompson, 2002; Zahra *et al.*, 2009).

Os empreendedores sociais são indivíduos com uma visão social arrojada e um poderoso desejo de mudança social (Schuyler, 1998), sendo agentes de mudança e de inovação na procura da concretização da sua visão (Bornstein, 2007; Parente *et al.*, 2013a), que colocam o seu talento empreendedor ao serviço da resolução de problemas sociais (Drayton, 2002).

Alguns autores, na definição do termo, enfatizam o seu carácter individual (Bornstein, 2007; Brouard & Larivet, 2010; Martin & Osberg, 2007; Schuyler, 1998; Thompson *et al.*, 2000). Para estes, o empreendedor social é entendido como a “pessoa” (Boschee & McClurg, 2003, p. 4; Thompson *et al.*, 2000, p. 328) ou “indivíduo” (Korosec & Berman, 2006, p. 449; Schuyler, 1998, p.1), “alguém que” (Martin & Osberg, 2007, p.39), “qualquer indivíduo que” (Brouard & Larivet, 2010, p. 45), ou “indivíduo ou entidade” (Tan *et al.*, 2005, p. 358). No entanto, alguns autores consideram que o conceito poderá compreender não só as atuações individuais como também as coletivas, (Korosec & Berman, 2006; Light, 2006a; Peredo & McLean, 2006), sendo entendidos como “indivíduos ou organizações” (Korosec & Berman, 2006, p. 449), “grupo, rede, ou aliança de organizações” (Light, 2005, p. 50).

Algumas definições enfatizam os atributos e traços pessoais do empreendedor social, como sendo pessoas com talento, enérgicas, pragmáticas, criativas, e com um forte sentido ético (Drayton, 2002), ambiciosos (Leadbeater, 1997), com coragem (Martin & Osberg, 2007), visionários, apaixonadamente comprometidos com uma causa social,

determinados, proativos e resilientes (Beugré, 2011; Guclu *et al.*, 2002; Mort *et al.*, 2003; Nicholls, 2008; Roberts & Woods, 2005; Yunus, 2011; Zahra *et al.*, 2009). Para Bacq *et al.* (2011), os empreendedores tendem a ser pessoas particularmente confiantes, em especial no que diz respeito à avaliação dos seus próprios conhecimentos e capacidades, designadamente os necessários para desencadear uma iniciativa.

Outros autores, questionando os traços individuais dos empreendedores sociais enquanto elemento explicativo do sucesso, destacam as suas atitudes e comportamentos (Light, 2006b; Mair & Martí, 2006; Seelos & Mair, 2005). A definição de empreendedor social de Dees (2001), anteriormente citada, enquadra-se nesta abordagem comportamental<sup>5</sup>.

Os empreendedores sociais apresentam um sentimento de compromisso para com a justiça social (Roberts & Woods, 2005), partilham uma profunda crença na sua capacidade para alterar a sociedade (Bornstein, 1998; Drayton, 2002) e caracterizam-se por uma forte visão e experiência coletiva (Clamp & Alhamis, 2010). Para Barendsen & Gardner (2004), revelam ainda uma grande capacidade para inspirar e motivar outras pessoas a juntarem-se ao seu projeto.

Os empreendedores sociais podem também ser entendidos como estratégias (Light, 2006a) e com uma forte capacidade de análise, planeamento e de exploração de oportunidades, que lhes permitem alcançar os seus propósitos sociais (Dees, 2001; Guclu *et al.*, 2002; Nicholls, 2008; Tracey & Phillips, 2007). Estes empreendedores procuram utilizar em pleno os recursos disponíveis (Light, 2006a), detendo uma capacidade de reunir, alocar, utilizar e alavancar recursos (Alvord *et al.*, 2004; Leadbeater, 1997; Reis, 1999; Thompson *et al.*, 2000). Os empreendedores sociais possuem, ainda, uma capacidade para identificar recursos que se encontram subvalorizados, demonstrando uma forte capacidade de liderança transformacional e de comunicação, quer com os seus colaboradores quer com os *stakeholders* em geral (Leadbeater, 1997; Nicholls, 2008; Okpara & Halkias, 2011; Ruvio, Rosenblatt & Hertz-Lazarowitz, 2010; Schmitz & Scheuerle, 2012; Thompson *et al.*, 2000). Para

---

<sup>5</sup> Para Dees (2001) os empreendedores sociais bem-sucedidos apresentam as seguintes características: (i) a adoção de uma missão para criar valor e sustentar valor social (e não só o valor privado); (ii) reconhecer e procurar ativamente novas oportunidades para servir essa missão; (iii) comprometer-se num processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem; (iv) atuar energeticamente sem se limitar aos recursos detidos num dado momento do tempo; (v) demonstração de uma elevada prestação de contas para com as entidades servidas e os resultados criados;

Grayson, McLaren e Spitzeck (2011), a sua capacidade de comunicação, combinada com um profundo conhecimento do negócio, propicia a conquista da confiança e adesão dos seus colaboradores e *stakeholders* ao seu projeto. Os empreendedores sociais beneficiam de uma capacidade de aprendizagem e adaptação contínua (Dees, 2001) e apresentam uma forte capacidade de construção de alianças e *networks* (Nicholls, 2008; Roberts & Woods, 2005). São orientados para os resultados e revelam uma forte capacidade de autocorreção (Bornstein, 2007; Dees, 2001; Light, 2006a).

Para Chell (2007), a capacidade para se ser empreendedor social é algo de estritamente inato. Brooks (2009), por sua vez, defende que apesar de determinados indivíduos poderem deter, de um modo natural, aptidões mais propensas para um comportamento socialmente empreendedor, essas características poderão ser promovidas e estimuladas.

Tan *et al.* (2005) atribuem uma interpretação diferente ao conceito de empreendedor social. Para estes autores, a qualificação de um indivíduo como empreendedor social não se aplica *ad aeternum*. Um indivíduo apenas deverá ser apelidado como empreendedor social durante os períodos de tempo em que tenta gerar benefícios para a sociedade ou para um segmento desta, através da inovação e presença de risco (*ibidem*). Esta definição corrobora a posição de que os empreendedores sociais são agentes de mudança. O facto de se ser empreendedor social, mais do que um ‘estatuto’, representa assim um compromisso para com as ações sociais.

No anexo 1.2 é apresentado um compêndio das definições usadas de empreendedor social.

### **1.2.2.1 Empreendedor social: uma definição**

Após uma revisão da literatura ao conceito de ‘empreendedor social’, pode-se definir o empreendedor como um ator, individual ou coletivo, que inspirado por um desejo de mudança social, orienta os seus esforços para a conceção e concretização de uma iniciativa empreendedora que viabiliza a resolução de um problema social.

A definição proposta encontra-se ancorada nos seguintes pressupostos:

- O empreendedor social pode ser uma entidade individual ou coletiva, que canaliza a sua energia no sentido da prossecução de uma missão social. Como tal, o conceito deixa

deliberadamente em aberto a possibilidade de o empreendedorismo social ser levado a cabo por um único indivíduo ou por um conjunto de indivíduos;

- É o propósito social que traduz a razão de ser da iniciativa do empreendedor social e o desenvolvimento dos seus esforços;

- O empreendedor social visa a criação de um resultado social de uma forma sustentável e duradoura, através de um comportamento empreendedor.

### **1.2.3 Organização social**

Após se ter desenvolvido, nas secções anteriores, uma revisão da literatura em torno do significado dos conceitos de ‘empreendedorismo social’ e ‘empreendedor social’, procede-se agora à análise de um outro conceito chave - o de ‘organização social’.

O conceito de empresa social foi introduzido nos Estados Unidos da América (EUA), no final de 1978, por Peter Drucker, aquando da defesa da responsabilidade ética das empresas (Trivedi, 2010). Na Europa, o conceito surge em Itália, em 1990, para expressar uma esfera de organizações situadas entre o Estado e o mercado (Ferreira, 2009). No entanto, em virtude da existência de diferentes tradições históricas e estruturas jurídico-institucionais, o conceito não ganha o mesmo reconhecimento em todos os países europeus (Defourny & Nyssens, 2008; 2010; Lambro, 2012)<sup>6</sup>.

As organizações sociais são entendidas como organizações privadas que se dedicam à resolução de problemas sociais, com o intuito de criarem valor social de um modo sustentável (Dees, 1998; Mair & Martí, 2006; Pirson, 2010). Segundo Haugh (2007), trata-se de um termo utilizado para descrever uma variedade de organizações que realizam atividades comerciais com um propósito social. As organizações sociais são vistas como entidades privadas, de carácter híbrido, que ultrapassam a fronteira entre o mundo empresarial, o mundo das organizações sem fins lucrativos e o mundo das organizações públicas (Costa, Andreus, Carini & Carpita, 2012). Estas organizações procuram proporcionar mudanças para melhorar o bem-estar da sociedade (Diochon & Anderson, 2011), sendo os seus propósitos sociais alcançados, ainda que parcialmente,

---

<sup>6</sup> Para uma análise da evolução e expressão das empresas sociais nas várias regiões da Europa, consultar Defourny e Nyssens (2010) ou Travaglini *et al.* (2009).

através da adoção de soluções de índole empresarial e de um envolvimento nos mercados (Haugh, 2007; Travaglini, Bandini & Mancinone, 2009).

Alguns autores remetem as organizações sociais para o âmbito das organizações sem fins lucrativos, considerando que os potenciais excedentes económicos deverão ser reinvestidos na própria organização (Defourny & Nyssens, 2008; Gata, 2010; Harding & Cowling, 2006; Seanor *et al.*, 2007). Outros (Mair, 2010; Swanson & Zhang, 2012), por seu turno, consideram que a estrutura legal é irrelevante para a definição do conceito de organização social. Para estes autores, as organizações sociais caracterizam-se não pelo seu estatuto legal, mas sim pela sua natureza, pois prosseguem uma missão social e visam criar benefícios comunitários, independentemente do seu estatuto legal, e com diversos níveis de autossuficiência financeira, inovação e transformações sociais (Brouard & Larivet, 2010).

Uma das definições mais conhecidas e citadas de organização social é a proposta pela European Research Network (EMES). Esta rede de investigação criada, em 1996, dedicou-se à definição de um conjunto de critérios para a identificação de organizações suscetíveis de serem designadas como ‘empresas sociais’. Os indicadores definidos não visavam estabelecer um conjunto rígido de condições necessárias para a qualificação da organização enquanto empresa social, mas sim de construir um referencial tipo sobre aquilo que seria considerado uma empresa social ideal (Defourny & Nyssens, 2010). O conjunto de indicadores está dividido em duas dimensões: a económica e empreendedora; e a social. Segundo Parente, Lopes e Marcos (2012c) esta divisão é consonante com o entendimento da EMES de que as empresas sociais são organizações sem fins lucrativos, que visam a prossecução de objetivos sociais através da adoção de atividades económicas e comerciais. Assim, para a EMES, a dimensão social das organizações sociais é refletida nos seguintes critérios (Defourny & Nyssens, 2010; Parente *et al.*, 2013a):

- A existência de um objetivo concreto de beneficiar a comunidade ou um grupo específico de pessoas;
- Ser criada voluntariamente por um grupo de indivíduos, com propósitos comuns;
- Promover o processo de tomada de decisão com base no princípio de ‘um membro, um voto’, e não com base nos direitos resultantes da propriedade do capital;

- Gestão participativa, baseada na participação e envolvimento dos *stakeholders*;
- Remuneração limitada de capital, através de uma limitada distribuição de lucros.

A dimensão económica e empreendedora é, para a EMES, expressa pelos quatro critérios que se seguem (Defourny & Nyssens, 2010; Parente *et al.*, 2012c):

- Uma atividade contínua de produção de bens e/ou venda de serviços;
- Um elevado grau de autonomia em relação às entidades públicas e privadas;
- Presença de um nível significativo de risco económico;
- Existência de uma quantidade mínima de trabalho remunerado.

Os critérios relativos à dimensão social explicitam claramente a necessidade da existência de um objetivo social. Por outro lado, enfatizam a dimensão coletiva e a liberdade de pertença dos membros da organização social, que é criada, voluntariamente, por pessoas pertencentes a uma comunidade ou a um grupo que partilham uma necessidade ou objetivo bem definido. A natureza coletiva é também refletida nos processos de tomada de decisão e de gestão, que são levados a cabo de uma forma participada, democrática e inclusiva, não baseada na propriedade de capital dos seus membros (Defourny & Nyssens, 2010). O envolvimento e participação dos seus membros estendem-se também aos *stakeholders* relevantes da organização social.

De acordo com a dimensão económica e empreendedora, as organizações sociais encontram-se diretamente envolvidas na produção de bens e na prestação de serviços, numa base contínua. Esta atividade produtiva representa segundo Chell, Nicolopoulou e Karataş-Özkan (2010) uma das principais razões para a existência da empresa social. No desenvolvimento das suas atividades as empresas sociais e os seus membros assumem riscos, dependendo a sua viabilidade da capacidade de os seus elementos gerarem e assegurarem os recursos adequados, bem como da adoção de um processo empreendedor que consiga gerir o risco e a incerteza. Para operarem, as organizações sociais precisam de um conjunto de recursos, de entre os quais os recursos humanos. Apesar de não lhe estar vedada a possibilidade de utilização de voluntários, a proposta da EMES defende que as organizações sociais deverão ter uma presença, não marginal, de colaboradores assalariados.

A limitação da possibilidade de distribuição de lucros, e a correspondente apropriação pelos seus proprietários, pretende enfatizar a primazia dos objetivos sociais. No entendimento da EMES, esta limitação poderá ser total ou apenas parcial (como acontece, por exemplo, no caso das cooperativas) (Defourny, 2010). Pretende-se, no entanto, evitar comportamentos de maximização do lucro.

A EMES considera que as organizações sociais são criadas por um grupo de pessoas na base de projetos autónomos que, muito embora possam receber subsídios públicos, são independentes em relação ao Estado, não sendo geridas direta nem indiretamente por autoridades públicas ou por outras organizações, ao contrário daquilo que se verifica nas organizações sem fins lucrativos tradicionais (Chell *et al.*, 2010; Defourny, 2010; Defourny & Nyssens, 2010).

No anexo 1.3 pode ser encontrada uma listagem dos conceitos discutidos neste apartado.

#### **1.2.3.1 Organização social: uma definição**

Após a análise da literatura, propõe-se que o conceito de organização social seja definido como o de uma organização ou entidade onde são adotadas técnicas e práticas empresariais com o intuito primário de criação de valor social e de impacto social positivo e sustentado. Neste sentido, o conceito de organização social diz respeito à unidade organizacional onde é cristalizado o empreendedorismo social. Como tal, é aí que se reúnem os recursos, são instituídas atividades e aplicadas práticas empreendedoras para a prossecução de uma missão social. Apesar do empreendedorismo social não implicar necessariamente a criação de uma nova organização, é necessário algum suporte institucional, ainda que num suporte organizacional já existente.

Esta definição sublinha a dimensão coletiva do conceito, sendo em torno da unidade organizacional que ocorre a agregação de um conjunto de recursos, com o intuito da criação de valor social, e onde se potencia a criação de sinergias. Pretende-se a criação de valor social de uma forma sistematizada e sustentável, sendo para tal adotada uma abordagem empreendedora.

A definição proposta não faz, deliberadamente, qualquer alusão ao formato legal, apesar de se defender que o interesse económico deve subordinar-se ao interesse social. Considera-se, portanto, que o formato legal não é uma característica de relevo na definição do conceito de organização social.

### **1.3 Relevância científica do tema**

Apesar de na história económica recente serem muitos os casos que poderiam ser qualificados como de empreendedorismo social, a verdade é que estes surgem como ilhas nas palavras de Drayton (2006), ou como fenómenos isolados para Mair e Martí (2006). Apenas a partir da década de 80 se observa no setor social uma rotura estrutural, com o reconhecimento crescente da necessidade de profissionalização da área social e da necessidade de adoção de um comportamento empreendedor para a resolução de problemas sociais que, até então, eram, na sua maioria, abordados através das lógicas tradicionais do setor sem fins lucrativos. Verifica-se, ainda, a partir daí, uma intensificação do número de organizações socialmente empreendedoras, bem como uma ampliação do alcance destas iniciativas (Bacq & Janssen, 2011; Mair, 2010; Okpara & Halkias, 2011). Estudos empíricos indicam que em alguns países o empreendedorismo social cresce a uma taxa superior à verificada no empreendedorismo empresarial (Harding & Cowling, 2006).

Do ponto de vista científico, o conceito surge na década de 70, com a introdução de ‘empreendedor social’ por Joseph Banks (Nicholls, 2008). Banks (1972) (citado em Nicholls, 2008; Thompson *et al.*, 2000) socorre-se deste conceito para expressar que os problemas sociais poderiam ser resolvidos através de práticas de gestão. A partir desta ideia surgem as primeiras investigações sobre o tema e a produção científica começa a crescer a um ritmo exponencial (Dees, 1998; Leadbeater, 1997; Lehner & Kansikas, 2011). Os primeiros artigos científicos publicados assumem uma orientação essencialmente conceitual, procedendo a uma descrição do empreendedor social, das suas ações, e a uma tentativa de explicação do fenómeno do empreendedorismo social (Alter, 2000; Bornstein, 2007; Hoogendoorn *et al.*, 2010; Hoogendoorn *et al.*, 2011). Um dos artigos mais citados, e que fornece um contributo concetual significativo para o campo do empreendedorismo social é da autoria de J. Gregory Dees (2001), “*The meaning of Social Entrepreneurship*”.

Com o virar do século ocorre um expressivo crescimento na produção de artigos sobre empreendedorismo social e assiste-se a uma alteração do seu conteúdo. A partir de 2006, são publicados os primeiros estudos empíricos (Christie & Honig, 2006), a que se segue uma forte produção científica ao longo dos últimos anos. Não obstante, muitos autores advogam que os estudos empíricos são ainda escassos, representando menos de metade dos artigos publicados (Hoogendoorn *et al.*, 2010; Short, Moss & Lumpkin, 2009). Apesar disso, em 2006, Chris Steyaert e Daniel Hjorth (2006), estimam que 75% dos artigos tenham sido publicados entre 2002 e 2005. Do mesmo modo, Lehner e Kansikas (2011) sugerem que a quantidade de novos artigos em jornais quase que triplicou entre o período de 2005 a 2007 e de 2008 a 2010. Segundo (Desa, 2007), esta intensificação na produção científica demonstra que o empreendedorismo social se tornou num campo de estudo com um interesse emergente, que parece estar a ganhar proeminência no seio da comunidade científica.

Os artigos sobre empreendedorismo social têm sido publicados em revistas de diferentes domínios científicos, como gestão, empreendedorismo, ciência política, economia, marketing, sociologia, ou educação (Short *et al.*, 2009). Com menor expressão, assinalam-se as publicações em revistas da área da antropologia, finanças, direito, ética ou psicologia (Ziegler, 2009).

Em termos geográficos, a investigação foi numa fase inicial conduzida nos Estados Unidos e na Europa (Hulgård, 2010), onde, ainda hoje, se constata uma forte concentração da produção científica e da realização de estudos empíricos (Short *et al.*, 2009). A partir de 2009, verifica-se um alargamento da investigação a outras áreas geográficas, como a Ásia, a África ou países da América Latina (Borzaga & Galera, 2012; Defourny, 2010). Esta diversidade geográfica é vista por Short *et al.* (2009) como um indicador do carácter global que a investigação em empreendedorismo social está a alcançar. Segundo o relatório de 2009 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Terjesen, Lepoutre, Justo & Bosma, 2012), os EUA e os países europeus são as regiões com um maior nível de atividade socialmente empreendedora. As regiões com menor nível de atividade são, segundo o mesmo relatório, o sudeste asiático, África, Caraíbas e América Latina (Terjesen *et al.*, 2012).

Com o aumento do interesse por parte da comunidade científica, não é de estranhar que comecem a surgir números especiais de revistas dedicados ao empreendedorismo social,

como, em 2003, o “*The International Journal of Entrepreneurship Education*”, em 2006, o “*The Journal of World Business*”, em 2007, o “*China Economic Review*”, em 2008, o “*The International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*”, ou o “*Emergence: Complexity and Organization*”, em 2008. Em 2010, a revista “*Entrepreneurship Theory and Practice*” consagra uma edição especial ao empreendedorismo social, ocorrendo o mesmo com a revista “*International Review of Social Research*”, em 2012. Aparecem igualmente revistas científicas especializadas no tema, como “*The Social Enterprise Journal*”, em 2005, ou o “*Journal of Social Entrepreneurship*”, em 2010. Os *working papers*, muitos deles levados a cabo por prestigiadas escolas internacionais de gestão, têm também desempenhado um importante papel na produção de conhecimento científico (Nicholls, 2009a).

A temática do empreendedorismo social estendeu-se, ainda, a vários tipos de instituições, com especial destaque para as instituições de ensino superior (Defourny & Nyssens, 2010). Desde a criação da *Social Enterprise Initiative*, em 1993, pela *Harvard Business School*, que as principais universidades se têm envolvido na criação de programas de formação e na criação de centros de investigação (Christie & Honig, 2006; Defourny & Nyssens, 2010). Atualmente, a maioria das melhores escolas de negócio têm cursos e projetos sobre empreendedorismo social (Nicholls, 2008). A oferta educacional recente alarga-se a uma variedade de instituições de ensino, incluindo, por exemplo, escolas de política pública ou de engenharia (Pache & Chowdhury, 2012). Estimativas indicam que, em 2011, existiam mais de 148 instituições a lecionar pelo menos uma disciplina de empreendedorismo social no seu *campus* (Worsham, 2012) e que, em 2008, havia mais de 350 professores, em mais de 35 países, a lecionar ou investigar sobre o tema (Moss & Gras, 2012). Parente, Costa e Diogo (2013b) apontam para a existência, em 2012, de 250 instituições de educação, formação e investigação orientadas para o empreendedorismo social.

Desde a década de 80, após o papel pioneiro da Ashoka (organização internacional que visa promover o empreendedorismo social), que várias fundações têm surgido com o intuito de desenvolverem programas de apoio (Defourny, 2010). Na União Europeia, a Comissão, desde cedo, reconheceu a importância do empreendedorismo social. Este é considerado como uma das pedras angulares do modelo social europeu, encontrando-se intimamente ligado com a Estratégia Europa 2020 (Jornal Oficial da União Europeia, 2011). Como forma de promoção e apoio, a Comissão Europeia lançou, em 1996, a rede

internacional de investigação *European Research Network*, uma plataforma que reúne centros de investigação sobre a economia social.

Para além do forte compromisso científico, o empreendedorismo social tem suscitado algum protagonismo nos *media*. Prestigiados jornais, como o “*Financial Times*” ou o “*The Economist*”, cobrem agora de um modo regular o empreendedorismo social por todo o mundo (Nicholls, 2008). Um outro reconhecimento resulta da atribuição do prémio Nobel da Paz a empreendedores sociais. Um dos casos mais mediáticos foi a atribuição do Prémio Nobel a Muhammad Yunus, conhecido como o “pai do microcrédito” que, em 2006, foi laureado pelo seu esforço em promover o desenvolvimento económico das classes sociais mais desfavorecidas. No entanto, este prémio já havia sido atribuído a outros “empreendedores sociais”, como Henri Dunant, fundador da Cruz Vermelha Internacional, que recebeu, em 1901, o primeiro Prémio Nobel da Paz. Mais recentemente, em 2004, o prémio foi atribuído à queniana Wangari Maathai, ambientalista e ativista dos direitos humanos.

### **1.3.1 A relevância científica em Portugal**

Em Portugal o empreendedorismo social é ainda uma área de investigação emergente, cujo interesse surge apenas no virar do século. De facto, é a partir de 2007, um ano após a atribuição do prémio Nobel da Paz a Muhammad Yunus, que o tema começa a captar a atenção da comunidade académica e da sociedade em geral, de uma forma crescente e consolidada. Os primeiros trabalhos de investigação são oriundos essencialmente da área da sociologia, como são o caso de Quintão (2004a; 2004b; 2004c; 2011) ou Ferreira (2005; 2006). Entretanto, o interesse estende-se a outras áreas disciplinares, como a economia (Afonso, 2010; 2011), o direito (Namorado, 2006), ou o ensino (C. M. Santos, Guedes & Fonseca; 2012b).

Em 2010, foi iniciado um projeto de investigação intitulado “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação”, liderado pelo Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Este projeto de investigação, com a duração de 3 anos, visa refletir sobre o conceito de empreendedorismo social em Portugal, sob três vertentes: (i) político-institucional; (ii) organizacional; e (iii) educação e formação. Como produto do projeto, em término, começam a ser publicados

alguns artigos científicos<sup>7</sup>. No âmbito da rede EMES, foi fundado, em 1992, o Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS), com as primeiras publicações a incidirem sobre o estudo da pobreza em Portugal. Desde então, este centro tem procurado aprofundar e ampliar o âmbito da investigação, direcionando a sua pesquisa para a problemática da marginalização/exclusão social.

Em 2010, o grupo Vida Económica, reconhecendo a escassez de livros sobre gestão aplicados ao setor sem fins lucrativos, lança o livro “Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos”. Este resulta num compêndio de um conjunto de textos diversificados sobre importantes temáticas na área da gestão deste tipo de organizações. Em 2011, é lançado o primeiro número da revista Impulso Positivo, uma revista bimensal que tem como propósito criar uma plataforma de encontro entre organizações sem fins lucrativos, empresas e instituições públicas. Após uma edição experimental, no final de 2010, é lançado, em maio de 2012, o primeiro número da revista “Focus Social - Revista da Economia Social”, uma revista semestral cuja missão é “selecionar, coligir e dar a ler notícias, reportagens, e histórias que gravitem em volta de todas as organizações de economia social” (Focus Social, 2012, p. 4).

Ao nível do ensino, Portugal não se afasta da tendência verificada ao nível internacional, em que diversas instituições de ensino superior têm criado programas de formação nesta área de conhecimento. Parente *et al.* (2013b), no artigo “Mapeamento da oferta de educação, formação e investigação na área do empreendedorismo social”, estimam a existência, em 2012, de quinze programas de oferta formativa pós-graduada (sete mestrados e oito pós-graduações), evidenciando ainda uma forte atividade ao nível da oferta de ações de formação contínua, que incluem palestras, congressos e ações de formação. A mesma investigação indica uma tendência para o aumento da oferta formativa em empreendedorismo social.

A nível institucional, é criado, em 2008, o Instituto de Empreendedorismo Social (IES), uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão “trabalhar com organizações e indivíduos excepcionais e comprometidos para identificar, apoiar, formar, promover e ligar iniciativas de alto potencial, inspirando e capacitando para um mundo melhor”, conforme publicado no seu portal institucional. Este instituto desenvolveu uma

---

<sup>7</sup> Refira-se, como exemplo, Parente, Costa, M. Santos, & Amador, C. (2011), Parente, M. Santos, Marcos, Costa, & Veloso (2012a), Parente, Barbosa, & Vilhena (2012b), Parente, Lopes, & Marcos. (2012c), Parente, Costa, M. Santos, & Amador (2013a) ou Parente, Cruz, Marcos, Pais, & Martinho (2013c).

metodologia, designada de ES+, que visa a identificação e mapeamento de iniciativas socialmente empreendedoras em Portugal com elevado potencial de transformação social e ambiental (Megre, Martins & Salvado, 2012). O objetivo deste projeto é a identificação de soluções inovadoras que possam ser replicadas em outras regiões e/ou países, e identificar as necessidades dos empreendedores sociais, para que o IES possa conceber os programas de formação e capacitação necessários (*ibidem*). O IES, aliado à escola de negócios INSEAD, desenvolve formação na área do empreendedorismo social a dois níveis: (i) para aqueles que pretendam lançar um novo projeto de empreendedorismo social (Bootcamp), e (ii) para aqueles que liderem uma iniciativa com missão social (ISEP).

Em 2010, foi criada a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), que tem por missão “reconhecer, promover, dinamizar, cooperar, fortalecer e qualificar o setor da economia social”, como o consta do portal da CASES.

Todos estes esforços e ações têm contribuído para o aumento da relevância científica e prática do empreendedorismo social no nosso país, e têm permitido, segundo Parente *et al.* (2012a), que Portugal se insira no panorama internacional das reflexões sobre o empreendedorismo social.

## **1.4 Síntese**

Neste capítulo foi possível observar que o empreendedorismo social, apesar de ser um conceito relativamente recente, traduz uma realidade que, embora com uma menor expressão, sempre existiu. As últimas décadas trouxeram consigo uma atenção crescente para este campo que envolve a aplicação de diferentes abordagens empreendedoras à resolução de problemas sociais.

Não existe, na literatura, uma definição universalmente aceite sobre o significado de empreendedorismo social, de empreendedor social e de organização social. No entanto, através de uma revisão de literatura aos diversos conceitos, pretendeu-se estudar as principais linhas de orientação veiculadas. Para cada um dos conceitos foram elaboradas definições próprias, visando-se estabelecer um conjunto de significados comuns sobre os quais será desenvolvida a investigação. ‘Empreendedorismo social’, ‘empreendedor social’ e ‘organização social’ são três conceitos chave e interrelacionados.

Neste estudo, o empreendedorismo social é entendido como a prática e processo de conversão de um conjunto de recursos para a prossecução de um objetivo social, ao qual se aliam técnicas empresariais, com o intuito de maximizar a capacidade de criação de valor social e gerar um impacto social sustentado. No conceito de empreendedor social encontra-se a personificação do espírito do empreendedorismo social e o motor para que todo o processo se inicie. É o empreendedor social, movido por uma causa social, que vai desenvolver um modelo de negócio socialmente empreendedor, que envolve a criação da iniciativa onde serão desenvolvidos todos os comportamentos organizacionais subsequentes, como a estratégia empreendedora ou a gestão dos recursos disponíveis.

Para a prossecução dos seus propósitos é necessário um conjunto de meios que o empreendedor social agrega numa unidade organizacional (ainda que informal) - a organização social. O conceito de organização social diz respeito à entidade 'institucional' na qual é desenvolvido o processo de empreendedorismo social, e onde interagem os recursos (financeiros, humanos, etc.) e os atores (um ou mais empreendedores sociais). A definição de organização social proposta não tem qualquer pretensão jurídica, visando apenas expressar o domínio organizacional onde são desenvolvidas todas as atividades inerentes ao processo que é o empreendedorismo social. No presente estudo, utilizar-se-á, preferencialmente, o termo de organização social, embora na literatura outros termos próximos sejam usados de um modo indistinto, como é o caso de empresa social e organização socialmente empreendedora.

Finalmente, justifica-se a relevância científica do tema escolhido e a importância que este tem assumido, quer ao nível da produção científica, quer ao nível da criação de programas de formação em prestigiadas escolas de negócios, ou da realização de um número significativo de fóruns de debate e de discussão.

## **CAPÍTULO 2**

---

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL: RACIONALIDADE ECONÓMICA E TRAÇOS  
DISTINTIVOS**



## **2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL: RACIONALIDADE ECONÓMICA E TRAÇOS DISTINTIVOS**

No capítulo anterior procedeu-se à clarificação dos conceitos de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social. Delimitados os conceitos, é objetivo deste capítulo estudar o alinhamento dos argumentos económicos que justificam a razão de ser do fenómeno complexo que é o empreendedorismo social e analisar os traços que distinguem o empreendedorismo social enquanto *praxis*.

Para atingir esse propósito, o capítulo estrutura-se em quatro secções. Uma primeira explora as falhas de mercado que dão origem ao aparecimento e afirmação do empreendedorismo social e que justificam a racionalidade económica para a sua emergência. Numa segunda secção analisa-se a posição dos vários autores quanto à independência do empreendedorismo social enquanto área de investigação autónoma a que se segue, numa terceira secção, a delimitação das fronteiras setoriais do empreendedorismo social, em diferentes localizações geográficas, importante para que este adquira a legitimidade de que necessita para que se possa afirmar como um campo autónomo de investigação. A encerrar o capítulo, analisam-se os traços distintivos do empreendedorismo social que edificam o seu carácter *sui generis*.

### **2.1 Racionalidade económica e empreendedorismo social**

A teoria económica tem sugerido que em condições de mercado perfeito os agentes económicos ao prosseguirem o seu próprio interesse, expresso em termos de maximização do lucro, estão a contribuir para a otimização do valor criado na sociedade.

Os agentes económicos mostram disponibilidade para produzir um determinado bem ou serviço desde que o preço que irão receber, como contrapartida da transação, lhes permita remunerar os fatores de produção envolvidos. Por outro lado, os indivíduos estarão dispostos a comprar esse bem ou serviço desde que a utilidade que o seu consumo lhe proporciona justifique o respetivo preço. Os mecanismos de mercado levarão a uma situação de equilíbrio entre o lado da oferta e da procura, de tal forma que aquilo que é procurado será aquilo que será produzido (Westall, 2009). Neste ponto,

conhecido como equilíbrio de Pareto, qualquer reafetação de recursos não permitirá melhorar o bem-estar da sociedade em geral. Numa situação de equilíbrio, a satisfação de uma pessoa apenas poderia aumentar à custa da redução da satisfação de outra pessoa (Frank, 2013; Samuelson, Samuelson & Nordhaus, 2011). Por isso, nenhuma reafetação de recursos permitiria o alcance de uma situação mutuamente benéfica para as partes, sendo as forças de mercado suficientes para maximizar o bem-estar da sociedade no seu todo, não havendo lugar para a intervenção do Estado ou para a presença de organizações sem fins lucrativos (Bahmani *et al.*, 2012). Porém, as premissas de um mercado em concorrência perfeita nem sempre se verificam (F. Santos, 2009), sendo mais comum a existência de falhas, o que leva a que um modelo estritamente dependente dos mecanismos de mercado nem sempre consiga alcançar uma situação de maximização do valor para a sociedade. É este o contexto económico que justifica a emergência das iniciativas de cariz social.

### **2.1.1 As falhas de mercado**

A literatura tem destacado a presença de imperfeições no mercado, que se relacionam com as externalidades, os bens públicos, a forte assimetria na distribuição de rendimentos e nas assimetrias de informação (Nissan *et al.*, 2012; Noruzi *et al.*, 2010; VanSandt, Sud & Marmé, 2009).

#### ***a) Externalidades***

As externalidades traduzem áreas em que o preço de um bem ou serviço não é capaz de representar todos os impactos associados à transação (F. Santos, 2009). Existem outros custos (no caso das externalidades negativas) ou benefícios (no caso das externalidades positivas), que não se encontram refletidos no preço definido entre o comprador e o vendedor, com base nas leis de mercado. É, por exemplo, o caso de bens que contribuem negativa ou positivamente para a poluição ou para o desenvolvimento de uma população. Neste contexto, as decisões dos agentes económicos, tomadas com base no preço da transação, não resultam numa solução que maximiza o bem-estar da sociedade no seu todo. Na presença de externalidades negativas a decisão, não ótima, traduz-se na sobreprodução e sobreconsumo de atividades que proporcionam consequências negativas. A presença de externalidades positivas resulta na subprodução de bens ou serviços que criam valor para a sociedade (Frank, 2013; F. Santos, 2009).

### ***b) Bens públicos***

Os bens públicos traduzem áreas em que após a sua produção todos os indivíduos poderão usufruir dos seus benefícios. São, *exempli gratia*, o caso da iluminação pública ou da segurança nacional. Estaremos perante um bem-público puro se (Samuelson *et al.*, 2011): (i) o consumo do bem por um indivíduo não conduzir a uma diminuição da sua quantidade disponível (princípio da não rivalidade no consumo); e (ii) a partir do momento em que o bem é produzido não é possível ou desejável excluir o seu consumo por parte dos indivíduos que não paguem o produto ou serviço (princípio da não exclusividade). Dees (1998) acrescenta ainda, que nem sempre é fácil identificar quem são efetivamente os elementos que se pretendem beneficiar com uma determinada atividade. O autor dá alguns exemplos - quem são os beneficiários de um projeto de proteção de baleias? As próprias baleias, a sociedade em geral ou as gerações futuras? Quem serão os beneficiários de um programa de redução de criminalidade? Como poderão os beneficiários pagar os respetivos custos? Neste contexto, nenhum consumidor racional estará disposto a pagar por um bem de que poderá usufruir gratuitamente (K. Hart, Laville & Cattani, 2010). Por consequência, o setor empresarial, ao não conseguir capturar os respetivos benefícios económicos, não terá qualquer incentivo à produção e disponibilização desse bem (Hart *et al.*, 2010; Samuelson *et al.*, 2011).

### ***c) Distribuição de rendimentos fortemente assimétrica***

Num contexto de mercados perfeitos, quanto maior for a utilidade que um indivíduo atribui ao consumo de um bem, maior será a contrapartida monetária que este estará disposto a oferecer. Assim, quanto maior for o ‘valor de uso’ percebido, maior será o ‘valor de troca’ que estarão dispostos a atribuir à transação. Neste cenário, os consumidores irão pagar um preço que consideram ‘justo’ (ou adequado) face à mais-valia que um bem é capaz de proporcionar. Todavia, a existência de fortes desigualdades na sociedade leva a que determinados segmentos da população, embora careçam de certos bens, não disponham da capacidade financeira que lhes permita pagar um preço que cubra os respetivos custos (Dees, 1998; Noruzi *et al.*, 2010). Este facto conduzirá à não concretização de uma transação capaz de criar valor para a sociedade no seu todo, ou poderá levar a que um determinado segmento de mercado seja qualificado, pela iniciativa privada, como não atrativo. Para Teasdale (2009a) esta

situação resultará num nível de atividade subdimensionado ou, no limite, à não existência do próprio mercado.

#### ***d) Assimetria de informação***

A assimetria de informação traduz uma situação em que uma das partes envolvidas numa transação possui, quantitativa ou qualitativamente, mais informação do que os restantes elementos envolvidos (*Committee Nobel Prize, 2001*)<sup>8</sup>. Num contexto de eficiência informacional, todos os agentes económicos dispõem de “informação oportuna, completa e simétrica, excluindo-se a existência de informação privilegiada” (Marques, 2008, pp. 1-2). Na presença de assimetrias de informação, os agentes económicos favorecidos do ponto de vista informacional poderão ter um incentivo em atuar oportunisticamente e tirar partido de consumidores mal informados (Vlassopoulos, 2009). Os consumidores em presença de um processo de tomada de decisão revestido de grande dificuldade e complexidade, procuram minimizar os riscos e incertezas envolvidos na transação, preferindo as organizações que lhe pareçam mais credíveis (Díaz-Fonca & Marcuello, 2012; Nissan *et al.*, 2012).

Como tal, os problemas de assimetria de informação são particularmente relevantes em situações em que os consumidores não estão bem informados em relação à qualidade de um serviço, quando a sua qualidade é de difícil mensuração ou quando a transação envolve serviços pessoais complexos (Vlassopoulos, 2009; Wallis, 2005).

### **2.1.2 A resposta das organizações sem fins lucrativos e o espaço para as iniciativas de empreendedorismo social**

Na ausência de mercados perfeitos, o livre confronto entre a oferta e a procura não é, só por si, capaz de gerar uma afetação de recursos ótima conducente à maximização do bem-estar da sociedade (Bahmani *et al.*, 2012). Para atenuar as ineficiências, os governos, através dos impostos cobrados aos agentes económicos, redistribuem esses valores passando a assegurar a provisão de determinados bens e serviços com o intuito de colmatar as falhas do mercado (F. Santos, 2009; Swanson & Zhang, 2012). Porém, a resposta do Estado nem sempre é suficiente. Por um lado, a sociedade é cada vez mais

---

<sup>8</sup> O Prémio Nobel da economia de 2011 foi atribuído a George Akerlof, Michael Spence, e Joseph Stiglitz, como reconhecimento dos seus trabalhos de investigação sobre a assimetria de informação.

diversificada e fragmentada, o que torna difícil a aplicação de uma resposta única e coesa por parte do Estado, muitas vezes orientado para as necessidades dos eleitores medianos (Leadbeater, 1997; Nissan *et al.*, 2012). Por outro lado, os recursos do Estado são escassos para o conjunto de funções para o qual é solicitado (F. Santos, 2012), sendo atualmente agravado pela crise de dívida soberana com que alguns países se deparam, como é o caso português. Finalmente, o modelo concebido pelo Estado em alguns países, como no caso dos países da Europa Ocidental e Estados Unidos, baseia-se num conjunto de pressupostos que não têm suporte na realidade atual (Leadbeater, 1997)<sup>9</sup>. Assim, as respostas tradicionais por parte dos Estados têm-se mostrado insuficientes e insustentáveis para se abordar de uma forma adequada uma variedade crescente de problemas sociais. Nicholls (2008) sublinha que o Estado, enquanto prestador de serviços sociais, é muitas vezes visto como ineficiente na utilização dos recursos.

Para além daquilo que se referiu, um conjunto de fatores contextuais levou a um aumento dos problemas sociais. A globalização trouxe consigo uma ‘explosão’ de novos desequilíbrios económicos e problemas sociais, tais como o desemprego ou trabalho precário, a alteração das estruturas familiares e do estilo de vida, as alterações demográficas, o crescimento das desigualdades económicas, ou problemas como o aquecimento global e a sustentabilidade ambiental (Nicholls, 2008; Travaglini *et al.*, 2009; Trivedi & Stokols, 2011; Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, & Hayton, 2008). Mais recentemente a crise dos *sub-prime* nos Estados Unidos e a subsequente crise financeira e económica a nível mundial, agravaram, ainda mais, os desequilíbrios económicos e sociais existentes.

O desajustamento entre a oferta e a procura de bens sociais revela uma capacidade de resposta insuficiente para com os problemas sociais vigentes (Yunus, 2011). É sobretudo a partir da década de 70/80 que a chamada “outra economia”, ou economia social, começa a ganhar um papel de destaque na procura de soluções para os problemas sociais que se encontram sem resposta (Díaz-Foncela & Marcuello, 2012; Travaglini *et al.*, 2009). As organizações do terceiro setor começam a atuar em áreas que até então eram levadas a cabo exclusivamente pelo Estado Social, tais como serviços sociais, saúde, educação ou ambiente (Travaglini *et al.*, 2009). Como Vasconcelos (2010)

---

<sup>9</sup> Como, por exemplo, o conceito de pleno emprego, de famílias estáveis e a estrutura etária da população (Leadbeater, 1997).

refere, o conceito de Estado de Bem-Estar (*Welfare State*) é, assim, substituído por o de uma Sociedade de Bem-Estar (*Welfare Society*). Estas novas organizações mobilizam indivíduos com o intuito de fornecerem bens que não são disponibilizados em quantidade ou qualidade suficientes, seja pela iniciativa privada ou pelo setor público (Certo & Miller, 2008; Urbano & Ferri, 2010; Swanson & Zhang, 2012). Como explicam alguns autores, com base na teoria da falha institucional, é a incapacidade por parte das instituições vigentes que fundamenta a existência de organizações sem fins lucrativos (Estrin *et al.*, 2011; Nissan *et al.*, 2012; Parente, Lopes & Marcos, 2012c). Porém, estas organizações da sociedade civil também se têm deparado com importantes alterações e desafios ao longo dos últimos tempos.

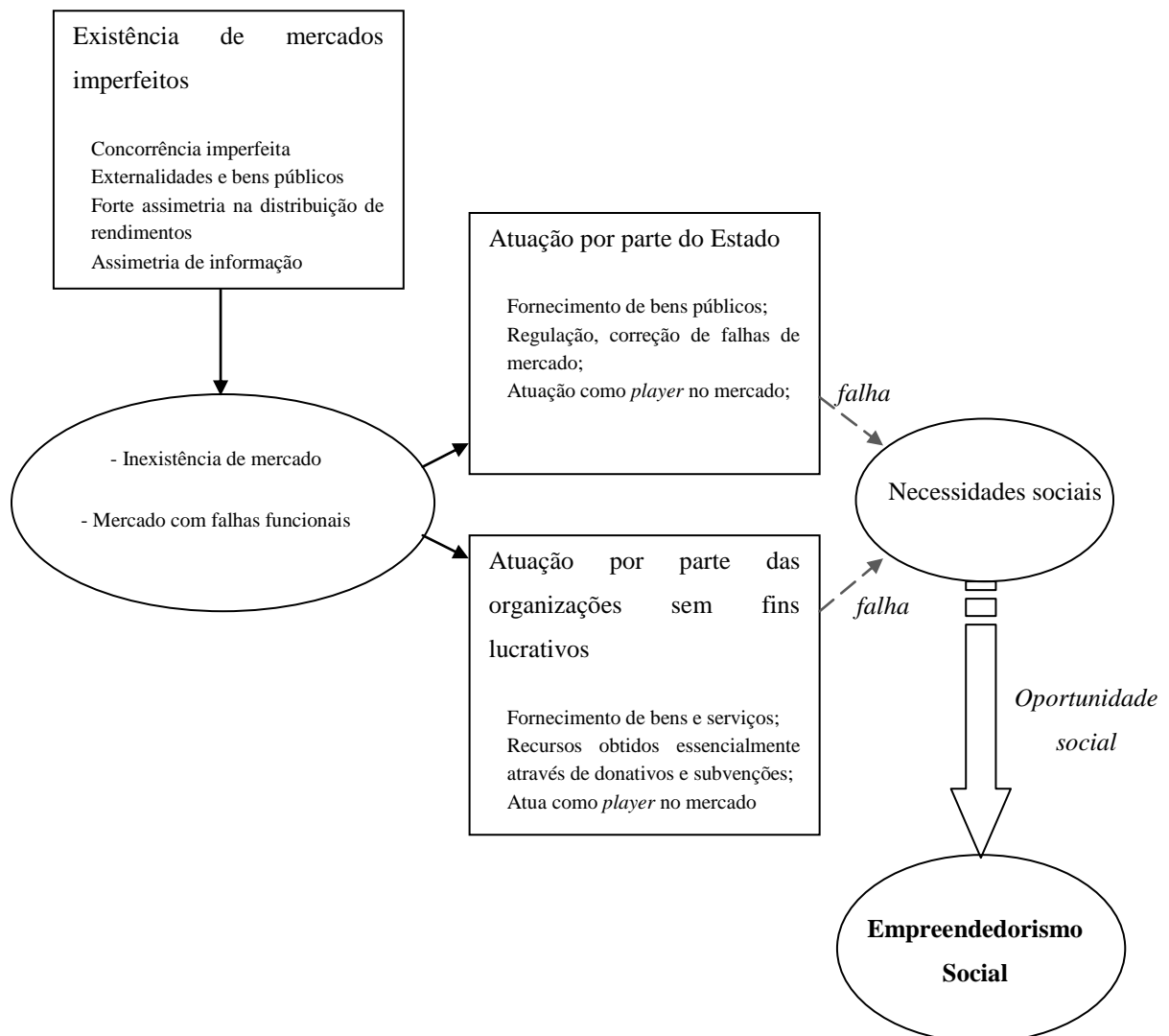
As últimas décadas caracterizam-se por um aumento muito expressivo no número de organizações sem fins lucrativos, que não se fez acompanhar por um aumento equivalente dos fundos doados pela sociedade (Boschee & McClurg, 2003; Hoogendoorn *et al.*, 2010; Weerawardena & Mort, 2006; 2012). Deste modo, a concorrência por recursos aumentou por parte deste tipo de instituições, o que as obrigou a ser mais eficientes e a adotar uma postura mais empreendedora (Hoogendoorn *et al.*, 2011; Trivedi & Stokols, 2011; Weerawardena & Mort, 2012). Este novo modelo, que alia um comportamento empreendedor a uma orientação para o bem-estar social, emerge como resposta aos problemas sociais complexos que permanecem negligenciados ou sem uma solução eficaz (Hoogendoorn *et al.*, 2011; Nicholls, 2008).

A Figura 2.1 procura sistematizar graficamente as explicações económicas para o aparecimento do empreendedorismo social.

Como se pode observar, o aparecimento e desenvolvimento do empreendedorismo social é justificado por alterações contextuais e institucionais que conduziram a um desajustamento entre o nível de oferta e de procura social e por ineficiência no fornecimento de bens sociais. A racionalidade económica subjacente ao surgimento do empreendedorismo social é assim fundamentada pela teoria da falha institucional ou do empreendedorismo institucional. Na aceção de DiMaggio (1998) (citado por Mair & Martí, 2009), o empreendedorismo institucional é visto como um processo através do qual os atores organizados, com recursos suficientes, criam instituições quando veem uma oportunidade para satisfazer os interesses da sociedade em geral. Do mesmo modo, os empreendedores sociais, ao reconhecerem a falta de instituições capazes de

resolverem um determinado problema social, reúnem os recursos necessários com o intuito de procederem à criação de valor social. Por isso, as iniciativas socialmente empreendedoras tendem a localizar as suas atividades em ambientes inóspitos, em áreas onde os mercados apresentam disfunções ou onde existe um potencial limitado para a apropriação de valor (Domenico *et al.*, 2010; Hoogendoorn *et al.*, 2011; Mair & Martí, 2006). Adicionalmente, o facto de estas organizações terem uma missão eminentemente social é entendido como um sinal de credibilidade para os mercados caracterizados por falhas informacionais (Díaz-Fonca & Marcuello, 2012; Nissan *et al.*, 2012).

**Figura 2.1- Racionalidade económica para o aparecimento do empreendedorismo social**



Fonte: elaboração própria

## 2.2. Uma área de investigação autónoma?

A literatura reconhece o empreendedorismo social como uma área do conhecimento dentro do domínio das ciências sociais (Quintão, 2004a). O seu desenvolvimento é, enquanto área de investigação, tributário de muitos dos conceitos e da terminologia do empreendedorismo tradicional, replicando com os ajustamentos necessários a evolução teórica e empírica do empreendedorismo económico (Dorado, 2006; Mair & Martí, 2006; Williams, 1999).

Por esse motivo, para uns o empreendedorismo social afigura-se como um subcampo dentro do âmbito do empreendedorismo em geral (Brouard & Larivet, 2010; Dacin *et al.*, 2010; Dees, 1998; 2001; Miller & Wesley, 2010), defendendo que, apesar das suas especificidades, são mais as semelhanças do que as diferenças entre o empreendedorismo económico e social (Masseti, 2008). Rosengard (2004) defende que ao adicionar o sufixo ‘social’ ao termo ‘empreendedor’ está simplesmente a criar-se um subconjunto de empreendedores, designadamente um subconjunto de empreendedores com uma missão social explícita e central. Esta posição é notória no discurso de Dees (1998; 2001), para quem os empreendedores sociais são uma espécie dentro do género do empreendedor, pelo que o empreendedorismo social deve ser construído dentro da forte tradição teórica do empreendedorismo. Do mesmo modo, Lukeš e Stephan (2012), fundamentando-se em resultados empíricos que indicam que os dois tipos de empreendedores (económicos e sociais) embora conduzidos por motivos diferentes apresentam um perfil similar, qualificam os empreendedores sociais como um subgrupo de empreendedores. Esta posição corrobora com a de Dacin *et al.* (2010), que atribuem o domínio teórico do empreendedorismo social ao contexto do empreendedorismo em geral, onde este poderá usufruir dos pressupostos, conhecimentos e estruturas existentes. Os mesmos autores defendem que, ao reclamar a construção de um domínio teórico próprio, distinto do empreendedorismo económico, estão a desperdiçar-se as oportunidades e o valor que um contexto mais genérico é capaz de facultar.

Com uma posição contrária, outros autores, não menosprezando os benefícios que os trabalhos prévios sobre empreendedorismo económico proporcionam, defendem que o empreendedorismo social merece ser considerado como um campo independente de investigação (Mair & Martí, 2006; Swanson & Zhang, 2012). Para estes, o empreendedorismo social enquanto campo de investigação autónomo, representa uma oportunidade única para se desafiar, questionar e repensar os conceitos de diferentes

áreas da gestão. Apesar disso, Mair e Martí (2006) alertam para duas características distintas partilhadas pelos campos de investigação emergentes: (i) a falta de limites teóricos claros; e (ii) a necessidade de manter a permeabilidade face a outras áreas disciplinares.

Para Mair e Martí (2006), a ausência de fronteiras claras e bem definidas gera o risco de o empreendedorismo social não vir a adquirir a legitimidade necessária para que se possa impor como um campo autónomo de investigação. Deste modo, importa compreender quais as fronteiras que delimitam o empreendedorismo social das áreas de saber que lhe são mais próximas. Esta foi, de facto, uma das preocupações manifestadas na literatura, em particular numa fase preliminar de investigação<sup>10</sup>.

### **2.3 Empreendedorismo social: fronteiras setoriais e geográficas**

Até à década de 60 permaneceu a ideia generalizada de que as organizações sem fins lucrativos criavam valor social, enquanto as empresas privadas criavam valor económico (Austin, Gutiérrez & Ogliastri, 2007). A convergência da esfera empresarial e social resulta na criação de novas colaborações e oportunidades competitivas, bem como na emergência de formas institucionais híbridas e completamente novas (Wilson & Post, 2013). Nas palavras de Dees e Anderson (2006), o empreendedorismo social veio quebrar e esbater as fronteiras tradicionais entre o setor empresarial e o setor sem fins lucrativos, ao conciliar, no mesmo conceito, estas duas dimensões aparentemente dicotómicas. É nesta ambiguidade, onde se intersejam os três principais setores de atividade que compõem as sociedades modernas (público, privado e sociedade civil), que emerge o empreendedorismo social (Dacin *et al.*, 2010; Pache & Chowdhury, 2012; Swanson & Zhang, 2012; Volery & Hackl, 2010; Wilson & Post, 2013; Ziegler, 2009). Trata-se de um fenómeno intersetorial, onde se conjugam lógicas distintas, por vezes concorrentes (Krlav, 2012; Pache & F. Santos, 2013), que moldam as dinâmicas internas das organizações, os seus valores, regras e ações (Clercq & Voronov, 2009; Diochon & Anderson, 2011). Por isso, o empreendedorismo social deve ser reconhecido como um campo aberto, pluralista, intermediário (Ferreira, 2000a) e híbrido por

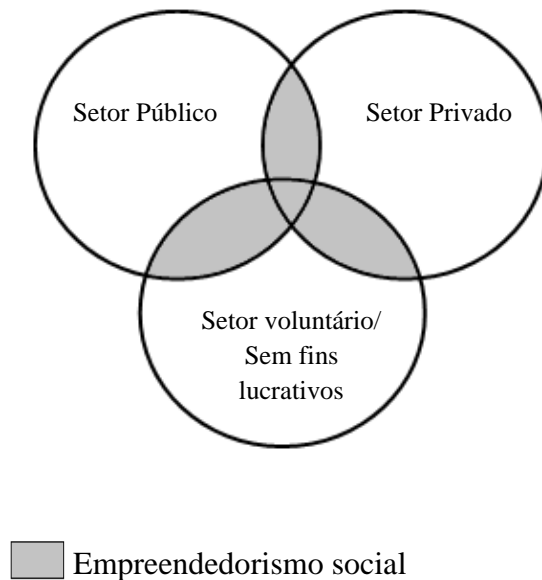
---

<sup>10</sup> Por exemplo, Austin *et al.* (2006), Dees (1998), Guclu *et al.* (2002), Mort, Weerawardena e Carnegie (2003), Seelos e Mair (2005), Travaglini *et al.* (2009), Trivedi e Stokols (2011), Thompson *et al.* (2000), Weerawardena e Mort (2006), ou Travaglini *et al.* (2009).

excelência, pois potencia a aplicação de práticas mais heterogêneas (Seanor *et al.*, 2007).

A figura 2.2 ilustra a sobreposição dos setores público, privado e sem fins lucrativos, que configura o empreendedorismo social.

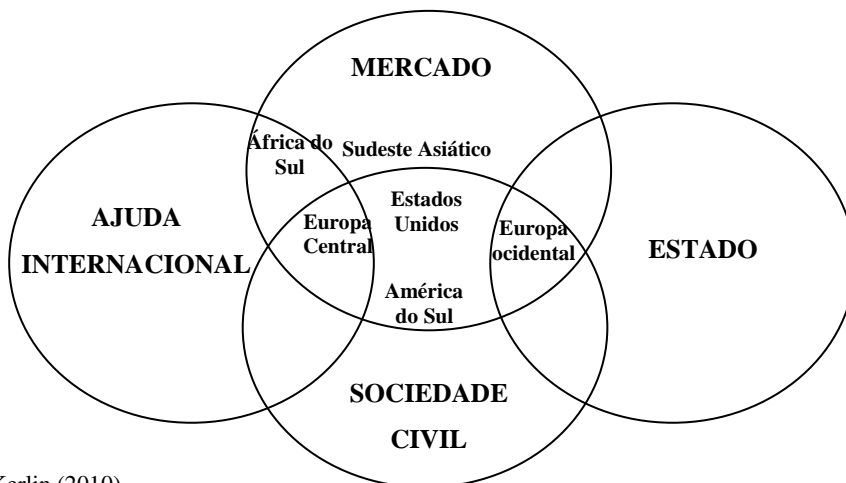
**Figura 2.2 - Configuração institucional do empreendedorismo social**



Fonte: Leadbeater (1997)

Apesar do empreendedorismo social se localizar na confluência destes três setores, a proximidade relativamente a cada um deles poderá variar de país para país. O seu posicionamento institucional resulta da tradição e do contexto subjacente à região em que é desenvolvido, como se pode observar pela Figura 2.3.

**Figura 2.3 - Posicionamento relativo do empreendedorismo social em diferentes partes do mundo**



Fonte: Kerlin (2010)

Daqui derivam diferentes modelos de empreendedorismo social, cada um com diferentes princípios orientadores e lógicas próprias (Hoogendoorn & Hartog, 2011; Kerlin, 2010), conforme surgem sistematizados no Quadro 2.1. O empreendedorismo social representa, assim, um conceito que suporta uma variedade considerável de práticas internacionais e de discursos sobre o setor social (Nicholls, 2008).

**Quadro 2.1- Visão comparativa do empreendedorismo social em diferentes partes do mundo**

	<b>Estados Unidos</b>	<b>Europa Ocidental</b>	<b>Europa Central</b>	<b>América do Sul</b>	<b>África do Sul</b>	<b>Sudeste Asiático</b>
<b>Modelo de Organização Social</b>	Sociedade Civil/ Mercado	Sociedade Civil/Estado	Sociedade Civil/Ajuda Internacional	Sociedade Civil	Mercado/Ajuda Internacional	Mercado, Sociedade Civil, Ajuda Internacional, Estado
<b>Desempenho do Mercado</b>	<b>Forte*</b>	Forte	Fraco	Fraco	<b>Fraco*</b>	Fraco*
<b>Ajuda Internacional</b>	Nenhuma	Nenhuma	<b>Forte*</b>	Fraca	<b>Na sua maioria forte*</b>	Fraca*
<b>Capacidade do Estado</b>	Forte	<b>Forte*</b>	Na sua maioria fraca	Fraca	Fraca	Fraca*
<b>Sociedade Civil</b>	<b>Forte*</b>	<b>Forte*</b>	<b>Moderada*</b>	<b>Na sua maioria fraca*</b>	Fraca	Fraca*

Fonte: Kerlin (2010)

Nos EUA, o Estado é forte mas relutante em atuar ao nível social, existindo uma forte dependência do mercado (Hoogendoorn & Hartog, 2011). Por isso, o empreendedorismo social emerge essencialmente da interseção entre o mercado e a sociedade civil, com uma forte predominância da economia de mercado (Kerlin, 2010).

Na Europa, pelo contrário, o empreendedorismo social insere-se essencialmente no âmbito da sociedade civil, enquadrando-se no âmbito da economia social (Kerlin, 2010). Na Europa Ocidental, o empreendedorismo social emerge como resultado da crise do Estado providência na resolução de problemas sociais, e da consequente redefinição do papel do Estado no sistema de bem-estar (Defourny, 2010; Parente *et al.*, 2013a). Daqui decorre um sistema ‘pluralista de bem-estar’, no qual se verifica uma partilha de responsabilidades entre as diferentes entidades na provisão de bens e serviços de bem-estar: organizações públicas, privadas e do terceiro setor (Defourny, 2010; Ferreira,

2000a). Assim, na Europa, o empreendedorismo social encontra-se fortemente apoiado pelos governos nacionais, regionais e locais e pela política da União Europeia que está orientada para as empresas da economia social (Hoogendoorn & Hartog, 2011).

Na América do Sul, o empreendedorismo social é fortemente marcado pela sociedade civil e pela economia social (Kerlin, 2010). As soluções socialmente empreendedoras têm surgido como resultado de um contexto pautado por: (i) uma fraca presença do setor público; (ii) uma elevada corrupção por parte do setor Estado; e (iii) uma presença de fortes problemas sociais, tais como a pobreza (Hoogendoorn & Hartog, 2011; Mair, 2010).

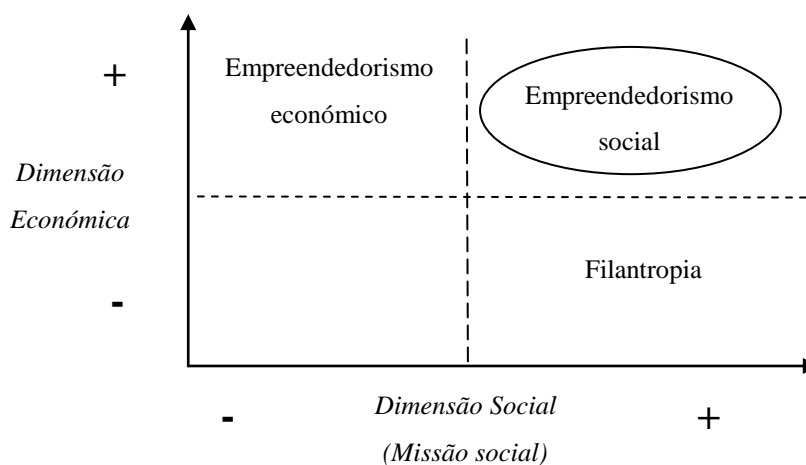
Em muitas economias emergentes asiáticas, o empreendedorismo social reside essencialmente na interseção entre a sociedade civil e o Estado (Thompson *et al.*, 2000). No leste asiático, por exemplo, o aparecimento de organizações sociais encontra-se fortemente relacionado com as alterações socioeconómicas verificadas no final da década de 90 e as primeiras tentativas, por parte das organizações da sociedade civil, em lidar com os novos problemas sociais (Defourny & Kim, 2011). Nestes países, o forte poder do Estado assumiu um papel central na emergência e desenvolvimento das organizações socialmente empreendedoras, não só em termos de regulação, mas também na definição dos seus modelos, designadamente através da definição de políticas de financiamento. No leste asiático, as forças de mercado desempenham também um importante papel, pelo facto de muitas medidas de política pública impulsionarem as organizações sociais para o âmbito das atividades de mercado. Acresce ainda que muitas iniciativas de empreendedorismo social são constituídas em parceria com as empresas privadas tradicionais (Defourny & Kim, 2011).

Mair (2010), baseando-se nestas diferentes formas de capitalismo, alega que em economias mais liberais a prática do empreendedorismo social é marcada por uma presença mais forte de mecanismos de mercado, comparativamente com economias cooperativas ou informais. Porém, os resultados empíricos de Terjesen *et al.* (2012), não encontram suporte para essa preposição. Os autores justificam este resultado, ainda que em parte, pelo facto de o sistema cooperativo de algumas economias europeias estar a adaptar-se progressivamente a muitos dos elementos característicos das economias liberais.

## 2.4 Características do empreendedorismo social

O empreendedorismo social constitui uma realidade com características muito próprias. Como se observa na figura 2.4, o empreendedorismo social integra, por um lado, a dimensão social das organizações sem fins lucrativos e, por outro, a dimensão económica e a orientação empreendedora do setor empresarial (Mair, Battilana & Cardenas, 2012). No entanto, a literatura considera que o empreendedorismo social não pode ser encarado como um fenómeno dicotómico em relação às áreas que lhe são mais próximas. Mais do que uma realidade distinta e estanque, o empreendedorismo social é entendido como um posicionamento assumido ao longo de um *continuum*, construído em torno de um conjunto de dimensões (Alter, 2006, 2008; Austin *et al.*, 2006; Dees & Anderson, 2006). Este espetro assenta em dois pontos extremos: (i) uma orientação exclusivamente social; e (ii) uma orientação exclusivamente económica. *In extremis* residem, respetivamente, as formas organizacionais puras: organizações sem fins lucrativos tradicionais e empresas privadas.

Figura 2.4 - As dimensões do empreendedorismo social

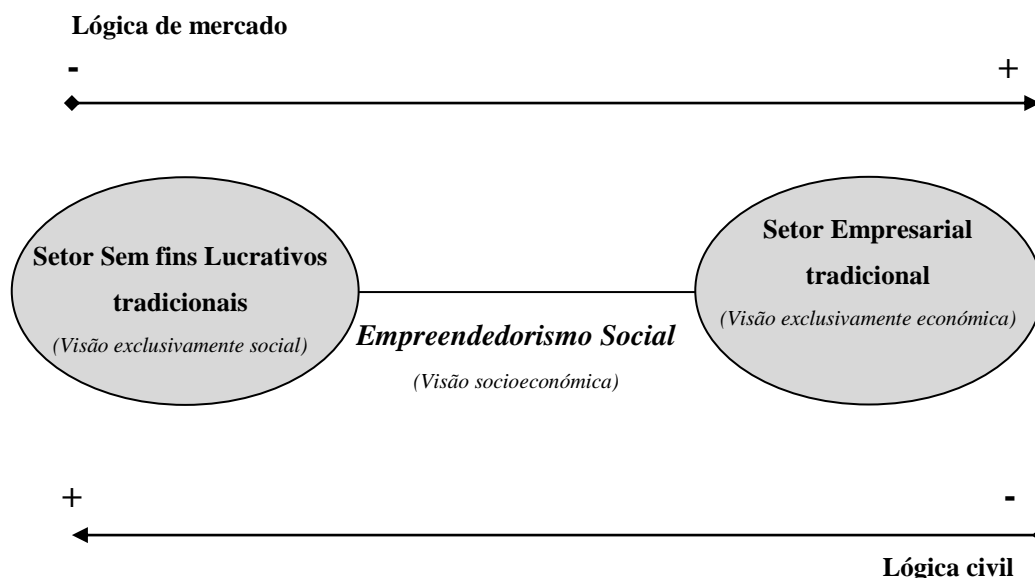


Fonte: Elaboração própria.

Para além destes dois pontos extremos, este *espectrum* alberga muitos pontos intermédios, que combinam as lógicas de mercado com as lógicas da sociedade civil (Hervieux, Gedajlovic & Turcotte, 2010). Estes pontos híbridos poder-se-ão situar mais à direita ou mais à esquerda do *continuum* em função da proeminência que as diferentes dimensões assumem para o seu modelo de negócio (Dees & Anderson, 2006; Travaglini

et al., 2009). Como a figura 2.5 ilustra, é precisamente aí que se localiza o empreendedorismo social.

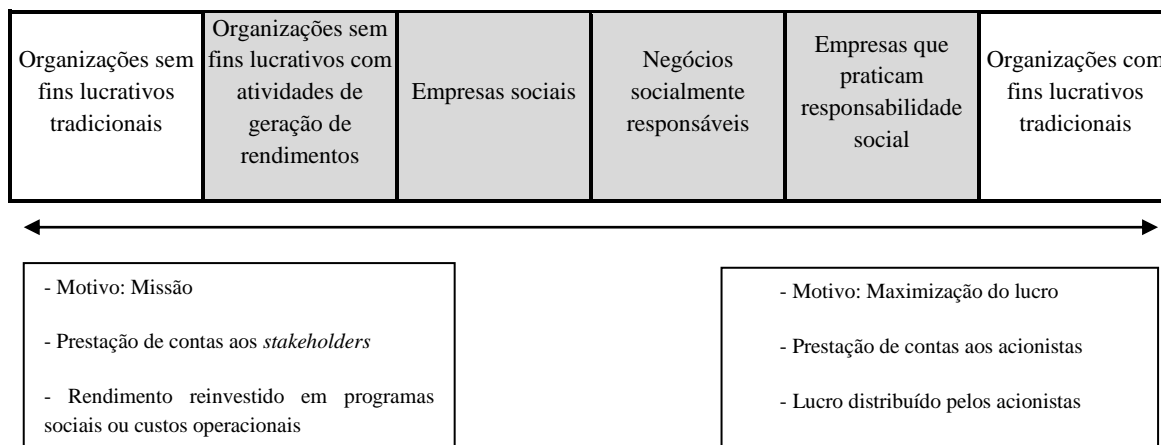
Figura 2.5 - O espectro do empreendedorismo social



Fonte: Elaboração própria [adaptado de Borza et al. (2009), Hervieux e Turcotte (2010) e I. Popoviciu & S. Popoviviu (2011)].

Em 1998, J. Greg Dees apresenta um espectro organizacional que vai desde a pura filantropia até à organização com fins lucrativos, baseado nas motivações, métodos e objetivos da organização. Posteriormente, Alter (2006) identifica a existência de quatro categorias de organizações híbridas, resultantes do posicionamento numa escala construída em torno de três dimensões: (i) motivações; (ii) prestação de contas; e (iii) utilização de rendimentos, como retrata a figura 2.6.

Figura 2.6 - Tipologia de empresas sociais em função da orientação para a missão



Fonte: Alter (2006)

De seguida apresenta-se uma escala que integra as principais peculiaridades que caracterizam o empreendedorismo social. Para tal, segue-se a análise detalhada de cinco dimensões: (i) missão e objetivos; (ii) criação e apropriação de valor; (iii) forma legal; (iv) relação com *stakeholders* e fronteiras organizacionais; e (v) gestão de recursos e estratégias de geração de rendimento.

#### **2.4.1 Missão e objetivos**

A missão é um dos principais elementos caracterizadores do empreendedorismo social (Austin *et al.*, 2006; Chell, 2007; Mair & Martí, 2006; Mort *et al.*, 2003; Roger & Osberg, 2007; Seelos & Mair, 2005; Weerawardena & Mort, 2006). O empreendedorismo social apresenta uma missão social explícita e central (Dees, 1998; Chell, 2007; Hoogendoorn *et al.*, 2010; Mort *et al.*, 2003; Nicholls, 2008; Weerawardena & Mort, 2006). A missão constitui um elemento importante na identidade destas iniciativas, representando a pedra angular em torno da qual serão construídas as suas estratégias, políticas e abordagens (Alter, 2008; Moss *et al.*, 2011; Neck, Brush & Allen, 2009). A missão irá afetar o modo como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades, e como moldam todo o seu modelo de negócio (Chell, 2007; Domenico *et al.*, 2010).

Apesar de não haver um consenso claro sobre aquilo que é uma ‘missão social’, existe a ideia generalizada de que esta contém um desejo de beneficiar a sociedade ou contribuir para o seu bem-estar (Mort *et al.*, 2003; Peredo & McLean, 2006). Segundo Nicholls (2008), subjacente a este propósito encontra-se a identificação de uma necessidade social não satisfeita ou identificação de novas oportunidades para a criação de valor social. Para Uygur e Marcoux (2013) uma missão social diz respeito à intenção de se prosseguir uma consequência benéfica, esperada e previsível, para um grupo externo à organização, que, segundo os autores, contrasta com o conceito de ‘missão económica’ que visa a sustentabilidade financeira da organização e a criação de retornos financeiros para os seus acionistas.

As organizações sem fins lucrativos tradicionais partilham da mesma missão social. No entanto, no seu espírito, o empreendedorismo social visa não só a criação de valor social como também a criação de um impacto social sustentado e duradouro. Esta pretensão implica o desenvolvimento de um modelo de negócio que seja financeiramente

sustentável (Noruzi *et al.*, 2010). A criação de valor económico é assim interpretada como um meio para a prossecução do fim que é a criação de valor social (Chell, 2007), favorecendo a sustentabilidade da organização e a continuidade da sua missão social. Nessa medida, a criação de valor económico é vista como um subproduto da atividade socialmente empreendedora, considerada instrumental para o alcance da sustentabilidade e autossuficiência da organização (Mair & Martí, 2006; Seelos & Mair, 2005). Zhang e Swanson (2013) evidenciam empiricamente que a prossecução dos objetivos sociais permanece como o foco central na maioria das iniciativas.

O empreendedorismo económico, de um modo distinto, visa em primeira instância a criação de valor económico, que é entendido como o diferencial entre as receitas obtidas com a venda de um bem ou a prestação de um serviço, e a remuneração de todos os fatores de produção envolvidos (Austin *et al.*, 2006; Meyskens *et al.*, 2010b; Trivedi & Stokols, 2011). No empreendedorismo económico todas as áreas da empresa são geridas com o intuito da maximização de valor. Para que isso aconteça, a organização terá que decidir quais os mercados, produtos e estratégias que lhe permitam a criação e apropriação desse valor económico.

A descoberta de novas oportunidades visa a criação e exploração de vantagens competitivas que permitam à empresa assegurar a sua presença no mercado e a criação de excedente económico. No entanto, esta orientação para o lucro não impede a criação de valor social por parte destas organizações, como a criação de emprego na sociedade e o pagamento de impostos, que posteriormente serão utilizados como forma de financiamento dos programas sociais do Estado. Naturalmente que as empresas não se opõem à criação de valor social, contudo esta não é a razão principal da sua existência, sendo apenas uma consequência da sua atuação (Mair & Martí, 2006; Mair & Noboa, 2006). Por conseguinte, a capacidade de criação de valor social por parte das empresas é entendida como limitada (Austin *et al.*, 2006; Corner & Ho, 2010; Meyskens *et al.*, 2010a; Seelos & Mair, 2005; Trivedi & Stokols, 2011).

Desta análise conclui-se que, quer as iniciativas sociais quer empresariais criam, concomitantemente, valor económico e social. A diferença reside na predominância que é atribuída a cada um desses objetivos. Enquanto que no empreendedorismo social o intuito de criação de valor social prevalece sobre a criação de valor económico, no empreendedorismo empresarial ocorre o oposto. As organizações sem fins lucrativos

tradicionais preocupar-se-ão essencialmente com a criação de valor social. Assim, poder-se-á encontrar num extremo organizações que visam a criação de valor puramente económico e, no outro extremo, organizações que visam a criação de valor puramente social (Emerson *et al.*, 2001). As configurações organizacionais intermédias visam a criação de valor socioeconómico, podendo atribuir uma maior ou menor ênfase a cada uma das dimensões (George, 2009).

Para a prossecução da sua missão, as iniciativas socialmente empreendedoras terão que definir a sua estratégia e os objetivos que orientam os esforços dentro da organização. Em ambos os casos (empreendedorismo económico e social), a adoção de uma orientação empresarial leva à necessidade de definição de metas de longo, médio e curto prazo. Porém, em muitas iniciativas empresariais, a pressão colocada pelos modelos de gestão e pelos mercados de capitais leva a uma concentração nos resultados de curto prazo. No empreendedorismo social a satisfação de necessidades sociais envolve a implementação de medidas que não surtem efeito imediato, mas num horizonte temporal de médio/longo prazo (Trivedi & Stokols, 2011).

#### **2.4.2 Criação e apropriação de valor**

O valor é criado quando a utilidade percebida dos membros de um grupo aumenta depois de descontados os respetivos consumos de recursos, sendo apenas apropriado quando o ator em questão é capaz de reter uma parte do valor criado (F. Santos, 2009). Esta apropriação de valor permite que uma organização seja capaz de assegurar (financiar) o desenvolvimento das suas atividades, viabilizando a sua sustentabilidade no futuro (F. Santos, 2009; 2012). Todavia, a primazia que é atribuída a cada um destes processos de criação e apropriação de valor não é a mesma em todos as áreas de atuação (empreendedorismo social, empreendedorismo económico e organizações sem fins lucrativos tradicionais).

No empreendedorismo económico é explícito o objetivo de maximização da criação e apropriação de valor (F. Santos, 2009), sendo que o excedente económico criado pela organização reverte para si própria. O excedente, sob a forma de lucro, poderá ser: (i) reinvestido na organização, com o intuito de suportar futuros investimentos; (ii) distribuído pelos acionistas da organização, como recompensa do investimento

efetuado; e/ou (iii) distribuído pelos colaboradores da organização, como recompensa pelo seu desempenho (Masseti, 2008).

As iniciativas de empreendedorismo social e as organizações sem fins lucrativos tradicionais, por sua vez, visam a maximização do valor que são capazes de criar. Todavia, a sua capacidade de apropriação de valor é limitada (Mair & Martí, 2006), pois o valor social criado irá ser absorvido pela sociedade no seu todo ou por um segmento desta (Yunus, 2008). A capacidade de apropriação do valor económico dependerá do formato jurídico da organização. Quando as atividades ocorrem dentro do âmbito das organizações sem fins lucrativos, estas deverão apropriar-se apenas do valor que lhes seja suficiente para assegurar as suas operações e investimentos em projetos que permitam aumentar o valor social criado (Bacq & Janssen, 2011; Travaglini *et al.*, 2009). Se se conceber o empreendedorismo social no âmbito das organizações com fins lucrativos, a capacidade de captura do valor económico será maior. Ainda assim, como a missão social é central, a retenção de valor será sempre relativamente limitada.

### **2.4.3 Quadro legal**

As organizações são unidades construídas com o intuito de alcançarem determinados objetivos. Muito embora não sendo pessoas, as organizações, constituídas por escritura pública ou por outro meio legalmente admitido, gozam de personalidade jurídica (Artigo 158.º, n.º1 do Código Civil). A posse de personalidade jurídica traz consigo a suscetibilidade de serem titulares de direitos e obrigações.

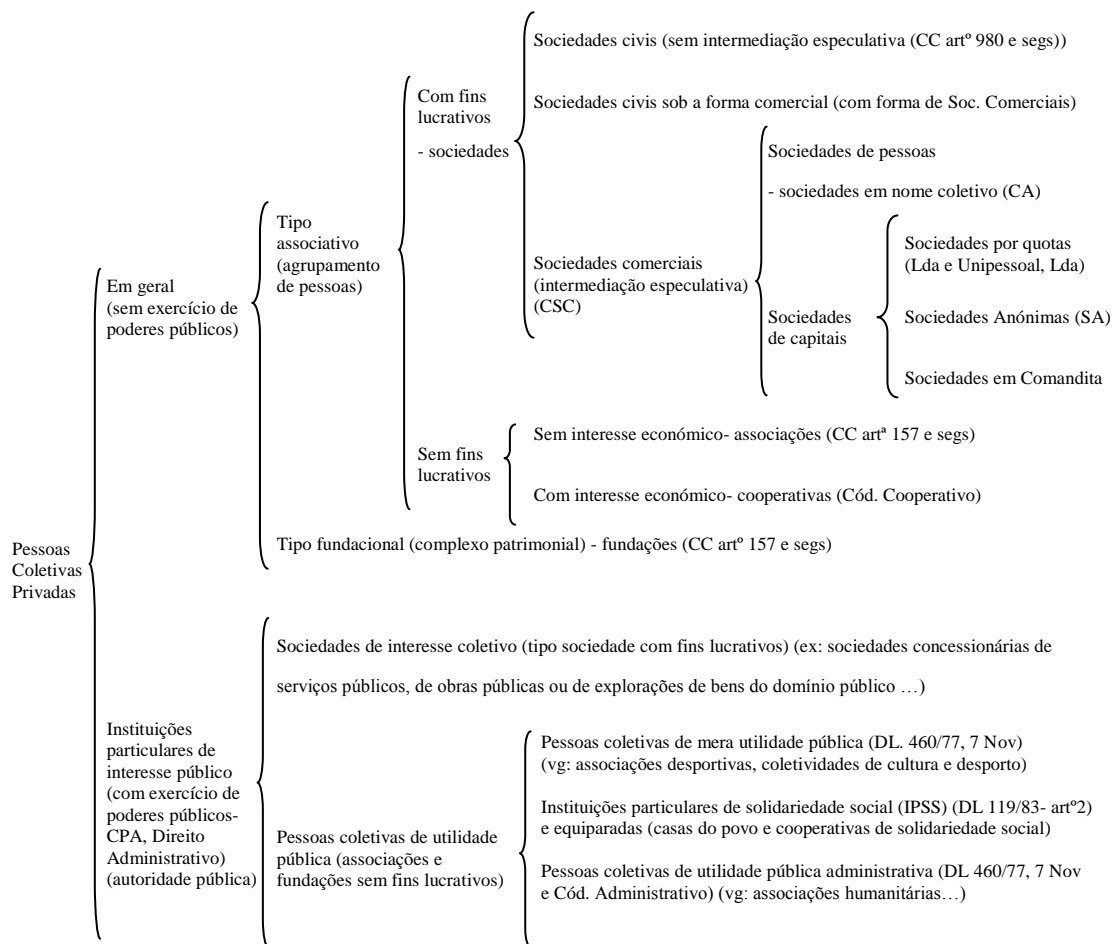
Em Portugal, a Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 82.º consagra a existência de três setores de atividade: o setor público; o setor privado; e o setor cooperativo e social.

O empreendedorismo económico tem lugar no setor empresarial, e como tal as suas organizações poderão optar por um dos formatos jurídicos preconizados no Código das Sociedades Comerciais (CSC): a sociedade em nome coletivo; a sociedade por quotas; a sociedade anónima; e a sociedade em comandita (Artigo 1.º do CSC).

As organizações sem fins lucrativos tradicionais, por seu lado, têm lugar dentro do setor cooperativo e social, também denominado como terceiro setor. Em Portugal, este setor é bastante heterogéneo e diversificado (Ramos, 2004), envolvendo uma grande variedade

de organizações e formas jurídicas legais, tais como cooperativas de solidariedade social e multissetoriais, associações em geral, associações de desenvolvimento local, associações mutualistas, fundações, misericórdias e outras instituições de caráter religioso (Gata, 2010; Parente *et al.*, 2012c; Parente, Marcos & Amador, 2012d). Assim, quer o setor empresarial quer as organizações sem fins lucrativos tradicionais dispõem de um regime jurídico definido, conforme se pode observar na figura 2.7.

**Figura 2.7 - Enquadramento jurídico das pessoas coletivas privadas em Portugal**



Fonte: Conceição (2011)

Para Namorado (2006), o empreendedorismo social, enquanto elemento que emerge como contraponto entre o setor público e o setor privado lucrativo poderia, numa primeira análise, ser remetido para o setor cooperativo e social<sup>11</sup>. Porém, a literatura tem reconhecido que o empreendedorismo social não é definido pela sua forma jurídica,

<sup>11</sup> Muito embora economia social e setor cooperativo e social, tal como consagrado na Constituição da República Portuguesa, não traduzam realidades jurídicas integralmente coincidentes. Para uma análise mais aprofundada consultar Rui Namorado (2006).

defendendo que aquilo que realmente é importante é a existência de um propósito social explícito e central (Dees & Anderson, 2006). Como tal, o empreendedorismo social poderá ser encontrado em qualquer setor de atividade, seja este o setor sem fins lucrativos, setor empresarial ou setor público (Austin *et al.*, 2006; Sakurai, 2008). Nestes termos, o empreendedorismo social poderá ser suportado por vários veículos ou formatos jurídicos (Austin *et al.*, 2006; Krlev, 2012), como é sustentado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2009, num relatório especial dedicado ao empreendedorismo social.

Se para alguns autores, esta liberdade na forma jurídica é considerada um aspeto positivo, na medida em que fornece um conjunto mais vasto de opções em relação à escolha do formato legal (Dees & Anderson, 2006; Dorado, 2006), outros reivindicam a criação de um quadro jurídico que regule a organização social (Doeringer, 2010; Yunus, 2011). Estes últimos argumentam que as formas jurídicas tradicionais, concebidas para o tipo de organizações que se posicionam em cada um dos extremos do espetro, não são capazes de acomodar adequadamente as especificidades que o carácter híbrido do empreendedorismo social impõe.

Em Portugal, como na maioria dos países, os regimes jurídicos tradicionais existentes não se encontram preparados para acomodar a natureza híbrida e idiossincrática do empreendedorismo social. Segundo Doeringer (2010), são muito poucos os países que construíram um veículo específico para o empreendedorismo social. Destaca-se o caso das Cooperativas Sociais em Itália (criada em 1991), as “*Community Interest Companies*” (CIC), criadas em 2005 no Reino Unido, as “*Low-Profit Limited Liability Company*” (L3Cs) nos EUA, ou as “*Société à Finalité Sociale*” (SFS) na Bélgica (Doeringer, 2010; Phillips & Hebb, 2010). Hervieux e Turcotte (2010) alertam que estas são, no entanto, respostas isoladas que vão sendo criadas pelos legisladores dos diferentes países, sem que haja uma atuação global e concertada na criação de um formato legal único que possa ser adotado por todas as iniciativas de empreendedorismo social. A conceção de uma estrutura legal e fiscal à luz das características do empreendedorismo social melhoraria a capacidade de acesso a recursos, em particular o acesso a recursos financeiros, e estimularia o crescimento das iniciativas sociais (Lehner, 2011; Phillips & Hebb, 2010).

A Comissão Europeia, ciente das virtualidades da economia social, reconhece, através de uma Resolução do Parlamento Europeu de 2009, a necessidade que os enquadramentos jurídicos de cada país sejam capazes de acomodar as especificidades da economia social. Neste sentido, em Portugal, foi criada através do Projeto de Lei n.º 68/XII, a Lei de Bases da Economia Social Portuguesa. Este projeto de Lei, aprovado na generalidade na Assembleia da República em setembro de 2011 (Meira, 2012), visa criar um quadro legislativo adequado à realidade e exigências da sociedade portuguesa.

#### **2.4.4 O papel dos *stakeholders***

Num mundo interdependente como aquele em que vivemos, nenhuma organização poderá ser considerada uma ilha (Lee, 2004). As organizações encontram-se inseridas num conjunto de entidades com as quais, de uma forma direta ou indireta, se relacionam. Esse conjunto de entidades foi designado por *stakeholders* (em português “parte interessada”), termo introduzido por Robert Freeman, em 1984, para designar “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização” (p. 5).

São vários os *stakeholders* com quem a organização se relaciona, podendo ser classificados em função do seu nível de importância, como *stakeholders* primários ou secundários (Kuratko *et al.*, 2007). Os *stakeholders* primários são os indivíduos ou atores institucionais sem a participação dos quais a empresa não poderia sobreviver, como os clientes, funcionários, gestores, fornecedores ou investidores. Para Kuratko *et al.* (2007), os *stakeholders* secundários são todos os outros indivíduos ou grupos que influenciam, afetam ou são afetados pela organização. No contexto do empreendedorismo social, Dees (1998) destaca o papel de quatro grupos de *stakeholders* - os beneficiários, os fornecedores de capital, a força de trabalho e os fornecedores em geral.

A literatura da gestão tem reconhecido a importância que o relacionamento com os *stakeholders* assume para a estratégia empresarial. De acordo com a teoria das organizações, as fronteiras organizacionais representam as ‘barreiras’ entre a organização e o seu ambiente (D. Katz & Kahn, 1966; J. Katz & Gartner, 1988). As organizações, *per se*, exercem controlo sobre os recursos que existem dentro das suas fronteiras. Porém, enquanto sistemas abertos que são, carecem de estabelecer trocas

com o exterior (J. Katz & Gartner, 1988). Deste ponto de vista, nas palavras de Freeman e McVea (2001), o objetivo da gestão dos diversos tipos de *stakeholders* será a obtenção do seu apoio a longo prazo, desenvolvendo uma metodologia que possa articular uma miríade de grupos e relações, com vista a atingir os objetivos da organização. Toda a teoria associada à gestão dos *stakeholders* sugere que as organizações têm que ser articuladas de acordo com as necessidades e interesses, por vezes conflitantes, de todos os *stakeholders* relevantes para a organização (Miles & Covin, 2000). Por conseguinte, para Freeman e McVea (2001), a sua atuação traduz-se numa estratégia sustentada numa filosofia de parceria, na qual se procura a satisfação simultânea das várias partes interessadas da organização. Esta aspiração implica, segundo os autores, a adoção de um modelo de gestão inclusivo, onde a comunicação e negociação sejam permanentes, e a gestão das relações e motivações dos parceiros sejam uma realidade. Naturalmente que nem todos os *stakeholders* se sentirão beneficiados, em simultâneo, em todos os momentos do processo. Cientes desta limitação, Freeman e McVea (2001) recomendam que a estratégia deve ser concebida de tal modo que assegure o apoio de longo prazo de todos os *stakeholders*, apesar da possível ocorrência de algum elemento menos favorável. A gestão do relacionamento com os *stakeholders* permite, ainda, que a organização seja mais sensível ao ambiente externo e às suas mudanças, potenciando uma maior capacidade de ajustamento e adaptação por parte da organização (*ibidem*).

No empreendedorismo social, porém, o relacionamento com os *stakeholders* é particularmente complexo (Alter, 2000; Austin *et al.*, 2006; Clamp & Alhamis, 2010; Fayolle & Matlay, 2010; Germak & Singh, 2010; Kuratko *et al.*, 2007; Leadbeater, 1997). Segundo Sud *et al.* (2009) e Spear (2006), o caráter híbrido das organizações socialmente empreendedoras resulta num número mais alargado e heterogéneo de *stakeholders*, provenientes de diversos setores de atividade e com expectativas diferentes em relação à organização. Acresce que as iniciativas de empreendedorismo social mantêm, em geral, uma abordagem aberta e permeável em relação ao seu ambiente externo. A criação de soluções sustentáveis requer, amiúde, a colaboração dos vários *stakeholders*, que incorporam o seu conhecimento e experiências na discussão de um modelo que permita a resolução de questões sociais de forma mais inovadora, completa e multifacetada (Toledano, 2011; Trivedi & Stokols, 2011).

Tendo em conta que o valor criado é essencialmente apropriado fora das fronteiras da organização, estas não têm qualquer incentivo económico para concorrerem entre si,

impondo-se, com frequência, a colaboração entre organizações que pretendem fazer face a um mesmo problema social. A literatura tem reconhecido que a adoção de uma governança *multistakeholder*, a capacidade de criação de parcerias estratégicas e de cooperação de longo prazo são elementos potenciadores do sucesso das iniciativas sociais (Borzaga & Galera, 2012; Sharir & Lerner, 2006; Spear, 2006; Wood, 2012). O empreendedorismo social rejeita a ideia de assistencialismo e provisão unilateral de soluções (Parente *et al.*, 2013a). Os seus modelos de atuação promovem a participação dos seus públicos, para que estes se envolvam no processo de cocriação de valor e façam parte integrante do modelo de resposta (Krlev, 2012; Parente *et al.*, 2013a).

Os discursos sobre o empreendedorismo social pautam-se, assim, por uma linguagem de cooperação, na qual está presente a inclusão e participação dos vários *stakeholders* da organização (Sabeti, 2009; Toledano, 2011). Para Sabeti (2009), esta linguagem, embora defendida na teoria dos *stakeholders*, não se encontra tão disseminada nos formatos organizacionais convencionais, que tendem a focar-se particularmente nos seus *stakeholders* internos (proprietários e colaboradores).

#### **2.4.5 Gestão de recursos e estratégias de geração de rendimento**

A literatura tem reconhecido que o empreendedorismo social se caracteriza por um contexto de relativa insuficiência dos recursos disponíveis para suportar os programas da organização (Desa, 2007; Kickul *et al.*, 2010; Pearce II, Fritz & Davis, 2010; Swanson & Zhang, 2012). A baixa capacidade de apropriação de valor dificulta a atuação dos empreendedores sociais no mercado de fatores de produção, pelo facto de estes não serem capazes de competir nos mesmos moldes que os empreendedores económicos (Austin *et al.*, 2006; Martin & Osberg, 2007; Sakurai, 2008).

As organizações socialmente empreendedoras aspiram a alcançar uma situação de autossuficiência financeira. Ora, o preço que são capazes de cobrar pelo bem ou serviço que disponibilizam é geralmente exíguo para suportar a sua estrutura de custos (Meyskens *et al.*, 2010b), o que conduz a uma situação de dependência financeira, como comumente acontece na maioria das organizações sem fins lucrativos. Para financiar a escassez de rendimentos, recorrem sobretudo a donativos ou subvenções que lhes permitem manter as suas atividades. Porém, uma forte dependência de donativos traduz-se numa maior vulnerabilidade da organização, na medida em que a impede de atuar de

uma forma concertada no longo prazo e de prosseguir, de uma forma adequada, a sua estratégia (Dees, 1998). Nessa medida, as organizações sociais necessitam de aplicar um comportamento verdadeiramente empresarial na mobilização e gestão dos recursos (Dees *et al.*, 2001; Krlev, 2012; Morris *et al.*, 2011b).

O quadro 2.2 apresenta as diferentes perspetivas sobre o empreendedorismo, resumindo as principais características do empreendedorismo social, por confronto com as organizações sem fins lucrativos tradicionais e as iniciativas de empreendedorismo económico.

**Quadro 2.2 - Análise comparativa entre empreendedorismo social, empreendedorismo económico e organizações sem fins lucrativos tradicionais**

	<b>Organizações sem fins lucrativos tradicionais</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>	<b>Empreendedorismo económico.</b>
<b>Missão</b>	Missão social explícita e central	Missão social explícita e central	Missão económica
<b>Objetivos</b>	Essencialmente sociais	Sociais e económicos Objetivo central: valor social Objetivo secundário: valor económico	Essencialmente económicos
<b>Criação e apropriação de valor</b>	Foco: Maximização do valor criado  Baixa preocupação com o valor capturado	Foco: Maximização do valor criado  Limitada apropriação do valor criado	Foco: maximização do valor capturado  Criação de valor como condição para a apropriação de valor
<b>Quem apropria o valor</b>	Essencialmente a população-alvo  A organização apropriação o valor mínimo para a prossecução da missão	Essencialmente população-alvo  A organização apropriação o valor mínimo para a prossecução da missão	Essencialmente os sócios e acionistas da organização  Apropriação pela organização para assegurar futuros investimentos

<i>(Continuação)</i>	<b>Organizações sem fins lucrativos tradicionais</b>	<b>Empreendedorismo Social</b>	<b>Empreendedorismo económico.</b>
<b>Forma legal</b>	Setor sem fins lucrativos, com formatos legais e regras bem definidos	Não definido  Maior liberdade de escolha  Inexistência de um formato adequado às suas especificidades	Formato legal consagrado no CSC
<b>Relação com stakeholders</b>  <b>Fronteiras organizacionais</b>	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor sem fins lucrativos)  Fronteiras relativamente bem definidas  Orientação interna  Alguma colaboração entre organizações	Relacionamento com uma vasta quantidade e heterogeneidade de <i>stakeholders</i>  Gestão participativa e inclusiva;  Fronteiras permeáveis e porosas  Pretende-se a criação de valor dentro e fora das fronteiras da organização  Colaboração entre organizações	Relacionamento com um grupo <i>stakeholders</i> relativamente restrito e homogéneo (essencialmente no setor empresarial)  Fronteiras bem definidas  Concorrência entre organizações
<b>Gestão de recursos</b>	Ambiente de escassez de recursos  Grande dependência  Recursos obtidos essencialmente a título gratuito	Ambiente de escassez de recursos  Necessidade de adoção de um comportamento empreendedora para promover a autonomia e autossuficiência	Recursos adquiridos no mercado, com base na capacidade económica da organização

Fonte: elaboração própria.

## 2.5 Síntese

Com este capítulo verifica-se que o empreendedorismo social, enquanto campo de atividade em franca expansão, é muito mais do que uma simples ‘moda’. Constata-se que existe toda uma racionalidade económica que subjaz à sua existência e o afirmo na sociedade. A presença de imperfeições de mercado, tais como externalidades, bens públicos, uma distribuição de rendimentos fortemente assimétrica ou a presença de assimetrias de informação, leva a que os agentes económicos orientados unicamente pelo propósito de maximização de lucro não tenham interesse em atuar em determinados segmentos de mercado para os quais existiria procura. Este desencontro

entre o nível de oferta e de procura de bens resulta num nível subdimensionado de atividade em áreas capazes de criar valor para a sociedade. A insuficiência por parte dos mecanismos económicos tradicionais desencadeou a emergência de um novo quadro institucional, designado por empreendedorismo social. Este novo enquadramento procura, através de um modelo inovador e disruptivo, explorar as oportunidades sociais que emergem da vacuidade deixada pelas instituições tradicionais vigentes.

O empreendedorismo social, enquanto prática organizacional híbrida, partilha muitas das características das organizações sem fins lucrativos tradicionais e das iniciativas de empreendedorismo empresarial. As organizações socialmente empreendedoras poderão assumir múltiplas configurações, dependendo do posicionamento que assumem ao longo de todo um *continuum*, que vai desde um posicionamento puramente social até um posicionamento puramente económico. Este *espectrum* poderá ser construído através da ponderação das dimensões caracterizadoras dos setores de atividade tradicionais, contíguos ao empreendedorismo social.

A revisão de literatura permitiu identificar os elementos que delimitam os contornos do empreendedorismo social enquanto campo de atividade e de investigação. A pedra de toque é a missão social, que é explícita e central. A criação de valor social representa o objetivo primário da organização, que prevalece sobre todas as suas atividades apesar de coexistir com objetivos de cariz económico, considerados instrumentais para a sustentabilidade da organização e para a capacidade de produção de valor social de um modo continuado. A baixa apropriação do valor criado conduz a que estas iniciativas operem num contexto de escassez de recursos. Para minimizar as dificuldades daí decorrentes relevam o comportamento empreendedor, as práticas empresariais, bem como a articulação com os *stakeholders* primários da organização (grupo por vezes extremamente heterogéneo).

As características enunciadas, permitem conhecer a natureza idiossincrática do empreendedorismo social, que se afirma pela sua identidade enquanto *praxis*, mais do que pelo seu formato jurídico. Em Portugal, na ausência de um formato legal específico que demarque as atividades organizacionais que se qualificam como socialmente empreendedoras, torna-se fundamental delimitar os contornos do empreendedorismo social, para que de uma forma clara e estruturada se possa destringir o domínio a que pertence uma determinada iniciativa organizacional.

## **CAPÍTULO 3**

---

**FATORES DE PROMOÇÃO DA INICIATIVA SOCIAL: CONTEXTO, PERFIL E  
MOTIVAÇÕES**



### **3. FATORES DE PROMOÇÃO DA INICIATIVA SOCIAL: CONTEXTO, PERFIL E MOTIVAÇÕES**

No capítulo anterior analisaram-se as razões económicas que justificam o aparecimento do empreendedorismo social, explorou-se a forma como as falhas de mercado dão espaço à emergência desta nova configuração institucional e abordaram-se os traços distintivos do empreendedorismo social que o permitem afirmar como campo de investigação autónomo.

O empreendedorismo social é uma realidade híbrida que procura associar um comportamento empreendedor à resolução de problemas sociais complexos e persistentes que outras instituições não foram capazes de solucionar. A resolução desses problemas implica um trabalho árduo, no qual os seus atores se debatem com enormes desafios e dificuldades (Obschonka, Silbereisen & Schmitt-Rodermund, 2010). Neste contexto, é fundamental compreender o que explica o comportamento socialmente empreendedor para se perceber o que determina a sua ação (Ármanndóttir, 2011; Mair & Noboa, 2006; Obschonka *et al.*, 2010).

O objetivo deste capítulo é compreender de que modo a envolvente externa de um país, o perfil (psicográfico e demográfico), os objetivos pessoais e a perceção de viabilidade da iniciativa social podem influenciar o surgimento de uma iniciativa social. Para alcançar este objetivo, tecem-se em primeiro lugar algumas considerações gerais sobre o comportamento humano, explica-se de que forma a envolvente externa condiciona o empreendedorismo social, discute-se o perfil do empreendedor social, referindo-se depois os objetivos pessoais que estão na base do comportamento socialmente empreendedor e o papel que a perceção de viabilidade da iniciativa social desempenha na propensão para empreender.

#### **3.1 Considerações gerais**

Ancorado na teoria do comportamento planeado de Ajzen (1991), que assume que as intenções são um forte preditor do comportamento humano, tem sido reconhecido o papel da motivação, quer ao nível da criação de novas iniciativas, quer ao nível dos comportamentos posteriores ao desencadear da iniciativa (Ármanndóttir, 2011;

Fitzsimmons & Douglas, 2011; Mair & Noboa, 2006). A compreensão do fenómeno do empreendedorismo social implica conhecer quais os motivos que levam um indivíduo a tornar-se o mentor de uma iniciativa e a assumir os riscos relacionados com a sua conceção, construção, lançamento e manutenção (Ármannsdóttir, 2011; Jack *et al.*, 2008; Mair & Noboa, 2006; Obschonka *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2009).

Apesar da relevância que a comunidade científica tem atribuído às motivações para a compreensão do empreendedorismo social enquanto *praxis*, permanecem ainda dúvidas sobre os elementos que antecedem o comportamento socialmente empreendedor (Hoogendoorn *et al.*, 2011). A maioria dos investigadores tem abordado aspetos específicos da motivação, como por exemplo, o perfil sociodemográfico do empreendedor e as suas preocupações sociais, sendo ainda escassos os trabalhos que procuram compreender de uma forma holística e sistematizada o modo como se constroem as motivações dos empreendedores sociais. Alguns desses contributos encontram-se, por exemplo, em Helm (2004), Mair e Noboa (2006) ou Miller, Grimes, McMullen e Vogus (2012), que propõem um modelo analítico para explorar esta problemática. Ármannsdóttir (2011), socorre-se de um modelo proposto na década de 90 por Naffziger, Hornsby e Kuratko sobre o comportamento do empreendedor tradicional. Para Naffziger *et al.* (1994), a motivação do empreendedor resulta da interação de cinco dimensões: (i) características pessoais ou traços psicológicos do indivíduo; (ii) contexto pessoal; (iii) objetivos pessoais, subjacentes à criação da organização; (iv) variáveis ambientais; e (v) existência de uma ideia de negócios viável. Esta sistematização das motivações, embora originalmente usada para o empreendedorismo económico, servirá de referência à revisão de literatura sobre as motivações para um comportamento socialmente empreendedor.

### **3.2 Envolve externa à iniciativa**

O empreendedorismo social não ocorre num *vacuum* (CASE, 2008), sendo condicionado por um determinado contexto (Weerawardena & Mort, 2006). As variáveis da envolvente, ou variáveis ambientais, são entendidas por Covin e Slevin (1991) como todos aqueles fatores externos às fronteiras da organização que afetam e são afetados pelas suas ações, sendo aí que se formam as oportunidades e constrangimentos que influenciam de um modo direto ou indireto o comportamento da

organização (Cajaiba-Santana, 2010; Mair, 2010; Welter, 2011). Como defendem D. Katz e R. Kahn (1966) na teoria dos sistemas abertos, a emergência das organizações resulta da interação dos agentes com o ambiente, o que sugere a forte preponderância do ambiente externo na criação das organizações. Pela mesma razão são as forças ambientais que influenciam o surgimento de novas iniciativas de empreendedorismo social (Mair, 2010; Urbano & Ferri, 2010; Ziegler, 2009). Nessa medida, uma parte da literatura tem-se debruçado sobre a análise das variáveis de contexto. A investigação tem sido levada a cabo em torno de dois eixos: por um lado, a análise da forma como estas variáveis influenciam a formação das intenções empreendedoras; por outro, a análise do modo como são capazes de contribuir para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo social. Deste modo, pretende-se compreender a forma como as variáveis externas são passíveis de instigar ou inibir a adoção de um comportamento socialmente empreendedor. A literatura sobre estratégia tem sugerido que as forças ambientais podem ser desagregadas em quatro variáveis distintas: (i) variáveis político-legais; (ii) variáveis económicas; (iii) variáveis socioculturais; e (iv) variáveis tecnológicas.

### **3.2.1 Variáveis político-legais**

As variáveis político-legais dizem respeito ao enquadramento legal da sociedade, representando o modo como as organizações procuram influenciar o Estado e como este influi nas suas ações estratégicas, atuais ou potenciais e que guia a interação das empresas com as várias instituições governamentais (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

São vários os autores que têm analisado o papel desempenhado pelo Estado no empreendedorismo social (Abdou *et al.*, 2010; Estrin *et al.*, 2011, 2013; Hoogendoorn & Hartog, 2011; Urbano & Ferri, 2010). Alguns consideram que a presença do Estado, forte ou ténue, é suscetível de influenciar o nível de empreendedorismo social de uma sociedade, bem como as filosofias e práticas adotadas pelas iniciativas existentes (Abdou *et al.*, 2010; Noruzi *et al.*, 2010; Urbano & Ferri, 2010). As conclusões sobre o efeito do Estado, positivo ou negativo, sobre a criação de iniciativas de empreendedorismo social não reúnem, porém, consenso.

Alguns investigadores consideram que a emergência do empreendedorismo social é significativa nos países em que a provisão de serviços sociais é escassa (Alvord *et al.*,

2004; Austin *et al.*, 2006). Tome-se como exemplo o caso do Bangladesh ou da Índia, onde são reconhecidas diversas iniciativas de empreendedorismo social particularmente bem-sucedidas, que envolveram a implementação de novos modelos para fazer face a necessidades humanas básicas (Seelos & Mair, 2005). O estudo empírico de Estrin *et al.* (2013) suporta esta evidência, e prova a existência de uma relação negativa entre o nível de despesa pública e a emergência de novas organizações sociais. De um modo semelhante, Terjesen *et al.* (2012) identificam que, com algumas exceções, o nível de empreendedorismo social tende a ser maior em economias mais liberais. Estes resultados podem ser interpretados à luz da teoria da falha institucional, que explica o aparecimento de iniciativas socialmente empreendedoras pela incapacidade ou ausência do Estado em fornecer bens ou serviços sociais (Estrin *et al.*, 2011; Mair, 2010; Terjesen *et al.*, 2012). O empreendedorismo social é assim entendido como uma forma de substituição da insuficiência ou fragilidade das instituições formais, representando um veículo para o preenchimento dessas lacunas sociais. Um Estado pequeno e compacto é aqui visto como um propulsor para o aparecimento do empreendedorismo social (Weerawardena & Mort, 2006), o mesmo sucedendo com a inexistência de um Estado capaz de resolver as necessidades sociais da população. Por consequência, quanto mais débeis forem as instituições formais, maior será o nível de empreendedorismo social existente. Porém, Urbano e Ferri (2010) não encontram suporte para a hipótese de existir uma relação negativa entre a eficácia do Estado e a criação de iniciativas sociais. Estrin *et al.* (2011), por sua vez, não encontram uma associação estatisticamente significativa entre a dimensão do Estado e o nível de atividade socialmente empreendedora.

Pelo contrário, alguns autores defendem que a presença de instituições formais fortes poderá encorajar e apoiar o aparecimento de organizações sociais, bem como a qualidade dos resultados que estas são capazes de gerar (Abdou *et al.*, 2010; Hoogendoorn & Hartog, 2011; Noruzi *et al.*, 2010; Shockley & Frank; 2011). Veja-se, por exemplo, o caso do Reino Unido, frequentemente citado na literatura, onde a criação de um novo regime jurídico levou a um incremento substancial deste campo de atividade. Esta posição pode ser justificada pela teoria da interdependência, em que o Estado é entendido como um parceiro que cria as condições que facilitam a emergência e a multiplicação das organizações sociais (Borzaga & Galera, 2012; Hoogendoorn & Hartog, 2011). Este argumento é suportado pela investigação de Estrin *et al.* (2013), que

apesar de encontrarem uma relação negativa entre a dimensão do Estado e o nível de atividade socialmente empreendedora de um país, constatam que um contexto caracterizado por uma elevada qualidade institucional e um forte Estado de Direito é propício para o empreendedorismo social.

Nesta aceção, o Estado, através da sua função regulamentar, poderá apoiar estrategicamente o empreendedorismo social através:

- Criação de uma estrutura legal estável, que se coadune com o pendor híbrido do empreendedorismo social (Abdou *et al.*, 2010; CASE, 2008; Estrin *et al.*, 2013; Leadbeater, 1997; F. Santos, 2009);
- Criação de um sistema regulatório simples e adequado (Borzaga & Galera, 2012; Leadbeater, 1997);
- Revisão da política fiscal (Leadbeater, 1997);
- Promoção da colaboração e cooperação entre iniciativas de empreendedorismo social (Leadberter,1997);
- Fomento do desenvolvimento de instituições de apoio às práticas de empreendedorismo social (Mair, 2010);
- Estímulo à criação, captura e partilha de capital intelectual, social e político e aprofundamento de *networks* (CASE, 2008; Estrin *et al.*, 2013);
- Apoio ao ensino e investigação sobre empreendedorismo social (CASE, 2008; Chell, 2007; Kim & Yoon, 2012; Light, 2006b; Noruzi *et al.*, 2010; Urbano & Ferri, 2010; Yunus, 2011);
- Promoção do tema nos *media*, para que estes possam educar e sensibilizar o público em geral (CASE, 2008).

Para Drayton (2002), quanto maiores e mais rápidas forem as mudanças na sociedade, mais importante será o papel do governo na configuração de um contexto adequado e na aplicação das normas, instituições e garantias do mercado.

Os resultados da investigação mostram que coexistem duas posições distintas: (i) para uns o empreendedorismo social é estimulado por um contexto de fraca presença do

Estado; (ii) para outros a existência de um Estado presente e participante é considerada impulsionadora do empreendedorismo social.

Esta situação, aparentemente paradoxal, encontra suporte em termos práticos, visto que o empreendedorismo social, ainda que de modos distintos, tem surgido quer em países desenvolvidos quer em países em vias de desenvolvimento. Poder-se-á então concluir que em países onde o papel do Estado é fraco e existem grandes debilidades sociais, a sociedade civil se sente compelida a suprir as lacunas existentes e a contribuir para a atenuação desses problemas sociais. Em países em que o Estado tem uma presença significativa, ainda que insuficiente para atender a todas as questões sociais, a intervenção, designadamente através da criação de um contexto favorável ao empreendedorismo social, poderá aumentar a propensão para que os indivíduos se envolvam num comportamento socialmente empreendedor. Acredita-se que mesmo nos países em desenvolvimento a criação de um contexto adequado seja positivo. Ainda assim, atendendo à premência dos problemas sociais existentes, os indivíduos sentem-se impelidos a atuar independentemente do suporte institucional vigente, o que, em termos marginais, terá sempre um potencial de criação de valor social muito elevado. Nos países em que exista alguma capacidade de resposta social por parte do Estado, os indivíduos terão de sentir que são capazes de criar um valor social significativo (por parte da sociedade ou de uma comunidade) para que estejam motivados a atuar. Ora, a criação de um contexto favorável aumenta o valor que os empreendedores sociais creem ser capazes de criar e, como tal, a motivação para desenvolverem o seu projeto de empreendedorismo social.

Recentemente, J. Felício, H. Gonçalves e V. Gonçalves (2013) analisaram o modo como um contexto socioeconómico favorável pode afetar as ações dos empreendedores sociais. Os resultados sugerem que em ambientes desfavoráveis a capacidade de liderança transformacional do empreendedor é particularmente relevante, dado que os empreendedores sociais recorrem à sua capacidade de liderança para mobilizar recursos e para captar o envolvimento dos colaboradores. Em contextos favoráveis, a ênfase recai na iniciativa e na capacidade inovadora da organização. Daqui se depreende que em ambientes adversos se verifica uma maior focalização na figura do empreendedor e das suas características individuais, enquanto em contextos favoráveis se concede uma maior importância ao processo empreendedor desenvolvido no âmbito da iniciativa social.

### 3.2.2 Variáveis económicas

O contexto económico influencia as trocas de bens e serviços, recursos financeiros e informação na sociedade. Alguns indicadores de natureza económica são, a título de exemplo, o produto interno bruto de um país, os níveis de inflação, o desemprego ou os custos dos fatores de produção.

As variáveis económicas são capazes de intervir no desenvolvimento do empreendedorismo social por duas vias. Pelo lado da procura, podem dar origem a novas necessidades sociais, como, por exemplo, o elevado nível de desemprego, a perda de poder de compra ou a presença de fortes assimetrias na distribuição de rendimento. Nesse sentido, estas necessidades constituem um motivo para que os empreendedores sociais canalizem o seu esforço para a atenuação dos problemas sociais. Os resultados de Leahy e Villeneuve-Smith (2009) e Villeneuve-Smith e Chung (2013) suportam esta ideia, verificando que as organizações socialmente empreendedoras se encontram fortemente concentradas nas comunidades mais desfavorecidas.

Por outro lado, as variáveis económicas podem afetar o lado da oferta, pois alteram o volume de recursos pessoais e financeiros disponíveis para a resolução dos problemas sociais. A falta de financiamento é apontada, frequentemente, como um dos principais fatores que impedem o desenvolvimento de novos projetos sociais (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Lehner, 2011; Urbano & Ferri, 2010; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). De igual modo, Estrin *et al.* (2011) encontram uma associação positiva entre o acesso a recursos financeiros e a criação de iniciativas de empreendedorismo social.

Austin *et al.* (2006), por outro lado, indicam que os donativos de particulares ou de empresas (que representam fontes de meios financeiros) estão diretamente relacionados com o nível de rendimento. Este facto sugere que, quanto maior o nível de rendimento de um país, maiores serão os fundos disponíveis para apoiar iniciativas de índole social. Mais recentemente, e de um modo análogo, Hoogendoorn e Hartog (2011) estudaram a relação entre o nível de riqueza de um país e o nível de empreendedorismo social, encontrando uma relação positiva entre estas duas variáveis, o que significa que quanto maior é o rendimento *per capita*, maior é o nível de empreendedorismo social. No mesmo sentido, o relatório do GEM (2009) indica que o nível de atividade socialmente empreendedora aumenta ligeiramente com o desenvolvimento económico. Terjesen *et*

*al.* (2012) interpretam esta situação alegando que nos países em vias de desenvolvimento, as necessidades primárias do indivíduo sobrepõem-se à necessidade de expressão pessoal e de abertura à experiência, como acontece em países mais desenvolvidos. Estes estudos sugerem, assim, que a presença de um contexto económico favorável poderá influenciar positivamente a intenção para a constituição de uma iniciativa de empreendedorismo social.

A influência do contexto económico é ainda assinalada por Villeneuve-Smith e Chung (2013), para quem a evolução do número de iniciativas sociais no Reino Unido, nos últimos anos, reflete as alterações nas condições económicas do país. Se por um lado a crise económico-financeira deu origem a uma redução dos valores monetários médios transacionados pelas organizações, por outro lado, o declínio económico levou igualmente a um aumento do número de organizações existentes. O aumento do nível de atividade socialmente empreendedora, para além de resultar do agravamento das necessidades sociais (lado da procura), é justificado pelo facto de o número de novas empresas (em geral) tender a aumentar durante os períodos de recessão, na sequência de uma situação adversa que os indivíduos procuram alterar, o que poderá implicar a criação de novos empreendimentos. Estrin *et al.* (2011), por outro lado, identificam uma relação de sinal negativo entre a taxa de emprego de um país e o nível de atividade socialmente empreendedora.

### **3.2.3 Variáveis socioculturais**

O contexto sociocultural traduz os valores culturais, costumes e tradições da sociedade (Hitt *et al.*, 2011). Este poderá influenciar quer direta ou indiretamente a predisposição para o empreendedorismo social. De uma forma indireta, estas variáveis são suscetíveis de criar novas necessidades sociais (Hoogendoorn & Hartog, 2011), seja por modificação do modo de vida em sociedade, da alteração (ou redução) do conceito de famílias tradicionais, ou da emancipação das mulheres e a sua participação ativa no mercado de trabalho. De facto, segundo Mulgan (2008), é nos períodos de grande mudança, em particular, nos períodos de rápida transformação social, que emergem novos modelos de resposta social, frequentemente impulsionados pela sociedade civil.

De uma forma direta, a cultura e as atitudes influem sobre o nível de empreendedorismo social por via da formação dos valores e características pessoais que estimulam a

propensão para se atuar como empreendedor social (Hoogendoorn & Hartog, 2011; Laspita, Breugst, Heblich & Patzelt, 2012). Para Drayton (2002), através do empreendedorismo social os indivíduos aumentam a sua participação na sociedade, exercem o seu poder e dão o seu contributo para a resolução de problemas sociais. Por conseguinte, uma cultura com uma maior consciência social, com pessoas interventivas, que se inquietam com a presença de problemas sociais, será catalisadora de um maior nível de empreendedorismo social.

Os valores predominantes na sociedade poderão igualmente pesar na predisposição para um comportamento socialmente empreendedor. Do ponto de vista teórico, a evidência empírica tem sugerido que as culturas que valorizam mais objetivos de vida não materialistas teriam uma maior inclinação para a criação de iniciativas de empreendedorismo social. Porém, os estudos disponíveis não encontram suporte para essa relação (Hoogendoorn & Hartog, 2011). O nível de coletivismo de uma sociedade parece igualmente influir no nível de empreendedorismo social. Hoogendoorn *et al.* (2011) alegam, curiosamente, que é nas sociedades mais individualistas, em que os laços entre os indivíduos são mais ténues, que o empreendedorismo social se encontra mais difundido. Os autores justificam os resultados argumentando que em sociedades mais coletivistas os serviços sociais são prestados através de fontes informais, tais como as famílias ampliadas. Em sociedades individualistas, a presença do empreendedorismo social pode ser encarada como resultado de um enquadramento institucional que apoia a criação de valor social, que noutras sociedades é feito de uma forma informal.

Quanto à influência do ‘espírito empreendedor’ ou ‘cultura empreendedora’ de um povo sobre a prática do empreendedorismo social, a literatura não reúne unanimidade. Hoogendoorn e Hartog (2011) defendem que o nível de empreendedorismo de uma sociedade é incapaz de influenciar o nível de empreendedorismo social existente. De um modo diferente, para Estrin *et al.* (2011), sociedades tradicionalmente mais empreendedoras, serão também mais propensas para o empreendedorismo social, considerando que estes dois níveis de empreendedorismo se reforçam mutuamente. As suas ilações corroboram as conclusões do relatório do GEM (2009) que indica que economias empreendedoras tendem a oferecer um ambiente mais favorável para o desenvolvimento de iniciativas socialmente empreendedoras.

Estrin *et al.* (2011; 2013) assinalam, ainda, o impacto positivo que o nível de empreendedorismo social de um país exerce sobre o empreendedorismo económico, justificado pelo incremento do capital social existente.

A investigação de Estrin *et al.* (2013), por sua vez, e contrariando as ilações de Estrin *et al.* (2011), aponta que, em países com elevado nível de empreendedorismo económico, os indivíduos serão menos propensos para serem empreendedores sociais. Os autores interpretam estes resultados considerando que uma intensa atividade de empreendedorismo reduz as oportunidades disponíveis para os empreendedores sociais, o que é consonante com a teoria da falha institucional.

### **3.2.4 Variáveis tecnológicas**

O contexto tecnológico reflete o progresso técnico de uma sociedade. Representa as instituições e as atividades envolvidas na criação de conhecimento e na sua transferência para novos produtos, processos ou materiais (Hitt *et al.*, 2011). A literatura assinala que o desenvolvimento tecnológico tem gerado um efeito positivo sobre o empreendedorismo social (Bonini & Emerson, 2005; VanSandt *et al.*, 2009; Yunus, 2011). Em particular, o desenvolvimento de novas ferramentas tecnológicas tem possibilitado a interconexão de indivíduos nas mais diversas partes do mundo. Cria-se assim uma maior consciência social sobre as necessidades existentes em diferentes partes do globo (Bonini & Emerson, 2005). Segundo VanSandt *et al.* (2009), a emergência de um sentido de comunidade global pode levar a uma maior sensibilização dos indivíduos relativamente às necessidades vigentes, não só ao nível local ou nacional, como também numa escala global. Esta situação tem criado uma maior sensibilidade e compromisso por parte dos indivíduos no que diz respeito à necessidade de participação social (VanSandt *et al.*, 2009; Zahra *et al.*, 2008).

Para Christie e Honig (2006), com a globalização e o acesso crescente à internet, a atuação social poderá ser feita ‘à distância’. Atualmente, alguns casos de iniciativas bem-sucedidas estão a ser desenvolvidos através de ações de consultoria ou formação (inclusivamente na área da saúde) realizadas com recurso às novas ferramentas de comunicação virtual. Por outro lado, começa a surgir uma série de plataformas que divulgam projetos que precisam de suporte (envolvendo até a mobilização de recursos) e que facilitam a troca de informação entre potenciais interessados. A tecnologia

permite, ainda, a criação de novas fontes de recursos financeiros, designadamente através da solicitação de contribuições via internet (*e-fundraising*) (Gallagher, Gilmore & Stolz, 2012). De acrescentar que os desenvolvimentos tecnológicos permitem difundir conhecimento acerca das práticas de outras organizações congéneres (Bonini & Emerson, 2005; Zahra *et al.*, 2008), constituindo mecanismos facilitadores do sucesso e ajudando alguns indivíduos a atuarem como empreendedores sociais. Estes são apenas alguns exemplos que ilustram a forma como as novas tecnologias da informação e comunicação estão a contribuir positivamente para a adoção de comportamentos relacionados com o empreendedorismo social.

### **3.3 Perfil do empreendedor social**

#### **3.3.1 Perfil psicográfico**

A literatura especializada tem explorado a possibilidade de os empreendedores sociais apresentarem características pessoais distintas (Nga & Shamuganathan, 2010), procurando certos traços, comportamentos, tendências cognitivas ou competências pessoais que permitam distinguir o empreendedor social dos seus pares não empreendedores, bem como dos empreendedores económicos (Light, 2006a). Alguns dos traços que têm sido atribuídos ao empreendedor social são a criatividade, coragem, ambição, proatividade, resiliência, ou a presença de um forte sentido ético (Beugré, 2011; Drayton, 2002; Martin & Osberg, 2007; Mort *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2009).

Alguns autores aplicaram os métodos da genética comportamental para estudar a tendência manifestada por algumas pessoas para se tornarem empreendedoras (Zhang *et al.*, 2009). A investigação tem sugerido que a componente genética influencia vários constructos relacionados com os comportamentos organizacionais, tais como atitudes no emprego, interesses vocacionais, valores no trabalho, liderança ou propensão para o empreendedorismo (*ibidem*). Nicolaou e Shane (2010) encontram nas diferenças genéticas a explicação para o facto de determinados indivíduos serem mais predispostos para ser empreendedores do que outros, encontrando ainda uma influência significativa da hereditariedade na propensão para o empreendedorismo, que consideram mais expressiva do que os fatores ambientais.

De um modo idêntico, os investigadores têm estudado os fatores que impulsionam o empreendedorismo social, procurando compreender quais os traços de personalidade que são preditores e catalisadores do comportamento (Nga & Shamuganathan, 2010; Zhao & Seibert, 2006). Os traços de personalidade são entendidos como um conjunto de características estáveis, relativamente duradouras e que diferenciam os indivíduos uns dos outros (Lukeš & Stephan, 2012). Gordon Allport (1937) (citado em Wood, 2012) descreve os traços de personalidade como os sistemas generalizados e focalizados (peculiares ao indivíduo), com capacidade para prestar estímulos funcionais para iniciar e conduzir formas consistentes de comportamento. Para Lukeš e Stephan (2012), os traços de personalidade explicam porque as pessoas diferem umas das outras nas suas ações, emoções e pensamentos. Segundo Wood (2012), os traços de personalidade, que são função quer da hereditariedade quer do ambiente, moldam cada pessoa de um modo único e conduzem à consistência de comportamentos individuais. Por isso, os autores afirmam que os traços definem as características-chave do comportamento.

De um modo geral, estes traços têm sido descritos como (Brandstätter, 2011):

- (i) Capacidades, como a inteligência em geral, inteligência numérica, verbal, espacial ou inteligência emocional;
- (ii) Motivos, que impulsionam e direcionam as ações, tais como necessidade de realização, poder ou afiliação;
- (iii) Atitudes, como por exemplo valores;
- (iv) Características temperamentais e ações;

Desde cedo os investigadores desenvolveram esforços no sentido de estudar e mensurar a personalidade (Wood, 2012). Na investigação tem predominado o modelo dos cinco fatores, também conhecido na literatura como modelo dos *Big Traits* (Brandstätter, 2011). Como o seu nome sugere, o modelo considera a existência de cinco dimensões gerais de personalidade: (i) abertura à experiência; (ii) extroversão; (iii) conscienciosidade; (iv) agradabilidade; e (v) estabilidade emocional/neuroticismo.

A dimensão abertura é entendida como a extensão com que uma pessoa é curiosa, imaginativa, criativa, confortável com a ambiguidade, procura novas experiências e explora novas ideias (Wood, 2012; Zhao & Seibert, 2006). Esta dimensão está relacionada com uma forte tendência para se aprender coisas novas, com a capacidade de perceção de alterações e com uma adaptação eficaz (Wood, 2012). Os resultados

indicam que os indivíduos com um elevado nível de abertura apresentam uma maior curiosidade intelectual, uma maior afinidade para participar em novas experiências e um pensamento mais divergente (Nga & Shamuganathan, 2010; Zhao & Seibert, 2006). Para Wood (2012), indivíduos com um maior nível de abertura são percebidos como receptivos à mudança e predispostos para assumir riscos. Pelo contrário, pessoas com baixa abertura à experiência são caracterizadas como mais convencionais e confortáveis com métodos e questões conhecidas (Chlosta, Patzelt, Klein & Dormann, 2012; Zhao & Seibert, 2006). Chlosta *et al.* (2012), constatam que são vários os estudos empíricos que têm demonstrado de uma forma consistente que a dimensão abertura representa um importante papel na decisão de criação do próprio emprego. Na aceção de Nga e Shamuganathan (2010), indivíduos com maior abertura têm uma maior propensão para serem empreendedores na medida em que são mais versáteis, imaginativos e recebem menos os novos desafios.

A extroversão, por sua vez, descreve a extensão com que as pessoas são assertivas, dominantes, enérgicas, ativas e conversadoras (Zhao & Seibert, 2006). De acordo com Wood (2012), pessoas extrovertidas procuram estímulos e entusiasmo, especialmente na companhia de outros. A esta dimensão está associado um pronunciado compromisso para com o mundo exterior, sendo extrovertido alguém que estabelece facilmente ligação com os outros e que gosta da interação social (Bolton, Becker & Barber, 2010). De um modo distinto, pessoas com baixos níveis de extroversão preferem despender mais tempo sozinhas, são reservadas, calmas e independentes (Zhao & Seibert, 2006). A extroversão é também uma característica atribuída aos empreendedores sociais. Segundo Nga e Shamuganathan (2010) e Brandstätter (2011), a presença deste traço contribui para: (i) uma personalidade proativa, necessária à visão carismática dos empreendedores sociais; (ii) a capacidade de comunicação com os diversos *stakeholders*; e (iii) a construção do *networking* social.

Relativamente à dimensão conscienciosidade, para Bolton *et al.* (2010), esta diz respeito não só ao modo como se controlam, regulam e direcionam os impulsos, mas também ao nível de organização, persistência e motivação na realização dos objetivos (Wood, 2012; Zhao & Seibert, 2006). A conscienciosidade é entendida, ainda, como um indicador da vontade e capacidade do indivíduo para trabalhar árdua e zelosamente (Zhao & Seibert, 2006), sendo vista como positiva para a prossecução dos objetivos (Brandstätter, 2011).

A agradabilidade, por seu lado, traduz a orientação interpessoal do indivíduo (Zhao & Seibert, 2006). No entendimento de Wood (2012), representa alguém que tem tendência para ser amigável, cooperativo e que valoriza a convivência. Pessoas com um elevado nível de agradabilidade expressam uma preocupação constante com o bem-estar dos outros, tendem a ser altruístas e cooperativas (Chlosta *et al.*, 2012; Zhao & Seibert, 2006). Pelo contrário, indivíduos com baixo nível de agradabilidade caracterizam-se como manipuladores, egocêntricos e desconfiados (Zhao & Seibert, 2006). A dimensão sociabilização (agradabilidade) é identificada por Nga e Shamuganathan (2010) como importante para o empreendedorismo social, pois potencia a capacidade de influenciar relações interpessoais e promove a obtenção de consensos sociais.

Por último, a dimensão neuroticismo representa as diferenças individuais ao nível da estabilidade emocional (Zhao & Seibert, 2006). Indivíduos com um elevado nível de neuroticismo tendem a viver uma pluralidade de emoções negativas, tais como ansiedade, hostilidade, depressão, impulsividade ou vulnerabilidade (Bolton *et al.*, 2010; Wood, 2012; Zhao & Seibert, 2006). Pelo contrário, indivíduos com baixa classificação neste traço de personalidade são caracterizados como autoconfiantes, calmos, temperados e relaxados (Zhang *et al.*, 2009; Zhao & Seibert, 2006). Os empreendedores deparam-se com fortes pressões provenientes de todos os processos organizacionais, assumem responsabilidades e operam em ambientes dinâmicos. Por isso, Zhang *et al.* (2009) defendem que indivíduos com baixo nível de neuroticismo apresentam uma maior probabilidade para serem empreendedores, pois são autoconfiantes e persistentes. Do mesmo modo, Brandstätter (2011) considera que a autodeterminação e independência, associadas à estabilidade emocional, são positivas para o empreendedorismo. Inversamente, indivíduos com baixa estabilidade emocional não terão a confiança e a resiliência necessárias para fazer face às pressões que o empreendedorismo implica (Zhang *et al.*, 2009). Nga e Shamuganathan (2010) sugerem, ainda, que a baixa estabilidade emocional poderá estar negativamente associada à propensão para se apoiar causas sociais.

De acordo com Baron e Markman (2005) (citados por Chlosta *et al.*, 2012) os efeitos dos traços de personalidade diferem consoante as etapas da criação da organização. Os autores reconhecem a abertura à experiência como particularmente importante nas fases iniciais do processo, designadamente para o reconhecimento de oportunidades,

enquanto a conscienciosidade é essencial após a criação da iniciativa, quando o empreendedor se foca na produção do bem ou na prestação do serviço.

Embora não imune a críticas, o modelo dos cinco fatores de personalidade é entendido como robusto e preditor dos diferentes padrões de comportamento (Wood, 2012), permitindo incluir quase todos os tipos de personalidade utilizados num pequeno, embora significativo, conjunto de construções de personalidade (Schmit, Kihm & Robie, 2000; Zhao & Seibert, 2006). Para além do modelo dos cinco fatores, alguns dos constructos de personalidade utilizados na investigação em empreendedorismo baseiam-se em teorias específicas, tais como: *locus* de controlo, autoeficácia, orientação para a ação, foco regulamentar, escalas de orientação empreendedora, personalidade empreendedora, necessidade de realização, propensão para o risco, ou iniciativa pessoal (Brandstätter, 2011). Porém, algumas destas dimensões estão contempladas no modelo dos cinco fatores. Acresce que o modelo dos *Big Traits* se encontra bem estabelecido do ponto de vista experimental (Lukeš & Stephan, 2012), tendo produzido resultados consistentes entre diferentes culturas (Schmit *et al.*, 2000), o que favorece a comparação entre estudos empíricos. Os estudos sustentam que o modelo é relevante para a mensuração da personalidade no empreendedorismo, assim como, mais recentemente, no empreendedorismo social (Brandstätter, 2011; Lukeš & Stephan, 2012; Nga & Shamuganathan, 2010; Obschonka *et al.*, 2010).

A investigação de Nga e Shamuganathan (2010), aplicada à formação das intenções no empreendedorismo social, apenas confirma a influência positiva de três traços de personalidade - agradabilidade, abertura à experiência e conscienciosidade. Os resultados destacam, sobretudo, a dimensão agradabilidade, que é suscetível de influenciar a visão social, a inovação, a sustentabilidade, o *networking* social e os retornos financeiros. Lukeš e Stephan (2012) reconhecem um perfil semelhante nos dois tipos de empreendedor (económico e social), indicando um elevado nível de extroversão, abertura à experiência, agradabilidade, conscienciosidade e estabilidade emocional.

### **3.3.2 Perfil demográfico**

Apesar da importância reconhecida ao papel da personalidade, Wood (2012) sugere que estudar o comportamento empreendedor apenas com base nas características e traços pessoais poderá ser limitativo. O autor argumenta que as atitudes ou comportamentos são frequentemente dependentes de elementos contextuais que interagem com a personalidade. Deste modo, o empreendedor social é visto como o resultado do contexto pessoal em que se encontra inserido, onde concorre um vasto número de fatores capazes de interferir na predisposição para o empreendedorismo social (Ármannsdóttir, 2011; London & Morfopoulos, 2010; Obschonka, Silbereisen & Schmitt-Rodermund, 2012). Por isso, ainda que algumas pessoas tenham ‘nascido’ com um perfil que se afigura propício para ser empreendedor social, poder-se-á questionar quais são as pré-condições conducentes, ou até necessárias, para que atuem como tal. Os resultados da investigação têm apontado como principais indutores do empreendedorismo social a idade, o género, a formação, o estatuto familiar, ou as experiências profissionais e pessoais passadas.

#### **3.3.2.1 Idade**

A idade tem sido referida como um fator capaz de influenciar a propensão para o empreendedorismo social. Parker (2008) argumenta que os empreendedores sociais apresentam uma distribuição etária em forma de u, no qual são os indivíduos mais novos ou mais velho, por oposição às pessoas de meia-idade, os mais predispostos para serem empreendedores sociais. Para o autor, deste perfil etário resultam dois tipos dominantes de indivíduos que se envolvem no empreendedorismo social: (i) os indivíduos idealistas que integram as organizações sociais quando são jovens; e (ii) os indivíduos com recursos que se envolvem no empreendedorismo social numa fase mais tardia da sua vida, depois de uma vida enquanto funcionários remunerados por conta de outrem ou como empresários. A idade é, assim, entendida como um preditor indireto do comportamento socialmente empreendedor, na medida em que implica um determinado posicionamento ao longo do ciclo de vida do indivíduo.

Outra perspetiva, apontada por Putnam (2000), considera que a idade reflete o comportamento cívico do indivíduo, particularmente das pessoas mais velhas que se mostram mais comprometidas, muito embora as pessoas mais novas encontrem no empreendedorismo social uma forma inovadora para expressar o seu compromisso

cívico. De um modo semelhante, Villeneuve-Smith e Chung (2013) interpretam a preponderância do empreendedorismo nas pessoas mais novas como resultado de uma predisposição para os negócios e para os deveres cívicos. Todavia, os resultados empíricos existentes não são consensuais. De facto, alguns estudos encontram nas pessoas mais novas uma maior adesão ao empreendedorismo social (GEM, 2009; Harding & Cowling, 2006; Johnson, 2003; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009). Por outro lado, contrariando os argumentos de Parker (2008), Van Ryzin, Bergrud e DiPadova-Stocks (2007) defendem que as pessoas mais velhas são as menos propensas para o desenvolvimento daquela atividade. Esta tendência é confirmada pelo relatório do GEM (2009), que, inquirindo pessoas em idade ativa, constata que quanto mais próximo um indivíduo está da idade da reforma, menos provável será a criação de uma organização socialmente empreendedora.

O relatório do GEM (2009) assinala ainda que o perfil etário dos empreendedores sociais varia em função das características económicas do país. Em economias orientadas para a inovação (onde Portugal se integra, embora não fazendo parte do estudo), as pessoas mais jovens são as mais propensas para o empreendedorismo social. Em economias orientadas para os fatores de produção, pelo contrário, este é o grupo menos recetivo ao empreendedorismo social. Para Terjesen *et al.* (2012), estes resultados poderão ser justificados pela preocupação primária para se encontrar um emprego que assegure as suas necessidades financeiras, que será menor em economias orientadas para a inovação e possibilita que estes indivíduos se dediquem a causas altruístas.

Baral, Simons, Lane e Zhang (2012) verificam, no caso chinês, uma distribuição etária em forma de u invertido, com uma prevalência de empreendedores sociais entre os 31 e os 40 anos. Para os autores, este perfil justifica-se pelas competências e contactos profissionais que esta idade proporciona. Do mesmo modo, Estrin *et al.* (2011), encontram um predomínio de empreendedores sociais nas faixas etárias intermédias, que seguem o mesmo formato (em u invertido) que os empreendedores económicos. Bacq *et al.* (2011) encontram um padrão semelhante no caso belga e holandês, constatando, ainda, que os indivíduos mais novos e mais velhos, apesar de não serem os mais frequentes entre os empreendedores sociais, são marginalmente mais propensos para o empreendedorismo social do que para o empreendedorismo económico. Os

autores identificam, inclusivamente, que os empreendedores sociais têm uma idade média inferior aos seus congéneres económicos.

### **3.3.2.2 Género**

A investigação sobre empreendedorismo económico admite a existência de um *gap* no género dos empreendedores, com uma forte predominância dos empreendedores do género masculino (Bacq *et al.*, 2011; Hoogendoorn *et al.*, 2011; Pines, Lerner & Schwartz, 2012), verificado mesmo em países considerados igualitários (Berglann, Moen, Røed & Skogstrøm, 2011).

A investigação sobre empreendedorismo social, por seu lado, tem procurado compreender a influência do género sobre o comportamento empreendedor, não tendo porém reunido consenso. O relatório do GEM (2009) evidencia que em termos gerais os homens estão mais ativamente envolvidos na criação de iniciativas socialmente empreendedoras, muito embora não de uma forma tão pronunciada como no empreendedorismo económico (Bosma & Levie, 2010; Terjesen *et al.*, 2012). Os mesmos resultados são encontrados, a nível nacional, em outras investigações (Bacq *et al.*, 2011; Baral *et al.*, 2012; Harding & Cowling, 2006; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013), o que leva Villeneuve-Smith e Chung (2013, p. 36) a assumir que “as empresas sociais são um lar natural para as mulheres empreendedoras”. Daqui se poderá inferir que as mulheres mais propensas para o empreendedorismo, são mais suscetíveis de se tornar empreendedoras sociais do que empresariais. Estrin *et al.* (2011) interpretam estes resultados com base numa orientação para os valores, alegando que a postura prossocial veiculada nos objetivos prosseguidos pelo empreendedorismo social são mais facilmente encontrados em mulheres. De um modo semelhante, Pines *et al.* (2012) alegam que a redução deste *gap* resulta da presença mais pronunciada do sentido de missão e de serviço (por oposição aos objetivos de rentabilidade e ganhos financeiros) no género feminino.

Nos Estados Unidos, pelo contrário, os resultados de Van Ryzin, Grossman, DiPadova-Stocks e Bergrud (2009), identificam uma maior probabilidade de os empreendedores sociais serem mulheres. A investigação de Estrin *et al.* (2011), por sua vez, não encontra qualquer associação entre o género e a criação de iniciativas de empreendedorismo social.

Estes resultados, aparentemente contraditórios, não são, porém, totalmente surpreendentes, na medida em que a análise ao relatório do GEM (2009) revela que a proporção de empreendedores sociais do género masculino *versus* feminino varia fortemente entre países, existindo casos em que o número de empreendedores sociais femininos é superior ao dos empreendedores sociais masculinos.

De um modo diferente, Ármannsdóttir (2011), examinando a influência do género sobre a escolha da área de atividade, sugere que as mulheres se concentram principalmente em questões ligadas à cultura e às crianças, enquanto os homens se focam mais em áreas como a do desporto. A investigação aponta, ainda, para a existência de diferentes motivos para a criação da iniciativa, em que os indivíduos do género feminino procuram principalmente a satisfação pessoal resultante de um desafio ou de um trabalho equilibrado, enquanto os empreendedores sociais masculinos valorizam o facto de serem os seus próprios chefes e melhorarem a sua posição e a da sua família na sociedade (Ármannsdóttir, 2011).

### **3.3.2.3 Formação**

Um outro elemento que tem sido estudado enquanto instigador do comportamento empreendedor é a formação. Vários estudos, em diferentes contextos, sugerem que a formação aumenta a probabilidade de o indivíduo se envolver no empreendedorismo social (Bosma & Levie, 2010; Harding & Cowling, 2006; Hoogendoorn *et al.*, 2011; Lehner, 2011; Van Ryzin *et al.*, 2009; Terjesen *et al.*, 2012). A investigação sugere ainda que os empreendedores sociais tendem a ter um nível de escolaridade superior à dos empreendedores económicos (Bacq *et al.*, 2011; GEM, 2009; Hoogendoorn *et al.*, 2011; Van Ryzin *et al.*, 2007). Estrin *et al.* (2011), avaliando a influência do nível de formação sobre a propensão empreendedora, comprovam o seu contributo positivo para as duas tipologias de empreendedorismo, embora mais expressiva no empreendedorismo social.

O relatório do GEM (2009) regista esta influência positiva em todos os países em análise (47), embora assinalando que este ‘efeito da educação’ é particularmente evidente em países com um baixo nível de desenvolvimento económico, onde as diferenças económicas e sociais são mais óbvias e os indivíduos com um maior nível de formação sentem uma necessidade mais acutilante em fazer face a esses flagelos sociais.

No caso português, os resultados do estudo de Ferreira (2005) sugere que os empreendedores sociais têm na sua maioria formação superior.

A relevância da formação no empreendedorismo social pode ser interpretada com base na sensibilidade para as questões sociais, que a literatura assume estar mais presente em pessoas com maior nível de habilitações académicas (Estrin *et al.*, 2011; Terjesen *et al.*, 2012). Uma outra explicação adiantada por Terjesen *et al.* (2012) assenta na facilidade em identificar e prosseguir oportunidades socialmente empreendedoras que a formação confere. Os autores invocam ainda a segurança financeira (que admitem poder ser maior em indivíduos com maior nível de formação), permitindo que os indivíduos explorem outros elementos de natureza não exclusivamente material. Baral *et al.* (2012), de um modo diferente, apontam para a emergência de um novo grupo de jovens empreendedores sociais de entre alunos que terminaram a sua formação superior e estiveram ‘expostos’ ao empreendedorismo social nas suas universidades.

Em termos de área de formação, Lehner (2011) constata, no caso austríaco, que a maioria dos empreendedores sociais tem formação na área empresarial, seguida de indivíduos que provêm de áreas técnicas e das ciências sociais. Em Portugal, Ferreira (2005) avança que os empreendedores sociais apresentam uma pluralidade de áreas de formação. Nga e Shamuganathan (2010), por sua vez, destacam a importância da formação na área da gestão, enquanto facilitador do desenvolvimento de traços críticos de personalidade favoráveis ao empreendedorismo social.

#### **3.3.2.4 Percurso profissional anterior**

A experiência profissional do indivíduo parece igualmente contribuir para o aparecimento do empreendedor social. Van Ryzin *et al.* (2009) indicam que a experiência em gestão aumenta a probabilidade de um indivíduo vir a ser um empreendedor social, pois a experiência profissional é vista por Sharir e Lerner (2006) como catalisadora do sucesso das iniciativas socialmente empreendedoras.

A investigação de Ármannsdóttir (2011) sugere que os empreendedores sociais tendem a desenvolver a sua atividade em áreas que apresentam uma ligação direta com a sua profissão anterior. Este facto justifica-se, segundo o autor, pela familiaridade que a experiência profissional proporciona. De um modo semelhante, Ferreira (2005) revela,

para o caso português, que o empreendedor social se envolve, com frequência, em projetos com os quais tenha experienciado algum tipo de ligação, quer no que respeita ao tipo de organização quer na área de atividade.

Estrin *et al.* (2011; 2013) encontram nos indivíduos que já são empreendedores sociais uma maior probabilidade de virem a criar uma nova iniciativa social. A sua investigação indica que indivíduos que já são empreendedores económicos são menos propensos para iniciar (em simultâneo) uma organização socialmente empreendedora. No inverso, curiosamente, constata-se uma influência positiva da criação de organizações sociais em relação ao futuro envolvimento (paralelo) no empreendedorismo económico. Este resultado leva-os a admitir que o empreendedorismo social pode ser encarado como um ‘caminho’ para a prática do empreendedorismo social justificado por dois fatores distintos: (i) alguns indivíduos poderão concluir que a sustentabilidade e autonomia económicas apenas poderão ser alcançadas através de iniciativas de empreendedorismo económico; e (ii) pessoas que geralmente são pouco recetivas ao empreendedorismo económico, desenvolvem as suas competências e confiança empreendedoras no âmbito da organização social, sentindo-se posteriormente capacitadas para iniciar um empreendimento económico.

Analisando o setor de proveniência, Leahy e Villeneuve-Smith (2009) evidenciam, no Reino Unido, que cerca de metade dos empreendedores sociais é já originário do setor social, provindo os restantes do setor empresarial ou público. Johnson (2003), por outro lado, sugere que indivíduos com uma longa história de trabalho no setor social tendem a ser relutantes na aplicação da linguagem do setor privado, o que cria barreiras em relação à aceitação da prática do empreendedorismo social.

Em termos de situação ocupacional o relatório do GEM (2009) indica que o estatuto profissional mais comum entre os empreendedores sociais é o de trabalhador por conta própria seguido, por esta ordem, por colaboradores a tempo-parcial, colaboradores a tempo inteiro, estudantes e, por fim, pessoas que não estavam a trabalhar ou se encontravam numa outra situação ocupacional. O mesmo relatório revela que em economias orientadas para a inovação ou para a eficiência, é mais frequente a adesão ao empreendedorismo social por colaboradores a tempo-parcial ou estudantes. Harding e Cowling (2006), de um modo diferente, indicam que os indivíduos empregados a tempo inteiro são os mais propensos para o empreendedorismo social. Bacq *et al.*

(2011), na Bélgica e Holanda, também constata que a maioria dos empreendedores sociais possuía um emprego remunerado, embora assinalando que a percentagem de indivíduos que se encontravam inativos é maior no empreendedorismo social do que no económico. Associado a estes resultados, Bacq *et al.* (2011), identificam que a maioria dos empreendedores sociais considera a atividade social que exercem como paralela à sua atividade profissional quotidiana. Nessa medida, os autores concluem que a transição para uma situação de criação de emprego por conta própria a tempo integral é menos comum nos empreendedores sociais comparativamente com os económicos. Bacq *et al.* (2011) apontam duas possíveis justificações para esta situação: (i) a falta de perspetivas quanto à geração de rendimentos; e (ii) o empreendedorismo social ser encarado como um *hobby*, que é exercido nos tempos livres. Pelo contrário, Estrin *et al.* (2011), não encontram uma associação significativa entre a situação ocupacional do indivíduo e a criação de iniciativas sociais.

O nível de satisfação com a situação profissional tem também sido mencionado como impulsionador para o envolvimento em iniciativas de empreendedorismo social. London e Morfopoulos (2010) sugerem que indivíduos que não se sintam realizados poderão tentar compensar a frustração através do voluntariado e do envolvimento em iniciativas de cariz social. Da mesma forma, no empreendedorismo tradicional os resultados sugerem que a insatisfação com experiências passadas aumenta a probabilidade de o indivíduo criar o seu próprio empreendimento (Smith-Hunter, Kapp & Jonkers, 2003). A investigação de Berglann *et al.* (2011) indica que os indivíduos tenderão a enveredar pela criação de um empreendimento, em detrimento de permanecerem como colaboradores por conta de outrem, quando a compensação do colaborador é baixa, os lucros *per capita* da organização elevados e a empresa se encontra em processo de *downsizing*.

### **3.3.2.5 Experiência pessoal e ciclo de vida da família**

Para além da experiência profissional, todo o percurso pessoal do indivíduo parece influir sobre a formação das suas intenções. A investigação sugere que o desenvolvimento vocacional se inicia logo na infância do empreendedor (Obschonka *et al.*, 2012). De facto, a participação na juventude em organizações e serviços de melhoria de bem-estar têm sido apontadas como relevantes, o mesmo ocorrendo em relação à

influência da formação religiosa ou da participação em atividades organizadas por instituições religiosas (London & Morfopoulos, 2010).

A competência empreendedora desenvolvida na adolescência (como liderança ou iniciativas criativas) e o estímulo que essas competências emitem são reconhecidas por Obschonka *et al.* (2012) como preditores da capacidade de geração de ideias na idade adulta. Muitos dos empreendedores sociais veem-se envolvidos em questões sociais numa idade precoce, mantendo o seu ativismo social na idade adulta (Ármannsdóttir, 2011; Barendsen & Gardner, 2004). Barendsen e Gardner (2004) apontam para que os empreendedores sociais tenham crenças profundamente enraizadas, que se formam cedo, o que os faz sentir-se responsáveis por uma missão social com a qual se encontram familiarizados. A motivação surge, por vezes, da sua história pessoal ou de uma experiência visceral de um problema social (I. Popoviciu & S. Popoviciu, 2011; Katre & Salipante, 2012). Segundo Murphy e Coombes (2008), o empreendedor social, com frequência, pertence ou pertenceu a um grupo que a organização social visa servir. O compromisso com uma questão social emerge, amiúde, como um sentimento de afetividade emocional e de responsabilidade para com uma causa, atuando como catalisador no desenvolvimento das suas crenças (Barendsen & Gardner, 2004; Nga & Shamuganathan, 2010). Os empreendedores sociais sentem-se preocupados ou insatisfeitos com as respostas existentes para problemas sociais que encontram em si próprios, na sua família ou comunidade (Katre & Salipante, 2012). Segundo Ármannsdóttir (2011), esta familiaridade com o problema social poderá ajudar na identificação de oportunidades e na descoberta de uma solução para o problema. De uma forma semelhante, Shaw (2004) constata que os empreendedores sociais atribuem uma grande ênfase ao carácter local das necessidades sociais. Outros empreendedores sociais viveram experiências profundamente transformadoras nas suas vidas, como por exemplo, viver no estrangeiro, combater a depressão ou dependências diversas (Barendsen & Gardner, 2004).

Para além destas experiências pessoais, o *momentum* evidenciado ao longo do ciclo de vida familiar parece incidir sobre a propensão para o empreendedorismo social, como a ocorrência de acontecimentos que provocam uma maior disponibilidade no indivíduo - por exemplo, descendentes que saíram de casa ou uma situação de pré-reforma (London & Morfopoulos, 2010), ou mudanças de vida como perda de emprego ou 'crises de meia-idade' (Katre & Salipante, 2012). A atividade de empreendedorismo social é,

neste caso, vista como um meio para colmatar uma ‘lacuna’ pessoal que permite, para além disso, criar valor social e ajudar os outros (London & Morfopoulos, 2010). Do mesmo modo, a recetividade ao empreendedorismo social poderá ser reforçada por momentos na vida do indivíduo que suponham uma necessidade de mudança (Ármanndóttir, 2011). Para Ioan Popoviciu e Salomea Popoviciu (2011), de um modo geral, o facto de se tornar empreendedor social pode resultar de um desejo para algo mais do que o atual modelo de vida.

De acordo com Van Ryzin *et al.* (2009), os empreendedores sociais são, tipicamente, indivíduos interessados em política, dados à caridade e ideologicamente liberais. O envolvimento social e político por parte dos pais tem sido também considerado relevante (Barendsen & Gardner, 2004; Light, 2006a). A motivação para o empreendedorismo social surge muitas vezes como forma de seguir o percurso dos pais ou de irmãos mais velhos (London & Morfopoulos, 2010). Uma quantidade significativa de estudos encontra uma relação positiva, ainda que parcial, entre o estatuto empreendedor dos pais e a probabilidade de uma criança se tornar empreendedora numa fase posterior da sua vida (Laspita *et al.*, 2012; Schmitt-Rodermund, 2004). Chlosta *et al.* (2012) analisam, à luz da teoria da aprendizagem social, a influência do papel do modelo dos pais sobre a predisposição para o empreendedorismo económico. Os autores indicam que o crescimento (e a exposição) em famílias com herança empreendedora oferece às crianças a oportunidade para aprenderem com a iniciativa dos pais, influenciando as suas atitudes e valores. Através da observação das ações dos seus pais, os indivíduos aprendem e transformam a informação retida em códigos internos, que configuram um modelo mental e influenciam a sua política de tomada de decisões (escolha ocupacional inclusive). Apesar dos resultados obtidos, Chlosta *et al.* (2012) alertam para a discrepância de resultados encontrada na literatura dado que alguns estudos não encontram suporte para a influência do contexto familiar sobre o empreendedorismo. Para explorar esta situação inconclusiva, Chlosta *et al.* (2012) moderam a relação entre estas duas variáveis (contexto familiar e empreendedorismo) através dos traços de personalidade do indivíduo, especificamente por recurso à dimensão abertura à experiência. Os resultados sugerem que indivíduos com um maior nível de abertura são mais propensos para aprender com as pessoas fora do seu contexto familiar e, como tal, para seguir percursos diferentes dos pais. Pelo contrário, indivíduos com baixa abertura tendem a focar-se

naquilo que conhecem, atribuindo uma baixa atenção aos estímulos emitidos de fora do contexto familiar. De um modo diferente, Laspita *et al.* (2012) constata que a influência dos pais difere em função da idade, encontrando uma maior prevalência na adolescência do que na infância.

A orientação empreendedora poderá ainda ser explicada pelas crenças e normas sociais que predominam nos círculos próximos (amigos e familiares). Segundo Paço, Ferreira, Raposo, Rodrigues e Dinis (2011), estas normas sociais, subjetivas, são em parte determinadas pela opinião das pessoas que influem no comportamento empreendedor. Seguir as regras dos pares, aceitar convites de amigos para se juntar a uma iniciativa, ou seguir o exemplo de pessoas que conseguiram gerar um impacto social positivo, são motivos apontados na literatura (Ármannsdóttir, 2011; London & Morfopoulos, 2010). Estrin *et al.* (2011) confirmam o efeito positivo que o papel de um empreendedor modelo assume, sendo mais frequente a criação de uma iniciativa social quando o indivíduo conhece alguém que já é empreendedor.

Para além dos contactos pessoais, o empreendedor social poderá seguir modelos de comportamento desempenhados por outros atores que respeita e admira, e cujo sucesso inspira outros empreendedores sociais (London & Morfopoulos, 2010). Como sugerido por Griskevicius, Cantú e Vugt (2012), de acordo com a teoria do comportamento contingente, os indivíduos tendem a imitar aqueles que são percebidos como prestigiados ou bem-sucedidos. Segundo os autores, os indivíduos estarão mais predispostos para a serem empreendedores sociais quando percecionam que o mesmo é feito por muitas outras pessoas ou por indivíduos com notórias características de liderança.

### **3.3.2.6 Outras variáveis demográficas**

Muito poucos estudos se têm dedicado a analisar o impacto de outras variáveis demográficas. Sobre a influência da localização geográfica do empreendedor social, os poucos estudos existentes são contraditórios. Ármannsdóttir (2011) indica que é mais comum que os empreendedores sociais provenham de zonas rurais. Baral *et al.* (2012), por sua vez, verificam uma concentração das iniciativas em zonas urbanas, que é justificada por uma maior facilidade no acesso aos recursos. Este padrão é confirmado pelas investigações de Korosec e Berman (2006) e Van Ryzin *et al.* (2007; 2009), que

identificam uma predominância de empreendedores sociais em grandes cidades. Para Van Ryzin *et al.* (2007) este resultado decorre da maior exposição a problemas sociais e da facilidade no acesso a apoios que esse contexto propicia.

Relativamente à etnia, Van Ryzin *et al.* (2009) identificam, nos Estados Unidos, uma maior suscetibilidade de os empreendedores sociais serem de uma etnia não branca que, na sua opinião, pode em alguma medida ser justificada por experiências de injustiças ou desigualdades a que tenham sido expostos e que reforçou a sua sensibilidade a questões sociais. No Reino Unido, Villeneuve-Smith e Chung (2013) constataam uma presença expressiva de indivíduos de raça negra, asiática ou minorias étnicas.

### **3.4 Objetivos pessoais do empreendedor social**

Os empreendedores, ao tomar uma iniciativa, fazem-no com o intuito de concretizar determinados objetivos (Naffziger *et al.*, 1994). Verifica-se, pois, a existência de uma ‘intencionalidade’ no momento da criação da organização, que reflete os objetivos do próprio indivíduo (Naffziger *et al.*, 1994), orienta o seu comportamento individual (Lukeš & Stephan, 2012) e conduz as suas ações (Katre & Salipante, 2012). Apesar dos objetivos variarem de indivíduo para indivíduo, os autores têm procurado identificar alguns padrões e compreender quais os propósitos que subjazem à criação de um projeto.

No que se refere ao empreendedorismo económico, as primeiras investigações indicam que aquilo que motiva o empreendedor é a criação e apropriação de lucro. No empreendedorismo social a investigação sugere a criação de valor social como propósito principal. Os empreendedores sociais ostentam uma elevada preocupação com a sociedade e é precisamente o desejo de resolver, ou pelo menos atenuar, um problema social que os move (Ármannsdóttir, 2011; Beugré, 2011; Yunus, 2011). Leahy e Villeneuve-Smith (2009) constataam a forte predominância dos propósitos sociais para a criação de uma iniciativa, considerada como a melhor maneira para se alcançar esses propósitos. O desejo de criar um resultado social é de tal forma central que alguns autores argumentam que os empreendedores sociais afastam para segundo plano a escolha dos problemas sociais específicos em que vão atuar (Kramer, 2005; F. Santos, 2009).

Assim, numa primeira abordagem, poder-se-ia destringir empreendedorismo económico de empreendedorismo social pelo facto de este último ser uma expressão de altruísmo, enquanto o primeiro é inspirado pela geração de lucro (Mair & Martí, 2006). Roger e Osberg (2007) têm uma opinião divergente e consideram que esta teoria é demasiado limitada e restritiva. Embora possa haver um motivo predominante no indivíduo, não significa que não possam coexistir outros objetivos, ainda que menos importantes.

A evidência empírica tem demonstrado de uma forma convincente que até os empreendedores económicos raramente são determinados apenas pelas expectativas de ganhos financeiros (Mair & Martí, 2006; Miller *et al.*, 2012; Tan *et al.*, 2005). De facto, para além do objetivo primário de geração de lucro, os empresários são instigados por outros fatores de natureza não pecuniária (Berglann *et al.*, 2011), relacionados essencialmente com a maximização da utilidade pessoal do indivíduo (Miller *et al.*, 2012), tais como o desejo de independência e autonomia, o desafio que a iniciativa proporciona, o desejo de exploração plena de competências, a necessidade de realização, a propensão para assumir riscos, o *status* e reconhecimento social, a segurança (no emprego e financeira), ou a possibilidade de criação de oportunidades de emprego para membros da sua família (Berglann *et al.*, 2011; London & Morfopoulos, 2010; Lukeš & Stephan, 2012; Mair & Martí, 2006).

No empreendedorismo social, a evidência empírica reconhece que o conceito é compatível com um vasto conjunto de motivações (London & Morfopoulos, 2010; Seelos & Mair, 2004). Sharir e Lerner (2006), indicam que apesar dos objetivos sociais serem centrais aos empreendedores, estes são conduzidos por um conjunto de objetivos, ainda que de natureza secundária, e não por um único objetivo, exclusivamente de natureza social. Bacq *et al.* (2011) identificam um predomínio dos objetivos de criação de valor social sobre os objetivos económicos, que assumem uma natureza secundária na decisão de criação de uma organização socialmente empreendedora. A sua investigação permitiu-lhes concluir que não é a criação de um valor combinado (social e económico) que distingue a criação de uma iniciativa social de uma económica (pois essa situação ocorre nos dois casos), mas sim o predomínio da criação de valor social sobre a criação de valor económico enquanto característica distintiva das organizações socialmente empreendedoras.

Os empreendedores sociais procuram a sua realização pessoal e independência ocupacional (Mair & Martí, 2006; Sharir & Lerner, 2006), são impulsionados por desafios e gostam de conquistar oportunidades para a sua criatividade (Chell, 2007; Hoogendoorn *et al.*, 2010; Tan *et al.*, 2005). Outros motivos mais exclusivos dos empreendedores sociais incluem a sua reabilitação pessoal, a procura de soluções para as angústias/problemas pessoais, ou o sentimento de obrigação para com uma comunidade em virtude de partilharem um problema ou destino comum (Sharir & Lerner, 2006). A investigação de Miller *et al.* (2012) sugere que este tipo de motivos, baseados no próprio interesse, é insuficiente para compreender a intenção socialmente empreendedora. Para os autores a decisão de iniciar um novo empreendimento é essencialmente motivada pela emoção e pela compaixão. Schepers, Gieter, Pepermans, Bois, Caers e Jegers (2005), por sua vez, referem a afiliação e o altruísmo como motivos relevantes.

Miller *et al.* (2012) apresentam um modelo para a formação das motivações baseado na compaixão. Segundo os autores é a compaixão, isto é, a orientação para os outros e a ligação emocional que o indivíduo tem para com uma comunidade que sofre, que atua como um motivador no processo cognitivo e afetivo que antecede o envolvimento no empreendedorismo social. Este sentimento é mediado por três elementos, que aumentam a probabilidade de adesão ao empreendedorismo social: (i) pensamento integrativo; (ii) análise do custo-benefício prossocial; e (iii) compromisso para aliviar o sofrimento dos outros.

Germak e Robinson (2013) apresentam, para os Estados Unidos, um quadro assente em cinco elementos: (i) necessidade de realização pessoal; (ii) desejo de ajudar a sociedade; (iii) foco não monetário; (iv) orientação para a realização; e (v) proximidade ao problema social. Os autores constataam que a intenção para o empreendedorismo não se resume apenas à compaixão para com os problemas dos outros ou o desejo de ajudar a sociedade, mas encontram suporte para a aplicação da teoria de David McClelland sobre a realização pessoal (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953), sugerindo, inclusivamente, que esta motivação é bastante significativa para alguns indivíduos. Germak e Robinson (2013) interpretam ainda os resultados obtidos com base na teoria das necessidades de Maslow (1943), apontando para a premência das necessidades de nível superior (necessidade de realização) sobre as necessidades básicas.

De um modo diferente, Ghatak e Mueller (2011), argumentam que aquilo que leva um indivíduo a colaborar em organizações sem fins lucrativos, como é o caso da maioria das iniciativas de empreendedorismo social, não é apenas o desejo de resolução de um problema social, mas também o efeito de *free-riding*. A teoria do *free-riding* é utilizada para expressar situações em que um indivíduo obtém benefícios por pertencer a um grupo, muito embora o seu contributo, em termos relativos, tenha sido menor do que os benefícios que auferiu (Cubitt, Drouvelis, Gächter & Kabalin, 2011; Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007). Esta situação resulta do facto de os benefícios facultados pela atividade do grupo serem indivisíveis e, como tal, não ser possível uma justa repartição, em função do contributo de cada indivíduo. Para Ghatak e Mueller (2011), o estatuto de entidade sem fins lucrativos confere um ‘dispositivo’ que permite que os gestores realizem menos esforços do que os exigíveis numa empresa com fins lucrativos. A ampliação do efeito de *free-riding* resulta da menor monitorização de resultados pelos detentores da organização, da presença de objetivos com um alargado horizonte temporal e do forte compromisso dos colaboradores com a missão da organização, permitindo que a repartição do esforço, colaboradores *versus* gestores, seja desequilibrada.

### **3.5 Perceção de viabilidade da iniciativa de empreendedorismo social**

A última dimensão para análise dos precursores de um comportamento socialmente empreendedor é a perceção da viabilidade da iniciativa. De acordo com o referencial proposto por Naffziger *et al.* (1994), esta variável era designada como “existência de uma ideia de negócio viável”. Contudo, atendendo à natureza do empreendedorismo social, considerar-se-á a designação “perceção de viabilidade da iniciativa de empreendedorismo social”.

Para Naffziger *et al.* (1994) a criação de expectativas quanto à viabilidade de um negócio resulta de três dimensões: (i) da própria ideia de negócio; (ii) da relação percebida entre a implementação da ideia e os seus resultados; e (iii) da relação percebida entre as expectativas e os resultados esperados. Acerca da formação das intenções para a criação de uma iniciativa social, Mair e Noboa (2006) destacam a importância da perceção de viabilidade e a desejabilidade da oportunidade social. De um modo similar, Perrini *et al.* (2010) argumentam que a avaliação de uma ideia

(oportunidade social) resulta da ponderação da mudança que o projeto irá produzir e da sua sustentabilidade económica. Deste modo, poder-se-á considerar a perceção de viabilidade de uma iniciativa de empreendedorismo social como resultado de três elementos: a ideia, a perceção da sua viabilidade e a perceção da sua desejabilidade.

No entanto, a ideia é uma condição necessária, embora não suficiente, para a criação de uma iniciativa empreendedora. Algumas ideias evoluem para a criação de um empreendimento, enquanto outras nunca saíram da fase da 'ideia' (Naffziger *et al.*, 1994). Desde o trabalho seminal de Shane e Venkataraman (2000) que o conceito de oportunidade é considerado central no comportamento do empreendedor. A oportunidade é vista como um estado futuro desejado, que se considera ser possível de atingir (Austin *et al.*, 2006) e como a presença de uma combinação de circunstâncias favoráveis que tornam possível um determinado curso de ação (Cajaiba-Santana, 2010).

Após o reconhecimento da oportunidade, o empreendedor social irá tentar convertê-la num conceito organizacional, mobilizar os recursos e desenvolver as atividades necessárias para que esta possa ser explorada e serem obtidos os resultados pretendidos (Brooks, 2009). Assim, quanto maior for a capacidade de um empreendedor social em identificar oportunidades, maior será a probabilidade de este vir a criar um projeto de empreendedorismo social (Korosec & Berman, 2006; Okpara & Halkias, 2011).

Segundo Austin *et al.* (2006), a oportunidade poderá resultar do reconhecimento de uma necessidade social já existente (que não está a ser adequadamente satisfeita), ou da identificação de um novo problema social. Tal como sugeriu Schumpeter (1934), as economias operam num constante estado de desequilíbrio, em que alterações nas condições contextuais são passíveis de criar novas oportunidades. É o 'estado de alerta' do empreendedor (Kirzner, 1979) que permite que este esteja preparado para lidar com as alterações contextuais. Segundo diversos autores (Alvarez & Busenitz, 2001; Guclu *et al.*, 2002; I. Popoviciu & S. Popoviciu, 2011) este estado de alerta permite: (i) que o empreendedor social preste atenção para as novas oportunidades com impacto social positivo; (ii) possua o discernimento para reconhecer uma oportunidade quando esta se apresenta; e (iii) reconheça e formule as estratégias mais adequadas para a capitalização da oportunidade.

Shane e Venkataraman (2000) assinalam que apesar das oportunidades serem, por si só, um fenómeno objetivo, o seu reconhecimento resulta de um processo subjetivo que

deriva de diferentes convicções que os agentes têm em relação ao valor relativo dos recursos quando convertidos em produtos ou serviços.

O reconhecimento de uma oportunidade poderá emergir de vários elementos:

- (i) Algo que cause perturbação no empreendedor social ou que este gostasse de mudar (Guclu *et al.*, 2002; Yunus, 2008);
- (ii) Valores pessoais do empreendedor social (Guclu *et al.*, 2002);
- (iii) Experiência pessoal e profissional, como a formação, *hobbies* ou experiências de trabalho (Corner & Ho, 2010; Guclu *et al.*, 2002; Light, 2006a);
- (iv) Rede de relações do empreendedor social (Ármanndóttir, 2011; Dorado, 2006);
- (v) Características de uma dada comunidade e respetivas estruturas sociais e institucionais (Light, 2006a; 2008; Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007);
- (vi) Ambiente externo (contexto), que influencia a natureza e o resultado de uma oportunidade (Austin *et al.*, 2006; I. Popoviciu & S. Popoviciu, 2011).

Como se constata, as oportunidades são uma construção que resulta da interação entre um indivíduo, a forma como este percebe uma oportunidade e a comunidade que o rodeia (Cajaiba-Santana, 2010; Jack *et al.*, 2008; Trivedi & Stokols, 2011).

Após serem reconhecidas, as oportunidades terão de ser avaliadas e exploradas (Light, 2008). Para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedor apenas poderá usufruir de uma oportunidade se esta gerar valor, enquanto para Guclu *et al.* (2002), uma oportunidade apenas será 'atractiva' se tiver o potencial para gerar um resultado que justifique os recursos que a sua exploração exige. De seguida, compete ao empreendedor social encontrar um modelo de negócio que permita explorar a oportunidade de um modo sustentável (Ármanndóttir, 2011; Light, 2008).

Apesar de os empreendedores estarem dispostos a assumir riscos, a evidência empírica identifica uma relação negativa entre a percepção de risco e a decisão de se iniciar um novo projeto (Hoogendoorn *et al.*, 2010; Smith, Stevens & Barr, 2010). Por consequência, os empreendedores irão, provavelmente abandonar os seus esforços de criação de um negócio se perceberem que não são capazes ou que não irão ser bem-sucedidos. Estrin *et al.* (2011) constata que o facto de o indivíduo acreditar que possui as competências necessárias (autoeficácia) e que existe um baixo risco de insucesso está positivamente associado à criação de uma organização socialmente empreendedora.

Outros estudos demonstram que os empreendedores sociais consideram de uma forma mais veemente que o risco de fracasso os impedirá de iniciar um novo projeto (comparativamente com os empreendedores económicos) (Harding & Cowling, 2006; Hoogendoorn *et al.*, 2011). Os empreendedores sociais receiam, para além dos riscos financeiros associados ao insucesso, o estigma resultante do seu fracasso pessoal, designadamente o risco de reputação, honestidade e perda de credibilidade na sua rede de relações pessoais, que segundo Hoogendoorn *et al.* (2011) são elementos importantes para os empreendedores sociais. O desejo do empreendedor em desenvolver a iniciativa será, portanto, tanto maior quanto maior for a perceção de que a ideia social é viável (Mair & Noboa, 2006) e que a atuação irá produzir resultados positivos num espaço razoável de tempo (London & Morfopoulos, 2010).

A análise do constructo perceção de viabilidade pode ser feita à luz das teorias de personalidade. A literatura sugere a autoeficácia como um dos traços mais importantes, que representa as competências pessoais do indivíduo para lidar de um modo eficiente com uma diversidade de situações *stressantes* e persistir perante a adversidade, traduzindo a extensão com que o indivíduo acredita que é capaz de desempenhar os papéis e tarefas do empreendedor (Lukeš & Stephan, 2012; Renko, Kroeck & Bullough, 2012). Pessoas com um maior *locus* de controlo interno, isto é, pessoas que acreditam que através das suas qualidades, competências e esforço podem influenciar um determinado evento, e que os resultados não são determinados por fatores externos tais como a ‘sorte’, terão também uma maior propensão empreendedora (Brooks, 2009; Zwan, Thurik & Grilo, 2010).

Por último, a perceção de que uma iniciativa é desejável ou conveniente influenciará a intenção empreendedora. Para Mair e Noboa (2006) esta perceção é construída com base na leitura que o indivíduo faz sobre as consequências, boas ou más, que o seu comportamento irá proporcionar, e sobre a extensão com que a sua atuação será apreciada por uma comunidade. O facto do empreendedor sentir que o seu esforço é meritório influenciará positivamente a sua propensão para atuar (Ármannsdóttir, 2011; London & Morfopoulos, 2010). Shaw (2004) identifica, através de um estudo qualitativo, que a maioria dos empreendedores sociais reconhece a existência de uma lacuna no fornecimento de serviços ou uma necessidade social não satisfeita, como o principal fator para a criação e desenvolvimento da iniciativa. A sua investigação indica, assim, a identificação e exploração de uma necessidade social não satisfeita como um

motivo-chave para o envolvimento na organização. Porém, o empreendedor social apenas o irá fazer se acreditar que é capaz de reunir os recursos, e planejar e executar a estratégia necessária para a produção efetiva de determinados resultados (Ármannsdóttir, 2011; Brooks, 2009; Mair & Noboa, 2006).

As dimensões desejabilidade e exequibilidade propostas por Mair e Noboa (2006) são congruentes com a teoria das expectativas de Vroom (1964). Esta teoria apesar de ser essencialmente um tópico de investigação no campo da motivação laboral e comportamento organizacional, recentemente tem sido aplicada no contexto do comportamento empreendedor (Renko *et al.*, 2012). Para Vroom (1964), a força motivacional, ou seja a quantidade de esforço que um indivíduo irá exercer para atingir os seus objetivos, resulta do produto de dois elementos: (i) o valor ou atratividade atribuída a um objetivo (valência); e (ii) a probabilidade percebida de que o objetivo irá ser alcançado (expectativa). Por outras palavras, a teoria das expectativas de Vroom postula que as ações do indivíduo são conduzidas pelas consequências esperadas, em que a motivação do indivíduo deriva do quão fortemente acredita que um certo nível de esforço conduz a um determinado resultado e do quão atrativo é para si esse resultado.

Pelo exposto, e tal como anotado por Fitzsimmons e Douglas (2011), a perceção de desejabilidade está associada ao conceito de valência e a exequibilidade à noção de expectativa de Victor Vroom. Deste modo, quanto maior for a preferência do indivíduo por um determinado resultado (quanto maior a valência ou a desejabilidade), e quanto maior for a expectativa de que as suas ações conduzem ao resultado pretendido (expectativa ou exequibilidade), maior será a força motivacional. Se um destes elementos for nulo, não haverá motivação e, por consequência, não haverá lugar a um comportamento socialmente empreendedor.

### **3.6 Síntese**

Os autores têm afirmado que quando os indivíduos se envolvem no empreendedorismo social o fazem de uma forma intencional (Mair & Noboa, 2006). Interessa, por isso, compreender quais os fatores que os levam a tomarem a iniciativa social e a dedicarem o melhor do seu esforço.

O comportamento do empreendedor e as condições em que é desencadeada a iniciativa social são afetados por um conjunto de fatores, não só de natureza externa como também interna. No plano externo é reconhecida a influência do ambiente sobre a predisposição do empreendedor social, seja pela criação de novas necessidades sociais (ou intensificação dos problemas já existentes), seja pela promoção dos valores associados ao empreendedorismo social, como pela criação de um contexto que propicie a sua prática, ou pela criação de um contexto legal, económico ou tecnológico favorável ao seu desenvolvimento. Ao nível interno são apontadas como relevantes algumas características psicográficas (como os traços pessoais) e demográficas, incluindo a idade, género, formação ou o percurso pessoal e profissional do indivíduo, que condicionam as suas escolhas e ações futuras. A par do estímulo que estes elementos exercem, os empreendedores quando se envolvem num projeto social fazem-no tendo em mente determinado(s) propósito(s) que gostariam de alcançar. Os investigadores reconhecem a preponderância do desejo de criar valor social na decisão de envolvimento ao empreendedorismo social, muito embora admitam a presença de outros motivos, de carácter pessoal.

A consciência de que o modelo idealizado para dar resposta a uma questão social será verdadeiramente capaz de criar valor social numa área desejada (quer pelo indivíduo, quer pela sociedade) contribui positivamente para a formação da sua decisão.

A compreensão dos fatores que contribuem para a adoção de um comportamento socialmente empreendedor envolve, assim, em paralelo com uma análise do perfil do empreendedor uma abordagem contingencial, onde se avalie as suas experiências pessoais e profissionais anteriores, os objetivos que pretende alcançar, toda a envolvente externa que rodeia e a viabilidade percebida pelo indivíduo.

Conhecer o que leva um indivíduo a atuar como empreendedor social implica, por isso, compreender de uma forma holística os múltiplos vetores que concorrem para a formação das suas intenções. Muito embora se tenha examinado cada uma dessas dimensões de uma forma isolada, na realidade estas encontram-se intrinsecamente relacionadas, configurando um quadro de análise capaz de explicar a adoção de um comportamento socialmente empreendedor.

## **CAPÍTULO 4**

---

COMPORTAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAIS



## **4. COMPORTAMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAIS**

No capítulo 3 estudaram-se os fatores que contribuem para a formação das motivações para a adoção de um comportamento socialmente empreendedor, estudando-se a influência exercida pela envolvente externa à iniciativa, o perfil psicográfico e demográfico do empreendedor social, os seus objetivos pessoais e a percepção de que a iniciativa será viável.

Decidida a intenção de envolvimento num projeto social, iniciam as práticas empreendedoras com vista à exploração de oportunidades para a criação de valor social. A concretização da oportunidade social implica um conjunto de atividades que serão desenvolvidas dentro da configuração institucional escolhida. Porém, o caráter híbrido da organização social e os mercados disfuncionais em que frequentemente operam, encerram importantes desafios que as organizações bem-sucedidas terão que superar. O objetivo deste capítulo é encontrar uma explicação para o sucesso ou insucesso de uma organização social, tendo como ponto de partida as suas decisões relativamente à organização, a estratégia e a afetação dos recursos disponíveis. Assim, num primeiro momento, serão abordadas as ações estratégicas das organizações sociais, avançando-se de seguida, por referência à teoria dos recursos, para a análise da gestão das várias categorias de ativos, para finalmente se deter nos diferentes indicadores do desempenho das iniciativas socialmente empreendedoras.

### **4.1 Questão prévia**

A teoria da empresa, encetada pelo artigo seminal de Ronald Coase (1932), procura explicar a razão para a existência da ‘instituição’ conhecida como empresa (como citado por Foss, Lando & Thomsen, 2000). Edith Penrose (1959) advoga que a empresa é o enquadramento administrativo que liga e coordena a atividade de um conjunto de indivíduos, grupos e recursos, enquanto unidade básica para a organização da produção. Nas palavras de Rumelt (1984), as empresas são a forma de governança mais eficiente para a criação e apropriação de valor. De acordo com a teoria neoclássica predominante até à década de 70, é a eficiência resultante da exploração das economias de escala ou de gama que justificam a internalização das atividades de produção (Aghion & Holden,

2011). Outras abordagens que procuram explicar a existência da empresa decorrem da teoria da agência de Jensen e Meckling (1976), da teoria dos custos de transação de Oliver Williamson (1971, 1975, 1979, 1985), ou da teoria dos contratos incompletos de Grossman e Hart (1986) (citados por Aghion & Holden, 2011 e por Foss, 1996).

A empresa é o conceito utilizado para designar a ‘entidade’ que reúne um conjunto de ativos (Barney, 1991; Garrouste & Saussier, 2005; Penrose, 1959), onde ocorre um processo de transformação com o intuito de se alcançarem os propósitos organizacionais e de se melhorar o desempenho da organização (Rumelt, 1984). Por isso, Langlois (2007) sugere que o constructo ‘empresa’ é uma solução natural para acomodar as atividades empreendedoras desenvolvidas. Deste modo, o mesmo sucederá com a organização social que existe como veículo por excelência para o exercício do empreendedorismo social e para a maximização da capacidade de criação de valor. O alcance dos propósitos sociais implica, de um modo geral, um processo semelhante ao do empreendedorismo tradicional (Estrin *et al.*, 2011; Neck *et al.*, 2009; Verreynne, Miles & Harris, 2013; Zhang & Swanson, 2013). A literatura sugere que o empreendedorismo social envolve o processo de identificação de uma oportunidade, a definição de uma estratégia, a configuração da organização, a mobilização de recursos e a determinação dos resultados que estão a ser gerados (Brooks, 2009; Light, 2006b; Neck *et al.*, 2009). Poder-se-á então considerar que as organizações socialmente empreendedoras visam, através da combinação de uma estratégia com a gestão de recursos, criar vantagens competitivas e, *ipso facto*, melhorar o seu desempenho.

## **4.2 Estratégia**

A palavra estratégia tem origem no termo grego *strategos* (Steiner & Miner, 1977), formada pelas palavras *stratos* e *ago* que significam, respetivamente, exército e liderar ou guiar. A estratégia é, por isso, entendida como a arte de dirigir de forma a atingir um determinado objetivo. No âmbito empresarial, a gestão estratégica, ou simplesmente estratégia, diz respeito à direção das organizações (Rumelt, Schendel & Teece, 1991; Steiner & Miner, 1977) e faz parte do processo geral de gestão (Grant, 2008). Trata-se de um plano integrado, concebido para assegurar que os propósitos básicos de uma empresa são alcançados (Bracker, 1980). Segundo Chandler (1962) a estratégia determina os objetivos de longo prazo de uma organização, as ações a desenvolver e a

alocação dos recursos necessários para a sua prossecução. Para Andrews (1980), por sua vez, a estratégia de uma empresa diz respeito ao padrão de decisões que determina os objetivos e produz os principais planos para o alcance desses mesmos objetivos. Mais recentemente, Steiner e Miner (1997, p. 7) definem a estratégia como “o processo de determinação (e manutenção) da relação da organização com o seu ambiente, expresso pela adoção de objetivos selecionados e da tentativa de se conseguir as condições desejadas desta relação com alocações de recursos escassos que permitem a implantação de programas de ações eficientes e eficazes pela organização e pelas suas partes”. A estratégia não se refere, portanto, a uma decisão única, mas sim a um conjunto de decisões relacionadas (que se reforçam) quanto à conceção e coordenação das atividades de uma organização (Rumelt *et al.*, 1991).

Os autores reconhecem que a gestão estratégica é um elemento importante para o sucesso (ou insucesso) das organizações em geral (Rumelt *et al.*, 1991) e para o empreendedorismo social em particular (Akingbola, 2006; Boschee, 2008; Light, 2006a; London & Morfopoulos, 2010; Lukeš & Stephan, 2012; Studdard & Darby, 2011). Zamanian, Emamian, Moghadam, Sahafzadeh e Hosseini (2011) argumentam que o processo de planeamento estratégico é particularmente relevante no caso das organizações sem fins lucrativos, devido à elevada sensibilidade ao contexto político e social e aos limitados recursos de que dispõem. Segundo os autores, estas condicionantes obrigam as organizações a canalizarem os seus esforços para aquilo que é essencial. Desse modo, os planos estratégicos irão guiar e unificar as ações da organização (Grant, 2008).

Steiner e Miner (1977) consideram que o processo estratégico é composto por quatro elementos: (i) definição da missão da organização; (ii) definição dos objetivos, considerando as forças externas e internas do ambiente; (iii) formulação de estratégias, políticas e programas específicos que permitam a consecução dos objetivos; e (iv) implementação da estratégia, para que sejam alcançados os fins organizacionais. Os autores reconhecem que este processo formal de planeamento estratégico, ainda que originalmente concebido para o setor privado, é adequado às organizações sem fins lucrativos. Esta sistematização servirá de referência à revisão de literatura sobre estratégia.

### 4.2.1 Missão

A declaração de missão é apontada na literatura como uma importante ferramenta no domínio da estratégia empresarial. A missão traduz os propósitos gerais de uma organização e a razão básica para a sua existência (Andreasen & Kotler, 2003; Moss *et al.*, 2011).

A declaração de missão é considerada fundamental para o setor social (Dees *et al.*, 2011; Kirk & Nolan, 2010). Kirk e Nolan (2010) argumentam que à falta de motivação para o lucro, a missão é o elemento nuclear que articula a *raison d'être* da organização. É na declaração de missão que reside a motivação da organização para atuar e expressar a contribuição que pretende dar à sociedade (Collis & Rukstad, 2008). A investigação de Wilson e Post (2013) confirma que a missão representa a força motora para a criação da organização social. Os autores constataam que estas organizações apresentam um claro propósito social, central e não tangencial, embora multifacetado, pois envolve frequentemente vários tipos de impacto social e múltiplos *stakeholders*. A missão deve ser formalmente definida e comunicada. A sua comunicação é de tal forma importante que para Dees *et al.* (2001) o trabalho do líder de uma organização social é promover a missão e a sua relevância para o trabalho da organização.

Paul Light (1998) analisa 26 iniciativas de sucesso e reconhece que, em todos os casos, os colaboradores se preocupam e se identificam com a missão organizacional. Na literatura aponta-se a missão como o ponto de partida para o processo estratégico da organização. Esta orienta a estratégia no seu todo, isto é, delimita os produtos ou serviços que a organização poderá disponibilizar (Dees *et al.*, 2001; Weerawardena *et al.*, 2010) e representa uma âncora para o desenvolvimento dos seus objetivos (Alter, 2008; Gallagher *et al.*, 2012; Moss *et al.*, 2011; Neck *et al.*, 2009). É a declaração de missão que cria um sentido de alinhamento, de foco e de unidade (Dees *et al.*, 2001), em torno da qual são desenhados os objetivos e estratégias adequados aos propósitos da organização (Kirk & Nolan, 2010). Por consequência, assume também um papel de relevo nas orientações relativas à alocação de recursos dentro da organização (Moss *et al.*, 2011).

A declaração de missão representa, ainda, uma importante ferramenta na definição da cultura de uma organização (Katre & Salipante, 2012; Kirk & Nolan, 2010; Moss *et al.*, 2011) e na motivação dos seus colaboradores e voluntários (Andreasen & Kotler, 2003;

Kirk & Nolan, 2010), expressando, para Moss *et al.* (2011), uma espécie de ‘contrato psicológico’ entre a empresa e os seus colaboradores. Segundo Dees *et al.* (2001), a declaração de missão torna mais clara a razão pela qual a organização atua e dá sentido ao trabalho realizado por todos os colaboradores. Por conseguinte, os autores defendem que a missão pode ser utilizada para fortalecer o compromisso das pessoas com a organização e para criar a paixão e resiliência necessárias para enfrentar as dificuldades que a atividade socialmente empreendedora impõe. Curran e Totten (2010), por sua vez, sugerem que a presença de uma declaração de missão explícita ajuda a atrair indivíduos que partilham os mesmos propósitos, valores e objetivos.

Alguns autores defendem que a missão deve ser distintiva (Andreasen & Kotler, 2003) e posicionar a organização como única, de forma a permitir distinguir a sua proposição de valor das demais organizações (Curran & Totten, 2010; Gallagher *et al.*, 2012). Como tal, representa um poderoso instrumento de comunicação dos valores e atividades da organização, quer internamente quer junto dos públicos externos (Kirk & Nolan, 2010; Moss *et al.*, 2011). Segundo Kirk e Nolan (2010) a missão representa inclusivamente um importante elemento para a construção da reputação da organização. Curran e Totten (2010), por seu lado, destacam o papel que esta representa para se compreender quem são os principais *stakeholders* e para identificar aqueles que mais necessitam do trabalho da organização. Esta situação é particularmente relevante no contexto de grande diversidade de *stakeholders* que caracteriza o empreendedorismo social.

#### **4.2.2 Análise ambiental e objetivos**

Discutida a relevância que a missão ocupa na estratégia organizacional, avança-se para o estudo do papel da análise ambiental e dos objetivos. Segundo Collis e Montgomery (1981), uma estratégia eficaz deverá definir, para além daquilo que a organização pretende ser (a sua missão), metas de curto-prazo. Estas constituem marcos no percurso de prossecução da missão da empresa. Os objetivos deverão ser claros (Boschee, 2008), específicos, mensuráveis e calendarizados (Collis & Rukstad, 2008). À semelhança da declaração de missão, terão de ser comunicados quer interna quer externamente aos principais *stakeholders* (Dabbs, 1991).

Segundo Andreasen e Kotler (2003), a formulação de objetivos deverá assentar em dois elementos: (i) a missão da empresa; e (ii) o ambiente, atual ou esperado, que envolve a

organização. Antes da determinação dos propósitos organizacionais interessa pois compreender as forças do ambiente no qual a empresa se encontra inserida (Steiner & Miner, 1977). Esta deverá definir uma estratégia tendo em conta os seus recursos, competências e valores (Nga & Shamuganathan, 2010; Zahra *et al.*, 2008) (ou, de um modo mais abrangente, as suas forças e fraquezas) e as oportunidades e ameaças que emergem do ambiente externo (Andrews, 1980; Bracker, 1980; Steiner & Miner, 1977). Na aceção de Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), a estratégia é vista como uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente, na medida em que confere um quadro que permite antecipar e lidar com a mudança e, por isso, possibilita à organização o alcance dos objetivos enquanto responde às oportunidades e ameaças do ambiente.

Brenes, Mena e Molina (2008) sugerem que a organização deverá, para além da análise do ambiente geral, entrar em consideração com o setor em que opera e com os seus concorrentes (ambiente de tarefa), que deverão ser analisados de um modo extensivo, sistemático e analítico. Segundo os autores, esta monitorização contínua permitirá à organização antecipar tendências e proceder aos ajustamentos necessários na construção da sua estratégia, em vez de reagir passivamente às pressões constantemente colocadas pelo meio externo.

#### **4.2.3 Formulação da estratégia**

Para Paul F. Anderson (1982), é através da formulação de uma estratégia que a organização irá converter os objetivos, anteriormente definidos, em planos operacionais que serão utilizados como guia para as atividades do dia a dia da organização. Para tal, importa definir as táticas e modelos de intervenção necessários ao aproveitamento de uma oportunidade (Dees *et al.*, 2001; Guclu *et al.*, 2002; Mair, 2010; Perrini *et al.*, 2010) e o alcance dos seus objetivos (Zamanian *et al.*, 2011). É através do plano estratégico que se conhecem os esforços a desenvolver e as prioridades da organização (Zamanian *et al.*, 2011). Brenes *et al.* (2008) defendem que o processo de formulação deve resultar na elaboração de uma estratégia explícita, desenvolvida de um modo consistente e formal. Perrini *et al.* (2010) alertam igualmente para a importância que a elaboração da estratégia assume no relacionamento com o exterior. Na sua opinião, quanto mais formalizados estiverem as oportunidades e os propósitos da organização, maior será a probabilidade de que esta consiga alcançar a legitimidade e os recursos de

que necessita. Porém, Brooks (2009) lamenta que este seja um processo frequentemente negligenciado no empreendedorismo social. De um modo semelhante, o estudo de Baral *et al.* (2012) indica que a maioria das organizações socialmente empreendedoras carece de uma estratégia clara. Parente, Cruz, Marcos, Pais e Martinho (2013c), por sua vez, constata no caso português que a maioria das organizações do terceiro setor define planos de ação, havendo uma forte preocupação por parte dos líderes em planejar, definir objetivos e elaborar metas mensuráveis, em particular em organizações mais recentes. Porém os autores identificam uma centralização no planeamento do tipo operacional (com um horizonte temporal inferior a 3 anos), encontrando fortes debilidades na elaboração de um planeamento de cariz mais estratégico.

#### **4.2.4 Implementação da estratégia**

A definição de uma estratégia organizacional, embora necessária, não é condição suficiente para o sucesso organizacional, pois deverá ser implementada (Brenes *et al.*, 2008; Čater & Pučko, 2010; Hrebiniak, 2006), sob pena de se esvaziar o processo de planeamento. É através da implementação que se coloca em prática a estratégia, com a operacionalização do plano e a execução das táticas, permitindo que a organização se mova na direção pretendida (Čater & Pučko, 2010). Hrebiniak (2006) afirma que geralmente o baixo desempenho das empresas não se deve ao processo de formulação da estratégia, mas sim à sua implementação. De entre os principais desafios que a implementação envolve, Hrebiniak (2006) destaca: (i) o dilatado horizonte temporal; (ii) o elevado número de colaboradores envolvidos; e (iii) a posse das competências e capacidades necessárias.

Brenes *et al.* (2008) acrescentam que o processo de implementação deverá ser completado com sistemas de controlo e *feedback*. Estes sistemas facultam aos gestores ferramentas para avaliar o grau de progressão da estratégia e permitem redirecioná-la no sentido mais adequado, sempre que isso se revele necessário. No caso português, Parente *et al.* (2013d) observam que a maioria das organizações recorre a instrumentos de monitorização e avaliação dos planos de ação. Brenes *et al.* (2008) destacam o papel de lideranças adequadas e de gestores e colaboradores motivados no processo de implementação. Para os autores, a liderança é fundamental para a comunicação da estratégia e para o alinhamento, envolvimento e motivação dos colaboradores. Brenes *et*

*al.* (2008) assinalam inclusive que a baixa eficácia na implementação da estratégia resulta frequentemente da sua baixa compreensão pelos colaboradores. Cabe aos líderes consciencializá-los e conectá-los com a visão da organização (Dobni, 2003), tendo ainda de lidar com a resistência à estratégia por parte dos colaboradores (O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid & Self, 2010) ou dos principais *stakeholders*.

### **4.3 Gestão de recursos**

A execução bem-sucedida de uma estratégia organizacional requer um conjunto de recursos (O'Reilly *et al.*, 2010). Na aceção de J. Katz e W. Gartner (1988) os recursos dizem respeito aos componentes físicos que são combinados para se formar uma organização. Segundo Nevo e Wade (2010), são definidos como os fatores de produção tangíveis ou intangíveis que a organização possui, controla ou tem acesso numa base semipermanente. Barney (1991) apresenta uma definição mais abrangente, considerando que os recursos de uma empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, ou conhecimento controlados por uma empresa, que permitem que esta conceba e implemente estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia. Os recursos são, portanto, os *inputs* do processo de produção de uma empresa (Hitt *et al.*, 2011). Estes poderão assumir diferentes configurações: podem ser estáticos, dinâmicos, tangíveis, intangíveis, financeiros, humanos, tecnológicos, perecíveis, não perecíveis, entre outros (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010).

A literatura distingue recursos de capacidades. Os recursos são os ativos produtivos detidos por uma empresa (Grant, 2008), podem ser valorizados e transacionados (Finney, Lueg & Campbell, 2008) e, através da combinação com um conjunto de outros ativos e processos organizacionais, são convertidos em produtos finais ou em serviços (Finney *et al.*, 2008). As capacidades organizacionais, são, por sua vez, de natureza intangível, dizendo respeito àquilo que uma empresa é capaz de desenvolver (Austin & Seitanidi, 2011; Grant, 2008). As capacidades emergem da interação com múltiplos agentes (Foss, Knudsen & Montgomery, 1995) e expressam a forma como a empresa é capaz de coordenar e desenvolver recursos através dos processos organizacionais, onde emprega as suas habilidades e aptidões com vista à prossecução dos seus objetivos (Finney *et al.*, 2008; McKelvie & Davidsson, 2009). Enquanto os recursos não são específicos à empresa (e como tal são transacionáveis), as capacidades pertencem

exclusivamente à organização (Greco, Cricelli & Grimaldi, 2013). Considerados individualmente, os recursos não conferem vantagens competitivas, segundo Grant (2008), apenas quando agregados poderão criar capacidades organizacionais. Daqui se depreende que as capacidades de uma organização derivam dos seus recursos e competências. De facto, após a aquisição de recursos, a organização terá que os combinar com o intuito de construir e alavancar as suas capacidades (Finney *et al.*, 2008). Estas capacidades organizacionais representam, nas palavras de Collis e Montgomery (1981), ‘rotinas organizacionais’ e combinações complexas de ativos, pessoas e processos que a organização utiliza para transformar *inputs* em *outputs*, determinando a eficiência das suas atividades. De acrescentar que as capacidades evoluem ao longo do tempo e que devem ser geridas de um modo dinâmico, para se assegurar a adequação da organização ao ambiente mutável em que se insere (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Desde a década de 90 que a teoria baseada nos recursos, *resource-based theory* (RBT) na literatura anglo-saxónica, se tem tornado central no âmbito da gestão estratégica das organizações (S. Hart & Dowell, 2011; Steffens, Davidsson & Fitzsimmons, 2009). A sua origem provém de trabalhos sobre estratégia empresarial, como os de Edith Penrose (1959) ou Kenneth Andrews (1980). A RBT foi moldada pela sugestão de que as ações estratégicas que (re)posicionam a empresa requerem um conjunto de recursos, competências e capacidades muito específicas (Spender, 1996), que são vistos como a principal base para a sua estratégia (Grant, 2008). A RBT assenta na ideia de que uma empresa é um conjunto de recursos, enfatizando a importância que os recursos e capacidades assumem na construção das vantagens competitivas de uma organização (S. Hart & Dowell, 2011; Molloy, Chadwick, Ployhart & Golden, 2011). Uma empresa é vista aqui como um conjunto único de recursos e capacidades (Barney, 1991), assumindo-se que as diferenças persistentes de desempenho entre organizações residem precisamente na singularidade do seu portfólio de recursos e capacidades (Finney *et al.*, 2008; Foss *et al.*, 1995). A RBT recorre, portanto, à heterogeneidade das empresas em termos de recursos e capacidades, para explicar as diferenças ao nível do sucesso entre organizações (Killen, Jugdev, Drouin & Petit, 2012). Collis e Montgomery (1981) defendem que são os recursos que determinam as oportunidades de uma organização e, como tal, apenas quando existem diferenças significativas ao nível dos recursos é que as empresas poderão desenvolver estratégias distintas.

A literatura acautela, porém, que nem todos os recursos são capazes de conferir uma vantagem competitiva sustentável. Para que tenham esse potencial deverão apresentar quatro características (Barney & Clark, 2007; Finney *et al.*, 2008; Greco *et al.*, 2013): (i) valiosos, (ii) raros, (iii) inimitáveis e (iv) insubstituíveis; ou, segundo uma nomenclatura alternativa: (i) valiosos, (ii) raros, (iii) inimitáveis e (iv) capazes de ser explorados pelos processos organizacionais de uma empresa. O valor de um recurso traduz a extensão com que permite explorar uma oportunidade e/ou neutralizar uma ameaça (Barney & Clark, 2007). Um recurso será raro quando indisponível nos concorrentes da organização (atuais ou potenciais) (Nevo & Wade, 2010). A inimitabilidade reflete as dificuldades associadas à reprodução dos recursos organizacionais. Por último, a não-substituibilidade expressa a inexistência de recursos organizacionais estrategicamente equivalentes (Nevo & Wade, 2010). Barney e Clark (2007) defendem que os recursos valiosos, raros e inimitáveis apenas poderão ser fonte de vantagem competitiva sustentável caso a empresa se encontre organizada para explorar o potencial que estes são capazes de oferecer. Para isso, relevam elementos como a estrutura formal, os sistemas de controlo de gestão ou a política de compensações da organização.

Pela análise das características desejáveis, agora referidas, se depreende que apenas uma pequena quantidade de ativos de uma empresa é considerada estratégica e contribui para a construção das suas vantagens competitivas (Killen *et al.*, 2012). A RBT sugere ainda que o valor que uma organização é capaz de criar resulta não só dos recursos que detém, mas também do modo como estes são geridos (Finney *et al.*, 2008). Estes poderão ser configurados de múltiplas formas, consoante a estratégia empresarial e a natureza idiossincrática da organização (Molloy *et al.*, 2011). Ora, organizações com recursos semelhantes poderão combiná-los de formas diferentes, o que leva a que cada uma possua um conjunto de recursos único e distinto das demais organizações (Meyskens *et al.*, 2010a; Steffens *et al.*, 2009). Daqui se poderá concluir, tal como defendido por Molloy *et al.* (2011), que nem sempre as empresas com melhores recursos são aquelas que apresentam uma maior capacidade de criação de valor. De acordo com a RBT, não é a posse de recursos *per si* que gera valor, mas sim o modo como estes são combinados (Austin & Seitanidi, 2011; McKelvie & Davidsson, 2009), o que significa que a geração de valor depende essencialmente das capacidades da organização (McKelvie & Davidsson, 2009; Rumelt *et al.*, 1991).

Meyskens *et al.* (2010a), aplicam a RBT ao empreendedorismo social, encontrando um processo operacional semelhante ao existente no empreendedorismo económico, concluindo que as diferenças entre estes dois tipos de empreendedorismo não se manifestam ao nível da RBT. Zeyen *et al.* (2013), por sua vez, são mais céticos em relação à capacidade do modelo RBT explicar adequadamente o desempenho no empreendedorismo social, reclamando por investigação adicional. Os autores alegam que o objetivo central é maximizar o valor social criado (e não a criação de vantagens competitivas), pelo que um maior impacto social não será alcançado através de recursos raros, inimitáveis e não substituíveis, mas de recursos raros, transferíveis e substituíveis, onde os modelos baseados na propriedade intelectual dão origem a mecanismos abertos que permitem que uma solução possa ser codesenvolvida e partilhada por vários *stakeholders*.

A literatura considera que os recursos constituem um meio para que as organizações possam aproveitar uma oportunidade e, por consequência, alcancem de uma forma eficiente os seus propósitos (Dees, 1998; Gras & Mendoza-Abarca, 2013; Meyskens *et al.*, 2010a). A gestão cuidadosa e eficaz de recursos revela-se, por esse motivo, fundamental para que as organizações sejam bem-sucedidas (Clamp & Alhamis, 2010; Zhang & Swanson, 2013). Contudo, a natureza híbrida do empreendedorismo social provoca uma complexidade adicional no que respeita à mobilização e gestão de recursos. A baixa capacidade de apropriação de valor resulta num contexto de relativa insuficiência de recursos. Nessa medida, a construção de um projeto (auto)sustentável passa pela adoção de uma abordagem inovadora e criativa, quer no desenvolvimento de novas formas de angariação de recursos, quer na atração de recursos não-tradicionais, ou na combinação de recursos de um modo novo (Kickul *et al.*, 2010; Krlev, 2012). Neste conceito destaca-se o termo ‘bricolagem’, desenvolvido por Levi-Strauss, que na sua aceção original pretendia expressar o “processo de se fazer com as próprias mãos” (Lévi-Strauss, 1967, p. 17, citado por Domenico *et al.*, 2010). Na atualidade o termo é utilizado para descrever a forma como alguns empreendedores desenvolvem atividades com base nos recursos disponíveis (Dorado & Ventresca, 2013) e que os recombina com o intuito de disponibilizar soluções inovadoras (Kickul *et al.*, 2010; Steffens *et al.*, 2009). O conceito, tributário do empreendedorismo económico, é apontado como bastante promissor no âmbito do empreendedorismo social (Domenico *et al.*, 2010; Steffens *et al.*, 2009). Segundo Kickul *et al.* (2010), a bricolagem implica a utilização

de abordagens criativas para a angariação e gestão de recursos, de tal modo que permite o desenvolvimento de produtos e serviços que de uma forma convencional não seria possível. A criação de valor ocorre pela utilização de recursos que até então não eram usados ou se encontravam subaproveitados (pela organização ou por outras entidades que falharam no seu reconhecimento) (Domenico *et al.*, 2010). Permite-se, assim, o desenvolvimento de soluções robustas em ambientes restritos, explicando-se também a forma como os empreendedores desenvolvem as suas iniciativas, apesar da dificuldade em atrair os recursos tradicionais (Desa, 2007; Kickul *et al.*, 2010). Este processo assume tal interesse que para Kickul *et al.* (2010) o grau com que o empreendedor social se envolve em comportamentos de bricolagem determinará o sucesso no desenvolvimento de inovações catalisadoras.

De acordo com a teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978) a necessidade de recursos, que são obtidos no ambiente externo, torna as organizações dependentes dos seus (potenciais) fornecedores. Segundo a mesma teoria, algumas organizações, pelas suas especificidades e localização no espaço social, têm maior poder do que outras. Desa e Basu (2013) alegam que o carácter social destas organizações poderá dar origem a assimetrias de poder na relação com os fornecedores. Os autores consideram que os fornecedores de recursos tradicionais (do setor empresarial), com receio da sustentabilidade da organização social e de falha no pagamento, poderão hesitar em fornecer recursos críticos ou dar prioridade a outras organizações. Desa e Basu (2013) advogam que essa dependência poderá ser minorada por recurso à bricolagem, através da qual a organização irá estruturar parte dos seus recursos em torno de ativos negligenciados ou subaproveitados. A criatividade na conjugação e aplicação de recursos permitirão gerar valor com recursos de baixo custo, possibilitando a prossecução da sua missão social.

Após a explanação da importância que a gestão de recursos assume para as organizações, procede-se, nas próximas secções, à análise dos vários tipos de recursos envolvidos nas atividades organizacionais. Em primeiro lugar, abordam-se os recursos de carácter tangível, estudando-se a gestão de recursos materiais, humanos e financeiros, para depois se referir os recursos intangíveis (imagem e reputação da organização, qualidade do serviço prestado e capital social).

### **4.3.1 Recursos tangíveis**

Os recursos tangíveis caracterizam-se pela sua forma física ou material. Esta é uma categoria de recursos heterogênea, que compreende ativos como instalações, equipamentos, recursos naturais, matérias-primas, bens semiacabados, resíduos e subprodutos, stocks de produtos acabados (Penrose, 1959), ou recursos tecnológicos. Barney e Clark (2007) e Meyskens *et al.* (2010a) consideram a existência de quatro grupos de recursos tangíveis: capital físico, capital financeiro, capital humano e capital organizacional. De acordo com a tipologia de Barney e Clark (2007), os recursos de capital físico incluem a tecnologia, as instalações e equipamentos de uma empresa, a sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas. Os recursos tangíveis são adquiridos com o intuito de permanecerem durante um período de tempo significativo na organização (*e.g.* equipamentos e infraestruturas) ou para serem transformados ou comercializados (*e.g.* matérias-primas ou mercadorias). Segundo McKelvie e Davidsson (2009), a sua condição tangível faz com que sejam os fatores base para a produção ou distribuição de um bem ou serviço.

#### **4.3.1.1 Recursos materiais**

O desenvolvimento das atividades organizacionais requer um conjunto de recursos materiais. Estes poderão incluir elementos como terrenos, instalações, infraestruturas, equipamentos, matérias-primas ou recursos tecnológicos, entre outros. A literatura recente destaca ainda a importância estratégica das tecnologias de informação, tais como *hardware*, *software*, *networks*, ou acesso e presença na internet (Nelson & Igou, 2013; Nevo & Wade, 2010).

No empreendedorismo social, os fornecedores de recursos materiais pertencem, na sua maioria, ao setor empresarial tradicional. Para Austin *et al.* (2006), esta situação implica que a relação negocial possa ser particularmente desafiadora e complexa, dado que as diferentes partes envolvidas (cliente *versus* fornecedor) se regem por propósitos e incentivos distintos. Acresce ainda que as especificidades do empreendedorismo social limitam a capacidade de aquisição dos recursos materiais nos mesmos moldes do que as organizações com fins lucrativos (Austin *et al.*, 2006). Apesar de os fornecedores do setor empresarial cobrarem preços de mercado pelos seus bens, os empreendedores sociais conseguem com frequência adquiri-los a preços com desconto (Guclu *et al.*,

2002; Reis, 1999). A transação a preços abaixo dos valores de mercado envolve, de um modo implícito, uma forma de donativo. Adicionalmente, alguns fornecedores podem fazer donativos em espécie (Reis, 1999). Este facto pode ser considerado positivo, na medida em que possibilita a aquisição de recursos de uma forma mais favorável e, como tal, possibilita a criação de um maior valor social. Porém, Reis (1999) alerta para os inconvenientes que esta situação pode provocar sobre uma eventual limitação na diversidade e qualidade dos recursos disponíveis na organização.

Num contexto de escassez de recursos que caracteriza o empreendedorismo social, a literatura destaca a importância da cooperação e da constituição de parcerias com outras organizações para a mobilização e gestão de recursos (Austin & Seitanidi, 2011; Montgomery *et al.*, 2012). A criação de parcerias e coligações pode igualmente potenciar um melhor aproveitamento do efeito de economias de escala e, como tal, uma redução de custos, mutuamente benéfico para as organizações envolvidas (Martins & Pinheiro, 2010). Austin e Seitanidi (2011) referem que este processo de partilha é sustentado na complementaridade entre os recursos detidos por diferentes organizações. Assim, para os autores, quanto maior for a complementaridade e a transferibilidade de recursos entre organizações, maior será o potencial para a cocriação de valor. A criação de parcerias permite ainda a mobilização e alavancagem de ativos-chave, bem como a construção de novos recursos que suportem a disseminação do impacto social e contribuam para o sucesso das organizações (Montgomery *et al.*, 2012).

#### **4.3.1.2 Recursos humanos**

A RBT enfatiza a importância dos recursos humanos, enquanto fonte de competências e capacidades, para o desempenho da organização (Casson, 2005). Segundo Barney (1991), os recursos de capital humano incluem a formação, experiência, bom senso, inteligência, relações e discernimento dos gestores e colaboradores de uma empresa. Grant (2008), ao definir recursos humanos, enfatiza os conhecimentos e esforços oferecidos pelos colaboradores, enquanto Willis, Topjian, Buck, Ebersole e Limehouse (2010), destacam as equipas de trabalho que acompanham as mudanças no ambiente e alcançam os objetivos da organização.

O capital humano é, assim, reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações em geral, sendo particularmente relevante para as

organizações sociais (Parente, 2010). As organizações do terceiro setor são, comumente, organizações de mão-de-obra intensiva (Azevedo & Couto, 2010), onde os colaboradores são o ativo mais importante (Akingbola, 2006). A dimensão empreendedora, porque implica a inovação, a proatividade e a assunção de riscos, torna as pessoas centrais em todos os processos organizacionais. Acresce que o elemento humano traz consigo uma variedade de recursos intangíveis, como habilidades, conhecimentos, contactos, referências e reputação (Guclu *et al.*, 2002), que são fundamentais para o sucesso das iniciativas. Por conseguinte, para serem bem-sucedidas, as organizações sociais terão que ter a capacidade para adquirir, desenvolver e manter os seus recursos humanos com as competências necessárias para o desenvolvimento da sua estratégia organizacional (Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010). Os resultados empíricos de Sharir e Lerner (2006) confirmam a existência de uma equipa adequada como condição necessária para o sucesso das organizações socialmente empreendedoras.

Os empreendedores sociais deparam-se amiúde com desafios peculiares no que respeita à mobilização e gestão de recursos humanos (CASE, 2008; Dees, 1998; Domenico *et al.*, 2010; Estrin *et al.*, 2013; Hoogendoorn *et al.*, 2011; Peredo & McLean, 2006). O carácter híbrido das organizações socialmente empreendedoras e a multiplicidade de objetivos pelos quais se regem, conduz a que estas necessitem de colaboradores com um conjunto mais vasto de qualidades e competências do que o verificado nos setores tradicionais (setor empresarial e sem fins lucrativos) (Estrin *et al.*, 2013; Royce, 2007). Daqui resulta que a força de trabalho seja geralmente mais heterogénea. Os colaboradores podem ser muito distintos entre si no que respeita às características, competências, experiências e/ou tipo de relações contratuais, na medida em que as necessidades de recursos humanos podem ser supridas através de um corpo de colaboradores remunerados ou de voluntários (Bacq *et al.*, 2011; Young, Faulk & Harvey, 2009). Gallagher *et al.* (2012) consideram ainda a existência de dois tipos de voluntários: (i) os que têm um papel claramente definido e colaboram de uma forma regular com a organização; e (ii) os que apenas ocasionalmente se envolvem nas atividades da organização. Para além de colaboradores e voluntários, a organização social necessita de um corpo de dirigentes.

A diversidade de atores pode dar origem à presença de interesses conflituantes (Bloom & Smith, 2010; London & Morfopoulos, 2010; Parente *et al.*, 2013a), pelo que se torna

relevante o desenvolvimento de uma gestão cuidada dos recursos humanos (Parente, 2010), de modo que as organizações se possam munir de uma adequada equipa de colaboradores. Para que isso aconteça o *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* (CASE, 2008) sugere o desenvolvimento das seguintes práticas organizacionais: (i) recrutamento, seleção e integração; e (ii) retenção e desenvolvimento do capital humano.

#### ***a) Recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores***

O recrutamento diz respeito à capacidade de as organizações atraírem um conjunto de pessoas interessadas em colaborar com ela. Bloom e Smith (2010) defendem que as organizações sociais, para serem bem-sucedidas, terão que recrutar os melhores colaboradores que satisfaçam as necessidades da organização. Porém, segundo Royce (2007), a natureza heterogénea da organização social poderá dificultar a definição de um perfil para as pessoas que se pretende atrair. Para suprirem as suas necessidades em termos de capital humano, estas podem recorrer a diversas fontes. O campo de recrutamento pode estar no setor empresarial, no setor sem fins lucrativos, no setor público e até junto da população-alvo que visa servir. A organização pode optar ainda por recrutar voluntários ou colaboradores assalariados.

Qualquer uma destas fontes de recrutamento proporciona vantagens e inconvenientes, que cada organização deverá ponderar na decisão sobre a alternativa mais adequada e suscetível de produzir os melhores resultados (Dees, 1998).

O voluntariado representa uma forma de captação de recursos humanos interessante do ponto de vista económico. Todavia, os autores alertam que a dependência exclusiva de voluntários constitui uma situação de elevado risco (Dees, 1998; Gallagher *et al.*, 2012; Leadbeater, 1997; Royce, 2007). De acordo com o Artigo. 3.º da Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, que estabelece as bases de enquadramento jurídico do voluntariado, os voluntários são definidos como indivíduos que “de forma livre, desinteressada e responsável se comprometem, de acordo com as suas aptidões e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora”. A natureza não contratual da relação de voluntariado pode culminar numa situação de grande vulnerabilidade para o funcionamento normal da organização. Segundo Gallagher, *et al.* (2012), a perda de voluntários-chave pode conduzir a uma lacuna difícil de colmatar e afetar as probabilidades de sobrevivência da organização.

O recrutamento de colaboradores do setor privado, por sua vez, potencia a aquisição de pessoas que detêm competências-chave na área empresarial e que fomentam uma cultura mais empreendedora. Para Alter (2000), estes colaboradores tendem a ter maior sensibilidade para as questões financeiras e para as questões relacionadas com a gestão das organizações, elementos importantes para uma organização social bem-sucedida. Contudo, estes indivíduos podem não estar adequadamente alinhados com a causa social da organização ou não conhecer na sua plenitude a atividade do setor sem fins lucrativos (Alter, 2000). O CASE (2008) adverte, ainda, para as dificuldades de adaptação das competências dos indivíduos aos desafios do empreendedorismo social. Ao recrutar-se no setor sem fins lucrativos, pelo contrário, a empresa pode ir buscar colaboradores que se encontrem fortemente comprometidos com uma causa social e que já possuam experiência na resolução de problemas sociais.

O recrutamento no setor privado pode também acarretar um inconveniente no que diz respeito à estrutura de custos da organização. O nível salarial é geralmente inferior ao do setor empresarial pelo que, para que a organização consiga atrair e reter esses colaboradores, pode ter que nivelar o seu pacote remuneratório com o setor privado (Alter, 2000). Segundo Alter (2008), este aumento pode provocar um agravamento da estrutura de custos, conduzir a uma situação de desigualdade salarial interna e constituir uma fonte de tensões e desconforto, causada apenas pelo facto de os colaboradores provirem de setores de atividades diferentes.

Em alternativa, as organizações podem, ainda que parcialmente, recrutar junto da sua população-alvo. Para Royce (2007), esta solução é particularmente interessante para organizações que pretendam estimular o mercado de trabalho para indivíduos que possam ser considerados excluídos, designadamente, pessoas com problemas físicos, grupos de pessoas mais vulneráveis ou pessoas socialmente excluídas e que apresentem dificuldades adicionais em ingressarem no mercado de trabalho. Com este tipo de recrutamento, a organização estará a fomentar a autonomia destes indivíduos, que deixam de ser dependentes de um sistema caritativo e passam a fazer parte integrante do processo de criação de valor. As investigações de Leahy e Villeneuve-Smith (2009) e de Villeneuve-Smith e Chung (2013) indicam que esta situação é muito frequente no Reino Unido, onde a maioria das organizações sociais emprega ativamente pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho. Ao colaborarem na organização estas pessoas estarão também a desenvolver as suas competências e, como tal, a aumentar a sua

empregabilidade. Tal atitude é consonante com o conceito de *empowerment*, defendido pelo empreendedorismo social. Encontrar, dentro deste grupo de pessoas, indivíduos com as competências necessárias para o exercício dos postos de trabalho pode, contudo, ser uma tarefa difícil. Royce (2007) alerta igualmente para a dificuldade em convencer as pessoas para mudarem de vida e se dedicarem à organização social, pelo menos numa fase inicial.

Após o recrutamento, segue-se a seleção, isto é, a identificação do(s) indivíduo(s), de entre um conjunto de candidatos disponíveis para colaborar com a organização, que aparenta(m) ter as características mais adequadas para o cargo que irá ser exercido. Neste processo, Parente *et al.* (2013a) destacam a necessidade de se definir os critérios considerados pertinentes que irão orientar a decisão. A literatura salienta igualmente a análise das competências do candidato, bem como a avaliação do alinhamento entre estas, a missão, os objetivos e os valores da organização, e o público-alvo da iniciativa (Akingbola, 2006; Parente, 2013; Parente *et al.*, 2013a; Yunus, 2011). Na visão de Johnson (2000), a organização deve acautelar e gerir, em especial, eventuais choques de culturas que podem emergir de um grupo heterogéneo de colaboradores, muitos deles marcados por contextos organizacionais distintos. Harris e Kor (2013) sublinham que uma estratégia bem-sucedida de recrutamento e seleção envolve uma comunicação clara sobre os objetivos da empresa, desafios e recursos disponíveis, bem como oportunidades de crescimento pessoal para os colaboradores.

Terminados os processos de recrutamento e seleção, será útil o desenvolvimento de um processo de integração dos novos colaboradores, de modo a permitir que estes “se familiarizem com as diferentes vertentes da cultura da organização” (Parente, 2010, p. 331).

#### ***b) Retenção e desenvolvimento do capital humano***

É particularmente difícil encontrar pessoas que possuam as competências adequadas para trabalhar num campo híbrido como o empreendedorismo social (CASE, 2008). As iniciativas de empreendedorismo social requerem competências específicas e complexas, que podem não estar presentes nos colaboradores no momento em que ingressam na organização (Royce, 2007). O processo de formação e desenvolvimento das pessoas revela-se aqui vantajoso, para que as lacunas detetadas possam ser colmatadas (Johnson, 2000; Royce, 2007) e para que os colaboradores estejam aptos a

desempenhar as suas funções da melhor forma possível. Akingbola (2006) sustenta que o ponto de partida das ações de formação em organizações sociais envolve a sensibilização para a missão e para os valores da organização. Harris e Kor (2013), mais recentemente, assinalam que uma grande proporção da formação nas organizações socialmente empreendedoras ocorre de um modo verbal e informal, destacando o papel positivo que o *mentoring* e *coaching* assumem no processo de aprendizagem. O CASE (2008) reconhece a dificuldade no desenvolvimento das competências necessárias ao empreendedorismo social, argumentando que, se por um lado, são poucas as organizações com uma dimensão suficiente para que possam ser desenvolvidos programas internos, por outro lado, os programas de formação externos têm sido considerados insuficientes face às necessidades existentes. No mesmo sentido, Leahy e Villeneuve-Smith (2009) constataam que a maioria das organizações admite que as competências e formação disponíveis são uma barreira para o exercício do empreendedorismo social.

Para além da constituição de uma equipa com as competências apropriadas, as organizações terão que adotar uma estrutura organizacional, para que possam desenvolver as suas atividades de uma forma bem-sucedida, (Leadbeater, 1997). A estrutura organizacional define, segundo Collis e Montgomery (1981), as relações formais entre os grupos e os indivíduos dentro de uma organização, a alocação de autoridade e o modo como a organização se encontra dividida. Estas moldam os canais de comunicação e o processo de tomada de decisão no seio da organização (Teare & Ingram, 1993). A literatura sugere as estruturas orgânicas e descentralizadas como as mais adequadas para o empreendedorismo social (Austin *et al.*, 2008; Leadbeater, 1997; Patel & Mehta, 2011; Young *et al.*, 2009). Este tipo de estruturas promove a colaboração interdepartamental e a interação entre os colaboradores da organização, importantes para o estímulo de uma cultura de criatividade, abertura e partilha de ideias entre os vários elementos da organização (Leadbeater, 1997; London & Morfopoulos, 2010). Uma cultura de inovação permanente irá melhorar a capacidade de formulação de respostas a problemas/oportunidades sociais e permitirá uma melhor interação com a envolvente externa da organização (Austin *et al.*, 2008; Young *et al.*, 2009). Este tipo de configuração é consentâneo com a presença de lideranças coletivas e colaborativas, que alguns consideram como particularmente eficazes no empreendedorismo social (Ferreira, 2005; Korosec & Berman, 2006; Lyons & Lichtenstein, 2010).

Para que os colaboradores se comprometam com as atividades da organização, é fundamental que se encontrem motivados. Atendendo aos desafios com que as organizações sociais se deparam, a motivação tem sido apontada como um elemento fundamental. Como sugerido por Leadbeater (1997, p. 71), “estas organizações são construídas sobre a energia e entusiasmo das pessoas”. Os mecanismos de que os empreendedores sociais dispõem para motivar os seus colaboradores são, contudo, diferentes dos existentes no setor empresarial. No empreendedorismo social os salários são frequentemente menos competitivos (Certo & Miller, 2008), o que representa uma dificuldade acrescida para a motivação dos colaboradores, em particular para aqueles que tenham necessidades significativas de compensação financeira ou que tenham outras oportunidades no mercado de trabalho (Guclu *et al.*, 2002). Baral *et al.* (2012) evidenciam empiricamente que a maioria das organizações sociais considera o acesso e retenção de colaboradores como um verdadeiro desafio. Do mesmo modo, Harris e Kor (2013) apontam a rotação de pessoal não planeada, tanto ao nível operacional como de gestão, como uma dificuldade de destaque no empreendedorismo social. Para incrementar o nível de motivação dos colaboradores, as organizações sociais terão que recorrer a outros estímulos de natureza não-financeira. A satisfação intrínseca associada à prossecução de uma missão social, pela qual se encontram sensibilizados, pode ser um desses benefícios não pecuniários (Alter, 2000; Dees, 1998; Guclu *et al.*, 2002; Zhang & Swanson, 2013; Yunus, 2011). Harris e Kor (2013) verificam que a aplicação de salários competitivos não é uma solução para a rotação de pessoal no empreendedorismo social, defendendo a aplicação conjunta de incentivos monetários e não-monetários, onde a ligação psicológica dos colaboradores à organização desempenha um papel importante.

A forma como a organização é gerida pode também estimular a motivação dos indivíduos, designadamente através (Alter, 2000; Parente, 2013; Parente *et al.*, 2013a; Young *et al.*, 2009; Zhang & Swanson, 2013):

- (i) Conceção e atribuição de tarefas desafiadoras, definição de responsabilidades e desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- (ii) Conceção de sistemas de liderança partilhados, de processos de tomada de decisão participativos e da manutenção de uma comunicação aberta;

- (iii) Implementação de sistemas formais de avaliação e compensação do desempenho, nomeadamente através do reconhecimento e louvor pelo trabalho bem feito;
- (iv) Criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Desta forma, a organização melhora a capacidade de atrair colaboradores profissionais que valorizam essencialmente a dimensão intrínseca do trabalho, que pretendam uma maior autonomia na aplicação do seu conhecimento e que preferem trabalhar com e para as pessoas (Parente *et al.*, 2013a; Schepers *et al.*, 2005; Young *et al.*, 2009).

Parente (2013), analisando a forma como é feita a gestão do capital humano em organizações do terceiro setor em Portugal, assinala que, apesar de a grande maioria das unidades afirmar desenvolver práticas de gestão de pessoas, verifica-se uma orientação essencialmente de curto-prazo e uma presença muito débil da gestão estratégica, orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os recursos humanos em conformidade com a estratégia organizacional. Ferreira (2005), por sua vez, através da realização de entrevistas semiestruturadas, evidencia que a gestão de recursos humanos é uma das atividades centrais do trabalho do ‘empresário social’ em Portugal e que lhe consome uma parte muito significativa do seu tempo de trabalho.

#### **4.3.1.3 Recursos financeiros**

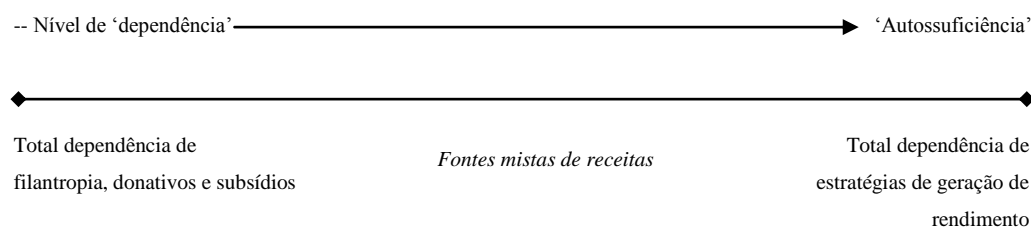
O desenvolvimento da estratégia organizacional pressupõe a existência de um conjunto de recursos financeiros. Estes incluem todas as fontes de fundos de uma organização, tais como dívidas, capital próprio, retenção de resultados, apoio governamental ou donativos privados (Barney & Clark, 2007; Weerawardena *et al.*, 2010). De acordo com a teoria da dependência de recursos, sugerida por Pfeffer e Salancik (1978), a sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade para adquirir recursos. Ora, são os meios financeiros que permitem que a organização adquira os recursos e fatores de produção de que necessita e que financie os seus projetos de investimento.

Weerawardena *et al.* (2010) reconhecem que a necessidade de construir uma organização sustentável conduziu à adoção de estratégias operacionais que visam o alcance de maior estabilidade financeira nas organizações sem fins lucrativos. O desenvolvimento deste tipo de estratégias pelas organizações sociais passa pela

ampliação da capacidade geral de geração de receitas, através da estabilização dos seus fluxos financeiros, com o intuito de substituir um modelo de dependência financeira por um modelo de autossuficiência e viabilidade financeira (Gras & Mendoza-Abarca, 2013; Parente *et al.*, 2013a; Smith *et al.*, 2010; Weerawardena *et al.*, 2010). No Reino Unido, Leahy e Villeneuve-Smith (2009) e Villeneuve-Smith (2013) constataam que as organizações socialmente empreendedoras se encontram comprometidas com uma estratégia de geração de lucro, conseguida na maioria dos casos, embora o excedente produzido seja reinvestido nas comunidades em que operam e na prossecução de objetivos sociais, nomeadamente através do desenvolvimento de atividades de expansão ou fornecimento de novos serviços. O mesmo resultado é encontrado por Baral *et al.* (2012), no caso da China, onde a maioria das organizações reinveste os seus lucros, mesmo que o regime jurídico sob o qual se encontram registadas não as obrigue a essa situação.

A autossuficiência financeira é encarada como a forma mais adequada para se assegurar a sustentabilidade da organização e minorar a dependência face a terceiros. Importa, sobretudo, limitar (e se possível eliminar) a dependência face à boa vontade e imprevisibilidade dos doadores, com os quais não existe qualquer vínculo contratual no que respeita aos montantes e periodicidade das transferências de capital (Austin *et al.*, 2007; Dees, 1998; Lehner, 2011; Smith *et al.*, 2012). Para Bacq *et al.* (2011), as organizações devem também diminuir a sua dependência face ao orçamento do Estado e às opções políticas vigentes. A autossuficiência é entendida como o objetivo último dos empreendedores sociais mais ambiciosos (Anderson & Dees, 2008; Boschee & McClurg, 2003). Boschee e McClurg (2003) alegam que uma situação destas apenas pode ser alcançada através de uma estratégia que visa a total dependência dos rendimentos gerados pela organização. Porém, para Nicholls (2008), esta será uma situação difícil de alcançar, na medida em que a maioria das iniciativas de empreendedorismo social se encontra algures num *continuum* balizado por uma situação de pura dependência e de total autossustentabilidade, como a figura 4.1 ilustra. Ainda assim, quanto maior for a capacidade de geração de receitas por parte da organização, maior será a probabilidade desta aceder aos recursos financeiros de que necessita (Bloom & Smith, 2010).

**Figura 4.1- Uma perspectiva sobre as estratégias financeiras: dependência versus autossuficiência**



Fonte: Anderson e Dees (2008)

As estratégias de geração de receitas têm por objetivo garantir a continuidade no fornecimento de bens ou serviços por parte da organização (Hoogendoorn *et al.*, 2010). A sustentabilidade financeira, obtida através da geração de rendimentos, é reconhecida como um importante pilar no conceito de empreendedorismo social (Boschee & McClurg, 2003; Mair, 2010). Segundo Boschee e McClurg (2003), uma organização sem fins lucrativos não estará a atuar de uma forma empreendedora a menos que gere rendimentos através das suas atividades. Os opositores às estratégias de geração de rendimentos argumentam que estas distraem a organização dos seus propósitos sociais, criam conflitos culturais, aumentam o risco financeiro da organização e ameaçam a sua legitimidade (Gras & Mendoza-Abarca, 2013). Smith *et al.* (2010) alertam para as tensões que podem surgir pelo facto da organização prosseguir em simultâneo uma missão social e uma estratégia de geração de receitas, receando que a missão social da organização possa vir a ser preterida em relação à procura da sua sobrevivência. Gras e Mendoza-Abarca (2013) sugerem que, com a procura de fontes de rendimento baseadas no mercado, as organizações sociais alteram a sua estrutura de dependência, trocando a dependência de subsídios e donativos pela dependência dos mercados comerciais. Os seus resultados empíricos apontam para a presença de uma relação em forma de U entre a proporção de recursos proveniente de atividades de mercado e a probabilidade de êxito da organização, o que sugere que o recurso a esta fonte de recursos é benéfico até níveis moderados e prejudicial para níveis mais elevados.

As estratégias de geração de rendimento podem ser prosseguidas de diversas formas, podendo apresentar, ou não, uma ligação direta com a missão principal da organização (Smith *et al.*, 2010). As receitas podem provir do preço praticado com a venda dos produtos ou serviços disponibilizados pela organização (a modalidade típica de geração de rendimento no empreendedorismo tradicional). O preço a praticar pode cobrir a

globalidade dos custos ou apenas uma parte. A organização social pode operar sobre áreas em que existam externalidades ou trabalhar com públicos com baixo poder de compra, pelo que o preço não será determinado pelo livre encontro entre a oferta e a procura (Light, 2008). Como anteriormente houve oportunidade de referir, o empreendedorismo social incide frequentemente em áreas em que os agentes económicos que operam única e exclusivamente com base nas leis de mercado não têm interesse económico na disponibilização do bem ou serviço. Deste modo, os preços, quando cobrados, raramente englobam a totalidade dos custos suportados, o que coloca um obstáculo significativo à sustentabilidade financeira das organizações (Light, 2008; Mair, 2010). Por conseguinte, enquanto algumas iniciativas adotam políticas de discriminação de preços, na qual alguns clientes pagam um preço inferior àquilo que seria considerado um preço ‘justo’, outros, que dispõem de uma melhor capacidade financeira, pagam um preço superior (Krlev, 2012). Segundo Nga e Shamuganathan (2010) este é um modelo equitativo de subsidiação-cruzada entre clientes, no qual os preços são fixados de acordo com a capacidade contributiva de cada um. Com este esquema de fixação de preços as organizações procuram aumentar o impacto social das suas atividades (Krlev, 2012).

Outra forma de geração de rendimento diz respeito à cobrança de taxas pela organização, tais como quotas dos seus membros e associados ou licenças (Schöning, 2003). É ainda possível a geração de rendimentos através da venda de produtos ou serviços que não estejam relacionados com a missão social da organização (Smith *et al.*, 2012). É o caso, por exemplo, das receitas provenientes de *merchandising*, da venda de produtos agrícolas ou artesanais, ou da prestação de serviços, como ações de consultoria, formação, serviços de tradução, restauração, ou a obtenção de patrocínios (Morris *et al.*, 2011b; Schöning, 2003; Smith *et al.*, 2012). Estas ações visam aumentar a visibilidade da organização e criar fontes alternativas de rendimento (Dees, 1998; Morris *et al.*, 2011b).

As organizações sociais estão cada vez mais conscientes da necessidade de diversificação das suas fontes de rendimento enquanto meio para assegurar a sua sustentabilidade (Eikenberry & Kluver, 2004; Reis, 1999; Smith *et al.*, 2012; Weerawardena, *et al.*, 2010). Todavia, estudos empíricos têm demonstrado que a maioria destas organizações não consegue operar exclusivamente com base em receitas próprias. Zhang e Swanson (2013) verificam, no caso canadiano, que apenas uma

pequena parte das organizações (cerca de um terço) tem mais de um quarto das suas receitas provenientes de rendimentos próprios. No caso português, Parente *et al.* (2013c) referem que a maioria das organizações do terceiro setor recorre a financiamento externo, bastante dependente de *stakeholders*, onde o financiamento proveniente do Estado assume particular relevância e o financiamento próprio representa apenas uma pequena fração dos fundos mobilizados. De um modo diferente, Leahy e Villeneuve-Smith (2009), Villeneuve-Smith e Chung (2013) e Baral *et al.* (2012), mostram que a maioria das organizações sociais supre mais de metade das suas necessidades financeiras através de estratégias de geração de rendimento relacionadas com atividades de mercado, particularmente evidente em organizações de maior dimensão. Leahy e Villeneuve-Smith (2009) e Villeneuve-Smith e Chung (2013) constataam, ainda, que a maioria das organizações sociais recorre a diversas fontes de rendimento e apenas um quarto destas se restringe a uma única fonte. De uma forma diferente, Bacq *et al.* (2011), na Bélgica e Holanda, evidenciam que apesar de as organizações sociais recorrerem a uma variedade de fontes de financiamento, predominam outras fontes de rendimento que não a venda de produtos ou serviços (que têm uma expressão relativamente pequena na geração de receitas).

Para colmatar esta incapacidade, as organizações de empreendedorismo social podem recorrer a outras fontes de recursos financeiros, tais como donativos e subsídios (Defourny & Nyssens, 2010; Mair & Martí, 2009; Pache & Chowdhury, 2012), ou às poupanças do próprio fundador ou da sua rede de contactos (sejam estes familiares, amigos, antigos colegas, parceiros de negócios, membros da comunidade ou pessoas interessadas no problema social em causa) (Baral *et al.*, 2012; Domenico *et al.*, 2010; Hare, Jones & Blackledge, 2007; Yunus, 2011). Segundo Dees (1998), estas podem ser fontes de capital particularmente interessantes numa fase inicial da iniciativa. Yunus (2011) defende que não é pelo facto de as organizações aceitarem subsídios, donativos ou outro tipo de dádivas que se desqualificam como organizações sociais. Para o autor estas devem apenas comprometer-se em tornar-se economicamente autossuficientes num período razoável de tempo. Em paralelo, a investigação empírica indica que à medida que as organizações sociais vão ‘amadurecendo’, tendem a depender mais do seu volume de vendas, e menos de donativos e subvenções (Bacq *et al.*, 2011). Villeneuve-Smith e Chung (2013) constataam, no Reino Unido, que menos de metade das organizações recebe subvenções ou donativos e apenas uma pequena fração indica

que as subvenções são a sua principal fonte de financiamento, sendo praticamente nula no caso dos donativos. Leahy e Villeneuve-Smith (2009), por outro lado, verificam que a escala é importante para a autossustentabilidade da organização, identificando a partir de uma determinada dimensão uma menor dependência de donativos.

Apesar dos esforços desenvolvidos, em determinados momentos as organizações podem não dispor dos fluxos financeiros de que necessitam para suportar as suas atividades. Nesses casos, e para que não comprometam a continuidade das suas operações, podem recorrer a diversas modalidades de financiamento, seja nos mercados financeiros, seja nos mercados de capitais. Com efeito, Hare *et al.* (2007) revelam, no caso escocês, que a maioria das organizações não é capaz de assegurar as suas atividades sem recurso ao financiamento externo. No entanto, as organizações sociais, ao não se encaixarem no perfil tradicional de organizações do setor empresarial, terão mais dificuldades em atrair investidores (Chertok *et al.*, 2008). Para além disso, Lehner (2013) refere que os discursos dos empreendedores sociais têm sido conotados com a esfera social e com a ausência de terminologia em gestão (sendo negligenciados nas suas apresentações termos como fluxos de caixa ou retornos financeiros de longo-prazo), o que leva a um grande ceticismo por parte dos investidores com fins lucrativos tradicionais em relação às suas capacidades gestionárias. Acresce, ainda, que as organizações sociais, ao recorrerem a estratégias de geração de rendimento baseadas nos mercados, podem dissuadir os financiadores de organizações sem fins lucrativos tradicionais. De acordo com a hipótese da exclusão, parcialmente confirmada por Smith *et al.* (2012), os doadores terão a perceção de que os seus donativos já não são necessários devido à presença de outras fontes de financiamento.

A condição híbrida do empreendedorismo social constrói barreiras culturais e cognitivas, que dificultam a comunicação entre empreendedores sociais e investidores tradicionais (Lehner, 2013). Daqui resulta que os montantes de financiamento disponibilizados pelos mecanismos tradicionais são manifestamente insuficientes para as necessidades das organizações e são atribuídos por períodos de tempo demasiadamente curtos (Austin *et al.*, 2006; Hare *et al.*, 2007), incompatíveis com o perfil daquelas organizações. Em consequência, os empreendedores sociais, de uma forma rotineira e numa perspetiva de curto prazo, dedicam uma parte significativa do seu tempo a procurar novas fontes de financiamento, com prejuízo para as demais solicitações de gestão da organização (Austin *et al.*, 2006). Segundo Hare *et al.* (2007),

ao concentrarem-se em meios financeiros de curto prazo, estas organizações não terão oportunidade de planejar as suas atividades, na medida em que a sua sobrevivência está dependente de uma sequência de operações bem-sucedidas que exigem um montante significativo de tempo e esforço. O acesso a financiamento é, aliás, apontado pelas organizações sociais como a principal dificuldade para a sua sustentabilidade e/ou crescimento (Ármannsdóttir, 2011; Baral *et al.*, 2012; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013).

Os empreendedores sociais, cientes da insuficiência e inadequação dos tradicionais mecanismos de financiamento, têm aplicado a sua criatividade na busca de novas formas de financiamento que permitam gerar os fluxos financeiros de que as suas iniciativas necessitam (Chertok *et al.*, 2008; Murphy & Coombes, 2008; Weerawardena & Mort, 2006). São exemplo disso, os casos das obrigações de impacto social (Vasconcelos, 2010), microcrédito (Yunus, 1999), *crowdfunding* (Lehner, 2013), Bolsa de Valores Sociais (Grecco, 2010) ou fundos de investimento social (Chertok *et al.*, 2008; Trelstad, 2008). Esta situação é evidente no estudo de Villeneuve-Smith e Chung (2013), segundo o qual metade das organizações admite ter procurado novas fontes de financiamento nos últimos doze meses.

Phillips e Hebb (2010) consideram que o modo como as organizações se financiam é um aspeto crucial para a sua sustentabilidade. Como tal, estas devem analisar as alternativas que têm ao seu dispor e avaliar aquelas que mais se adequam às suas necessidades e características, à sua orientação estratégica e que proporcionam uma maior eficiência operacional (Weerawardena *et al.*, 2010). Dees (1998) sugere que o empreendedor social deve ponderar não só o custo do capital, como também o tempo necessário para a sua aprovação e obtenção, os custos de gestão e manutenção da relação (onde se inserem, a título de exemplo, as despesas associadas a reuniões e à necessária prestação de contas). Também deve considerar os custos implícitos decorrentes da dependência de uma fonte de financiamento que pode não ser facilmente renovável. Segundo o autor, a análise deve ser efetuada de uma forma holística, integrando todas as condicionantes que o uso de uma determinada fonte de financiamento possa ter sobre as operações e a estratégia da organização social. As subvenções e donativos, por exemplo, muito embora sejam efetuadas a título gratuito, nem sempre são a melhor opção (Dees, 1998).

### **4.3.2 Recursos intangíveis**

Para a prossecução dos seus objetivos as organizações socialmente empreendedoras necessitam quer de recursos tangíveis, quer intangíveis. Os recursos intangíveis carecem de forma física e incluem elementos como valores, inovação e criatividade, recursos intelectuais, direitos de propriedade, contratos, reputação da organização, segredos comerciais, conhecimento ou cultura (Austin & Seitanidi, 2011; Meyskens *et al.*, 2010a). Estes recursos são, pela sua própria natureza, não-observáveis, difíceis de quantificar ou de converter em meios monetários (Ang & Wight, 2009; Greco *et al.*, 2013), sendo desenvolvidos dentro das próprias organizações através de complexos processos sociais e organizacionais (Molloy *et al.*, 2011). Por serem difíceis de transacionar, dificilmente podem ser destacados dos seus detentores (Molloy *et al.*, 2011), o que lhes confere características únicas e quase inimitáveis (Ang & Wight, 2009). Para a maioria das organizações, os recursos intangíveis são mais valiosos do que os tangíveis (Grant, 2008). Barney (1991) destaca a relevância dos ativos intangíveis na explicação da heterogeneidade das empresas. A utilização deste tipo de recursos poderá moldar outros recursos e a estratégia da organização, constituindo uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável (Ang & Wight, 2009; Collis & Montgomery, 1981; Molloy *et al.*, 2011). Collis e Montgomery (1981) salientam ainda que os ativos intangíveis têm a propriedade de não serem consumidos com o uso e se utilizados criteriosamente podem até desenvolver-se.

Importa assim conhecer de que forma é que os recursos de natureza intangível, tais como a imagem organizacional, a reputação, a qualidade do serviço prestado e o capital social, são relevantes para as iniciativas de empreendedorismo social.

#### **4.3.2.1 Imagem da organização**

A imagem organizacional pode ser entendida, segundo Walker (2010), como uma imagem desejada que é projetada pela organização para uma audiência externa ou, na aceção de Sciulli e Bebko (2011), como o nível de pertinência que a organização assume para com os seus *stakeholders*.

Sciulli e Bebko (2011) reconhecem a elevada importância que o aspeto intangível da imagem assume para as organizações sociais. Segundo os autores, esta representa a principal influência na decisão de se estabelecer uma relação com a organização. A

construção da imagem resulta da impressão, da atitude e da opinião em relação à organização, sendo formada através da identificação e avaliação de elementos como credibilidade, reputação, cooperação, participação ou *status* da organização (Zhengdong, 2011). Walker (2010) argumenta que muitas destas características são incorporadas através das atividades desenvolvidas pela organização e pelos processos de comunicação empresarial usados para chegar aos seus *stakeholders*. A imagem de marca constitui também um importante elemento na formação da imagem da organização (Ewing & Napoli, 2005; Walker, 2010). A marca é para Michel e Rieunier (2012) um nome, um termo, um sinal, um desenho ou uma combinação destes, que serve para identificar os bens ou serviços de uma organização e a diferencia das organizações com que interage. Para os autores, a marca, mais do que um símbolo, representa um significado na mente do ‘consumidor’. Segundo Kylander e Stone (2012), a marca traduz toda a construção psicológica sobre a organização, que é retida na mente dos indivíduos. Este ‘sistema de identificação’ é construído, por exemplo, através de um nome, logótipo, *design* ou *jingle* (Michel & Rieunier, 2012). Viana (2012) salienta o papel preponderante que as tecnologias de informação e comunicação assumem (em particular a internet) para a divulgação da marca institucional. Ferramentas como *sites*, *blogues* ou redes sociais são consideradas como uma forma rápida e de baixo custo para se chegar a um elevado número de interlocutores (*ibidem*). Parente e Costa (2013) particularizam o papel dos *websites* como elemento crucial para a apresentação externa da organização aos seus *stakeholders*.

Segundo Kylander e Stone (2012) a marca é ainda uma ferramenta capaz de gerir as perceções externas de uma organização, o que potencia o aumento da visibilidade e credibilidade da organização. Deste modo, organizações orientadas para a marca apresentam uma melhor capacidade para angariar recursos, criar parcerias e construir vantagens competitivas (Ewing & Napoli, 2005; Kylander & Stone, 2012; Michel & Rieunier, 2012). Adicionalmente, a marca pode ser utilizada para o fortalecimento da coesão interna da organização, na medida em que expressa a sua identidade, missão, valores e atividades distintivas (Kylander & Stone, 2012), pelo que representa um importante ativo para a melhoria do desempenho da organização (Ewing & Napoli, 2005).

Em Portugal, Parente e Costa (2013) evidenciam empiricamente uma forte presença de meios de comunicação virtual nas organizações do terceiro setor, com particular

destaque para o *website*, detido pela esmagadora maioria das organizações. Segue-se a presença nas redes sociais, também intensa, e, com menor expressão, os *blogues*. A investigação de Parente e Costa (2013) identifica algumas limitações na utilização destas ferramentas, designadamente as organizações não exploram todo o potencial que estas são capazes de proporcionar e aplicam uma comunicação uniforme entre os diferentes *stakeholders*, sem qualquer diferenciação de conteúdos.

Villeneuve-Smith e Chung (2013), por sua vez, constatarem que a maioria das organizações socialmente empreendedoras utiliza, e de um modo crescente, a designação ‘empresa social’ para comunicar a sua identidade em atividades de marketing. Esta situação, que é mais evidente nas organizações mais recentes, resulta, segundo os autores, do aumento da confiança sobre a marca ‘empresa social’ e sobre o empreendedorismo social em geral. Os autores verificam, ainda, que a falta de experiência em questões relacionadas com marketing é uma das principais barreiras apontadas pelas organizações em início de atividade.

#### **4.3.2.2 Reputação**

Segundo Walker (2010), a reputação traduz a perceção agregada que num determinado momento do tempo os *stakeholders*, internos ou externos, têm sobre a organização. Trata-se, portanto, de uma representação cognitiva que depende da perceção, positiva ou negativa, que os *stakeholders* têm sobre a organização (Bae & Cameron, 2006; Walker, 2010). Para Walker (2010), uma boa reputação é um ativo que requer tempo e implica esforços significativos para a sua edificação. Uma vez construída, tende a ser relativamente estável e duradoura, embora facilmente danificada pela ocorrência de factos particularmente negativos (Ang & Wight, 2009; Walker, 2010).

A reputação é construída com base em perceções do comportamento atual e passado da organização social, não sendo diretamente controlável e determinada por esta (Sabate & Puente, 2003; Walker, 2010). Na criação da reputação de novas iniciativas de empreendedorismo social é preponderante o papel do fundador (Austin & Seitani, 2011; Desa, 2007; Swanson & Zhang, 2012), para o qual contribuem elementos como o seu *status*, a sua rede de contactos ou a sua história profissional (Desa, 2007; Swanson & Zhang, 2012). Adicionalmente, Shaw (2004) evidencia empiricamente que muitos

empreendedores sociais consideram o seu envolvimento com a comunidade local como necessário para a construção da credibilidade da organização.

A reputação constitui uma importante mais-valia para as organizações sociais (Ang & Wight, 2009; Bae & Cameron, 2006), pois facilita a obtenção de recursos e permite que sejam adquiridos em condições mais favoráveis (Ármannsdóttir, 2011; Sabate & Puente, 2003). Ármannsdóttir (2011) sugere que as decisões de financiamento resultam frequentemente de elementos como a reputação dos empreendedores, o seu sucesso em experiências anteriores ou a rede de relações, em detrimento da preponderância do mérito financeiro da iniciativa. A reputação representa igualmente um elemento-chave para a construção da legitimidade da organização (Sud *et al.*, 2009), o que poderá persuadir e justificar o apoio dos indivíduos à iniciativa (Desa, 2007; Padani & Gainer, 2003; Swanson & Zhang, 2012) e reforçar a capacidade de construção de redes e alianças (Ang & Wight, 2009). Para o público em geral, a reputação é um sinal informativo, que funciona como mecanismo de garantia e de compromisso por parte da organização (Padani & Gainer, 2003).

#### **4.3.2.3 Qualidade do serviço prestado**

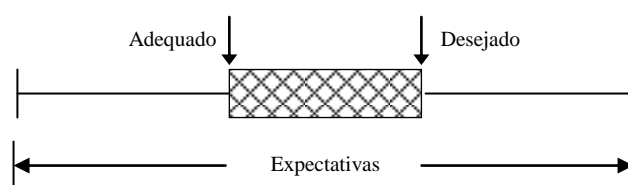
A qualidade do serviço prestado pode ser entendida como o nível de excelência de uma organização (Gorla, Somers & Wong, 2010). Enquanto mecanismo suscetível de influenciar a capacidade de criação de valor e satisfação dos clientes, tem emergido como um importante tema no âmbito da estratégia organizacional (Alamgir & Shamsuddoha, 2004; Suuroja, 2003).

Segundo Suuroja (2003), a concetualização tradicional de qualidade tem-se focado no cliente e na ideia de qualidade percebida, vista como o resultado da comparação entre um resultado em particular com um padrão previamente estabelecido. Como tal, a qualidade diz respeito ao grau de conformidade (ou de discrepância) entre as expectativas dos consumidores e a perceção ou julgamento que estes fazem sobre o desempenho ou serviço efetivamente fornecido pela organização (Alamgir & Shamsuddoha, 2004; Gorla *et al.*, 2010). Deste modo, Green, Chakrabarty e Whitten (2007) consideram que a qualidade de um serviço pode ser entendida como a extensão com que uma organização vai ao encontro das necessidades/expectativas dos seus clientes e os satisfaz em vários elementos da prestação do serviço. Assim, a qualidade

será tanto maior quanto maior for a capacidade do serviço em satisfazer as necessidades ou expectativas dos seus utilizadores. De um modo semelhante, Heckert e Silva (2008) sugerem que o conceito de qualidade tem como referência a avaliação de qualidade por parte dos utilizadores, e não do bem ou serviço *per si*.

As expectativas dos consumidores são vistas como os seus desejos ou pretensões (Suuroja, 2003) e podem, segundo Danciu (2007), ser analisadas a dois níveis: (i) desejadas e (ii) adequadas. O nível de serviço desejado é o serviço que o cliente gostaria de receber, enquanto o nível de serviço adequado diz respeito àquilo que este considera como aceitável. Como se pode observar pela figura 4.2, entre o nível de serviço desejado e o nível adequado existe uma zona de tolerância (Danciu, 2007). De acordo com Suuroja (2003), para que uma organização conceba uma cultura que sustente a qualidade, deverá conhecer os valores e preferências dos seus clientes, de modo a compreender a forma como estes constroem a perceção sobre a qualidade de um serviço em particular. Para o autor, conhecer a apreciação dos clientes em relação à qualidade permite criar uma vantagem competitiva e gerir os recursos de uma forma mais eficiente, na medida em que não serão desperdiçados meios em áreas que os clientes não consideram importantes.

**Figura4.2- Níveis de expectativas de um serviço**



Fonte: Danciu (2007)

Esta preocupação com a qualidade do serviço prestado sublinha uma cultura organizacional orientada para os clientes, veiculada pelo empreendedorismo social. Na visão de Green *et al.* (2007) uma cultura organizacional orientada para os clientes deve ser arquitetada em torno de dois elementos: (i) um enfoque no cliente, e (ii) uma avaliação das necessidades. Na sua aceção, o enfoque nos clientes traduz a extensão com que os objetivos e estratégia da organização se baseiam na compreensão das necessidades dos clientes e na capacidade de a organização demonstrar que existe essencialmente para os servir. A dimensão avaliação de necessidades, por outro lado, refere-se à capacidade da organização em monitorizar o seu compromisso com a

satisfação das necessidades dos clientes, isto é, até que ponto é que, de uma forma rotineira e sistemática, avalia as necessidades dos clientes e divulga a informação recolhida a todas as partes interessadas. Esta orientação efetiva para o mercado assegura que os serviços da organização estão mais próximos de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes (Green *et al.*, 2007), permitindo demonstrar a credibilidade da organização e, como tal, alcançar a confiança dos seus *stakeholders* (Ang & Wight, 2009).

Segundo Suuroja (2003), a maioria dos modelos de gestão de qualidade dos serviços considera que a perceção da qualidade é construída com base em múltiplas dimensões, sustentando-se na premissa de que um serviço representa um conjunto complexo de atributos implícitos e explícitos. Assim, para estes modelos, a avaliação geral da qualidade resulta da avaliação que é feita, de uma forma agregada, dessas várias componentes (Suuroja, 2003). O debate sobre quais as dimensões básicas de um serviço, bem como a forma para se medir essas dimensões, é extenso (Alamgir & Shamsuddoha, 2004). Vários investigadores têm proposto diferentes modelos quanto às dimensões que compõem a qualidade de um serviço. Porém, como revela Suuroja (2003), não existe uma posição totalmente consensual sobre o conteúdo e a natureza dessas mesmas dimensões<sup>12</sup>.

Paralelamente, Heckert e Silva (2008), argumentam que as especificidades das organizações do terceiro setor exigem uma abordagem própria para a gestão da qualidade. Na sua opinião, esta necessidade resulta do facto de uma parte significativa das receitas das organizações sociais não provir dos seus utilizadores (os beneficiários que consomem o serviço), mas de entidades terceiras, detentoras de diferentes expectativas e perceções. Os autores alertam que a necessidade de sobrevivência da organização poderá levá-la a concentrar-se na satisfação das expectativas de determinados grupos de *stakeholders*, em detrimento dos beneficiários da missão.

#### **4.3.2.4 Capital Social**

O capital social é um ativo intangível que se encontra imbricado nas relações entre indivíduos e comunidades (Mair & Martí, 2006; Meyskens *et al.*, 2010b). A literatura tem reconhecido que o capital social é um fator importante para o sucesso das

---

<sup>12</sup> Para uma revisão de literatura mais detalhada, consultar Suuroja (2003).

iniciativas de empreendedorismo social (Austin *et al.*, 2006; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Mair & Schoen, 2005; Sakurai, 2008; Sharir & Lerner, 2006), de tal forma que para Chell (2007) a análise do comportamento do empreendedor social não estará completa se não se incluir o papel do capital social. Leadbeater (1997) defende que este é o principal ativo das organizações sociais. Esta tese é suportada pelos resultados de Bauer, Guzmán e F. Santos (2012), que indicam que as dotações de capital social são maiores no empreendedorismo social do que nas empresas tradicionais.

O capital social diz respeito à pertença de um indivíduo ou de uma organização a uma determinada rede, duradoura e bem-conhecida, na qual interage um conjunto de atores (Ármanndóttir, 2011; Toledano, 2011; Zhengdong, 2011). Nas palavras de Bauer *et al.* (2012), representa a soma de todos os recursos potenciais e reais que são acumulados numa pessoa ou grupo de pessoas (instituições, empresas, associações, regiões ou países), em virtude de uma rede duradoura de relações de conhecimento e de reconhecimento mútuo mais ou menos institucionalizada. Esta rede é, ela própria, composta por várias redes de menor dimensão, que se encontram conectadas entre si (Hervieux & Turcotte, 2010). Para Westlund e Gawell (2012), o capital social consiste em redes sociais, normas e valores que são gerados, acumulados e disseminados através dessas redes.

As redes são compostas por diferentes intervenientes, tais como amigos, família, associados, ou organizações da comunidade em geral (Seelos *et al.*, 2011). O relacionamento entre os elementos que as compõem poderá caracterizar-se pela existência de vínculos fortes ou fracos. Os laços fortes dizem essencialmente respeito à família e aos amigos próximos, enquanto os laços fracos traduzem o relacionamento entre conhecidos, relações distantes ou novas relações (Friedman & Desivilya, 2010; Hervieux & Turcotte, 2010). Segundo Hervieux e Turcotte (2010), estes laços fracos podem fornecer novas informações à rede e permitir atingir áreas mais distantes do que a disponível através das ligações pessoais mais fortes.

O capital social inclui um elevado grau de reciprocidade, na medida em que a atuação dos seus membros se baseia na convicção de que os outros elementos da rede irão responder de uma forma cooperativa e de acordo com as normas sociais vigentes (Tremblay, Gutberlet & Peredo, 2010). Westlund e Gawell (2012) qualificam o capital social como um bem de clube, e não como um bem público, na medida em que tem

características de um bem exclusivo, limitado aos seus membros (aos atores conectados a uma rede ou grupo). Aqueles que não estiverem conectados não terão acesso ao capital social, o que implica que diferentes grupos ou organizações terão diferentes dotações em termos de capital social (Westlund & Gawell, 2012).

O nível de capital social é fomentado pela presença de fortes níveis de confiança mútua e reciprocidade (onde nenhuma das partes irá explorar as vulnerabilidades dos outros), pela partilha de normas de comportamento, e pela existência de um sentimento de compromisso e pertença (Barney & Clark, 2007; Quintão 2004c). Deste modo, o nível de capital social será tanto maior quanto: (i) maior e mais diversa for a rede social do empreendedor social; (ii) mais conectada estiver a rede; e (iii) maior for a qualidade das relações, expressa pelo nível de confiança, respeito e amizade (Ármannsdóttir, 2011; Mair & Martí, 2006; Sharir & Lerner, 2006).

O capital social é um valioso ativo intangível, capaz de produzir múltiplas vantagens (Myers & Nelson, 2010). A cooperação que promove contribui para o reforço da posição competitiva da organização (Bauer *et al.*, 2012). Antes de mais, facilita o acesso e a mobilização de outras formas de capital indispensáveis à prossecução da estratégia (Marshall, 2011; Meyskens *et al.*, 2010b; Seelos *et al.*, 2011). Designadamente, potencia o acesso ao financiamento, aos quadros de gestão e à equipa de colaboradores, entre outros recursos (Austin *et al.*, 2006; Mair & Noboa, 2006; Sakurai, 2008). Facilita ainda a realização de ações entre os membros da rede, a coordenação e a cooperação entre parceiros (Ármannsdóttir, 2011; Goldstein, Hazy, Silberstanf & Schultz, 2010; Meysken *et al.*, 2010b; Tan *et al.*, 2005). Por último, facilita o processo de tomada de decisão coletivo e a redução dos custos de transação (Bauer *et al.*, 2012).

Empiricamente, Shaw (2004) confirma que o capital social é visto como importante pelos empreendedores sociais, nomeadamente para a obtenção de informações sobre o mercado e sobre os clientes, apresentação a possíveis fontes de financiamento e identificação das necessidades sociais locais que não estão a ser satisfeitas.

Para Tremblay *et al.* (2010), este ativo pode ser visto como um recurso partilhado, que deriva e é renovado através de redes interpessoais e da interação entre cidadãos. A participação ativa em redes permite uma partilha mais rica de informação e de conhecimento, o que conduz à aprendizagem coletiva, promove uma melhor compreensão das normas sociais da comunidade e facilita a criação de soluções mais

inovadoras (Myers & Nelson, 2010; Nga & Shamuganathan, 2010). Adicionalmente, cria confiança em relação à organização, melhorando a sua visibilidade, credibilidade e legitimidade (London & Morfopoulos, 2010; Marshall, 2011; Thompson *et al.*, 2000; Westlund & Gawell, 2012). As redes de contactos fornecem ao empreendedor social mais recursos e mais informação, necessários para a descoberta e exploração de oportunidades (Zhang *et al.*, 2009). Representa assim um importante papel na estratégia das organizações socialmente empreendedoras (Meysken *et al.*, 2010b; Thompson *et al.*, 2000), na medida em que alarga a janela de oportunidades da iniciativa, permite explorá-las de uma forma mais eficiente (Marshall, 2011; Myers & Nelson, 2010), e permite fazer face a problemas sociais que de outro modo pareceriam intransponíveis (Leadbeater, 1997). Segundo Bauer *et al.* (2012) um dos benefícios mais importantes proporcionados pelo capital social é precisamente a melhoria do reconhecimento e redimensionamento das oportunidades empreendedoras. Por conseguinte, quanto maior for o capital social maior será a capacidade da organização para a criação de valor social (Estrin *et al.*, 2011; Mair & Schoen, 2005; Meysken *et al.*, 2010b; Sakurai, 2008).

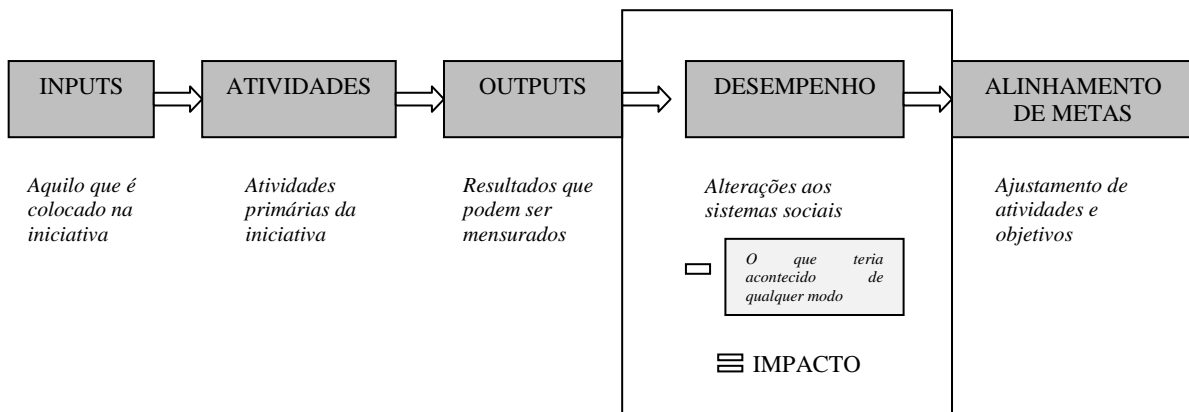
#### **4.4 Desempenho**

As iniciativas de empreendedorismo social são criadas, desenvolvidas e levadas a cabo com um propósito: criar valor económico e social. Como a figura 4.3 sistematiza, o processo de criação de valor resulta da aplicação de um conjunto de atividades organizacionais (comportamentos) que aglutinam um conjunto de recursos (*inputs*) para a produção de determinados produtos ou serviços (*outputs*), que são disponibilizados enquanto veículo para a produção dos resultados pretendidos (desempenho). Para a compreensão do quadro completo de criação de valor, Clark, Rosenzweig, Long e Olsen (2004) introduzem o conceito de impacto. Para estes, o impacto diz respeito à proporção de resultados na sociedade que decorrem única e exclusivamente da atividade da organização, isto é, representa o acréscimo de valor que as atividades da organização libertam para a sociedade.

O desempenho de uma organização ocorre após o desenvolvimento de um conjunto de ações, que implementam a estratégia e gerem os recursos que têm à sua disposição. Porém, não é pelo facto de as organizações se proporem atingir determinados propósitos que os conseguem concretizar verdadeiramente. Não é tão-pouco pelo facto de serem

norteadas por uma causa social que se traduz num bom desempenho. Como Bonini e Emerson (2005) referem, ‘fazer-se o bem’ e ‘fazer-se bem’ não são necessariamente sinónimos. Na verdade, o empreendedorismo social só será socialmente útil se as atividades desenvolvidas forem capazes de produzir o resultado a que se propõe.

**Figura 4.3- O processo de geração de desempenho**



Fonte: Clark *et al.* (2004)

Embora não haja estatísticas disponíveis, a literatura reconhece que nem todas as iniciativas de empreendedorismo social são de facto bem-sucedidas (Germak & Singh, 2010; Studdard & Darby, 2011). Na visão de Zeyen *et al.* (2013), sem um bom sistema de métricas é difícil distinguir o sucesso do fracasso ou aprender com base nas experiências passadas. Torna-se, portanto, necessário determinar e analisar o desempenho obtido com as atividades da organização.

Para Lynch-Cerullo e Cooney (2011) a avaliação de desempenho diz respeito ao processo contínuo de estabelecimento de objetivos, transformação desses objetivos em componentes mensuráveis e recolha e análise de dados sobre essas mesmas medidas. A avaliação de desempenho diz, assim, respeito à análise da forma como os comportamentos organizacionais desenvolvidos estão, ou não, a conduzir aos resultados pretendidos. Achleitner *et al.* (2009) descrevem o desempenho de uma organização como a utilização eficiente e eficaz de recursos para a prossecução de determinados resultados. A eficácia mede os resultados em termos de mudança social, enquanto a eficiência avalia a extensão com que os recursos são economicamente convertidos em resultados. Por conseguinte, as medidas de eficácia são construídas com base na

comparação da proximidade dos resultados obtidos (em termos de *outputs*, desempenho ou impacto) com os objetivos inicialmente definidos pelo empreendedor social (Achleitner *et al.*, 2009). Assim, quanto menores forem os desvios observados, maior será a eficácia.

A eficiência, por sua vez, analisa a produtividade do processo, podendo ser avaliada através de rácios entre os *inputs* incorporados e os *outputs* gerados. Sawhill e Williamson (2001) defendem que o processo de avaliação de desempenho deverá contemplar informação relativa a três vetores: processos (atividades), *outputs* (produtos e serviços) e resultados. Em paralelo, na terminologia de Clark *et al.* (2004) as métricas de avaliação de desempenho podem ser classificadas em três categorias distintas, embora complementares: (i) métodos de processos; (ii) métodos de impacto; e (iii) métodos monetários. Os métodos de processo incluem as ferramentas que são utilizadas para avaliar a eficiência e eficácia dos *outputs*, traduzindo-se em indicadores que monitorizam a continuidade operacional dos processos. Clark *et al.* (2004) consideram adequada a sua avaliação por via dos *outputs* da organização na medida em que estes se encontram correlacionados com o desempenho social desejado. Os métodos de impacto, por sua vez, avaliam os resultados incrementais (em termos de desempenho ou de *output*) proporcionados à sociedade pelas atividades da organização, comparativamente com a melhor alternativa existente para a resolução do problema social em questão. Por último, os métodos monetários representam o desempenho ou o impacto gerado, expressos em unidades monetárias, descontando, ou não, o valor temporal do dinheiro. Os autores argumentam que a escolha das métricas a implementar deverá resultar da ponderação de dois critérios: (i) a viabilidade da métrica, isto é, a facilidade e o custo associados à sua implementação; e (ii) a credibilidade, ou seja, a extensão com que a informação produzida é suficientemente rigorosa.

A gestão de desempenho é, além do mais, uma prática que se coaduna com o carácter empreendedor pelo qual o empreendedorismo social se rege. É através da avaliação de desempenho que a organização mede o grau com que é capaz de aplicar com sucesso as competências e recursos de que dispõe e que aplicou para a prossecução da sua estratégia organizacional. Nas palavras de Rotheroe e Richards (2007) a presença de mecanismos de avaliação de desempenho auxilia no processo gestor, na medida em que possibilita a prossecução de um processo de avaliação contínuo. A teoria económica sugere que o comportamento empreendedor futuro se baseia na comparação entre as

expectativas do empreendedor e os resultados percebidos num determinado momento do tempo (Naffziger *et al.*, 1994). Desta forma, a avaliação representa uma ferramenta através da qual os gestores obtêm *feedback* sobre as decisões tomadas. Ao mesmo tempo, identifica as ações que podem conduzir ao sucesso da organização e identifica os programas que permitem que esta progrida na prossecução dos seus objetivos (Bonini & Emerson, 2005; Bornstein, 2007; Carman, 2011; Emerson, 2005), permitindo um ajustamento dinâmico entre o ambiente, estratégia, estrutura e recursos da organização. Adicionalmente, Zhang e Swanson (2013) sugerem que a utilização sistemática de medidas financeiras e não financeiras ajuda as organizações socialmente empreendedoras a balancear as solicitações em termos de recursos e a testar a sua solidez estratégica. Zhang e Swanson (2013) encontram suporte empírico, ainda que parcial, para a tese de que a utilização de medidas não financeiras aumenta os resultados sociais das organizações e que a adoção de controlos financeiros para a monitorização das operações está associada a uma maior utilização de receitas próprias (por contraponto a um menor recurso a donativos e subvenções).

Apesar da importância que assume para uma gestão bem-sucedida das organizações, a mensuração de desempenho no empreendedorismo social é reconhecida como sobejamente difícil (Johnson, 2000; Mair & Martí, 2006; Wang, 2009; Weerawardena & Mort, 2012). A criação de valor à luz de duas linhas de fundo (valor social e económico) faz com que os mecanismos tradicionais de avaliação de desempenho se manifestem inadequados (Bonini & Emerson, 2005; Murphy & Coombes, 2008). Se no setor empresarial os lucros, para os quais existem métricas padronizadas, representam um razoável indicador do valor que a empresa está a ser capaz de gerar, o mesmo não se verifica no empreendedorismo social (Ármanndóttir, 2011; Austin *et al.*, 2006; Boschee & McClurg, 2003; Dees, 2001; Sawhill & Williamson, 2001). O empreendedorismo social desenvolve-se, frequentemente, no âmbito das organizações sem fins lucrativos ou em áreas em que é difícil a aplicação de preços de mercado, não sendo o lucro um bom indicador do valor criado (Boschee & McClurg, 2003). As métricas de avaliação deverão, neste caso, entrar em consideração com elementos de natureza económica e social (Brown & Moore, 2001; Nicholls, 2009b; Wang, 2009; Zahra *et al.*, 2009).

A avaliação da criação de valor social envolve, contudo, uma particular complexidade. Em primeiro, o valor social gerado tem um valor intrínseco, com frequência de natureza

qualitativa, que é difícil de expressar em métricas (Achleitner *et al.*, 2009; Emerson *et al.*, 2001; Young, 2008). A standardização de indicadores é também difícil de implementar, dado que a criação de valor social depende em muito das especificidades da própria organização e do âmbito das suas próprias atividades (Trelstad, 2008). Por consequência, não é possível comparar-se os resultados criados em diferentes iniciativas (Achleitner *et al.*, 2009). Adicionalmente, é difícil imputar um resultado social como consequência direta de uma intervenção específica (Dees, 1998). Para além dos resultados diretos da intervenção podem coexistir outros fatores, como o contexto, que influencia os resultados gerados. Dees (1998) toma como exemplo a redução da taxa de criminalidade, que poderá resultar não só de um programa social como também de uma melhoria das condições económicas de uma determinada região. Trivedi e Stokols (2011) salientam que as atividades da organização podem não só criar valor social direto, como também proporcionar benefícios indiretos. Esta multicausalidade reforça a dificuldade no apuramento rigoroso da parcela de valor que deriva das atividades de uma organização em concreto (Kirk & Nolan, 2010; Swanson & Zhang, 2012).

Uma outra dificuldade decorre do espaço de tempo necessário para que se possa apurar o resultado de uma ação em específico. Entre o momento em que uma atividade é iniciada e o momento em que os seus resultados se fazem sentir, existe um lapso de tempo que pode ser considerável. As ações decorrentes de iniciativas de empreendedorismo social geralmente não surtem um efeito imediato, refletindo-se apenas no médio ou longo prazo (Achleitner *et al.*, 2009; Austin *et al.*, 2006). Achleitner *et al.* (2009) sugerem que a avaliação de desempenho deve ter lugar apenas após um período de tempo suficiente para que o efeito das ações organizacionais se tenha materializado. Por conseguinte, para algumas iniciativas não será possível apurar o resultado social gerado com uma periodicidade trimestral ou até anual, como é frequente no empreendedorismo tradicional (Austin *et al.*, 2006).

As dificuldades acima enunciadas não demovem a literatura de reiterar a necessidade de se conceber um sistema capaz de avaliar o desempenho da organização em termos globais e de uma forma agregada (Emerson, 2003; Thompson *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2009), que conjugue a criação de valor social e económico (Dacin *et al.*, 2010). A avaliação de resultados é, além do mais, um dos termos mais referidos na literatura sobre empreendedorismo social (Gras, Mosakowski & Lumpkin, 2011). A discussão coloca-se quer do ponto de vista teórico quer prático. Em termos práticos, vários

profissionais e instituições têm procurado desenvolver métricas de mensuração de resultados, muitas delas originárias do setor empresarial (Achleitner *et al.*, 2009; Swanson & Zhang, 2012). É, a título de exemplo, o caso do *Balanced ScoreCard* (Bull, 2007; Trelstad, 2008), mapas de valor, (Mulgan, 2005; 2008), retorno social do investimento (Emerson *et al.*, 2001), *benchmarks* (F. Santos, 2009; Thompson *et al.*, 2000) ou a análise custo-benefício (Clark *et al.*, 2004).

Do ponto de vista acadêmico tem-se procurado definir as características que as métricas de avaliação de desempenho devem apresentar, bem como esclarecer a razão pela qual algumas iniciativas apresentam um melhor desempenho do que outras (Gras *et al.*, 2011; Light, 2008; Sharir & Lerner, 2006). Assim, uma parte da literatura tem procurado olhar para o desempenho (enquanto resultado da atividade organizacional) para compreender quais são os *value drivers* que contribuem para o sucesso das iniciativas de empreendedorismo social. Pretende-se, portanto, identificar quais são os comportamentos capazes de explicar as diferenças em termos de desempenho organizacional. Esta questão apresenta um problema metodológico que não se encontra totalmente resolvido, na medida em que não existe ainda um consenso no que respeita aos indicadores a utilizar na construção da dimensão ‘desempenho’ (Light, 2008; E. Tayşir & N. Tayşir, 2012).

Os estudos empíricos têm recorrido essencialmente a indicadores para avaliar, em particular, a eficácia operacional. Através de uma revisão de literatura E. Tayşir e N. Tayşir (2012) concluem que as dimensões de eficácia adotadas variam muito entre estudos empíricos. O estudo de Moshe Sharir e Miri Lerner (2006) define três critérios para a avaliação do nível de desempenho das organizações sociais: (i) o grau com que a organização atinge os seus objetivos; (ii) a capacidade que a organização tem de assegurar a continuidade dos produtos e serviços, através da aquisição dos recursos necessários para manter as suas operações; e (iii) a medição dos recursos disponíveis para o crescimento e desenvolvimento da organização. Light (2008) avalia a capacidade de prossecução dos objetivos gerais da organização, o crescimento dos programas, da estabilidade financeira e orçamento da organização. Sawhill e Williamson (2001), por seu lado, defendem que a eficácia organizacional pode ser medida em três áreas principais: (i) impacto; (ii) atividade; e (iii) capacidade. Para os autores, as medidas de impacto avaliam o nível de prossecução da missão, as medidas de atividade focam-se no alcance dos objetivos e na implementação das estratégias, enquanto as medidas da

capacidade avaliam a extensão com que a organização mobiliza os recursos de que necessita (capacidade) para o alcance da missão. Renko (2013) mede o sucesso do lançamento de novas organizações sociais pela capacidade de reunir recursos-chave, operacionalizados em três indicadores: (i) contratação de colaboradores; (ii) capacidade de obtenção de financiamento externo; e (iii) concretização da primeira venda. De uma forma semelhante, Eisinger (2002) considera que a eficácia assenta em três dimensões principais: (i) aquisição de recursos; (ii) alcance dos objetivos e (ii) qualidade do serviço. Chung-Ming Lau (2011), em alternativa, sugere a avaliação do desempenho da organização através de três componentes: (i) elementos de natureza financeira; (ii) elementos de natureza operacional; e (iii) satisfação dos *stakeholders*. O autor defende a avaliação das dimensões financeira e operacional de um modo autónomo, alegando que apesar de inter-relacionadas refletem dimensões diferentes do desempenho das organizações. Lau (2011) acrescenta, ainda, que tendo em conta que a relação entre estas duas dimensões (financeira e operacional) é complexa, é preferível avaliá-las isoladamente. E. Tayşir e N. Tayşir (2012) defendem que um bom sistema de desempenho deverá agregar diferentes indicadores de eficácia e não apenas um único indicador.

Pela revisão de literatura verifica-se que a análise da componente social do empreendedorismo é feita através da observação da prossecução da missão e dos objetivos sociais da organização. London e Morfopoulos (2010) recomendam igualmente a consideração do número de beneficiários dos programas da organização, enquanto indicador do nível de atividade social. Na análise da dimensão económica, para além da avaliação da extensão com que os objetivos económicos são atingidos, o nível de crescimento da organização é apontado como um indicador da capacidade de sobrevivência da organização (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Marshall, 2011; Moss *et al.*, 2011; Villeneuve-Smith & Chung, 2013). A capacidade de atração de recursos é também vista como um indicador do nível de eficiência percebido pelos *stakeholders* (Ármanndóttir, 2011; Dees, 2001; Weerawardena & Mort, 2006).

Para além da determinação do valor criado, as organizações socialmente empreendedoras precisam de demonstrar os resultados que foram efetivamente capazes de gerar. A prestação de contas, ou “*accountability*” na literatura anglo-saxónica, é precisamente o processo de geração de informação no qual os atores são responsáveis pelas suas ações e por reportar os seus atos a todas as entidades interessadas (Wang,

2009). Segundo Brown e Moore (2001), a prestação de contas será tanto maior, quanto maior a informação fornecida por uma organização sobre o desempenho e quanto mais disponível esta estiver para as solicitações dos seus *stakeholders*. A divulgação dos resultados representa igualmente um importante meio de comunicação, que aumenta a legitimidade da organização e melhora a relação com os seus *stakeholders* (Austin *et al.*, 2006, 2008; Kaplan & Grossman, 2010; Pache & F. Santos, 2013; VanSandt *et al.*, 2009). Através da demonstração do valor criado e da sua sustentabilidade, a organização estará a justificar a prossecução da estratégia e os recursos que incorpora nas suas atividades. Por esse motivo, Nicholls (2008; 2009b) defende que estas práticas deverão ser estrategicamente exploradas pelos empreendedores sociais, de modo a que suportem a sua missão e objetivos perante os *stakeholders*-chave.

As organizações sociais relacionam-se com um conjunto diversificado de atores, que manifestam interesses distintos seja em termos de necessidades de informação ou de expectativas quanto ao desempenho (Kirk & Nolan, 2010; Morris *et al.*, 2007; Wang, 2009). Estas necessidades heterogéneas deverão ser acomodadas pelo processo de prestação de contas da organização. O esforço dedicado a esta problemática reflete a lógica empreendedora e a orientação para o mercado, que tanto caracterizam o empreendedorismo social (Nicholls, 2009b). Segundo Villeneuve-Smith e Chung (2013), no Reino Unido, a maioria das organizações socialmente empreendedoras afirma medir o impacto que é capaz de gerar, o que é particularmente notório nas organizações mais recentes. A investigação de Baral *et al.* (2012) evidencia igualmente um predomínio do número de organizações que possui mecanismos de monitorização e avaliação de resultados. Do mesmo modo, o estudo empírico de Parente *et al.* (2013c) indica que a esmagadora maioria das iniciativas sociais em Portugal desenvolve atividades de prestação de contas sobre o seu desempenho. Porém os autores advertem que a sua maioria recorre a instrumentos tradicionais, não utilizando mecanismos que fomentem a demonstração do desempenho de uma forma holística nas várias dimensões que compõem o empreendedorismo social.

## 4.5 Síntese

O empreendedorismo social pode ser encarado como um processo organizacional no qual os atores desenvolvem as suas atividades com vista à prossecução de uma missão social de um modo sustentado, o que implica a adoção de um comportamento empreendedor em todas as práticas organizacionais.

Após o reconhecimento de uma oportunidade para a criação de valor social, os empreendedores irão convertê-la num modelo de negócio operacional. Para tal, tendo por base a missão da organização, torna-se necessária a formulação e implementação de uma estratégia, que guie os programas e atividades da organização. Assegura-se, desta forma, a coordenação dos esforços de todos os elementos da organização em torno de um propósito comum. A implementação da estratégia requer a disposição de um conjunto de recursos. Porém, a natureza híbrida do empreendedorismo social coloca desafios peculiares no que respeita à aquisição e gestão das várias tipologias de ativos, sejam estes de carácter tangível ou intangível. De acordo com a teoria baseada nos recursos, é no modo como são explorados os recursos e as capacidades de uma organização que reside a explicação para o seu sucesso. O desempenho que uma organização é verdadeiramente capaz de atingir deriva, assim, da sua estratégia e da forma como gere os seus recursos. Através da aplicação de um sistema de indicadores, a organização social irá apurar a extensão com que esses comportamentos conduziram à prossecução dos seus propósitos sociais e económicos. Compreender se as atividades organizacionais estão, ou não, a ser bem-sucedidas aumenta o conhecimento que a organização tem de si própria e permite o reajustamento contínuo dos seus comportamentos. Por fim, é através do processo de prestação de contas que a organização dá a conhecer a um conjunto de entidades interessadas as suas atividades e os resultados por si gerados. É dessa forma que a organização conquista a legitimidade junto dos seus *stakeholders*, assegurando a continuidade dos mesmos nas ações da organização social e na prossecução da sua estratégia.

## **CAPÍTULO 5**

---

### **DESENHO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**



## **5. DESENHO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

A revisão de literatura efetuada nos capítulos anteriores alinhavou os principais contributos científicos que permitiram definir os contornos do quadro teórico a ser usado no estudo empírico. No primeiro capítulo clarificaram-se os conceitos de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social e situou-se a relevância científica do tema, enquadrando-se o seu conceito na problemática a estudar. No segundo capítulo questionou-se a racionalidade económica subjacente à emergência do campo do empreendedorismo social e avaliaram-se os seus principais traços distintivos que o afirmam como um campo autónomo de investigação. Seguiu-se, no capítulo 3, uma revisão sistemática do modo como emerge a iniciativa social e as principais razões que subjazem ao surgimento do empreendedor social. Por fim, no capítulo 4, analisaram-se os principais comportamentos desenvolvidos dentro das organizações socialmente empreendedoras, com vista à obtenção de um desempenho social sustentável.

Com o capítulo 5 pretende-se traçar o desenho da investigação, através da representação do quadro analítico que guiará o trabalho empírico, da dedução das hipóteses de investigação e da definição da metodologia de pesquisa. Com o intuito de atingir esse desiderato, o capítulo estrutura-se em quatro secções. Na primeira, descreve-se o contexto empírico da investigação. Segue-se a definição do modelo de pesquisa, com a formulação das questões e hipóteses de investigação, justificando-se, depois, o seu interesse para o estudo. A finalizar o capítulo, apresenta-se a metodologia que será aplicada na realização do trabalho empírico, explicitando-se os instrumentos de notação e de recolha de dados, o modo de seleção da amostra e o processo de implementação do estudo.

### **5.1 O contexto da investigação**

Esta investigação visa conhecer o empreendedorismo social em Portugal, campo que só a partir de meados da década passada, mais precisamente a partir de 2007, começa a obter um maior reconhecimento no país, quer na vertente prática, quer científica. Porém, em Portugal, esta realidade é ainda difícil de identificar e quantificar (Parente, Costa, M.

Santos & Amador, 2011; Perista & Nogueira, 2009; Quintão, 2004a). Antes de mais, porque persiste um problema conceitual, não havendo um consenso sobre os critérios que permitem atribuir, ou não, o carácter socialmente empreendedor a uma iniciativa. Uma das questões que se pode colocar é se o empreendedorismo social se restringe apenas ao setor sem fins lucrativos ou se pode ocorrer também em organizações com fins lucrativos. Sendo possível esta segunda hipótese, importa identificar e elencar todas as iniciativas do setor empresarial, ou até mesmo do setor público, que são socialmente empreendedoras. Acresce que a inexistência da figura jurídica da organização social em Portugal dificulta este processo.

Apesar das limitações referidas, têm sido desenvolvidos esforços no sentido de se compreender a panorâmica geral do empreendedorismo social e procurar estimar a sua expressão em Portugal. Ramos (2004) defende que em Portugal, seguindo a tradição europeia, o empreendedorismo social se enquadra no âmbito do terceiro setor. De facto, em Portugal, as iniciativas de empreendedorismo social são reconhecidas como iniciativas privadas, promovidas pela sociedade civil, que operam com o intuito da prossecução de um objetivo social (Ramos, 2004), desenvolvendo-se numa esfera distinta do setor público ou privado (Ferreira, 2000b).

O terceiro setor, em Portugal, tem raízes longínquas, como ilustram, a título de exemplo, a ação das misericórdias desde o final do século XV ou os movimentos de trabalhadores no início do século XIX que inspiraram o aparecimento de muitas cooperativas e associações de socorros mútuos que, ainda, encontramos atualmente na sociedade portuguesa (Ferreira, 2005; Parente *et al.*, 2013a). Durante o regime ditatorial do Estado Novo, instaurado em 1926, houve uma limitação ao desenvolvimento associativo (Universidade Cooperativa Europeia [UCE], 2002), verificando-se um aumento do papel do Estado e uma redução do papel do terceiro setor na criação de valor social.

Com a revolução de 25 de Abril de 1974, passa a ser permitida a liberdade de associação e de participação da sociedade civil na vida pública (Azevedo & Couto, 2010). A partir daí surge uma vaga de organizações sem fins lucrativos, enquanto

manifestações de cidadania participativa e enquanto forma de resposta a necessidades sociais permanentes (Meneses, 2010)<sup>13</sup>.

Desde 1976, que o terceiro setor, designado como setor cooperativo e social, é explicitamente reconhecido na Constituição da República Portuguesa (CRP) como um setor completo, em plena igualdade com os setores público e privado (artigos 90.º e 82.º da CRP, citados em Gata, 2010 e Namorado, 2006).

O terceiro setor apresenta, em Portugal, um âmbito bastante diversificado e heterogéneo (Ramos, 2004), composto essencialmente por organizações de muito pequena dimensão (Carvalho, 2010), e cujos contornos não são reconhecidos unanimemente (Taborda & Martins, 2009). O terceiro setor envolve uma grande variedade de organizações e formas jurídicas legais (Perista & Nogueira, 2009), tais como cooperativas de solidariedade social e multissetoriais, associações em geral, associações de desenvolvimento local, associações mutualistas, fundações, misericórdias e outras instituições de carácter religioso (Gata, 2010; Parente *et al.*, 2012d; 2013a).

A par do seu formato legal, as organizações do terceiro setor podem deter o estatuto de Instituição Particular de Segurança Social (IPSS) e/ou de Organizações Não-Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD) (Parente *et al.*, 2012c). A detenção do estatuto legal confere às organizações a natureza de utilidade pública e proporciona-lhes algumas vantagens, designadamente em termos de tratamento fiscal (Parente *et al.*, 2012c).

As IPSS são definidas pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, no seu artigo 1.º, como organizações “constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir (...) mediante a concessão de bens e a prestação de serviços”, em áreas como apoio a crianças e jovens, à família, integração social, proteção dos cidadãos, promoção e proteção da saúde, educação e formação profissional ou resolução de problemas sociais, entre outros. As IPSS poderão prosseguir de um modo secundário fins lucrativos, desde que não sejam incompatíveis com o objetivo social a que se propõe (art.º 1.º, n.º.2, Decreto-Lei n.º 119/83). As IPSS incluem um

---

<sup>13</sup> Para uma revisão mais pormenorizada da evolução do terceiro setor em Portugal ver, por exemplo, Ferreira (2005) ou o Relatório UCE (2002).

vasto conjunto de instituições, como as associações de solidariedade social, misericórdias, associações de socorros mútuos, fundações, associações voluntárias sociais e cooperativas de solidariedade social, e uniões e federações (Ramos, 2004).

As ONGD, por sua vez, são entendidas como pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos, que visam “a conceção, a execução e o apoio a programas e projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, designadamente através de ações nos países em vias de desenvolvimento” (Artigo.º 6, n.º 1, da Lei n.º 66/98 de 14 de outubro, estatuto das organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento). Segundo Parente *et al.* (2012c), o facto de uma organização ter um formato legal consonante com o terceiro setor é uma condição necessária, mas não suficiente, para a obtenção do estatuto legal de IPSS ou ONGD.

Portugal é um dos países europeus em que o terceiro setor se encontra em desenvolvimento e afirmação (Quintão, 2004a). Carvalho (2010) estima que entre 1997 e 2007 o número de organizações do terceiro setor em Portugal tenha crescido cerca de 90%, muito embora esse crescimento não seja uniforme entre todos os seus subsectores. Atualmente, um dos critérios operacionais utilizados para se aferir da dimensão e composição do terceiro setor em Portugal reside em isolar os vários ramos dos estatutos jurídicos que compõem este setor, estimando a dimensão de cada um desses segmentos e, posteriormente, agregando a informação, de modo a que seja conseguida uma ideia geral da sua composição.

Até à data, existem quatro estudos que procuraram fornecer uma visão global do terceiro setor em Portugal. O estudo levado a cabo por Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2005), no âmbito do projeto “*The Johns Hopkins Comparative Sector Project*”. Os estudos levados a cabo pelo “*Centre International de Recherches et d'Information*” [CIRIEC] (CIRIEC, 2000; Chávez-Ávila & Monzón-Campos, 2005). A investigação de Carvalho (2010), construída com base nos Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social e o esboço produzido por Quintão (2011), no artigo “O terceiro setor e a sua renovação em Portugal”. Em 2011, ao abrigo de um protocolo de cooperação entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a CASES é criada a Conta Satélite da Economia Social, com o intuito de avaliar de forma exhaustiva as principais características da economia social em Portugal e a sua dimensão económica.

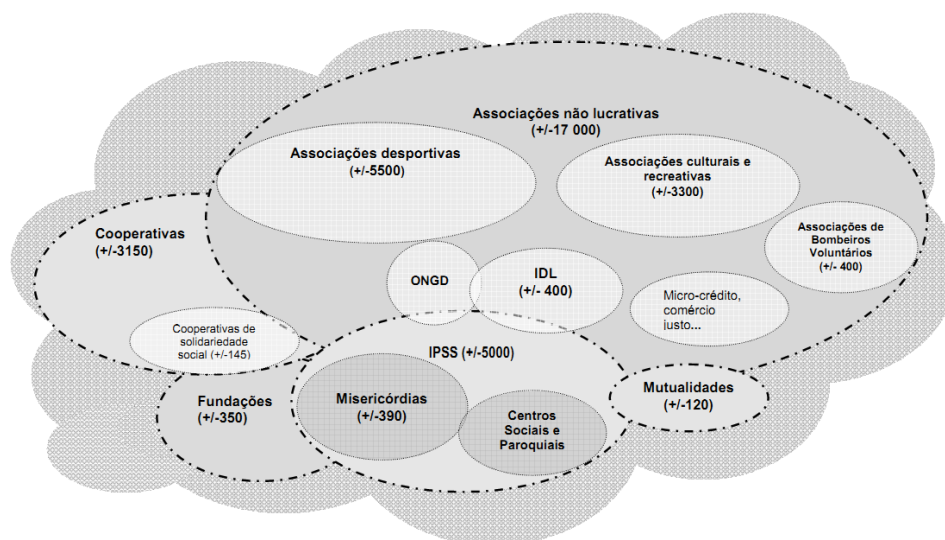
De acordo com o projeto comparativo da Universidade Johns Hopkins, em Portugal, o terceiro setor tem um papel relevante na prestação de serviços e na criação de emprego e riqueza. O estudo acima referido estima que o setor, em 2002, representava cerca de 4.2% do produto interno bruto (PIB), e empregava 250.000 pessoas, 70% das quais remuneradas (Franco *et al.*, 2005). Este estudo apenas aborda as organizações não-lucrativas e, como tal, exclui o ramo das cooperativas e mutualidades, com forte recurso à economia de mercado e com grande relevância no setor (Quintão, 2004b).

O estudo de Carvalho (2010) estima que as receitas do terceiro setor representavam, em 2007, cerca de 4% do emprego e 5.64% do PIB, empregando 4% da população portuguesa. No mesmo estudo estima-se que o terceiro setor em Portugal é composto por 10.123 organizações, distribuídas pelos diferentes estatutos legais.

O INE, com base na Conta Satélite da Economia Social, publicada em abril de 2013, estima que, em 2010, a economia social era constituída por cerca de 55 mil unidades, representando 2,8% do valor acrescentado bruto português e 5,5 % do emprego remunerado.

Quintão (2011), partindo da análise desagregada das diversas componentes da economia social, define os contornos do terceiro setor em Portugal, do modo como a figura 5.1 ilustra.

**Figura 5.1- Esboço dos contornos atuais do terceiro setor em Portugal**



Fonte: Quintão (2011)

A figura 5.1 revela que o setor social mais importante é o das associações sem fins lucrativos que conta aproximadamente com 17.000 entidades, onde se incluem as ONGD, as iniciativas de desenvolvimento local/regional, as associações de bombeiros voluntários e as iniciativas emergentes como o comércio justo, o micro crédito e outras. As IPSS contam com cerca de 5.000 instituições, incluindo as misericórdias e outras organizações da Igreja Católica, as cooperativas (de produção e solidariedade social) são cerca de 3.000, e as fundações e mutualidades cerca de 350 e 120, respetivamente.

Apesar do estudo de Quintão ter sido efetuado em 2011, a estimativa foi construída com base nos dados existentes para cada uma das categorias, pelo que os dados que serviram de base à previsão são mais antigos (alguns remontam a 2005). Salienta-se, ainda, que os dados foram recolhidos a partir de diferentes fontes, o que impõe algumas limitações para a identificação das características deste setor (Parente *et al.*, 2012c). A análise à figura 5.1 revela, como assinalado por Parente *et al.* (2012a), que o terceiro setor é constituído por uma grande variedade de organizações, umas mais tradicionais do que outras, sendo visível o surgimento de novas entidades que visam fazer face aos novos desafios sociais.

Como se referiu, o empreendedorismo social enquanto esfera distinta entre o setor público e o setor privado lucrativo, é, frequentemente, analisado à luz do terceiro setor ou do setor cooperativo e social, tal como é consagrado na CRP. Porém, apesar da maioria das organizações da economia social pertencer ao setor cooperativo e social, a correspondência entre estes dois elementos (economia social e setor cooperativo e social) não é integral (Namorado, 2006). Por um lado, ainda que de uma forma reduzida, poderão existir entidades pertencentes à economia social que estejam fora daquilo que é entendido como setor cooperativo e social, como seria, por exemplo, a possibilidade de existirem entidades privadas com fins lucrativos, com a forma jurídica de sociedades comerciais, que pudessem ser consideradas como parte da economia social. Por outro lado, tendo em conta o seu nível de empresarialização, é legítimo questionar se todas as organizações do setor cooperativo e social pertencem efetivamente à economia social (Namorado, 2006). O próprio INE, na delimitação conceitual relativa à conta satélite da economia social, reconhece que a definição de economia social configura a possibilidade de os seus atores poderem intervir em duas áreas: (i) a mercantil ou empresarial (como por exemplo, cooperativas, mutualidades, e grupos empresariais controlados por cooperativas, mutualidades e outras entidades da

economia social); e (ii) a não mercantil (como as associações<sup>14</sup>; fundações; entidades cuja produção é distribuída maioritariamente de forma gratuita ou a preços economicamente pouco significativos; ou as entidades voluntárias não lucrativas de ação social que produzem bens de reconhecida utilidade social). Por esse motivo Namorado (2006, p. 13) considera que no quadro da ordem jurídica portuguesa serão consideradas como empresas sociais: “(i) as entidades produtivas integradas no setor cooperativo e social; (ii) as fundações e associações que atuem, direta ou indiretamente, como empresas; (iii) as empresas tituladas por sociedades comerciais, cujas participações sociais sejam detidas na totalidade por entidades incluídas nos números anteriores”.

Tudo isto dificulta a separação entre aquilo que é uma organização social e o que não é, dificultando a quantificação rigorosa do número efetivo de organizações socialmente empreendedoras.

### **5.1.1 Um caso particular de empreendedorismo social: a Bolsa de Valores Sociais**

No domínio dos projetos de empreendedorismo social destaca-se o papel inovador que a Bolsa de Valores Sociais (BVS) representa em Portugal. Sendo a BVS uma iniciativa que visa reproduzir, com algumas adaptações, o ambiente de uma bolsa de valores convencional, o seu intuito é o de mobilizar recursos para projetos socialmente empreendedores. Apesar das semelhanças com uma bolsa de valores tradicional, a BVS é um pouco distinta pois o conceito de investidor social, usado para os indivíduos ou entidades que disponibilizam fundos para os projetos cotados, corresponde na realidade à figura de doador. Do mesmo modo, as ações sociais traduzem a unidade de doação estabelecida pela BVS, na mesma lógica do mercado de capitais, na qual as empresas cotadas emitem ações para serem adquiridas pelos potenciais investidores.

Neste momento, as empresas listadas na bolsa de valores sociais não apresentam ainda uma ‘cotação’ como as suas congéneres nas bolsas de valores convencionais. No entanto, este mercado organizado potencia o confronto entre doadores (os investidores sociais) e as organizações da sociedade civil com trabalhos relevantes na área da

---

<sup>14</sup> Tais como associações de beneficência, ajuda e assistência, sindicais, profissionais ou científicas, de consumidores, religiosas, igrejas, partidos políticos, clubes sociais, culturais, recreativos e desportivos.

educação e do empreendedorismo, promovendo a visibilidade e potenciando a obtenção de recursos por parte dos projetos que forem admitidos. As pessoas (ou entidades) interessadas em investir nesta bolsa têm contacto com os projetos que necessitam de financiamento, dos seus objetivos e do modo como estes serão desenvolvidos. O facto de existir um intermediário, a Bolsa de Valores Sociais, aumenta o nível de transparência e escrutínio em torno de todo o processo. Os projetos listados são criteriosamente selecionados por uma equipa técnica especializada, e são obrigados a um forte compromisso em termos de governança e transparência. Os seus resultados podem ser acompanhados pelos investidores sociais, através da consulta da prestação de contas e dos relatórios de impacto social do projeto.

A primeira BVS foi criada no Brasil, em 2003, na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Em 2009, o modelo é replicado em Portugal e integrado na Euronext. Mais tarde, a Bolsa de Valores Sociais foi adotada pelas Nações Unidas como estudo de caso e recomendada como modelo a seguir pelas demais bolsas de valores, recebendo também o aval mundial da Unesco (Grecco, 2010).

Em Portugal, poderão candidatar-se à BVS os projetos sociais levados a cabo por organizações da sociedade civil portuguesa sem fins lucrativos. Os projetos serão avaliados por uma equipa técnica (da BVS), sendo utilizados como critérios de avaliação, entre outros, os objetivos do projeto, o seu carácter inovador, a sua escalabilidade e replicabilidade, o impacto social esperado e a sua viabilidade técnica e financeira.

A Bolsa de Valores Sociais conta, no final de 2013, com 30 projetos listados, dos quais 5 já reuniram a totalidade do financiamento necessário. Para além da apresentação dos projetos a título individual, a BVS constituiu dois fundos de investimento temáticos, um na área da educação e outro na área do empreendedorismo social. As verbas investidas no fundo são periodicamente distribuídas para os projetos sociais cotadas no respetivo fundo.

## **5.2 O modelo de investigação**

A evidência empírica sugere a existência de um conjunto de fatores que desencadeia num determinado indivíduo (o empreendedor social) a vontade de criar uma iniciativa

de empreendedorismo social. Uma vez comprometidos com a iniciativa, estes atores criam condições para que possa ser agilizado um conjunto de comportamentos e de processos organizacionais com vista à produção de um determinado desempenho- a criação de valor social de um modo sustentado.

A revisão da literatura sobre os fatores que afetam o comportamento socialmente empreendedor, tomou por referência o modelo de Naffziger *et al.* (1994), tendo sido estruturada em torno de quatro dimensões: (i) envolvente externa à iniciativa; (ii) perfil psicográfico e demográfico do empreendedor social; (iii) objetivos pessoais do empreendedor social; e (iv) percepção de viabilidade da iniciativa.

Com esta investigação pretende-se conhecer e estudar os elementos que estimulam a ação no indivíduo e que fazem com que todo o processo de empreendedorismo social se despolete. Este enquadramento aconselha a que se adote uma abordagem cujo foco seja o empreendedor social, em que os fatores externos e internos acabam por condicionar a sua atuação. Ora, a análise da influência do ambiente externo sobre a formação das intenções para o empreendedorismo social implica o contraste de diferentes contextos empíricos e, até, a realização de um estudo longitudinal. Porém, a envolvente externa à iniciativa está implícita no modelo de investigação pois contribui, em última instância, para condicionar a percepção do indivíduo quanto à viabilidade da sua iniciativa. O mesmo sucede com a estratégia, que é definida tendo em conta as variáveis do meio envolvente que a influenciam.

Atendendo ao propósito principal da investigação e à necessidade de delimitar a sua análise, o perfil e as motivações do empreendedor são o objeto principal da pesquisa. Nessa medida, considerar-se-ão fatores promotores da iniciativa social o resultado da interação de três dimensões principais: (i) o perfil do indivíduo; (ii) os seus objetivos pessoais; e (iii) a percepção de viabilidade da iniciativa de empreendedorismo social.

Concretizada a iniciativa, importa analisar os comportamentos organizacionais conducentes à produção do desempenho pretendido. Para o efeito, considerar-se-ão, e em consonância com a recensão da literatura, as ações estratégicas e a gestão de recursos (por alusão à RBT). Para compreender até que ponto estes comportamentos contribuem para o sucesso das organizações socialmente empreendedoras, importa conhecer o nível de desempenho alcançado, que tem como referência as dimensões social e económica. A figura 5.2 sistematiza o modelo de investigação proposto.

Figura 5.2- Modelo de investigação



Fonte: Elaboração Própria

Tendo por base esta estrutura analítica, o trabalho empírico será desenvolvido em torno de dois grandes eixos: (i) o estudo dos fatores que estimulam a promoção da iniciativa; e (ii) a análise dos comportamentos conducentes ao sucesso das organizações socialmente empreendedoras. Assim, o trabalho empírico pretende dar resposta às duas questões de investigação principais:

- (i) Quais os antecedentes da criação das iniciativas de empreendedorismo social em Portugal?
- (ii) De que forma os comportamentos de gestão dos responsáveis das organizações sociais Portuguesas afetam o seu desempenho?

Para responder a estas questões de investigação, são propostas quatro hipóteses gerais de investigação, deduzidas da revisão de literatura:

H1: Os fatores pessoais influenciam positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.

H2: Os fatores motivacionais influenciam positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.

Estas hipóteses pretendem responder à primeira questão de investigação, propondo-se que a possibilidade de um indivíduo se envolver numa iniciativa socialmente empreendedora em Portugal esteja positivamente relacionada com o seu perfil (psicográfico e demográfico), pelos seus objetivos pessoais e pela perceção de que a iniciativa social é viável;

H3: O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela existência de uma estratégia.

H4: O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos.

As duas hipóteses anteriores pretendem responder à segunda questão de investigação. Na hipótese 3, propõe-se que o nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas possa ser afetado positivamente pela definição de uma estratégia que oriente o seu percurso de médio/longo prazo no meio envolvente onde está inserida. Na hipótese 4 propõe-se que o nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas seja afetado positivamente pelo modo como os seus responsáveis gerem os recursos.

A expectativa inicial do investigador é de que existe um conjunto de fatores capazes de aumentar a propensão para a iniciativa social, levando a que determinados indivíduos apresentem uma maior probabilidade de ser empreendedores sociais do que outros. Com base na evidência empírica disponível poder-se-á conjecturar que o perfil (psicográfico e demográfico) do indivíduo afete a sua predisposição para a manifestação de um comportamento socialmente empreendedor, sucedendo o mesmo com as suas motivações (objetivos pessoais e perceção de viabilidade da iniciativa). Nesse sentido, pretende-se avaliar a influência dos traços de personalidade no lançamento da iniciativa social, podendo-se aventar que serão os indivíduos com uma personalidade caracterizada por um maior nível de abertura à experiência, extroversão, agradabilidade, conscienciosidade e estabilidade emocional os mais vocacionados para o lançamento de um projeto de empreendedorismo social. Pretende-se, ainda, analisar a influência das características demográficas do indivíduo (idade, género, formação, percurso profissional e experiências pessoais) sobre o processo de decisão conducente ao

desencadear das intenções socialmente empreendedoras. Procurar-se-á, igualmente, avaliar em que medida a intencionalidade afeta a criação do projeto social, admitindo-se que os objetivos individuais, sejam eles de caráter exclusivamente social ou não, contribuem positivamente para a sua decisão. Presume-se que os objetivos de natureza social são predominantes na decisão de envolvimento no empreendedorismo social, muito embora possam coexistir outros propósitos secundários de caráter pessoal. Para completar a análise das motivações, avaliar-se-á em que medida a perceção de viabilidade da iniciativa condiciona o comportamento do empreendedor, conjeturando-se que quanto maior forem as condições de exequibilidade e desejabilidade percebidas pelo indivíduo, maior será a probabilidade de se tornar um empreendedor social. Admite-se, ainda, que para a formação desta perceção de viabilidade contribua também o modo como o indivíduo interpreta o ambiente externo que o rodeia.

Deste modo, com base no modelo de investigação proposto, pretendem-se confirmar ou rejeitar as seguintes hipóteses secundárias, direcionais:

**H1: Os fatores pessoais influenciam positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.**

H1a) O perfil psicográfico do indivíduo influencia positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social.

H1b) O perfil demográfico do indivíduo influencia positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social.

**H2: Os fatores motivacionais influenciam positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.**

H2a) Os objetivos do indivíduo influenciam positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social.

H2b) A perceção pelo indivíduo da viabilidade da sua iniciativa influencia positivamente a decisão de se tornar um empreendedor social.

Ao nível dos comportamentos organizacionais, espera-se que a definição da estratégia tenha uma influência positiva no desempenho das organizações sociais, em particular, a definição de uma estratégia clara, que entre em consideração com a envolvente externa da organização, e promova a sua implementação.

Com base no modelo de investigação proposto, são formuladas as seguintes hipóteses secundárias, direcionais:

**H3) O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela existência de uma estratégia.**

H3a) O nível de desempenho de uma organização social é influenciado positivamente pela existência de processos de formulação estratégica.

H3b) O nível de desempenho de uma organização social é influenciado positivamente quando a análise do ambiente externo é integrada na formulação estratégica.

H3c) O nível de desempenho de uma organização social é influenciado positivamente pela existência de processos de implementação da estratégia.

Do mesmo modo, se propõe que a forma como os recursos tangíveis (recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos) e intangíveis (imagem da organização, reputação, qualidade do serviço prestado e capital social) são geridos exerça uma influência positiva no desempenho organizacional.

Com base no modelo de investigação definido, são propostas as seguintes hipóteses secundárias, direcionais:

**H4) O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos.**

H4a) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos humanos.

H4b) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos financeiros.

H4c) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos físicos.

H4d) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos tecnológicos.

H4e) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem a imagem institucional.

H4f) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem a reputação institucional.

H4g) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem a qualidade do serviço prestado.

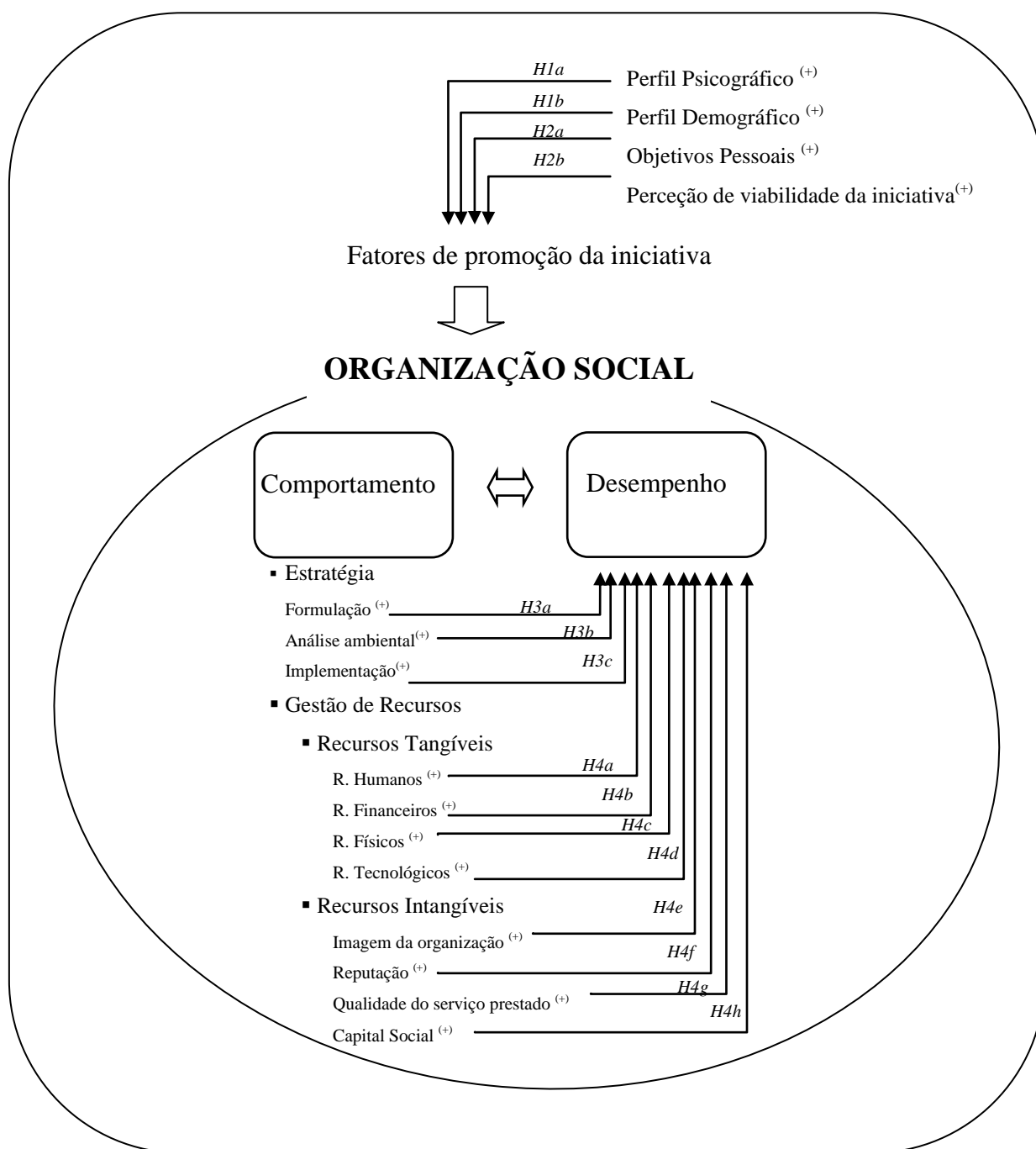
H4h) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem o capital social.

A figura 5.3 resume o modelo de investigação e as hipóteses de investigação.

### **5.3 Justificação do interesse das questões de investigação**

Em Portugal, são muitos os problemas sociais que exigem uma resposta (Ramos, 2004). A atual situação económica e social coloca enormes desafios e traz consigo a necessidade urgente de aplicação de novos modelos capazes de responder, de um modo sustentável, aos problemas sociais pertinentes, para os quais a solução por parte das instituições existentes é cada vez mais limitada.

Figura 5.3- Modelo e hipóteses de investigação



Fonte: Elaboração própria

O empreendedorismo social tem sido reconhecido como um campo promissor, designadamente, no que se refere aos problemas de emprego, exclusão social, ou desenvolvimento económico e local sustentável (Borzaga & Galera, 2012; Lambriu, 2012; Parente *et al.*, 2012b; Quintão, 2004c). A Comissão Europeia desde cedo tem assinalado o papel das organizações sociais no crescimento económico e inovação

social, defendendo que contribuem para a criação de uma sociedade mais coesa, democrática e ativa. Por isso, o empreendedorismo social representa um elemento-chave para se fazer face aos complexos desafios com que a sociedade portuguesa se depara. A adoção de uma abordagem alternativa, na qual se combina uma vertente social e económica (enquanto condição *sine qua non* para a sua sustentabilidade), traduz-se numa resposta de maior potencial de sucesso.

Em Portugal, o empreendedorismo social é um campo emergente, no qual os estudos empíricos são ainda escassos. Este projeto visa sistematizar, num único trabalho de investigação, muitas das questões que a literatura tem levantado, procurando contribuir para um melhor conhecimento deste campo de atividade, tão promissor, mas ainda tão pouco conhecido. O (re)conhecimento de um conjunto de fatores capazes de influenciar (positiva ou negativamente) a propensão para o empreendedorismo social representa um enorme potencial para o aumento do nível de atividade socialmente empreendedora de um país e, por consequência, para a capacidade de criação de valor para a sociedade. Ao conhecer-se o conjunto de fatores que promovem o empreendedorismo social é possível estimular e favorecer o surgimento de novas iniciativas. De facto, ao identificar estes fatores, poder-se-á influenciar, por via indireta, a criação de novas iniciativas de empreendedorismo social. Deste modo, mais do que conhecer ‘quem são os empreendedores sociais’, importa conhecer como são desencadeadas as suas iniciativas sociais, para que possam ser incentivadas, estabelecendo um contexto propício ao seu desenvolvimento e aumentando o número de potenciais empreendedores sociais.

Se, por um lado, parece evidente a importância do aparecimento de um número significativo de iniciativas de empreendedorismo social, por outro lado, estas apenas se afiguram como verdadeiramente úteis se forem capazes de produzir o valor social (e económico) a que se propõem. Interessa, por isso, compreender os comportamentos organizacionais que contribuem para o sucesso destas organizações, de modo a que, através de uma gestão mais cuidadosa dos recursos, se contribua para uma maior criação de valor social.

#### **5.4 O desenho da investigação**

Definido o modelo de pesquisa e formuladas as questões e hipóteses de investigação, procede-se, agora, à explicação do trabalho empírico a desenvolver, pretendendo-se

testar as hipóteses de investigação nas organizações de empreendedorismo social. Estas organizações são realidades sociais únicas e estáticas, pelo que se procurará abordar os factos de uma forma objetiva e independente, evitando-se que a subjetividade interfira no processo de obtenção de conhecimento (Saunders, Lewis & Thornhill *et al.*, 2007).

A opção metodológica escolhida foi a investigação quantitativa, através do inquérito por questionário. Os métodos de investigação quantitativos são entendidos como processos sistemáticos de recolha de dados observáveis e quantificáveis, utilizados para confirmar ou infirmar hipóteses e generalizar fenómenos e comportamentos. Esta opção caracteriza-se pela objetividade, predição, controlo e generalização, sendo, por isso, particularmente adequada para testar os pressupostos de uma teoria existente (Eisenhardt, 1989). Permite, também, a realização de comparações sistémicas e, como tal, facilitam o processo de comparação de resultados e a extrapolação estatística (Vissak, 2010). Acresce que alguns investigadores reivindicam que o empreendedorismo social, enquanto campo de investigação em forte crescimento, necessita da produção de mais estudos quantitativos, que são ainda considerados escassos (Hoogendoorn *et al.*, 2010; Short *et al.*, 2009).

A investigação quantitativa a realizar foi sustentada em dados primários, recolhidos durante o processo de investigação através de um inquérito por questionário. Como sugerido por Sousa e Baptista (2011, p. 90) “a utilização do inquérito num projeto de investigação justifica-se sempre que há necessidade de obter informação a respeito de uma grande variedade de comportamentos, para compreender fenómenos como atitudes, opiniões, preferências e representações, para obter dados de alcance geral sobre fenómenos que se produzem num dado momento ou numa dada sociedade com toda a sua complexidade”. O recurso ao questionário permite, igualmente, uma maior sistematização da informação (Carmo & Ferreira, 2008). O questionário a usar inclui sobretudo perguntas de resposta fechada. Esta opção justifica-se por serem mais objetivas as perguntas, possibilitando a comparação entre casos, e requererem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais são aplicados (Sousa & Baptista, 2011). Todavia, este tipo de questionários não permite a recolha de dados com grande detalhe de informação (*ibidem*).

Como unidade de análise foram considerados os empreendedores responsáveis pela iniciativa social e pela criação da organização que existia à data do inquérito. O objetivo

foi o de compreender, num primeiro momento, os antecedentes (perfil, objetivos e percepções) que desencadearam o processo de empreendedorismo social, depois a forma como é definida a estratégia e são geridos os recursos (tangíveis e intangíveis) da organização e, finalmente, qual o seu impacto na sociedade, medido pelo desempenho organizacional.

O questionário foi administrado a indivíduos que estiveram na origem da iniciativa de empreendedorismo social e/ou por alguém que na atualidade desempenha funções de direção. Esta opção metodológica é consonante com a abordagem objetivista e positivista que orienta a investigação.

O questionário manteve o anonimato do inquirido, no intuito de incentivar a honestidade e evitar distorções nas respostas para causarem boa impressão (Vissak, 2010). O questionário foi administrado *on-line* através da plataforma *Lime Survey*. Segundo Wu, Kuo e Shen (2013), os questionários efetuados via internet apresentam como principais vantagens a eficiência, a rapidez e o baixo custo. Os autores destacam, ainda, a minimização do erro humano e a possibilidade de poderem responder inquiridos situados em diferentes localizações geográficas.

No tratamento e análise dos dados, dado o pendor quantitativo da investigação, foram aplicadas diversas técnicas estatísticas. Num primeiro momento utilizaram-se técnicas de análise descritiva (tais como contagem de frequências, medidas de tendência central ou medidas de dispersão ou variabilidade), para caracterização e descrição dos dados observados. Num segundo momento procedeu-se ao teste da verificação das hipóteses de investigação, por recurso a testes de inferência estatística, nomeadamente, testes para comparação de médias e análise de variância multivariada dos dados, complementada pelo teste de Kruskal-Wallis.

Quando se verificaram os pressupostos para a realização de testes paramétricos, privilegiou-se a sua utilização, por serem mais robustos do que os testes não paramétricos. Com o intuito de agilizar o processo de análise de dados empregaram-se, sempre que se afiguraram pertinentes, técnicas de redução de dados, por recurso à análise fatorial por componentes principais. No tratamento dos dados primários foi aplicada a versão 20 do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

As opções metodológicas estruturantes do projeto de investigação sintetizam-se no quadro 5.1.

**Quadro 5.1- Síntese das opções metodológicas**

Ontologia:	Objetivismo
Paradigma:	Positivista
Abordagem:	Dedutiva
Metodologia:	Quantitativa
Unidades de análise:	Organizações de empreendedorismo social
Estratégia de investigação:	Inquérito
Técnica de recolha de dados:	Questionário
Origem dos dados:	Primária
Horizonte temporal:	Seccional ( <i>Cross-sectional</i> )
Análise de dados:	Técnicas de estatística descritiva e inferencial; Técnicas de redução de dados; Testes paramétricos e não paramétricos;

Fonte: Elaboração própria

#### **5.4.1 A construção do questionário**

Após a definição do modelo e método de investigação, procedeu-se à construção do instrumento de notação, definindo-se a estrutura do questionário com base nas variáveis a estudar. O questionário, que se encontra em anexo (anexo 2), é constituído por três partes. Uma primeira é de caracterização geral da organização. A segunda parte incide sobre o empreendedor social, e integra questões relativas aos fatores de promoção da iniciativa social, procurando responder às hipóteses de investigação 1 e 2. Esta segunda parte é composta por 4 grupos: um relativo à caracterização geral do respondente e da sua posição na iniciativa; outro questiona sobre as experiências anteriores à iniciativa

social; segue-se um grupo que aborda as motivações pessoais que antecedem a decisão de envolvimento na iniciativa social; e, finalmente, questões relativas às atitudes pessoais.

A terceira e última parte do questionário inclui questões sobre a organização social, abordando, num primeiro grupo, as ações estratégicas desenvolvidas, depois a gestão de recursos e, a encerrar o questionário, um grupo relativo ao desempenho da organização. Esta terceira parte tem como propósito recolher os dados necessários ao teste das hipóteses 3 e 4.

A distribuição das questões pelo inquérito procura reproduzir a ordem das hipóteses de investigação, introduzindo-se apenas pequenas alterações (na segunda parte), justificando-se pelo facto de, na ótica do respondente, ser mais lógico esse encadeamento.

Tanto quanto a recensão de literatura permitiu apurar, nenhum estudo empírico abordou até agora todas as dimensões que o modelo se propõe avaliar. Este estudo pretende agregar, numa abordagem multidisciplinar, algumas dimensões que têm sido estudadas na literatura de uma forma isolada. Porém, a construção do inquérito baseou-se nas métricas utilizadas por alguns dos mais importantes estudos empíricos realizados, designadamente, Nga e Shamuganathan (2010), *National Survey of the Third Sector* (2008), Light (2008), Lehner (2011), Kickul *et al.* (2010), Ewing e Napoli (2005), Fornoni, Arribas e Vila (2012), F. Pereira (2001). Para além destes estudos, recorreu-se ao questionário usado no projeto de investigação EmpSoc - “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação” (<http://web3.letras.up.pt/empSoc/index.php/produtos/category/16-inquerito-modelo-aplicado>), bem como o questionário do *GEM Adult Population Survey* (2009), que abordou o empreendedorismo social.

O questionário beneficiou, por isso, de algumas adaptações e ajustamentos, considerados necessários face ao objetivo e contexto geográfico do estudo. Adicionalmente, alguns itens foram completados por elementos que emergiram da revisão de literatura.

Assim, na parte relativa à caracterização da organização foi questionada a idade, partindo-se da escala utilizada por Kickul *et al.* (2010). No entanto, tendo em conta a

natureza da investigação e as suas necessidades, procedeu-se a um agrupamento em 3 classes das 7 propostas por Kickul *et al.* (2010). O intervalo da escala está compreendido entre 1 e 3 anos; entre 3 e 10 anos, e maior do que 10 anos. Como para que seja reconhecido o estatuto legal de utilidade pública, estas organizações precisam de ter mais do que um ano, a escala usada capta as organizações que se encontram há pouco tempo no mercado, as que já operam há alguns anos e aquelas que estão em funcionamento há um razoável período de tempo.

De seguida, foi questionado o tipo de organização (baseado em Lehner, 2011), o âmbito de atuação (baseado no questionário do EmpSoc), o público-alvo da organização (baseado no *National Survey of Third Sector Organizations, 2008*), e a forma como a atividade se interrelaciona (de uma forma complementar ou concorrencial) com os serviços prestados pelos mercados ou pelo Estado (adaptado de Lehner, 2011).

Na segunda parte do questionário, para caracterização do inquirido é questionado o género, a idade, o nível de escolaridade, a área de formação, a função desempenhada e a situação ocupacional na organização. De seguida questionou-se qual a situação ocupacional do indivíduo antes de este ingressar na organização e, no caso de este se encontrar empregado, qual o setor da sua proveniência (setor empresarial, setor público ou setor sem fins lucrativos). Todas estas questões foram construídas enquanto respostas fechadas, para facilitar a resposta por parte do inquirido e para que a informação pudesse ser trabalhada do ponto de vista estatístico. As únicas exceções foram os campos da localização geográfica e da área de formação. Esta opção deveu-se à dificuldade em sintetizar em classes as áreas de formação existentes, até porque estas dependem do nível de ensino, e do facto de se obter mais informação sobre a localização da organização se este campo se mantivesse em aberto.

O grupo de questões relativo às experiências anteriores do indivíduo, que visava conhecer alguns aspetos pessoais e familiares do indivíduo antes de este constituir a organização, foram construídas com base na revisão da literatura. Nestas questões as respostas são dicotómicas (sim ou não), sendo classificadas para fins de tratamento dos dados como variáveis *dummy*. No grupo seguinte questionou-se, através de uma escala gráfica de 5 pontos (em que 1 corresponde a um fator com pouca importância e 5 a um fator com muita importância), o peso de diferentes motivações na decisão de envolvimento na iniciativa. Este grupo foi elaborado a partir dos contributos de Light

(2008), F. Pereira (2001) e Zwan *et al.* (2010), introduzindo-se as adaptações consideradas necessárias e incluindo-se alguns conceitos de acordo com a literatura. No grupo seguinte, que procurava avaliar as atitudes e a personalidade do indivíduo, adotou-se a escala de *Likert* de 5 pontos (em que 1 corresponde à situação em que o indivíduo discorda totalmente e 5 à de que concorda totalmente) empregue por Nga e Shamuganathan (2010), que estudou a influência dos traços de personalidade nas intenções de constituição de iniciativas de empreendedorismo social.

A avaliação dos fatores que influenciaram a decisão de constituição da iniciativa (parte dois do questionário) pretendia incidir apenas sobre os indivíduos que estiveram envolvidos na fundação ou promoção da mesma, assegurando-se a não resposta dos restantes através de questões de filtro. O mesmo sucedeu em relação às questões relativas às atividades da organização (terceira parte do questionário) que se pretendia serem respondidas apenas por membro envolvidos na sua gestão.

Dentro desta terceira e última parte do questionário, um primeiro grupo, agregou questões que visavam avaliar o nível de importância que uma série de ações estratégicas assumia para a organização. As questões basearam-se em Light (2008), sendo introduzidas algumas adaptações e incluídas algumas questões adicionais, justificadas com base na revisão bibliográfica. Em conformidade com o grupo anterior, foi adotada uma escala gráfica de 5 pontos, em que 1 correspondia a pouco importante e 5 a muito importante.

O grupo seguinte, relativo à gestão de recursos, pretendeu avaliar a importância atribuída pela gestão à posse, uso e afetação de um conjunto de recursos e capacidades organizacionais. Estas secções foram construídas com base nos estudos de Light (2008), *National Survey of Third Setor* (2008) e Ewing e Napoli (2005). Todas estas questões são de resposta fechada, e foram adaptadas de modo a que, dentro do mesmo grupo de questões, fosse aplicada a mesma escala de medida (uma escala gráfica de 5 pontos, em que 1 correspondia a pouco importante e 5 a muito importante). O capital social foi analisado num bloco de questões autónomo onde, com base em Fornoni *et al.* (2012), se questionou a opinião do inquirido em relação à importância atribuída aos relacionamentos externos. A escala tem 5 pontos, em que 1 corresponde à situação em que o indivíduo discorda totalmente e 5 concorda totalmente. Foi ainda questionada a importância que as receitas próprias assumem para a organização, tendo a escala usada

sido construída com base em Lehner (2011), e as principais fontes de receitas a que a organização recorre, através de uma listagem construída com base na revisão de literatura.

A encerrar o questionário, um último grupo referente ao desempenho organizacional, contempla métricas sobre o desempenho económico e social, incluindo questões relativamente à dimensão da organização, número de colaboradores, voluntários, beneficiários e volumes anuais movimentados. Estas questões foram concebidas como respostas abertas, sendo solicitado ao respondente um valor aproximado. O carácter exploratório das questões deve-se ao facto de, tendo em conta a possível heterogeneidade das organizações a inquirir, a inexistência de um questionário administrado em território nacional, e um desconhecimento da possível distribuição de resultados, ser difícil a escolha dos intervalos de resposta. Como tal, pelo facto de se deixar uma resposta aberta, confere-se flexibilidade para a recolha e tratamento de dados. A utilização do termo ‘aproximado’ procurava evitar que os respondentes tivessem que despende muito tempo na recolha da informação e, como tal, pudessem ser desencorajados na resposta.

Neste último grupo foi ainda questionada a possibilidade da geração de excedentes e, de seguida, foi avaliada a capacidade de prossecução dos objetivos pela organização, o seu crescimento e o aumento da sua sustentabilidade económica. Esta secção foi construída com base nas escalas utilizadas por Light (2008) e o *National Survey of Third Setor Organizations* (2008), efetuando-se os ajustamentos necessários. Para finalizar e com base na revisão de literatura, foi questionada a importância da adoção de programas de medição de resultados.

Como se verifica, as perguntas são, na sua generalidade, fechadas. A utilização deste tipo de questões é particularmente relevante pelo facto de se pretender obter informação quantitativa, permitindo uma maior facilidade no tratamento dos dados. Adicionalmente, segundo M. Hill e A. Hill (2000), o facto de as respostas serem fechadas tornam o questionário mais simples e rápido para o respondente, o que poderá promover a sua colaboração na resposta ao questionário. O principal inconveniente associado à adoção deste tipo de respostas, prende-se, segundo os mesmos autores, com a incapacidade de se obter informação detalhada e em profundidade, que eventualmente poderia emergir através da utilização de respostas abertas.

Em relação aos objetivos gerais das perguntas formuladas no questionário (e à informação que estas solicitam), algumas questões visavam obter informações sobre factos (como por exemplo, o número de colaboradores, o número de voluntários, o âmbito de atuação da organização, o seu público-alvo); outras referiam-se a atitudes, procurando avaliar em que medida é que o respondente concorda ou discorda de determinados itens (por exemplo, na avaliação dos traços de personalidade); e outras diziam respeito a comportamentos, aferindo o grau de importância atribuído, por exemplo a determinadas ações estratégicas ou objetivos subjacentes à criação da iniciativa.

Para a medição das atitudes e comportamentos foram utilizadas escalas bipolares, de cinco pontos, onde existe um polo positivo (importância muito elevada ou concordo totalmente), um polo negativo (importância muito baixa ou discordo totalmente), e um polo neutro (importância nula ou nem concordo, nem discordo). Hill e Hill (2000) sublinham o interesse em se incorporar pontos neutros, de modo a não ‘forçar’ o respondente a dar uma resposta direcional (positiva ou negativa) e a enviesar os resultados obtidos.

Após a finalização da versão preliminar do questionário, para aumentar a sua qualidade, este foi sujeito a um estudo piloto, através da opinião de especialistas. Pretendia-se que estes se pronunciassem sobre a estrutura, conteúdo e duração do mesmo. Procurava-se, ainda, aferir se o questionário suscitava dúvidas de interpretação e solicitar eventuais comentários.

#### **5.4.2 A seleção da amostra**

Tendo em conta a dificuldade e a impossibilidade de se identificarem todas as iniciativas de empreendedorismo social em Portugal, recorreu-se a uma amostra que fosse caracterizadora dessa realidade.

O terceiro setor em Portugal tem sido entendido como um adequado interface para o desenvolvimento de iniciativas de empreendedorismo social (Parente *et al.*, 2012a; Quintão, 2011). De facto, estudos empíricos portugueses têm adotado o conceito geral de terceiro setor, enquanto referencial para o estudo do empreendedorismo social<sup>15</sup>. No

---

<sup>15</sup> E.g. o projeto de investigação “Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, a organização e as práticas educativas”.

entanto, o terceiro setor é, em Portugal, um setor bastante heterógeno e difuso, que compreende vários formatos e estatutos jurídicos.

Franco *et al.* (2005), no estudo levado a cabo sobre as organizações sem fins lucrativos, sugerem que o terceiro setor em Portugal se caracteriza por uma dependência do financiamento público, um forte peso de entidades religiosas e entidades de bem-estar, a necessidade de formação e profissionalização do setor, ou a falta de uma sociedade civil dinâmica. Daqui se depreende que nem todos os sub-segmentos da economia social se enquadram no espírito do empreendedorismo social, operacionalizado através dos conceitos propostos no primeiro capítulo e na delimitação, no segundo capítulo, do seu campo de atividade.

Como na investigação se pretende analisar as organizações dentro do terceiro setor que se enquadrem dentro do espírito do empreendedorismo social, a seleção individual de organizações seria um processo extremamente complexo, na medida em que implicaria avaliar, previamente, o seu nível de ‘orientação empreendedora’ para aferir se poderia, ou não fazer parte da amostra. Deste modo, optou-se pela seleção de um ramo que, no nosso entender, fosse próximo do espírito do empreendedorismo social. Dentro do terceiro setor, para além da forma jurídica existe o estatuto legal, que confere às organizações a designação de pessoas coletivas de utilidade pública. Tendo em conta o reconhecimento da sua utilidade pública por parte dos órgãos nacionais competentes, e tendo em conta a facilidade proporcionada pelo facto de existir um registo da detenção de tal estatuto, foi possível o acesso à listagem de todas as IPSS ou ONGD existentes em Portugal. O estatuto de ONGD foi aquele que pareceu mais próximo de incorporar o entendimento que se tem do conceito de empreendedorismo social. Adicionalmente, muito embora o seu surgimento recente, pareceu-nos relevante considerar na amostra os projetos que se encontram admitidos à cotação na Bolsa de Valores Sociais. Dado o carácter inovador do projeto da BVS e o facto de agregar numa plataforma iniciativas que foram classificadas dentro do âmbito do empreendedorismo social, afigurou-se pertinente recorrer a estas organizações para o estudo empírico do empreendedorismo social em Portugal.

Deste modo, optou-se pela utilização de uma amostragem não probabilística, racional ou por tipicidade, em que a amostra integra o carácter típico que as organizações apresentam. O trabalho empírico foi desagregado em duas amostras distintas: por um

lado, as organizações socialmente empreendedoras (cuja amostra será composta por organizações com o estatuto de ONGD) e, por outro, projetos de empreendedorismo social (cotados na Bolsa de Valores Sociais). A consideração destes dois grupos amostrais (ONGD e projetos cotados na BVS) permitiu ainda a triangulação das fontes de dados (Carmo & Ferreira, 2008).

Os dados foram recolhidos de uma forma individual, através da criação de uma réplica do questionário no *software* Lime Survey, de modo a que os dados fossem armazenados de uma forma distinta e pudesse ser realizada uma análise comparativa entre estes dois subsegmentos, ONGD e BVS.

### **5.4.3 Recolha de dados**

Após ter sido definida a amostra a utilizar no estudo empírico, procedeu-se à consulta das organizações que pertenciam a cada categoria em análise. O *site* do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, disponibiliza uma listagem de todas as organizações que têm o estatuto de ONGD. Em 14 de novembro de 2011 encontravam-se registadas 151 organizações.

Para que se possa compreender, de uma forma independente, quais os fatores que verdadeiramente levam a sociedade civil a desenvolver iniciativas de empreendedorismo social, excluiu-se da amostra as organizações com ligações religiosas, políticas ou partidárias, ou detidas por outras organizações de carácter empresarial. Esta seleção foi realizada com base na informação recolhida nos *sites* institucionais, blogues das organizações, e demais fontes disponíveis na internet. De seguida, contactou-se telefonicamente as organizações, de forma a aferir se estas se encontravam ativas, e se o seu fundador ainda se encontrava presente na organização e envolvido na sua gestão. O contacto telefónico permitiu, ainda, apresentar o projeto de investigação, confirmar os contactos de email e sensibilizar as organizações para resposta ao email que seria enviado num momento posterior. Não foi possível contactar telefonicamente algumas organizações. Apesar de se encontrar disponível o contacto de email preferiu-se utilizar esta forma de contacto apenas para envio do questionário, de modo a não saturar as organizações com comunicações escritas. Após esta triagem inicial, remanesceram 99 ONGD (3 das quais dispõem de projetos cotados na BVS).

O *site* da Bolsa de Valores Sociais disponibiliza uma listagem com os projetos que se encontram admitidos à cotação na BVS, incluindo uma breve descrição de cada um deles. A 14 de setembro de 2012 encontravam-se cotados 29 projetos. Após aquela data, foi estabelecido contacto telefónico com cada um dos projetos, com o intuito de se apresentar o projeto de investigação e de confirmar o contacto de correio eletrónico para o qual seria enviado o pedido para resposta ao inquérito. Com este procedimento pretendia-se, uma vez mais, melhorar a recetividade por parte das organizações e, como tal, melhorar a taxa de resposta. A listagem das organizações a quem foi enviado o questionário pode ser consultada no anexo 3.

No final de cada chamada telefónica foi enviado, de imediato, um *email* através da plataforma *Lime Survey* com a apresentação do estudo, a descrição dos objetivos de investigação, solicitando a colaboração por parte da organização. O *email* continha o *link* a que cada uma das organização poderia aceder para responder ao questionário. Para agilizar o processo de recolha de dados, foi referida uma data até à qual se gostaria de obter as respostas. Após a resposta, por parte de cada uma das unidades amostrais, o sistema gerou um *email* com agradecimento à participação no inquérito. No *email* com o pedido de colaboração foi cedido o contacto telefónico a utilizar caso os respondentes tivessem alguma questão, pretendendo-se também sinalizar o compromisso por parte do investigador em fornecer os resultados do estudo.

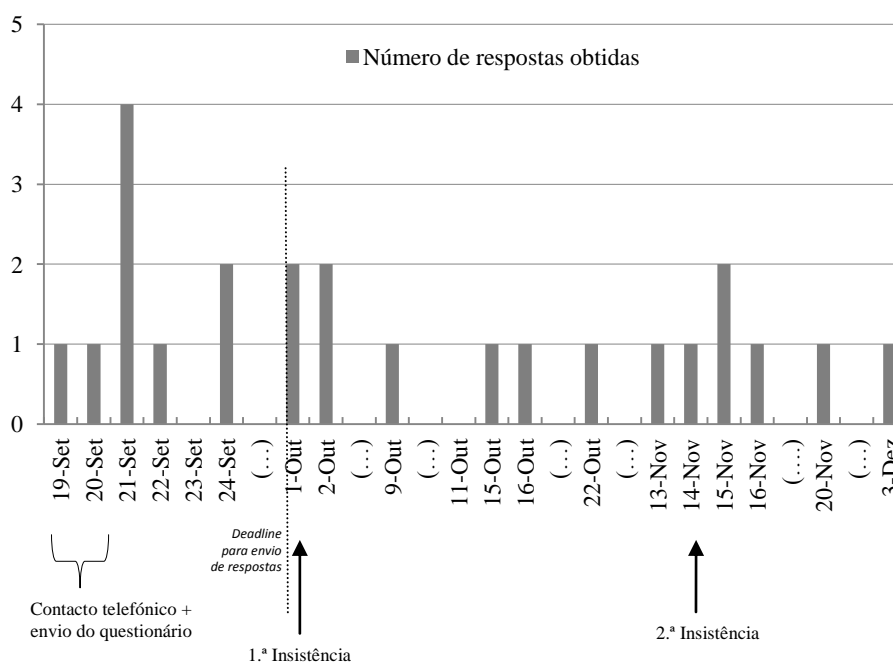
Findo o prazo sugerido para a resposta, foi feita uma primeira insistência junto das organizações que não haviam respondido, através do sistema *token* da plataforma do questionário *on-line*. Posteriormente, foi feita uma segunda insistência, através do telefone, seguida de *email* personalizado com o endereço de acesso ao questionário. Nos casos em que não foi possível estabelecer a chamada telefónica, foi apenas enviado o *email* com o pedido de resposta.

Em relação à amostra que integra as ONGD, a segunda insistência foi efetuada, na sua maioria via *email*, decorrente do facto de ser difícil contactar por via telefónica muitas dessas organizações. Adicionalmente, o contacto disponível para a maioria dessas organizações remetia para o secretariado, pelo que se considerou ser mais eficiente agilizar o contacto via *email*. Para as organizações que não havia sido possível contactar por via telefónica e que dispunham de uma presença ativa nas redes sociais, foi enviada uma mensagem privada através do *facebook* a solicitar a sua colaboração.

No momento da realização da segunda insistência relativa aos projetos cotados na BVS, encontravam-se igualmente admitidos à cotação 29 projetos. No entanto 2 deles, que não haviam respondido ao questionário, haviam sido substituídos por 2 novos projetos. Assim, seguindo os mesmos procedimentos, entrou-se em contacto com os projetos recentemente admitidos à BVS. A calendarização dos processos de recolha de dados encontra-se sistematizada na figura 5.4 e 5.5.

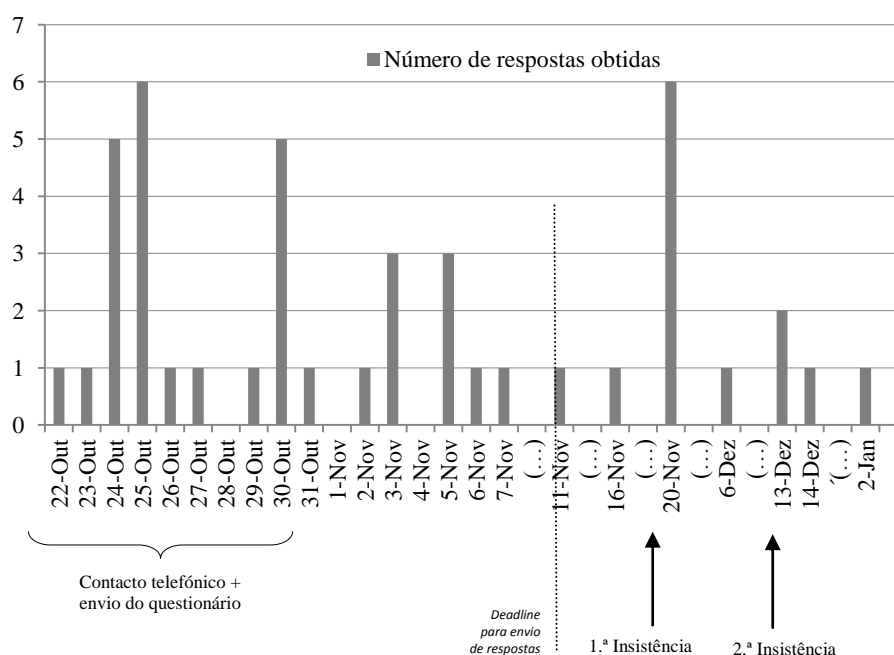
A administração do questionário através da internet revelou-se particularmente útil, atendendo à dispersão geográfica da amostra, permitindo a recolha de dados de uma forma relativamente rápida e facilitando a insistência na resposta.

**Figura 5.4- Calendarização da recolha de dados junto dos projetos da BVS (2012)**



Fonte: Elaboração própria

Figura 5.5- Calendarização da recolha de dados junto das ONGD (2012/2013)



Fonte: Elaboração própria

No final do processo de recolha de dados foram coligidas 68 respostas, 24 de projetos cotados na BVS e 44 de ONGD. A taxa de resposta total junto dos projetos cotados na BVS foi de 82,8% e de 44,9%<sup>16</sup> nas ONGD, como consta do quadro 5.2.

Dentro do grupo das ONGD, apesar das diligências efetuadas, houve um conjunto de organizações que não foi de todo possível contactar. Alguns dos contactos telefónicos disponíveis já se encontravam desativados, outros em diferentes momentos do tempo e diferentes horários não foram respondidos. Alguns *emails*, suportados no contacto disponível *online*, foram devolvidos. Assim, tal como sugerido por Saunders *et al.* (2007), procedeu-se ao cálculo da taxa de resposta ativa, descontando o número de organizações inacessíveis, das quais não existe qualquer evidência de que se encontrem ativas<sup>17</sup>. Em qualquer dos casos, a taxa de resposta dos projetos cotados na BVS é bastante superior à obtida junto das ONGD.

<sup>16</sup> Taxa de Resposta Total= Número total de respostas/ Número de casos considerados elegíveis na amostra (Saunders, 2007).

<sup>17</sup> Taxa de Resposta Ativa= Núm. total de respostas/ (Núm. de casos considerados elegíveis- Núm. de casos inacessíveis) (Saunders, 2007).

**Quadro 5.2- Taxa de resposta por grupo amostral**

	Projetos cotados na BVS	ONGD
Taxa de resposta total	24/29= 82,8%	44/98= 44,9%
Taxa de resposta ativa	24/29= 82,8%	44/98-13= 51,8%

Fonte: Elaboração própria

## 5.5 Síntese

Este capítulo, que inicia a parte empírica da investigação, constrói, com base na revisão de literatura, um modelo de investigação que tem por objetivo conhecer os fatores propulsores para a criação de uma iniciativa de empreendedorismo social e as ações organizacionais capazes de influenciar o sucesso das mesmas. A investigação toma como contexto empírico o empreendedorismo social em Portugal. Assim, após uma breve descrição do terceiro setor em Portugal (reconhecido como adequado para o desenvolvimento do empreendedorismo social), procurou-se, dentro deste setor, as tipologias jurídicas que se enquadram no espírito do empreendedorismo social, operacionalizado nos dois primeiros capítulos da dissertação. Decidiu-se, desse modo, recorrer a uma amostra por tipicidade, inquirindo-se ONGD, organizações dentro do terceiro setor a quem é reconhecido o estatuto de utilidade pública, e projetos cotados na BVS, a quem a comissão técnica da BVS atestou a qualificação no âmbito do empreendedorismo social.

A filosofia de investigação (objetivista e positivista) orientou a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequados, optando-se pelo método quantitativo. A recolha de dados junto das organizações de empreendedorismo social (ONGD e BVS) fez-se por via de um inquérito por questionário, que será objeto de tratamento estatístico para teste das hipóteses de investigação. Os resultados obtidos serão apresentados no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 6**

---

### **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**



## **6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

No capítulo anterior esboçou-se o modelo de investigação e definiu-se a metodologia de pesquisa. Terminado o processo de recolha de dados, procede-se, de seguida, à apresentação e análise dos dados, de modo a responder às questões de investigação.

Para dar conta desse propósito, a análise dos resultados inicia-se com uma breve descrição das iniciativas de empreendedorismo social. Segue-se a apresentação das características psicográficas e demográficas do empreendedor social, dos seus objetivos pessoais e das suas perceções quanto à viabilidade da iniciativa, com o intuito de conhecer quais os antecedentes da criação das iniciativas de empreendedorismo social em Portugal. Na secção seguinte abordam-se os comportamentos desenvolvidos dentro da organização social pelos seus responsáveis, examinando-se o modo como definem a estratégia e como gerem os recursos (tangíveis e intangíveis). Segue-se a análise do desempenho alcançado pelas organizações, encerrando-se o capítulo, com a análise da relação entre os diferentes tipos de comportamentos organizacionais e o desempenho obtido, para se compreender em que medida esses comportamentos contribuem para um maior nível de desempenho organizacional. Como houve oportunidade de referir no capítulo anterior, a exploração dos dados foi numa primeira fase descritiva, recorrendo-se posteriormente a técnicas de inferência estatística para testar as hipóteses de investigação. No decurso do processo de análise estatística, para sintetizar e compreender melhor a estrutura dos dados, procedeu-se à análise fatorial (componentes principais).

O tratamento estatístico dos dados foi obtido por recurso ao programa SPSS versão 20, Os quadros que se apresentam ao longo do capítulo procuram sintetizar os principais resultados obtidos. Resultados complementares podem ser consultados com maior detalhe nos anexos estatísticos (anexo 4).

### **6.1 Caracterização geral do objeto de estudo**

O processo de recolha de dados conduziu à obtenção de 68 respostas, 24 (35.3%) provenientes de projetos cotados na BVS e as restantes 44 (64.7%) de ONGD. Com esta secção procura-se descrever as características gerais das iniciativas de

empreendedorismo social. Em termos de antiguidade, como o quadro 6.1 mostra, quase metade das organizações em análise (45.6%) tem uma idade superior a 10 anos e apenas 5 têm uma idade inferior a 3 anos. A baixa expressividade das organizações recentes pode ser explicada pelo método de amostragem usado, em particular, pelo tempo necessário para que as iniciativas adquiram o estatuto de ONGD ou para que efetuem as diligências necessárias para aderirem à BVS.

No que respeita à localização geográfica, a partir do inquérito efetuado foi possível classificar as respostas de acordo com a Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas II (NUTS II). Constatou-se que as organizações se encontram distribuídas pelas várias regiões do território nacional, muito embora com uma concentração na zona da grande Lisboa (52.9%), seguindo-se as zonas do Norte e Centro (cada uma com 14.7%), e Alentejo (7.4%). As regiões do Algarve e Ilhas apenas acolheram uma iniciativa. Algumas organizações (5) relatam estar presentes, em simultâneo, em várias localizações geográficas, algumas das quais indicando a sua presença internacional.

Relativamente ao âmbito de atuação, metade das organizações (54.4%) afirma operar a nível internacional e quase um quarto a nível nacional (23.5%). As restantes organizações indicam atuar regionalmente (10.3%) ou localmente (11.8%). Para esta situação contribui a atuação marcadamente internacional das ONGD (77,3%), enquanto os projetos cotados na BVS denotam uma ação essencialmente nacional (41,7%) ou local (29,2%).

Inquiridas quanto ao(s) público(s) que procuram servir, verifica-se que as organizações em análise abarcam quase todas as áreas sociais definidas no questionário. Como o quadro 6.1 indica, o segmento mais citado é o trabalho com pessoas socialmente excluídas (44.1%), seguindo-se o das pessoas com carências financeiras (32.4%) e o trabalho com outras organizações ou associações (30.9%).

Com menor expressão surgem as organizações que dedicam a sua atividade a pessoas idosas (23.5%), minorias étnicas (19.1%), ou pessoas com deficiências físicas ou necessidades especiais (16.2%). Não se assinalam discrepâncias relevantes entre o tipo de organização (BVS e ONGD) e o público-alvo abordado.

**Quadro 6.1- Caracterização das organizações sociais**

Características	Total		ONGD		BVS	
	N (68)	%	N (44)	%	N (24)	%
<b>Idade</b>						
1-3 anos	5	7,4%	3	6,8%	2	8,3%
3-10 anos	32	47,1%	25	56,8%	7	29,2%
>10 anos	31	45,6%	16	36,4%	15	62,5%
<b>Localização Geográfica</b>						
Norte	10	14,7%	8	18,2%	2	8,3%
Centro	10	14,7%	8	18,2%	2	8,3%
Lisboa	36	52,9%	22	50,0%	14	58,3%
Alentejo	5	7,4%	2	4,5%	3	12,5%
Algarve	1	1,5%	1	2,3%	0	0,0%
Ilhas	1	1,5%	0	0,0%	1	4,2%
Várias	5	7,4%	3	6,8%	2	8,3%
<b>Âmbito de atuação</b>						
Local	8	11,8%	1	2,3%	7	29,2%
Regional	7	10,3%	3	6,8%	4	16,7%
Nacional	16	23,5%	6	13,6%	10	41,7%
Internacional	37	54,4%	34	77,3%	3	12,5%
<b>Público-Alvo</b>						
Pessoas idosas	16	23,5%	11	25,0%	5	20,8%
Pessoas com deficiência física e/ou necessidades especiais	11	16,2%	4	9,1%	7	29,2%
Minorias étnicas	13	19,1%	9	20,5%	4	16,7%
Pessoas com carências financeiras	22	32,4%	17	38,6%	5	20,8%
Refugiados	6	8,8%	6	13,6%	0	0,0%
Pessoas com problemas de dependências	4	5,9%	2	4,5%	2	8,3%
Pessoas socialmente excluídas/vulneráveis	30	44,1%	21	47,7%	9	37,5%
Animais	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Organizações e associações locais	21	30,9%	17	38,6%	4	16,7%
Outros	33	48,5%	22	50,0%	11	45,8%
<b>Finalidade</b>						
A atividade complementa os serviços oferecidos nos mercados	21	30,9%	11	25,0%	10	41,7%
A atividade complementa os serviços oferecidos pelo Estado	33	48,5%	21	47,7%	12	50,0%
A atividade concorre com outros fornecedores	7	10,3%	4	9,1%	3	12,5%
A atividade concorre com o Estado	2	2,9%	2	4,5%	0	0,0%
A atividade não é disponibilizada nem pelo Estado nem pela iniciativa privada	22	32,4%	16	36,4%	6	25,0%

Fonte: Elaboração própria

A rubrica ‘outros’ foi reportada por um número significativo de organizações, onde se destaca o trabalho com crianças e/ou jovens (12 organizações) ou com toda a população (5). As organizações condensam a sua atividade num número restrito de questões

sociais, onde quase metade delas (45.6%) opera exclusivamente numa das categorias inquiridas e apenas um quarto atua em mais do que três (anexo 4.1).

No que se refere à finalidade das atividades, anota-se que apenas um terço das organizações (32.4%) atua em esferas que não são servidas nem pelo Estado nem pelo setor empresarial. A grande maioria (79.4%) prossegue atividade em áreas em que existe já alguma intervenção, complementando os serviços oferecidos pelo Estado (48.5%) ou por outras organizações (30.9%), e só uma pequena fração (10.3%) indica concorrer com outras organizações sociais.

## **6.2 Fatores de promoção da iniciativa em Portugal: perfil, objetivos e perceções do empreendedor**

Com as subsecções que se seguem esboça-se um retrato do empreendedor social, descrevendo-se o seu enquadramento geral na iniciativa e traçando-se o seu perfil (psicográfico e demográfico). Segue-se a análise das motivações, em especial os objetivos que estão na origem da criação da organização social e em que medida a perceção da viabilidade da iniciativa condiciona a sua constituição.

### **6.2.1 Caracterização dos inquiridos**

Nos questionários colocados *online* foi incluída uma questão filtro que permitiu identificar as respostas recebidas pelos responsáveis envolvidos na constituição da iniciativa social (45 casos, de um total de 68), sendo apenas estes os inquiridos quanto aos fatores de promoção da iniciativa social. Esta amostra é composta por cerca de 50% de presidentes da organização social, seguindo-se os membros da direção, diretor ou técnico, que embora com um número de respostas semelhante, são menos comuns nos promotores das iniciativas, como se pode observar no quadro 6.2.

O desempenho da função de presidente é, ainda assim, mais expressivo no género masculino e nas faixas etárias mais elevadas. Nos indivíduos mais jovens (entre os 18 e 34 anos) a função mais reportada é a de técnico (anexo 4.1).

Analisando a situação ocupacional dos inquiridos, verifica-se que os dados diferem em função da tipologia da organização ou do perfil do indivíduo. Nos projetos cotados na BVS a grande maioria dos indivíduos opera como colaborador remunerado (citado por 76.9% dos respondentes), enquanto nas ONGD é mais usual a condição de voluntário

(62.5%). A atuação como colaborador é também prevaecente nos respondentes do género feminino, com idade até aos 54 anos, e que à data da criação da iniciativa não se encontravam ativos. É ainda de assinalar que a cooperação na qualidade de colaborador impera em todas as funções, exceção feita à de presidente, onde apenas 12.5% dos respondentes atua como tal.

**Quadro 6.2 - Enquadramento do empreendedor social na iniciativa**

Características	Total		ONGD		BVS	
	N (45)	%	N (32)	%	N (13)	%
<b>Função</b>						
Presidente	22	48,9%	19	59,4%	3	23,1%
Membro da direção	7	15,6%	5	15,6%	2	15,4%
Diretor	6	13,3%	2	6,3%	4	30,8%
Técnico	5	11,1%	3	9,4%	2	15,4%
Outro	5	11,1%	3	9,4%	2	15,4%
<b>Situação ocupacional</b>						
Colaborador	22	48,9%	12	37,5%	10	76,9%
Voluntário	23	51,1%	20	62,5%	3	23,1%

Fonte: Elaboração própria

### 6.2.2 Análise ao perfil psicográfico do empreendedor social português

Caracterizados os inquiridos, pretende-se agora analisar os seus traços pessoais para se avaliar a possibilidade de estes influenciarem a adoção de um comportamento socialmente empreendedor e o desencadear de uma iniciativa social (hipótese H1a). Para auxiliar no processo de análise de dados recorreu-se à Análise Fatorial por Componentes Principais (AFCP), empregando-se uma rotação ortogonal, através do método *varimax*. Com esta técnica de rotação pretende-se que cada uma das variáveis originais esteja fortemente associada a uma única componente e pouco associada às restantes componentes principais (Maroco, 2007, p. 375). De referir que num estudo semelhante, Nga e Shamuganathan (2010) usaram o método de rotação oblíqua (método *direct oblimin*), argumentando que as dimensões de personalidade poderão estar correlacionadas entre si. No entanto, apurou-se que a aplicação deste método conduziria a resultados semelhantes aos obtidos com o método de rotação *varimax*, pelo que, por uma questão de uniformidade no processo de análise de dados, prosseguiu-se com a rotação ortogonal (*varimax*).

A análise preliminar, nomeadamente a avaliação do determinante da matriz de correlações, indicou a presença de multicolinearidade nos dados. Para ultrapassar esta situação e viabilizar a redução dos dados, excluiu-se da análise as variáveis com correlação superior a 90% (Field, 2005, p. 641). A decisão de exclusão destas variáveis dependeu do julgamento do investigador, de acordo com o sugerido por Field (2005, p. 641), que reconhece a inexistência de um critério ‘científico’. Deste modo, procurou-se manter, de entre um par de variáveis altamente correlacionadas, a variável que se afigurou mais abrangente. Terminado este procedimento, os testes de esfericidade de Bartlett e a análise da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), presentes no quadro 6.3, suportam a adequação dos dados à realização da AFCP (Field, 2005, pp. 641-642; Maroco, 2007, p.368). Como sugerido por Field (2005, p.642), optou-se pela exclusão das variáveis com uma medida de adequação para a amostra (*Measures of Sampling Adequacy, MSA*) inferior a 0.50. Para a construção das componentes principais foram consideradas apenas variáveis cujo peso na componente (*loading*) fosse igual ou superior a 0.7, de modo a assegurar a sua significância estatística (para  $\alpha=0.05$ ) (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998, p. 112).

A execução da AFCP, seguindo a regra de Kaiser (Hair *et al.*, 1998, pp.103-105; Field, 2005, p. 633), levou à retenção de 5 fatores. De seguida procedeu-se à avaliação da fiabilidade das escalas daí resultantes recorrendo-se, para tal, ao Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), um dos testes mais utilizados para se medir a fiabilidade interna de uma escala (Field, 2005). Porém, apenas 3 apresentaram um nível de fiabilidade interna considerada aceitável (Field, 2005, pp. 666-676; Hair *et al.*, 1998, p.118), sendo por isso retidas apenas três componentes estatisticamente significativas.

A primeira dimensão está relacionada com a abertura à experiência, a segunda com o nível de conscienciosidade e uma última respeitada ao nível de extroversão. No prosseguimento da análise dos dados, construiu-se um índice para cada uma das componentes principais apuradas, baseado na média ponderada dos pesos de cada variável na componente (DiStefano, Zhu & Mîndrilă, 2009; Field, 2005). A aplicação deste método assegura que as variáveis com *loadings* mais elevados terão um peso maior no cômputo da componente (DiStefano *et al.*, 2009), garantindo-se ainda que o novo índice preserva a escala de medida dos dados originais (DiStefano *et al.*, 2009), o que significa que os valores serão expressos numa escala de 1 a 5, em que 1

corresponde à situação em que o indivíduo discorda totalmente e 5 em que concorda totalmente.

A equação que determina a pontuação de cada organização no índice é a seguinte:

$$\begin{aligned} \text{Abertura à experiência} = & \frac{0.881}{(0.881+0.790)} \times \text{Trabalho melhor em ambientes que me permitam ser criativos} \\ & + \frac{0.790}{(0.881+0.790)} \times \text{Os meus pares diriam que sou uma pessoa com uma mente aberta} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Consciosidade} = & \frac{0.822}{(0.882+0.741)} \times \text{Organizo o meu trabalho de modo a realizar em primeiro lugar as coisas mais importantes} \\ & + \frac{0.741}{(0.882+0.741)} \times \text{Conduzo a minha atividade de acordo com rigorosos princípios éticos} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Extroversão} = & \frac{0.813}{(0.813+0.753)} \times \text{Prefiro definir objetivos ambiciosos do que difíceis de atingir} \\ & + \frac{0.753}{(0.813+0.753)} \times \text{Quando a maioria das pessoas já está esgotada com o trabalho ainda continuo com energia} \end{aligned}$$

Construídos os índices referidos, verificou-se uma presença expressiva nos inquiridos dos três traços de personalidade (nível médio > 3), o que significa um elevado nível de abertura à experiência, de conscienciosidade e de extroversão. O traço mais saliente é a conscienciosidade (média de 4,4), embora seguido de perto pelas outras duas dimensões [abertura à experiência (média de 4.1) e extroversão (média de 3.9)]. Este perfil encontra-se nos inquiridos dos dois géneros e nos vários perfis etários. De referir apenas que os indivíduos mais jovens (entre os 18 e os 34 anos) manifestam uma maior abertura à experiência (média de 4.3), do que a conscienciosidade (média de 4.1). Por outro lado, a dimensão conscienciosidade é mais marcada nos indivíduos que, antes da criação da iniciativa, se encontravam no setor social (média de 4.8), e menos expressivo nos que provinham do setor empresarial (média de 4.2). São também os indivíduos com origem no setor sem fins lucrativos os que apresentam um maior nível de abertura à experiência (média de 4.7), por oposição aos do setor público, os menos cotados nesta dimensão (média de 4.0).

De assinalar que a posse destes traços de personalidade (e a intensidade com que se verificam nos inquiridos) está associada a uma maior perceção da viabilidade da iniciativa, designadamente por via da influência sobre a posse das competências pessoais necessárias, como a análise de correlação sugere (anexo 4.2.1). De entre os três

traços de personalidade, aquele que contribui mais intensamente para a valorização das competências pessoais é a conscienciosidade. Daqui se pode deduzir que os indivíduos mais persistentes, mais zelosos e com maior capacidade de trabalho, são também os que atribuem maior importância à posse das competências de que necessitam para a exploração das oportunidades sociais. Verifica-se, ainda, uma interdependência entre a prevalência de determinados traços de personalidade e a expressão que os múltiplos objetivos assumem na decisão de envolvimento com a organização.

O nível de extroversão está positivamente correlacionado com a desejabilidade da iniciativa e o nível de determinação social, possivelmente justificado pelo evidente compromisso para com o mundo exterior que as pessoas com este traço de personalidade exprimem, bem como a uma maior relevância dos objetivos de natureza não exclusivamente social. A valorização destes objetivos ‘não-sociais’ é também mais evidente em indivíduos com um maior nível de abertura à experiência.

**Quadro 6.3 - Traços pessoais do indivíduo**

Componentes	Análise de Componentes Principais							Teste t-student <sup>b</sup>		Extrapolação da para a população <sup>c</sup>	
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach	t	p-value	Lim. Inf.	Lim. Sup.
<b>Componente 1:</b>											
<b>Abertura à experiência</b>		<b>4,1</b>	<b>0,8</b>	<b>7,1</b>	<b>33,7</b>	<b>33,7</b>	<b>0,73</b>				
Trabalho melhor em ambientes que me permitam ser criativo	0,881	4,1	1,1					9,028	0,000	3,9	4,4
Os meus pares diriam que sou uma pessoa com uma mente aberta	0,790	4,2	0,7								
<b>Componente 2:</b>											
<b>Conscienciosidade</b>		<b>4,4</b>	<b>0,6</b>	<b>2,7</b>	<b>12,7</b>	<b>46,4</b>	<b>0,74</b>				
Organizo o meu trabalho de modo a realizar em primeiro lugar as coisas mais importantes	0,822	4,3	0,8					14,620	0,000	4,2	4,6
Conduzo a minha atividade de acordo com rigorosos princípios éticos	0,741	4,7	0,5								
<b>Componente 3:</b>											
<b>Extroversão</b>		<b>3,9</b>	<b>1,0</b>	<b>1,5</b>	<b>7,0</b>	<b>53,5</b>	<b>0,64</b>				
Prefiro definir objetivos ambiciosos do que fáceis de atingir	0,813	3,9	1,1					6,299	0,000	3,6	4,2
Quando a maioria das pessoas já está esgotada com o trabalho, ainda continuo com energia	0,753	3,9	1,2								

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,671; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000.

a. A rotação convergiu em 10 iterações.

b. Valor do teste=3,  $\alpha=0,05$ ;

c. Os resultados baseiam-se na extrapolção de 1.000 amostras,  $\alpha=0,05$ ;

Fonte: Elaboração própria

Terminada a apresentação dos principais resultados, pretende-se agora confirmar a hipótese de que os traços de personalidade influenciam positivamente a propensão para a criação de iniciativas de empreendedorismo social (H1a). Para tal recorrer-se-á ao teste *t-student* para a comparação de uma média, um teste paramétrico que permite comparar os valores observados com um valor definido pelo investigador (Pestana & Gageiro, 2003, p.216). A aplicação de técnicas paramétricas exige que a variável seja mensurável pelo menos através de uma escala intervalar (como é o caso). O recurso ao teorema do limite central ( $n \geq 30$ ) não exige a verificação da normalidade na distribuição de dados para a utilização do teste (Martinez & Ferreira, 2008, p.106). As técnicas de inferência estatística permitem excluir, para um dado nível de significância, a possibilidade de os resultados se deverem a variações aleatórias na amostra (Saunders *et al.*, 2007), permitindo extrapolar os resultados obtidos para a população no seu todo e, como tal, generalizar as conclusões obtidas. Em qualquer projeto de investigação, a decisão de aceitar as hipóteses formuladas com base na evidência empírica disponível envolve um certo nível de risco ou de erro (Maroco, 2007). Importa, por isso, definir o nível de significância a adotar, que será de 95%.

A realização do teste *t-student*, apresentado no quadro 6.3, rejeita a hipótese nula de que os três traços de personalidade em análise tenham uma influência neutra sobre a criação da iniciativa social (média de 3). Estas conclusões são também verificadas pela extrapolação da média da amostra para a população, o que confirma a influência positiva que estes três traços de personalidade exercem sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor (H1a).

Deste modo, verifica-se que os indivíduos mais extrovertidos, com maior abertura à experiência e mais conscienciosos são aqueles que evidenciam uma maior propensão para serem empreendedores sociais.

### **6.2.3 Análise ao perfil demográfico do empreendedor social português**

#### ***a) Género***

No que diz respeito ao género, constata-se uma maior frequência de respondentes do sexo feminino (62.2%), evidente nos dois tipos de organizações embora com maior expressão nos projetos cotados na BVS. Os dados sugerem uma maior apetência dos respondentes do género masculino por projetos de âmbito internacional (70.6%),

enquanto os do género feminino se dividem essencialmente por projetos de âmbito nacional e internacional (anexo 4.2.2). Analisando o público-alvo da organização em função do género, não se assinalam diferenças expressivas, com exceção das organizações que lidam com pessoas com deficiência física e/ou necessidades especiais onde se verifica uma presença mais forte do sexo feminino, confirmado por uma correlação *point-biserial* estatisticamente significativa entre estas duas dimensões, o que poderá indiciar uma maior predisposição das mulheres para atuar neste segmento social (anexo 4.1.2). É de salientar que a prevalência do género feminino tende a ser maior nas iniciativas mais recentes e nas idades menos avançadas (menos de 55 anos).

Como a análise efetuada identifica a presença de um maior número de respondentes (empreendedores sociais) do género feminino do que do masculino, decidiu-se avaliar a possibilidade de o género influenciar a propensão para o empreendedorismo social. Para isso, recorreu-se a um teste não paramétrico (análise binomial) para comparação da distribuição de uma variável dicotómica com uma determinada probabilidade de ocorrência (A. Pereira, 2006; Maroco, 2007, pp.97-102).

A aplicação do teste binomial indica que a proporção de empreendedores sociais femininos não é significativamente diferente de 50% (ponto em que o número de empreendedores nos dois géneros é igual), pelo que não existe evidência estatística suficiente para suportar a hipótese de que o género influi sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor e sobre a criação de uma organização social.

#### ***b) Idade***

Examinando a distribuição etária dos indivíduos, verifica-se uma concentração das iniciativas nas faixas mais jovens (apesar de apenas se terem recebido respostas de indivíduos com mais de 18 anos), onde 26.7% dos indivíduos têm idade entre os 18 e os 34 anos e 40% entre os 35 e os 54 anos. Para se testar a influência da idade sobre o desencadear das iniciativas sociais, aplicou-se o teste não paramétrico de ajustamento do qui-quadrado (Pestana & Gageiro, 2003, pp. 452-454), por comparação dos valores observados com a possibilidade de uma distribuição uniforme das respostas pelas diferentes categorias etárias. O teste sugere que as diferenças não são estatisticamente significativa, pelo que não há evidência empírica suficiente para se afirmar que as pessoas de determinadas idades são mais predispostas para o empreendedorismo social do que outras.

**Quadro 6.4 - Caracterização geral do promotor da iniciativa de empreendedorismo social**

Características	Total		ONGD		BVS	
	N (45)	%	N (32)	%	N (13)	%
<b>Gênero</b> <sup>a</sup>						
Feminino	28	62,2%	17	53,1%	11	84,6%
Masculino	17	37,8%	15	46,9%	2	15,4%
<b>Idade</b> <sup>b</sup>						
<18	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
18-34	12	26,7%	8	25,0%	4	30,8%
35-54	18	40,0%	12	37,5%	6	46,2%
55-64	6	13,3%	6	18,8%	0	0,0%
>65	9	20,0%	6	18,8%	3	23,1%
<b>Nível de escolaridade</b> <sup>c</sup>						
Ensino primário	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ensino secundário	3	6,7%	2	6,3%	1	7,7%
Ensino superior	42	93,3%	30	93,8%	12	92,3%
<b>Área de formação</b> <sup>d</sup>						
Ciências da saúde	6	13,3%	4	12,5%	2	15,4%
Ciências matemáticas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ciências sociais	4	8,9%	2	6,3%	2	15,4%
Ciências económicas	9	20,0%	8	25,0%	1	7,7%
Engenharia	9	20,0%	8	25,0%	1	7,7%
Artes	4	8,9%	1	3,1%	3	23,1%
Humanidades	11	24,4%	8	25,0%	3	23,1%
Ensino	1	2,2%	0	0,0%	1	7,7%
Outros	1	2,2%	1	3,1%	0	0,0%
<b>Situação ocupacional</b> <sup>e</sup>						
Empregado	35	77,8%	24	75,0%	11	84,6%
Reformado	2	4,4%	2	6,3%	0	0,0%
Não ativo	8	17,8%	6	18,8%	2	15,4%
<b>Sector de proveniência</b> <sup>f</sup>						
Sector empresarial	17	48,6%*	13	54,2%*	4	36,4%*
Sector público	13	37,1%*	11	45,8%*	2	18,2%*
Sector sem fins lucrativos	5	14,3%*	0	0%*	5	45,5%*

\* Indivíduos que no momento da criação da iniciativa se encontravam empregados;

Total: N (35); ONGD: N (24); BVS: N (11);

a. Teste binomial à proporção de 50%,  $p\text{-value}=0,135$ ,  $\alpha=0,05$ .

b. Teste do qui-quadrado de independência,  $p\text{-value}=0,073$ ,  $\alpha=0,05$ .

c. Teste do qui-quadrado de independência,  $p\text{-value}<0,000$ ,  $\alpha=0,05$ .

d. Teste do qui-quadrado de independência,  $p\text{-value}=0,014$ ,  $\alpha=0,05$ .

e. Teste do qui-quadrado de independência,  $p\text{-value}<0,000$ ,  $\alpha=0,05$ .

f. Teste do qui-quadrado de independência,  $p\text{-value}<0,004$ ,  $\alpha=0,05$ .

Fonte: Elaboração própria

### ***c) Formação***

No que respeita ao nível de escolaridade, a grande maioria dos respondentes (93.3%) tem formação superior, enquanto os restantes possui formação ao nível do ensino secundário. Esta predominância da formação superior é encontrada nos dois tipos de organizações (BVS e ONGD). O teste do ajustamento do qui-quadrado suporta que a prevalência da formação superior sobre a criação de iniciativas de empreendedorismo social é estatisticamente significativa, o que permite afirmar, para um nível de significância de 5%, que o nível de escolaridade é um propulsor da adoção de um comportamento socialmente empreendedor.

No que se refere à área de formação, verifica-se uma presença mais frequente das áreas das humanidades (24.4%), ciências económicas (20%) ou engenharia (20%). O teste do ajustamento do qui-quadrado aponta para a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a propensão para o empreendedorismo social e o tipo de formação. O teste, como se observa no anexo 4.2.2, indica que as áreas em que se verifica uma maior predisposição para o empreendedorismo social são as humanidades, as ciências económicas, a engenharia e a saúde, embora esta última com menor relevância. A área menos preponderante é o ensino, seguida das ciências sociais e das artes, não se verificando qualquer respondente da área das ciências matemáticas.

### ***d) Percurso profissional anterior***

Discutido o perfil geral dos respondentes, avança-se agora para a análise das experiências profissionais anteriores à criação da iniciativa.

No quadro 6.4 observa-se que a maioria dos respondentes (77.8%) estava empregado aquando do seu envolvimento na iniciativa e apenas uma pequena percentagem referiu estar reformado (4.4%). Este perfil ocupacional é semelhante aos dois tipos de organizações (ONGD e BVS) e entre géneros. Dos indivíduos que se encontravam empregados (35 casos), cerca de metade provinha do setor empresarial e apenas uma reduzida fração (14.3%) do setor sem fins lucrativos. Assinala-se, porém, que os resultados diferem entre os dois tipos de organizações. De facto, enquanto nas ONGD os respondentes provêm do setor empresarial (54.2%) e do setor público (45.8%), com uma ligeira prevalência do primeiro, nos projetos cotados na BVS, o setor de origem mais comum é o das organizações sem fins lucrativos (45.5%), seguido do setor empresarial (36.4%) e, por fim, com menor expressão, do setor público (18.2%). A

realização do teste do qui-quadrado de independência, considerando a amostra no seu todo, presente no quadro 6.4, sustenta que a situação ocupacional do indivíduo e o setor de onde o indivíduo provém, no caso de estar empregado, são relevantes para a criação de iniciativas de empreendedorismo social. Relativamente à situação ocupacional, não deixa de ser curioso verificar que são os indivíduos que se encontram empregados os mais propensos ao empreendedorismo social.

O quadro 6.5 mostra que a grande maioria dos respondentes (77.7%) afirma estar satisfeito profissionalmente com a ocupação anterior ao envolvimento na iniciativa social. Este sentimento é comum a todas as faixas etárias, com exceção dos indivíduos com menos de 34 anos. Deste modo, sugere-se que a satisfação pessoal se encontra condicionada pela situação ocupacional do indivíduo, dado que a generalidade dos indivíduos que se encontrava empregado ou reformado está satisfeito, enquanto é bem menor (37.5%) a proporção de indivíduos não ativos que refere estar nessa condição. É de referir também que os indivíduos que afirmam estar satisfeitos tendem a atuar na condição de voluntários, enquanto os insatisfeitos atuam essencialmente como colaboradores da organização (anexo 4.2.2).

#### *e) Experiência pessoal e ciclo de vida da família*

No que se refere à situação pessoal do indivíduo, constata-se que a proporção de indivíduos que menciona terem ocorrido alterações significativas na sua vida pessoal (53.3%) é muito semelhante à que respondeu negativamente. Os resultados diferem, todavia, quando se entra em consideração com a idade dos respondentes, em que a maioria de indivíduos entre os 35 e os 64 anos (faixas etárias intermédias) refere não terem ocorrido mudanças significativas, verificando-se o inverso nos demais indivíduos (mais jovens ou já em idade da reforma). Anota-se ainda que a satisfação profissional se encontra associada, de um modo estatisticamente significativo, à ocorrência de mudanças no campo pessoal, onde os indivíduos mais satisfeitos são aqueles que indicam não ter experimentado alterações substanciais. Estes resultados sugerem a presença de diferentes perfis de empreendedores sociais. Um primeiro grupo que inclui os indivíduos que se encontram na meia-idade, têm um percurso pessoal e profissional estável, e quando abraçam o empreendedorismo social tendem a fazê-lo como voluntários. Um segundo agrupa os indivíduos com mais de 65 anos, que poderão encontrar no empreendedorismo social uma forma de compensar o vazio ocupacional

imposto pelo novo modelo de vida decorrente do final da sua atividade profissional remunerada. Um terceiro grupo, é composto por indivíduos mais jovens que tendem a apresentar uma situação menos estável, quer do ponto de vista profissional (que se encontram insatisfeitos) quer do ponto de vista pessoal (com a ocorrência de mudanças significativas), o que aponta para o exercício do empreendedorismo social como uma alternativa profissional, que conjuga o desenvolvimento de uma carreira com a resolução de problemas sociais.

O quadro 6.4 analisa, ainda, o ‘contexto empreendedor’ do indivíduo, verificando-se que a maioria dos respondentes nunca criou anteriormente qualquer organização (67%), sendo este facto particularmente notório nos respondentes do género feminino (82.1%), nem os seus pais (80%), familiares ou amigos (46.7%). A criação prévia de outras organizações é, porém, mais frequente em indivíduos cujas pessoas próximas tenham já criado organizações, em particular os seus pais. Constata-se, também, que os indivíduos que não se encontravam ativos aquando do envolvimento na iniciativa são os que menos referem ter criado outras organizações (apenas 12.5%). De realçar que a maioria dos indivíduos (62.2%) já tinha experiência na gestão de organizações, antes do envolvimento na iniciativa, particularmente evidente nos indivíduos do género masculino ou com uma tradição, pessoal ou contígua, na criação de organizações. Ressalva-se, contudo, que não se encontram diferenças expressivas no cargo ocupado pelo indivíduo pelo facto de este ter experiência em gestão (anexo 4.2.2).

No que respeita às experiências pessoais anteriores, observa-se que a maioria dos inquiridos já havia participado noutros projetos sociais (77.8%) ou em movimentos associativos na juventude (60.0%). Estes resultados apontam para a importância que a interação e cooperação social, desenvolvidas no âmbito da sociedade civil, podem ter sobre o desenvolvimento do espírito socialmente empreendedor. De salientar, ainda, que a maioria dos indivíduos que já participou em movimentos sociais atua como voluntário, enquanto se verifica a situação oposta nos demais indivíduos.

**Quadro 6.5 - Experiências anteriores à iniciativa**

Questões relativas à experiência anterior à iniciativa	N (45)	%	Teste Binomial* <i>p-value</i>
Antes desta iniciativa alguma vez criou alguma organização?	14	31,1%	<u>0,016</u>
Os seus pais alguma vez criaram uma organização?	9	20,0%	<u>0,000</u>
Os seus familiares e amigos alguma vez criaram uma organização?	24	53,3%	0,766
Antes de estar envolvido nesta iniciativa já tinha estado envolvido em projetos sociais anteriores?	35	77,8%	<u>0,000</u>
Antes de se ter envolvido nesta iniciativa já tinha tido experiências na gestão de organizações?	28	62,2%	0,135
Na sua juventude alguma vez participou em movimentos associativos?	27	60,0%	0,233
Antes de se envolver na iniciativa ocorreram mudanças significativas na sua vida pessoal?	24	53,3%	0,766
Antes de se envolver nesta iniciativa encontrava-se satisfeito com a sua situação profissional?	35	77,8%	<u>0,000</u>
Antes de se envolver na organização conhecia alguém que lhe fosse próximo que tivesse um problema relacionado com a missão da organização?	17	37,8%	0,135
Tomou contacto com a questão social tratada pela organização desde a juventude?	23	51,1%	1,000
Tomou contacto com a questão social tratada pela organização alguns anos antes de ingressar na organização?	24	53,3%	0,766

\* Teste ao valor de 50%,  $\alpha=0,05$ .

Fonte: Elaboração própria

Analisando a proximidade prévia com o problema social, verifica-se que a maioria dos indivíduos (62.2%) não conhecia ninguém próximo com um problema semelhante ao da missão da organização. No entanto, esta realidade varia consoante a idade do respondente, pois enquanto nas classes etárias mais jovens e mais elevadas (até aos 34 anos e superior aos 65 anos) predomina a situação de não proximidade ao problema, nas faixas intermédias (entre os 35 e os 64 anos) a situação é mais frequente. De acrescentar que apenas nas iniciativas que se dedicam a públicos com dependências se verifica um forte conhecimento de alguém com o problema social a que a organização se dedica. Nas restantes organizações, muitas delas que abordam problemas transversais à sociedade, como pessoas com vulnerabilidades sociais ou carências financeiras, é mais comum a situação de não conhecimento. De uma forma não surpreendente, verifica-se ainda que a afinidade com a questão social é mais frequente nas iniciativas de âmbito local e/ou regional, mais sentidas pelas pessoas que estão próximas do promotor da iniciativa. Nas iniciativas com projeção internacional, este conhecimento apenas se verifica numa baixa proporção dos inquiridos (32.1%).

Relativamente ao momento em que o indivíduo tomou contacto com a questão social, verifica-se que na grande maioria dos casos (71.1%) o contacto com a questão social não é recente, tendo ocorrido alguns anos antes do ingresso do indivíduo na organização (53.3%) ou até mesmo durante a sua juventude (51.1%). Esta situação sugere que ainda que não haja um conhecimento pessoal do problema em questão, existe uma consciencialização sobre o mesmo que começou a ser desenvolvida anos antes de abraçar a iniciativa. É de observar que o contacto prévio com a questão social prevalece apenas entre os indivíduos que provêm do setor empresarial (70.6%) ou do setor público (53.8%), ocorrendo de uma forma diminuta nos indivíduos oriundos do setor sem fins lucrativos (20%).

Após uma descrição dos principais resultados obtidos, importa agora testar a possibilidade de estes fatores influenciarem a propensão para o empreendedorismo social. Para o efeito, recorreu-se ao teste binomial já referido anteriormente.

A análise do quadro 6.5 revela que apenas quatro variáveis são estatisticamente diferentes do valor neutral (proporção de 50% em questões dicotómicas): o indivíduo nunca ter criado uma organização, os seus pais nunca o terem feito, o envolvimento anterior em projetos sociais e a satisfação com a situação profissional. Nas restantes variáveis não se encontraram diferenças significativas.

#### *f) Síntese*

Em resumo, pelos resultados acabados de apresentar aceita-se a hipótese de que o perfil demográfico do indivíduo influencia a sua propensão para a criação da iniciativa social (H1b), para o qual relevam a formação e experiências pessoais e profissionais anteriores. Confirma-se, assim, que um maior nível de formação está associado a uma maior probabilidade de envolvimento numa iniciativa social, verificando-se também que a área de formação é capaz de condicionar a predisposição para o empreendedorismo social, em particular nas humanidades, ciências económicas, engenharia e saúde. Confirma-se que a situação profissional precedente influencia a criação de iniciativas sociais, verificando-se uma maior propensão nos indivíduos satisfeitos com a sua situação profissional e empregados (em particular no setor empresarial). Indivíduos ou os seus pais que nunca criaram uma organização são também mais suscetíveis de serem

empreendedores sociais. Confirma-se ainda a influência das experiências pessoais anteriores, nomeadamente pela participação em projetos sociais, que aumenta a predisposição para o desencadear de uma iniciativa social.

#### **6.2.4 Análise dos objetivos pessoais**

Após a análise ao perfil dos respondentes, segue-se agora o estudo dos propósitos que influenciaram a decisão de criação da organização social (quadro 6.6). De entre os parâmetros avaliados, aquele que assumiu uma maior relevância na decisão de envolvimento na iniciativa foi o compromisso com uma visão social (média de 4,6 numa escala de 1 a 5), declarado como muito importante pela maioria dos respondentes (68.9%). Seguem-se o compromisso com a visão social (valor médio de 4,5), a determinação em resolver uma necessidade social de um modo economicamente viável e o gosto por correr riscos e aceitar novos desafios (média de 4,1 em ambos os casos). Os motivos menos valorizados foram prosseguir uma tradição familiar (média de 1,6), aumentar o prestígio e *status* pessoal e considerar o trabalho social menos exigente (média de 1,8 em ambos os casos). De assinalar que o peso que o compromisso social teve na criação da iniciativa se encontra associado, de uma forma estatisticamente significativa, aos contornos com que o indivíduo desenvolve a sua atividade na organização, nomeadamente a função ocupada e a situação ocupacional. Nesta situação os indivíduos que mais valorizam o compromisso social são os que ocupam, atualmente, a função de presidente (média de 4,95) ou de membro da direção (média de 4,71) e que atuam como voluntários (4,91) (anexo 4.2.3). A autonomia e independência ocupacional, a oportunidade para o exercício da criatividade, a criação de uma fonte de rendimento e a adoção de um novo modelo de vida proporcionados pela iniciativa são, por sua vez, mais apreciados pelos colaboradores. De referir, ainda, que os indivíduos que já trabalhavam no setor sem fins lucrativos são os que maior importância atribuem à criação da iniciativa social, como forma de compromisso ou afiliação com uma comunidade (média de 5).

**Quadro 6.6 - Motivações pessoais**

	(1) <sup>(a)</sup>	(2) <sup>(a)</sup>	(3) <sup>(a)</sup>	(4) <sup>(a)</sup>	(5) <sup>(a)</sup>	Média	Desvio-Padrão
Estar fortemente comprometido com uma visão social.	0,0%	0,0%	6,7%	24,4%	68,9%	4,6	0,614
Estar determinado em ser um agente de mudança social.	0,0%	0,0%	8,9%	31,1%	60,0%	4,5	0,661
É uma forma de compromisso ou afiliação para com uma dada comunidade.	4,4%	15,6%	17,8%	37,8%	24,4%	3,6	1,154
Estar determinado em fazer face a uma necessidade social de um modo economicamente viável.	2,2%	6,7%	20,0%	20,0%	51,1%	4,1	1,092
Ter uma maior autonomia e independência ocupacional.	24,4%	11,1%	35,6%	15,6%	13,3%	2,8	1,336
Gosto em assumir riscos e novos desafios.	2,2%	2,2%	24,4%	28,9%	42,2%	4,1	0,986
Proporcionar oportunidades para a minha criatividade.	15,6%	6,7%	17,8%	22,2%	37,8%	3,6	1,452
A criação de uma fonte de rendimentos.	46,7%	15,6%	17,8%	13,3%	6,7%	2,2	1,336
Adotar um novo modelo de vida.	22,2%	17,8%	20,0%	24,4%	15,6%	2,9	1,405
Aumentar o prestígio e <i>status</i> pessoal.	55,6%	17,8%	22,2%	2,2%	2,2%	1,8	1,020
Seguir o modelo de pessoas que admiro.	37,8%	15,6%	17,8%	17,8%	11,1%	2,5	1,440
Seguir uma tradição familiar.	64,4%	17,8%	8,9%	6,7%	2,2%	1,6	1,048
Considerar este trabalho menos exigente do que numa empresa comercial.	62,2%	13,3%	13,3%	8,9%	2,2%	1,8	1,131
Ser capaz de identificar uma necessidade social.	4,4%	6,7%	26,7%	26,7%	35,6%	3,8	1,134
Ter a capacidade de ver riscos como oportunidades para criar valor social.	6,7%	11,1%	26,7%	26,7%	28,9%	3,6	1,214
Ter competência e experiência necessárias para iniciar um novo projeto.	2,2%	6,7%	15,6%	35,6%	40,0%	4,0	1,021
Disponer de recursos suficientes para lançar a iniciativa.	13,3%	11,1%	28,9%	28,9%	17,8%	3,3	1,268
Existência de apoios e aconselhamento para este tipo de organizações.	17,8%	26,7%	31,1%	13,3%	11,1%	2,7	1,232
Existência de um regime legal favorável para este tipo de organizações.	26,7%	22,2%	26,7%	11,1%	13,3%	2,6	1,353
Existência de um regime fiscal favorável para este tipo de organizações.	31,1%	17,8%	24,4%	13,3%	13,3%	2,6	1,405
Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto.	22,2%	24,4%	31,1%	13,3%	8,9%	2,6	1,230
Facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto.	28,9%	22,2%	28,9%	11,1%	8,9%	2,5	1,272
Existência de uma necessidade social que não estava a ser devidamente satisfeita.	2,2%	4,4%	15,6%	20,0%	57,8%	4,3	1,031

(a)(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4) Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos dados relativos aos objetivos pessoais dos inquiridos recorreu-se, novamente, à Análise Fatorial por Componentes Principais (AFCP), seguindo as opções metodológicas definidas no ponto 6.2.2. A execução da AFCP, seguindo a regra de Kaiser (Hair *et al.*, 1998, pp.103-105; Field, 2005, p. 633), conduziu à extração de 4

componentes principais com valores próprios superior à unidade, capazes de explicar 69,5% da variância total dos dados. A componente 1 agrega as dimensões ‘autonomia e independência ocupacional’, ‘assunção de riscos e novos desafios’ e ‘oportunidades para a criatividade’. Esta primeira componente diz respeito aos propósitos de natureza não exclusivamente social ou objetivos de caráter pessoal, tal como foi denominada. A componente 2, intitulada de reprodução de um percurso, engloba as variáveis ‘seguir pessoas que admiro’ e ‘seguir uma tradição familiar’. À terceira componente corresponde apenas a dimensão ‘forma de compromisso ou afiliação para com uma dada comunidade’, pelo que foi designada como afiliação com uma comunidade. Por fim, à quarta componente corresponde a variável ‘determinação em ser um agente de mudança social’, sendo referida como determinação social. Daqui se retira que as duas últimas componentes refletem motivos de cariz social, enquanto as duas primeiras expressam outro tipo de motivações.

**Quadro 6.7 – Objetivos para a criação da iniciativa de empreendedorismo social**

Componentes	Análise de Componentes Principais							Teste t-student <sup>b</sup>		Extrapolação da para a população <sup>c</sup>	
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach	t	p-value	Lim. Inf.	Lim. Sup.
<b>Componente 1:</b>											
<b>Objetivos de caráter pessoal</b>		<b>3,5</b>	<b>1,1</b>	<b>3,586</b>	<b>32,6</b>	<b>32,6</b>	<b>0,762</b>				
Oportunidades para a criatividade	0,844	3,6	1,5					1,981	0,005	3,2	3,8
Autonomia e independência ocupacional	0,813	2,8	1,3								
Assumir riscos e novos desafios	0,712	4,1	1,0								
<b>Componente 2:</b>											
<b>Reprodução de um percurso</b>		<b>2,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,794</b>	<b>16,3</b>	<b>48,9</b>	<b>0,599</b>				
Seguir pessoas que admiro	0,800	2,5	1,4					-5,803	0,000	1,8	2,4
Seguir tradição familiar	0,768	1,6	1,0								
<b>Componente 3:</b>											
<b>Afiliação com uma comunidade</b>		<b>3,6</b>	<b>1,2</b>	<b>1,254</b>	<b>11,4</b>	<b>60,3</b>	-				
Forma de compromisso ou afiliação com uma comunidade	0,835	3,6	1,2					3,618	0,001	3,3	4,0
<b>Componente 4:</b>											
<b>Determinação Social</b>		<b>4,5</b>	<b>0,7</b>	<b>1,008</b>	<b>9,2</b>	<b>69,5</b>	-				
Determinação em ser agente de mudança social	0,893	4,5	0,7					15,328	0,000	4,3	4,7

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,713;

Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;

a. A rotação convergiu em 9 iterações;

b. Valor do teste=3,  $\alpha=0,05$ ;

c. Os resultados baseiam-se na extrapolção de 1.000 amostras,  $\alpha=0,05$ .

Fonte: Elaboração própria

Após a redução dos dados, procedeu-se à avaliação da fiabilidade das escalas daí resultantes (quadro 6.7). A fiabilidade expressa pelo Alpha de Cronbach da componente

2 é de apenas 0.599, que embora se situe no limiar mínimo de aceitabilidade definido por Hair *et al.* (1998, p. 118), decidiu-se manter na análise.

A construção dos índices indica que a dimensão mais valorizada, como se antecipava pela análise individual das variáveis, é a determinação social (média de 4.5). A análise da mediana indica que esta componente é considerada como muito importante (ponto 4 da escala) por metade dos inquiridos. Para além da determinação social, segue-se a afiliação em relação a uma comunidade (média de 3.6), embora com uma maior heterogeneidade das respostas, como a análise do desvio-padrão denuncia. Os objetivos de carácter pessoal revelam um menor peso na formação das intenções empreendedoras (média de 3.5), embora mais expressivo do que a reprodução de um percurso, que tem uma valoração média situada abaixo do ponto neutral da escala (média de 2.1). A observação do percentil superior indica que apenas um quarto dos respondentes qualificou este último propósito como relevante para a criação da iniciativa.

De salientar que o destaque atribuído a cada uma das quatro componentes motivacionais é bastante semelhante aos elementos caracterizadores do perfil do indivíduo, excetuando-se os indivíduos entre os 35 e 64 anos que consideram as motivações de carácter pessoal como menos relevantes do que os restantes indivíduos (anexo 4.2.3). De assinalar, como referido anteriormente, a discrepância na apreciação dos diferentes fatores em função da situação ocupacional do indivíduo. Por um lado, nos indivíduos que por altura da criação da iniciativa estavam empregados, os objetivos de natureza social predominam sobre os objetivos de carácter pessoal. Por outro, nos indivíduos não ativos, apesar de a determinação social ser o propósito predominante, verifica-se que os objetivos de carácter pessoal assumem uma maior relevância do que os de afiliação com uma comunidade. Nos indivíduos reformados, por sua vez, estes três motivos acolhem uma valoração muito próxima.

A importância atribuída à possibilidade de, com a iniciativa, se estar a reproduzir o percurso de alguém é sempre baixa (limite inferior da escala), embora particularmente desvalorizada pelos indivíduos que não se encontravam empregados. Realça-se, ainda, a influência do setor de origem, acrescentando que os respondentes oriundos do setor público valorizam essencialmente as componentes de índole social, consubstanciando-se como o setor de origem onde os objetivos de carácter pessoal assumem uma menor relevância. Nos indivíduos procedentes do setor sem fins lucrativos,

surpreendentemente, verifica-se que os objetivos de caráter pessoal estão presentes na decisão.

Por fim, acrescentar que, quando se compara os serviços prestados pela organização com a oferta existente no mercado, se verifica que a generalidade das iniciativas é norteada sobretudo pela determinação social, seguindo-se a afiliação com a comunidade e, só em terceiro lugar, pelos objetivos de natureza pessoal. Excetuam-se, apenas, as organizações que concorrem com outras entidades (Estado ou outros fornecedores), onde os propósitos de cariz pessoal prevalecem sobre a afiliação com uma determinada comunidade.

A extração das componentes principais sustenta a presença de múltiplas motivações para a criação de uma iniciativa social. Os indicadores de estatística descritiva, agora apresentados, sugerem que, em termos globais, relevam três categorias de motivos (determinação social, afiliação com uma comunidade e objetivos de caráter pessoal), com uma importância média situada no polo positivo da escala bipolar do questionário ( $\geq 3$ , numa escala de 1 a 5). A reprodução do percurso de outros indivíduos revelou-se como um fator sem influência positiva sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor (média de 2.1).

Neste momento é pertinente testar, através de inferência estatística, a hipótese de que os objetivos do indivíduo influenciam positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social (hipótese H2a). Para esse fim recorrer-se-á novamente ao teste *t-student*. O teste indica que a média das componentes é, de um modo estatisticamente significativo, diferente do valor neutro (3). A análise dos limites inferior e superior da média estimada para a população, sempre superiores ao valor neutro da escala, confirma a influência positiva que estes três propósitos exercem sobre a decisão de criação de uma organização social. Os resultados sustentam, ainda, a prioridade que cada objetivo assume, sendo claro o predomínio da determinação social, seguida pela afiliação por uma comunidade e, em terceiro lugar, com menor relevância (positiva), os objetivos pessoais.

Estes resultados são corroborados pelo teste de Friedman, teste estatístico que “permite detetar diferenças significativas entre os valores centrais de três ou mais situações, quando se consideram os mesmos sujeitos” (Martinez & Ferreira, 2008, p. 101), que sustenta que existem diferenças estatisticamente significativas entre o valor atribuído a cada uma das componentes motivacionais.

O elemento mais valorizado é claramente a determinação social (ordenação 2,49), seguindo-se a afiliação com a comunidade e os objetivos de carácter pessoal, por esta ordem, embora com uma ordenação muito próxima, como consta do quadro 6.8. Como corolário, pode-se concluir que a determinação social prevalece sobre os objetivos de carácter pessoal na criação da iniciativa e que os indivíduos, mais do que a afiliação para com uma dada comunidade, são conduzidos pela sua determinação social. Os empreendedores sociais são, por isso, antes de mais agentes orientados por um forte desejo de mudança social onde a consideração da comunidade com quem vão cooperar em concreto surge em plano secundário. Os resultados obtidos permitem, assim, confirmar a hipótese de que os objetivos do indivíduo influenciam positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social (H2a), onde se destaca a determinação em criar valor social, embora existam em simultâneo outros motivos como a afiliação com uma comunidade ou os propósitos de índole pessoal.

**Quadro 6.8 - Ordenação da predominância dos objetivos sobre a criação da iniciativa**

<b>Teste de Friedman</b>		
<b>Componente</b>	<b>Ordenação</b>	<b>p-value (exato)</b>
Objetivos de carácter pessoal	1,74	0,000
Afiliação com uma comunidade	1,77	
Determinação Social	2,49	

Fonte: Elaboração própria

### **6.2.5 Análise à percepção da viabilidade da iniciativa pelo empreendedor social**

Com a presente subsecção tenciona-se aferir de que forma a percepção que os indivíduos têm quanto à viabilidade da iniciativa contribui para a formação de uma organização social.

Em primeiro lugar avalia-se a pertinência de reconhecer uma necessidade social que não estava a ser devidamente abordada, que expressa a dimensão percepção de deseabilidade da iniciativa. Esta dimensão é fortemente valorizada pelos inquiridos (importância média de 4.3), e referida como importante ou muito importante pela grande maioria dos respondentes (77.8%). As restantes perguntas pretendiam examinar a dimensão percepção de exequibilidade.

Para agilizar o processo de análise de dados recorreu-se novamente à Análise Fatorial por Componentes Principais (AFCP), seguindo as opções metodológicas já definidas. A AFCP conduziu à retenção de duas componentes principais. A primeira, designada por percepção de favorabilidade do contexto, congrega as variáveis ‘existência de um regime fiscal favorável’, ‘existência de um regime legal favorável’, ‘facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto’, ‘existência de apoios e aconselhamento’ e ‘facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto’. A componente 2 contém as variáveis ‘capacidade para ver riscos como oportunidades para a criação de valor social’, ‘capacidade de identificação de uma necessidade social’ e ‘posse da competência e experiência necessárias para iniciar o projeto’, sendo apelidada de percepção de capacidades pessoais. No quadro 6.9 são apresentados os resultados do tratamento estatístico.

**Quadro 6.9 - Percepção de viabilidade da iniciativa**

Componentes	Análise de Componentes Principais							Teste t-student <sup>b</sup>		Extrapolação da para a população <sup>c</sup>	
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach	t	p-value	Lim. Inf.	Lim. Sup.
<b>Componente 1:</b>											
<b>Percepção da favorabilidade do contexto externo</b>		<b>2,6</b>	<b>1,11</b>	<b>4,0</b>	<b>37,7</b>	<b>37,7</b>	<b>0,91</b>	-2,321	0,025	2,3	3,0
Existência de um regime fiscal favorável	0,895	2,6	1,4								
Existência de um regime legal favorável	0,893	2,6	1,4								
Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto	0,862	2,6	1,2								
Existência de apoios e aconselhamento	0,808	2,7	1,2								
Facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto	0,761	2,5	1,3								
<b>Componente 2:</b>											
<b>Percepção das capacidades pessoais</b>		<b>3,8</b>	<b>0,95</b>	<b>2,5</b>	<b>27,0</b>	<b>64,7</b>	<b>0,79</b>	5,709	0,000	3,5	4,1
Ter a capacidade de ver riscos como oportunidades	0,856	3,6	1,2								
Ser capaz de identificar uma necessidade social	0,829	3,8	1,1								
Ter competência e experiência necessárias para iniciar o projeto	0,736	4,0	1,0								
<b>Percepção de desejabilidade da iniciativa</b>	-	<b>4,3</b>	<b>1,03</b>	-	-	-	-	8,239	0,000	3,9	4,5

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida KMO= 0,756;

Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000.

a. A rotação convergiu em 3 iterações.

b. Valor do teste=3,  $\alpha=0,05$ ;

c. Os resultados baseiam-se na extrapolação de 1.000 amostras,  $\alpha=0,05$ ;

Fonte: Elaboração própria

Após o apuramento das componentes principais, construíram-se os respectivos índices com base na média ponderada dos pesos fatoriais das variáveis nas componentes. A percepção das capacidades pessoais do indivíduo é qualificada como importante para a criação da iniciativa (média de 3.8), embora não tanto como a percepção da desejabilidade (média de 4.3). A percepção da favorabilidade do contexto, por sua vez, recolhe uma pontuação menor por parte dos inquiridos, embora relativamente próxima do ponto neutro da escala (média de 2.6). A análise do percentil superior indica que apenas um quarto dos indivíduos valoriza positivamente o contexto favorável (percentil 75=3.2) (anexo 4.2.3).

Verifica-se, também, que a relevância atribuída a cada uma destas dimensões é relativamente semelhante entre géneros. Porém, a importância da favorabilidade do contexto é vista como diferente em função da idade do indivíduo, encontrando-se uma valorização positiva nos inquiridos com mais de 55 anos e negativa nas demais faixas etárias. De referir que, em termos relativos, e atendendo à situação ocupacional do indivíduo, os que se encontravam empregados (de uma forma particular os que provêm do setor empresarial) ou os não ativos enfatizam mais a existência de uma necessidade social não satisfeita (desejabilidade) do que os indivíduos reformados. Por outro lado, os indivíduos que estavam reformados valorizam positivamente a favorabilidade do contexto (tal como identificado nos perfis etários superiores), verificando-se o inverso nos indivíduos que não se encontravam nessa condição.

Os resultados sugerem que a experiência empreendedora ou empresarial do indivíduo pode influenciar o modo como o indivíduo constrói a percepção sobre a viabilidade da iniciativa. Por um lado, indivíduos (ou os seus pais) que nunca criaram uma organização, atribuem uma maior importância à favorabilidade do contexto externo do que os indivíduos que vivenciaram essa experiência, ainda que através dos seus pais. Por outro lado, indivíduos com experiência em gestão formam a intenção de lançamento da iniciativa social, com base no sentimento de posse das capacidades pessoais necessárias, atribuindo uma importância muito baixa ao contexto favorável. Indivíduos sem experiência em gestão, pelo contrário, atribuem uma valoração semelhante à percepção da favorabilidade do contexto e à percepção da posse das capacidades pessoais necessárias.

De assinalar igualmente que os indivíduos que atuam na qualidade de voluntários valorizam mais o fator desejabilidade da iniciativa (média de 4.5) do que os que atuam como colaboradores (média de 4.0). De assinalar a interdependência encontrada, através

da análise de correlações, entre a intensidade que os vários objetivos assumiram na criação da iniciativa, discutidos na secção anterior, e a relevância atribuída às diferentes dimensões de viabilidade da iniciativa. Verifica-se que, se por um lado, quanto maior é a determinação social, maior é a importância atribuída ao facto de se sentir que a atividade da organização é desejada; por outro lado, quanto maior é o peso dos objetivos de carácter não exclusivamente social na decisão (objetivos pessoais e reprodução de um percurso), maior será a relevância que se confere à posse das capacidades pessoais necessárias para o desenvolvimento da iniciativa social.

Em resumo, a análise efetuada mostra que a perceção de desejabilidade da iniciativa e a posse das capacidades pessoais são consideradas importantes na decisão de constituição da iniciativa social, enquanto a perceção de um contexto externo favorável parece ter uma influência baixa na decisão.

Para testar a hipótese de que a perceção de viabilidade da iniciativa influencia a criação de organizações socialmente empreendedoras (hipótese H2b), recorreu-se novamente ao teste *t-student* para a comparação de uma média, por teste do valor neutro (valor 3). No quadro 6.9, apresenta-se o resultado do teste e a extrapolação da média da amostra para a população, que indica que as três dimensões têm uma média estatisticamente diferente de 3, em que a perceção de desejabilidade e posse das capacidades pessoais são confirmadas como incitadoras do desencadear de uma iniciativa social, enquanto a perceção de favorabilidade do contexto exerce um efeito baixo sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor. Pela análise dos limites inferior e superior da média estimada para a população, comprova-se que a perceção de desejabilidade da iniciativa é mais preponderante na decisão do que a posse das capacidades pessoais necessárias. Os resultados sugerem, ainda, que não é pelo facto de o empreendedor social considerar o ambiente como desfavorável que é dissuadido a atuar. Alerta-se, no entanto, que o objeto da investigação, não é a medição direta e objetiva das condições ambientais externas, mas sim a forma como os indivíduos percecionam o ambiente que rodeia a organização. Neste sentido, poder-se-á aceitar a hipótese de que a perceção de viabilidade da iniciativa está positivamente relacionada com a criação de organizações sociais (H2b). Este facto é claramente influenciado pela perceção de desejabilidade da iniciativa e pela posse de capacidades pessoais, que têm um efeito positivo, estatisticamente significativo, sobre a criação das iniciativas, enquanto a perceção de favorabilidade do contexto tem um efeito baixo (estatisticamente significativo), ainda que moderado, sobre a criação de organizações socialmente empreendedoras.

### **6.3 Comportamento das organizações sociais em Portugal: gestão estratégica e recursos**

Na secção precedente estudaram-se as motivações subjacentes ao desencadear de uma iniciativa social, que mais tarde conduziu à criação de uma organização social. Nesta altura, avança-se para a análise dos resultados relativos aos comportamentos desenvolvidos no seio dessas organizações. As questões relativas a esta problemática foram administradas apenas aos inquiridos envolvidos na gestão da organização, assegurando-se a não resposta dos restantes através de questões filtro. A imposição desta restrição levou à obtenção de 62 respostas (de um total de 68), 41 (66.1%) das quais de indivíduos envolvidos, simultaneamente, na criação da iniciativa. Das 62 respostas, 42 provierem de ONGD e as restantes 20 de projetos cotados na BVS.

Nesta secção abordar-se-á, primeiramente, as ações estratégicas desenvolvidas pelas organizações, para depois se incidir sobre a gestão dos diferentes tipos de recursos. Para sintetizar a informação obtida e facilitar a análise dos dados recorrer-se-á à Análise Fatorial por Componentes Principais (AFCP). Na presença de correlações estatisticamente significativas entre as variáveis, adotaram-se as opções metodológicas já aplicadas nas secções anteriores.

#### **6.3.1 Análise das ações estratégicas**

A realização da AFCP permitiu a identificação de 3 componentes principais. A primeira agrupa as variáveis ‘definição da missão’, ‘comunicação e divulgação da missão’, ‘definição de objetivos’, ‘existência de um plano estratégico’ e ‘programação das ações implementadas’. Esta componente que agrega, ainda que parcialmente, os três primeiros elementos do processo estratégico de Steiner e Miner (1977), foi chamada de formulação estratégica. A segunda componente, que contempla as variáveis ‘análise de outras organizações concorrentes’ e ‘análise do meio envolvente que rodeia a organização’, particulariza a análise ambiental e assume essa designação na análise. Por último, a terceira componente compreende as variáveis ‘existência de uma liderança visionária’ e ‘existência de uma visão partilhada pelos membros da organização’,

elementos descritos na revisão de literatura como importantes para se colocar em prática a estratégia da organização, é apelidada de implementação estratégica (quadro 6.10).

**Quadro 6.10 - Ações estratégicas**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Formulação estratégica</b>		<b>4,6</b>	<b>0,6</b>	<b>5,1</b>	<b>50,8</b>	<b>50,8</b>	<b>0,9</b>
Existência de um plano estratégico	0,881	4,6	0,7				
Programação das ações implementadas	0,813	4,6	0,7				
Comunicação e divulgação da missão	0,811	4,7	0,7				
Definição de objetivos	0,801	4,7	0,6				
Definição da missão	0,752	4,7	0,6				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Análise ambiental</b>		<b>4,0</b>	<b>0,8</b>	<b>1,5</b>	<b>14,6</b>	<b>65,4</b>	<b>0,76</b>
Análise de outras organizações concorrentes	0,855	3,7	1,1				
Análise do meio envolvente que rodeia a organização	0,838	4,3	0,8				
<b>Componente 3:</b>							
<b>Implementação estratégica</b>		<b>4,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>10,2</b>	<b>75,6</b>	<b>0,68</b>
A existência de uma liderança visionária	0,915	4,5	0,7				
A existência de uma visão partilhada pelos membros da organização	0,706	4,7	0,6				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,796; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000; a. A rotação convergiu em 5 iterações.

Fonte: Elaboração própria

A construção dos índices das componentes principais indica que a formulação da estratégia e a implementação são as componentes mais valorizadas, com uma pontuação média de 4.6, numa escala de 1 a 5. No que se refere à formulação da estratégia, os elementos mais importantes são a definição da missão e a definição de objetivos (média de 4.7).

Analisando a dimensão implementação da estratégia constata-se a preponderância da existência de uma visão partilhada pelos membros da organização (média de 4.7), sublinhada como ligeiramente mais importante do que a presença de uma liderança visionária (média de 4.5), o que indicia ser o empreendedorismo social um fenómeno essencialmente coletivo.

Por último, a análise ambiental que aparece como sendo a menos cotada pelos inquiridos (média de 4.0), para a qual contribui a baixa relevância (embora positiva) conferida ao estudo de outras organizações (média de 3.7). Mesmo assim, destaca-se

mais a envolvente que rodeia a organização (ambiente geral) do que as outras organizações concorrentes (ambiente de tarefa). Na base desta apreciação poderão estar, por um lado, a natureza permeável e cooperativa que caracteriza os discursos sobre o empreendedorismo social e, por outro lado, a expressiva proporção de organizações que refere não concorrer com outras organizações (89.4%).

De assinalar, ainda, a elevada valoração das ações estratégicas, evidente nas ONGD e nos projetos cotados na BVS. Atendendo à idade das organizações, apurou-se que as organizações mais recentes (< 3 anos) tendem a atribuir maior atenção à análise ambiental (média de 4.3) do que as organizações mais antigas (média de 4) (anexo 4.3.1).

### **6.3.2 Análise à gestão dos recursos (tangíveis e intangíveis)**

No decurso deste subcapítulo procurar-se-á avaliar os dados respeitantes à gestão de recursos. A análise será estruturada em torno da tipologia de recursos adiantada no enquadramento teórico da dissertação.

#### **6.3.2.1 Recursos tangíveis**

##### ***a) Recursos humanos***

A Análise Fatorial por Componentes Principais (AFCP) levou à extração de três fatores relativos a elementos da gestão de recursos humanos. O primeiro, que foi designado de gestão dos colaboradores, é composto pelas variáveis ‘recrutamento e retenção de colaboradores’, ‘envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões’ e ‘encorajamento dos colaboradores a assumir riscos’. O segundo resulta da aglutinação das variáveis ‘grupos de trabalho’, ‘encorajar as unidades a trabalhar em conjunto’ e ‘comunicação entre os elementos da organização’, que foi apelidado de trabalho em equipa. Por fim, a variável ‘recrutamento e retenção de voluntários’ compõe a terceira dimensão, chamada de gestão de voluntários.

**Quadro 6.11- Gestão de recursos humanos**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Gestão de colaboradores</b>		<b>4,0</b>	<b>1,0</b>	<b>3,7</b>	<b>46,5</b>	<b>46,5</b>	<b>0,82</b>
O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões	0,844	4,1	1,1				
Incorajar os colaboradores a assumirem riscos	0,822	3,7	1,1				
Recrutamento e retenção de colaboradores	0,797	4,0	1,3				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Trabalho em equipa</b>		<b>4,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>15,3</b>	<b>61,7</b>	<b>0,76</b>
Incorajar as unidades dentro da organização a trabalharem em conjunto	0,842	4,3	0,9				
A comunicação entre os elementos da organização	0,828	4,6	0,7				
Os grupos de trabalho dentro da organização	0,696	4,3	0,9				
<b>Componente 3:</b>							
<b>Gestão de voluntários</b>		<b>4,2</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>	<b>13,1</b>	<b>74,8</b>	<b>-</b>
Recrutamento e retenção de voluntários	0,916	4,2	0,9				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,796; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000; a. A rotação convergiu em 5 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Como a análise do quadro 6.11 revela, estes três elementos foram classificados pelos inquiridos como importantes para a organização, observado nas médias obtidas superiores ao ponto 4 da escala. Destaca-se, depois, a importância do trabalho em equipa (média de 4.4), o que denuncia a relevância da existência de um ambiente cooperativo e colaborativo entre os membros da organização, congruente com o carácter coletivo e orgânico das organizações sociais. De referir, igualmente, a valoração da gestão de voluntários (média de 4.2) que é ligeiramente superior à gestão de colaboradores (média de 4.0). Finalmente, constata-se que é nas organizações sociais mais recentes (entre 1 e 3 anos) que se valoriza mais o trabalho em equipa (média de 4.8) e a gestão de colaboradores (média de 4.2), em detrimento de uma atuação centrada na gestão de voluntários (média de 3.8).

### ***b) Recursos financeiros***

A AFCP aponta para a existência de 3 componentes principais respeitante à gestão de recursos financeiros. Uma primeira, intitulada de obtenção de donativos, agrega a valorização atribuída à angariação de donativos junto das empresas e particulares, bem

como a capacidade para atrair novos donativos. Uma segunda dimensão engloba as variáveis ‘existência de fontes de financiamento adequadas’, ‘a capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades diárias da organização’ e a ‘geração de fundos para a realização de investimentos de expansão’, pelo que será designada de posse dos meios líquidos necessários. A última dimensão compreende a ‘posse das receitas geradas pela organização’ e a ‘capacidade de geração dessas mesmas receitas’ e designa-se como geração de receitas próprias (quadro 6.1.2). Todas as componentes são qualificadas como importantes para a organização, com uma valorização muito próxima do ponto 4 da escala. De todas as variáveis individuais, a mais valorizada é a capacidade de geração dos fundos necessários para as atividades diárias da organização (média de 4.0). Os inquiridos consideraram, ainda, que os donativos provenientes de empresas (média de 4.2) são ligeiramente mais relevantes do que os oriundos de particulares (média de 4.1), o que poderá ser explicado pelos montantes potencialmente disponibilizados por estas duas fontes de donativos. Não deixa de ser curioso verificar que a valorização concedida a categorias de financiamento tão distintas e que englobam lógicas de funcionamento tão díspares, umas mais associadas a modelos de dependência financeira e outras marcadas por uma situação de autossuficiência financeira, sejam tão próximas.

Acresce, ainda, que a variável menos valorizada pelos respondentes são os subsídios e subvenções públicas (média de 3.6), sendo esta variável excluída da análise por se ter revelado desadequada para a realização da AFCP ( $MSA < 0.5$ ) (Field, 2005, p. 642). Para além disso, foi considerada de importância baixa ou muito baixa por quase um quinto dos respondentes (19%), o que reflete o desejo das organizações sociais serem independentes da ajuda estatal. Ainda assim, é qualificada como importante ou muito importante por metade das organizações (56%). De assinalar, depois, que não se encontra qualquer correlação estatisticamente significativa entre a idade da organização e a valoração atribuída às diferentes fontes de geração de financiamento. As correlações obtidas, embora sem significado estatístico, apresentam um sinal inverso ao esperado. Este resultado indicia uma associação positiva entre a idade e os elementos conotados com uma situação de maior dependência financeira (subsídios e subvenções públicas e donativos de empresas e de particulares) e negativa com a geração de receitas próprias. De referir, também, a maior ênfase colocada pelos respondentes na capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades diárias da organização do que para a

realização de investimentos de expansão. A primeira (geração de receitas para o dia a dia) é vista como muito importante por mais de metade dos respondentes (56%), enquanto a geração de meios para investimentos de expansão obtém essa apreciação por pouco mais de um terço dos respondentes (38.7%).

**Quadro 6.12 - Gestão de recursos financeiros**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Obtenção de donativos</b>		<b>4,2</b>	<b>1,1</b>	<b>3,4</b>	<b>42,6</b>	<b>42,6</b>	<b>0,89</b>
Donativos de particulares	0,944	4,1	1,1				
A capacidade de atração de donativos	0,868	4,3	1,1				
Donativos de empresas	0,863	4,2	1,0				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Posse dos meios líquidos necessários</b>		<b>4,2</b>	<b>0,7</b>	<b>1,7</b>	<b>21,0</b>	<b>63,6</b>	<b>0,72</b>
A existência de fontes de financiamento adequadas	0,800	4,2	0,9				
A geração de fundos para a realização de investimentos de expansão	0,784	4,1	1,0				
A capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades do dia a dia da organização	0,730	4,4	0,8				
<b>Componente 3:</b>							
<b>Geração de receitas próprias</b>		<b>4,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>13,7</b>	<b>77,3</b>	<b>0,73</b>
Receitas geradas pela organização	0,912	4,1	1,2				
A capacidade de geração de receitas por parte da organização	0,775	4,2	0,9				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,722; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000; a. A rotação convergiu em 4 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Refira-se, ainda, que a obtenção de donativos é mais relevante para os projetos cotados na BVS (média de 4.5) do que para as ONGD (média de 4.0), o que pode resultar do facto de a BVS ser, na realidade, uma plataforma de donativos através da qual as organizações visam angariar recursos necessários ao desenvolvimento do seu projeto. Analisando as características da organização verifica-se que as mais recentes (entre 1 e 3 anos) são as que atribuem maior importância à gestão dos recursos financeiros (nas suas três componentes) (anexo 4.3.2), possivelmente como reflexo do ambiente de particular escassez de recursos com que estas organizações se deparam no início da sua atividade.

Centrando agora a análise na capacidade de geração de receitas (quadro 6.13), observa-se que quase um quarto das organizações declarou não ter qualquer elemento de receitas próprias (21%, n=13) e apenas 19 (29% dos inquiridos) referiu que estas permitem

suprir mais de metade das necessidades de financiamento da organização. Este indicador sugere que a maioria das organizações não consegue atuar unicamente com base nas suas receitas próprias, necessitando de recorrer a outras fontes.

**Quadro 6.13 - Geração de receitas próprias**

	N	%
<b>Peso das receitas próprias <sup>a</sup></b>		
0%	13	21,0%
<25%	21	33,9%
entre 25 e 50%	10	16,1%
entre 50 e 75%	9	14,5%
≥ 75%	9	14,5%
<b>Fontes de receitas próprias <sup>b</sup></b>		
Preço pago pela prestação de serviço ou venda de produtos	27	55,1%
Merchandising	13	26,5%
Quotas pagas pelos sócios/membros	37	75,5%
Ações de formação	20	40,8%
Ações de consultadoria	9	18,4%
Outras	14	28,6%
<b>N.º de fontes de receitas próprias utilizadas <sup>b</sup></b>		
1 fonte	14	28,6%
2 fontes	15	30,6%
3 fontes	12	24,5%
4 fontes	4	8,2%
5 fontes	2	4,1%
Média	2,2	

<sup>a</sup> N=62;

<sup>b</sup> N=49, considerando-se apenas as organizações que reportaram ter fontes de receitas próprias

Fonte: Elaboração própria

Nas organizações sociais que indicam ter receitas próprias (n=49), a configuração mais comum (76%) é o recurso a quotas pagas pelos sócios ou membros, seguindo-se o preço pago como contrapartida de um bem ou serviço, que está presente em cerca de 55% das organizações. Verifica-se, deste modo, o predomínio da geração de rendimentos que têm uma ligação direta com a missão principal da organização, enquanto, paralelamente, se revelam importantes as receitas provenientes da realização de ações de formação (40.8% das organizações). Com menor expressão, figuram as ações de *merchandising* (26.5%) ou as ações de consultadoria (18.4%). Uma proporção significativa de inquiridos referiu recorrer a outras fontes de rendimento, sendo aqui mencionados

elementos como a concessão de explorações ou a realização de eventos ou de auditorias. Outros inquiridos indicaram a obtenção de financiamento através de patrocínios, donativos, ou mecenato, elementos que não se inserem verdadeiramente no conceito de receitas próprias. Os dados apontam, ainda, para uma baixa diversificação na geração de receitas próprias, recorrendo as organizações, em média, a pouco mais de 2 fontes de receitas (média de 2.2), e menos de um terço (29.8%), assume utilizar apenas uma das fontes anteriormente referidas.

### *c) Recursos físicos*

O processo de redução de dados deu origem à formação de uma única componente relativa à gestão de recursos físicos, que resulta da agregação das variáveis respeitantes à ‘posse de edifícios/instalações/armazém’, ‘posse de equipamentos’ e ‘gestão de equipamentos e instalações’. O quadro 6.14 evidencia a valoração positiva que as organizações atribuem à gestão deste tipo de ativos (média de 3.6), embora menos expressiva do que a concedida aos recursos humanos e financeiros. Assinala-se, porém, uma apreciação mais expressiva deste tipo de recursos por parte dos projetos cotados na BVS (anexo 4.3.2), que poderá justificar-se pelo facto de as organizações ao recorrerem à BVS o fazerem com o intuito de encaixarem meios financeiros necessários à aquisição de recursos de natureza material (por exemplo, instalações ou equipamentos), que a organização não possui mas que são essenciais ao seu funcionamento.

**Quadro 6.14 - Gestão de recursos físicos**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Recursos físicos</b>		<b>3,6</b>	<b>1,0</b>	<b>2,2</b>	<b>74,5</b>	<b>74,5</b>	<b>0,82</b>
Gestão de equipamentos e instalações	0,889	3,7	1,2				
Posse de Edifício/Instalações/Armazém	0,876	3,8	1,1				
Posse Equipamentos	0,823	3,3	1,3				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser;

Medida de KMO= 0,705; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;

a. Não houve rotação de fatores, pois apenas foi extraído um fator.

Fonte: Elaboração própria

### e) Recursos tecnológicos

A AFCP permitiu, igualmente, a extração de uma única componente relativa à gestão de recursos tecnológicos que, por esse motivo, assumiu essa designação (recursos tecnológicos). A componente é composta pelos itens posse de *hardware*, posse de *software*, posse de tecnologias de informação e da comunicação (TIC) e sua gestão (quadro 6.15).

Quadro 6.15- Gestão de recursos tecnológicos

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b> <b>Recursos tecnológicos</b>		<b>3,8</b>	<b>1,0</b>	<b>3,2</b>	<b>79,5</b>	<b>79,5</b>	<b>0,91</b>
Posse de tecnologias de informação e da comunicação	0,880	4,0	1,0				
Gestão de tecnologias da informação e da comunicação	0,835	3,8	0,1				
Posse de software	0,937	3,8	1,1				
Posse de hardware	0,912	3,6	1,2				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,696; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;  
a. Não houve rotação de fatores, pois apenas foi extraído um fator.

Fonte: Elaboração própria

Em termos médios, a importância outorgada a este recurso é de 3.8, sendo a análise das respostas às variáveis individuais indicativa que o elemento mais valorizado é a posse de tecnologias de informação e comunicação (média de 4.0), enquanto o elemento menos cotado é a posse de *hardware* (média de 3.6). A constatação da elevada valorização das TIC pelos respondentes não surpreende, na medida em que aquando da pesquisa das organizações que compõem a amostra em motores de busca, foi notório o grande número de organizações que possuía *sites*, *blogues* e/ou presença nas redes sociais.

### 6.3.2.2 Recursos Intangíveis

#### a) Imagem da organização

O desenvolvimento da AFCP permitiu a identificação de duas componentes relativas à imagem da organização. A primeira, capaz de explicar 50.6% da variância total dos dados, compreende as variáveis ‘ações de divulgação e de comunicação’, ‘planos de

atividade de marketing’, ‘desenvolvimento de programas de marketing’ e ‘envio de mensagens consistentes aos *stakeholders*’. Esta primeira componente foi chamada de comunicação e marketing. A segunda componente, que envolve as variáveis ‘marca’ e ‘logótipo’, apelidou-se de identidade corporativa.

Como se pode constatar pela análise do quadro 6.16, estas duas dimensões acolhem uma valorização bastante positiva por parte dos inquiridos (com uma valorização média de 4.0 e 4.1, respetivamente). De entre os elementos relativos à comunicação e marketing, destaca-se a relevância das ações de divulgação e comunicação (média de 4.3). No que se refere à identidade corporativa, assinala-se a valoração próxima atribuída pelos respondentes ao logótipo (média de 4.2) e à marca da organização (média de 4.1). A variável *site*, embora não considerada na composição do índice de identidade corporativa porque o peso fatorial não atingia o limiar mínimo definido por Hair *et al.* (1998, p. 112), foi uma variável muito apreciada pelos respondentes, com um *score* médio de 4.5. Este resultado comprova a importância que as novas tecnologias assumem para a comunicação das organizações sociais com os seus diversos públicos. Os dados indicam, ainda, que os projetos cotados na BVS conferem uma maior importância às duas dimensões da imagem organizacional do que as ONGD. Acresce que são as organizações mais recentes (entre 1 e 3 anos) as que mais valorizam as dimensões associadas à imagem (anexo 4.3.2).

**Quadro 6.16 - Gestão da imagem organizacional**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Comunicação e marketing</b>		<b>4,0</b>	<b>0,9</b>	<b>5,1</b>	<b>50,6</b>	<b>50,6</b>	<b>0,84</b>
Ações de divulgação e de comunicação	0,827	4,3	0,7				
Plano de atividades de marketing	0,775	4,0	0,9				
Envio de mensagens consistentes aos stakeholders	0,802	3,8	1,2				
Desenvolvimento de programas de marketing	0,808	3,7	1,2				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Identidade corporativa</b>		<b>4,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,5</b>	<b>14,6</b>	<b>65,2</b>	<b>0,90</b>
Marca	0,904	4,1	1,1				
Logotipo	0,889	4,2	1,0				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,797;

Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;

a. A rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

## b) Reputação

O processo de redução de dados (AFCP) culminou na identificação de duas dimensões principais. Uma primeira, é constituída por cinco variáveis: ‘posse de um sistema de recolha de comentários dos *stakeholders*’, ‘posse de um sistema de monitorização da percepção que os *stakeholders* têm sobre a organização’, ‘implementação de mudanças de acordo com as sugestões dos *stakeholders*’, ‘conhecimento das associações que os *stakeholders* têm sobre a organização’ e ‘relacionamento com os *stakeholders* externos’. Os dois primeiros itens dizem respeito aos recursos que a empresa possui, enquanto os três últimos se referem a capacidades organizacionais. Esta componente principal foi designada como gestão de percepções. A segunda componente consiste unicamente na variável ‘envolvimento do público-alvo na organização’, que assumiu o mesmo nome. A estrutura dos dados sugere que é através da gestão das percepções dos *stakeholders* e do envolvimento do público-alvo que a organização constrói a sua reputação.

Quadro 6.17 - Gestão da reputação

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Gestão de percepções</b>		<b>3,8</b>	<b>0,9</b>	<b>4,070</b>	<b>56,2</b>	<b>56,2</b>	<b>0,92</b>
Posse de sistema de monitorização da percepção que os <i>stakeholders</i> têm sobre a organização	0,942	3,8	1,0				
Posse de sistema de recolha de comentários dos <i>stakeholders</i>	0,934	3,8	1,1				
A implementação de mudanças, de acordo com as sugestões dos <i>stakeholders</i>	0,847	3,7	1,1				
Relacionamento com os <i>stakeholders</i> externos	0,807	3,9	1,0				
Conhecimento das associações que as entidades interessada os <i>stakeholders</i> têm sobre a organização	0,769	3,8	1,1				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Envolvimento do público-alvo</b>		<b>4,3</b>	<b>0,8</b>	<b>1,079</b>	<b>17,4</b>	<b>73,6</b>	<b>-</b>
O envolvimento do público-alvo na organização	0,954	4,3	0,8				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser;

Medida de KMO= 0,805; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;

a. A rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Os índices das componentes principais, apresentados no quadro 6.17, comprovam a preponderância que o envolvimento do público-alvo assume para este tipo de

organizações (média de 4.3), o que indicia o importante papel que o público-alvo desempenha no processo de criação de valor social.

A gestão de percepções acolhe também uma classificação positiva (média de 3.8) junto dos inquiridos, de onde se salienta o relacionamento com os *stakeholders* (média de 3.9), a variável mais valorada nesta dimensão. Merece ainda comentário o facto de as organizações valorizarem não só a recolha de informação, como também a sua gestão.

### c) *Qualidade do serviço prestado*

No que respeita à gestão da qualidade, o desenvolvimento da AFCP possibilitou a identificação de duas componentes principais. Uma primeira, que é constituída pelas variáveis ‘criação de uma experiência positiva para os *stakeholders* através dos produtos ou serviços disponibilizados pela organização’, ‘o nível de satisfação dos clientes com o tipo de programas da organização’ e a ‘satisfação dos clientes com a qualidade dos mesmos’, foi intitulada de percepção da qualidade pelos *stakeholders*. Da agregação das variáveis ‘inquéritos de satisfação’, ‘relatórios de avaliação da qualidade dos serviços’ e ‘programas de introdução de ações de melhoria’ resultou a formação da segunda componente, que foi designada de instrumentos de gestão da qualidade (quadro 6.18)

**Quadro 6.18 - Gestão da qualidade**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Perceção de qualidade pelos stakeholders</b>		<b>4,3</b>	<b>0,9</b>	<b>4,6</b>	<b>43,5</b>	<b>43,5</b>	<b>0,90</b>
O nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos programas	0,952	4,5	0,9				
O nível de satisfação dos clientes com o tipo de programas	0,873	4,3	1,0				
Criação de uma experiência positiva para os stakeholders através dos produtos ou serviços	0,817	4,1	1,0				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Instrumentos de gestão de qualidade</b>		<b>4,0</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>40,0</b>	<b>83,5</b>	<b>0,92</b>
Programas de introdução de ações de melhoria	0,947	4,1	1,0				
Relatórios de avaliação da qualidade dos serviços	0,935	4,1	1,0				
Inquéritos de satisfação	0,734	3,9	1,0				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,801; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000; a. A rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

A análise da pontuação média dos índices revela que os respondentes qualificam estas duas dimensões como importantes, sugerindo que os projetos cotados na BVS valorizam mais os instrumentos de gestão da qualidade do que as ONGD. Esta situação poderá resultar da necessidade de transparência adicional que a presença na BVS impõe. De referir, ainda, o facto das organizações mais jovens (entre 1 e 3 anos) considerarem mais relevantes as duas dimensões de gestão da qualidade identificadas do que as que estão há mais tempo instaladas no mercado (anexo 4.3.2).

#### *d) Capital social*

A realização da AFPC conduziu à retenção de uma componente relativa ao capital social, que, em consequência, assumiu essa mesma designação. A componente engloba as variáveis ‘considero que os meus principais contactos são pessoas com um grande número de contactos’, ‘utilizo os meus contactos para aceder a recursos’ e ‘utilizo os meus contactos para aceder a financiamento’. A pontuação média obtida nesta dimensão é de 3.7, como consta do quadro 6.19.

A análise das variáveis individuais indica que os vínculos fortes (contactos do indivíduo) e fracos (contactos dos seus contactos) da rede assumem uma relevância muito próxima para o empreendedor social. De mencionar que os respondentes consideram que o principal benefício que os relacionamentos externos proporcionam é um melhor acesso à informação (média de 4.3), seguindo-se depois a facilidade no acesso à informação (média de 4.1), embora estas variáveis não tenham sido incluídas na análise. Verifica-se ainda que os respondentes atribuem uma maior importância aos seus contactos no acesso aos recursos em geral (média de 3.8), do que aos recursos financeiros em particular (média de 3.4), pelo que se poderá inferir que o capital social é mais relevante no acesso a outro tipo de recursos (humanos ou recurso materiais).

**Quadro 6.19 - Gestão do capital social**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Capital Social</b>		<b>3,7</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>	<b>54,1</b>	<b>54,1</b>	<b>0,79</b>
Utilizo os meus contactos para aceder a recursos	0,854	3,8	0,9				
Considero que os meus principais contactos são pessoas com um grande n.º de contactos	0,839	3,9	0,9				
Utilizo os meus contactos para aceder a financiamento	0,742	3,4	1,1				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,778; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000;

a. Não houve rotação de fatores, pois só foi extraído um fator.

## 6.4 Desempenho das organizações sociais em Portugal

Terminada a análise da importância que os responsáveis das organizações sociais atribuem à definição da estratégia e à gestão de recursos, pretende-se de seguida estudar o desempenho dessas organizações.

As questões abertas colocadas no questionário, procuravam conhecer a dimensão da organização, dado que esta é apontada na literatura como capaz de explicar a sua sobrevivência ao longo do tempo. Com esse intuito, foram avaliadas a dimensão das equipas de trabalho (colaboradores e voluntários), o número de beneficiários e o volume de atividade (em euros) da organização. Os inquiridos indicaram trabalhar, em média, com cerca de 20 colaboradores (média de 20.3), sendo a dimensão das equipas de trabalho remuneradas, porém, muito heterogénea, variando entre a inexistência de elementos remunerados, reportada por 10 organizações (16.1%), e um máximo de 184 colaboradores (anexo 4.3.3). A análise dos percentis confirma a ideia de que a maioria das organizações desenvolve a sua atividade com um baixo número de colaboradores, em que um quarto dos respondentes atua com 2 ou menos colaboradores (percentil inferior) e metade das organizações com 7 ou menos colaboradores (percentil 50).

O número médio de voluntários, por sua vez, está muito próximo de 150 por organização (média de 149.3), sendo em termos globais superior o número de voluntários ao de colaboradores. Também no que respeita ao número de voluntários se verifica uma grande disparidade entre as organizações: 3 organizações declararam não recorrer a voluntários, enquanto, no extremo oposto, uma organização referiu ter 6.400 voluntários. A organização com o segundo maior número de voluntários indicou um número de 579. Excluindo-se da análise a primeira organização (com 6.400 voluntários), considerada um *outlier*, a média de voluntários por organização vê-se reduzida para 43.4 voluntários, ainda assim superior ao número médio de colaboradores remunerados. Os dados sugerem que a presença do voluntariado nas equipas de trabalho é expressiva (57.8%), com apenas 3 organizações (5%) a atuarem com uma percentagem nula de voluntários, enquanto 16.1% recorre exclusivamente a voluntários. A análise do percentil superior indica que um quarto das organizações trabalha com um *ratio* de voluntários superior a 96.2%.

A consideração conjunta do número de colaboradores e de voluntários denuncia a pequena dimensão das equipas de trabalho. Metade dos respondentes declara operar com uma equipa com menos de 30 elementos. Os dados sugerem, ainda, que a dimensão

das equipas de trabalho é ligeiramente superior nos projetos cotados na BVS do que nas ONGD, pois a análise da mediana indica que metade dos projetos cotados na BVS trabalha com 39 pessoas ou menos, enquanto nas ONGD esse indicador se cifra em 25 ou menos colaboradores. De destacar que a expressão do voluntariado é maior nas ONGD (64.5%) do que nos projetos cotados na BVS (42.3%). Analisando a idade das organizações, verifica-se que as mais recentes (entre 1 e 3 anos) são as que reportam equipas de menor dimensão (média de 38.8), aumentando esta com a idade da organização (as organizações com mais de 10 anos reportam uma dimensão média de 87.7 elementos). O aumento médio das equipas de trabalho ocorre essencialmente por via do aumento do número de colaboradores, que se avoluma mais do que o de voluntários. De anotar que o peso do voluntariado em organizações com menos de 3 anos é de 75.8%, que se reduz para apenas 46.5% nas organizações com mais de 10 anos.

Estes resultados evidenciam que à medida que as organizações envelhecem, deixam de atuar com base num modelo dependente de voluntariado (com custos mais baixos), para operar com uma equipa mais estável de colaboradores. Esta situação, que poderá resultar da melhoria da capacidade financeira da organização, é consentânea com uma atuação mais empreendedora e menos dependente da disponibilidade e boa vontade dos voluntários.

Analisando o número de beneficiários da organização, constata-se uma grande dissemelhança de resultados, com os valores reportados a oscilar entre 4 e 500.000 beneficiários. Esta diversidade resulta não só da presença de organizações com dimensões distintas, como também da heterogeneidade das questões sociais abordadas pelas diferentes organizações, que poderão requerer um consumo de recursos desigual por beneficiário. Acresce, ainda, que algumas destas organizações trabalham diretamente com as pessoas que carecem de ajuda social, enquanto outras têm como beneficiários outras organizações. Os dados sugerem que o número médio de beneficiários aumenta com a idade da organização. As organizações com menos de 3 anos indicaram ter, em média, 235 beneficiários, valor que aumenta para 12.194 beneficiários nas organizações entre os 3 e 10 anos e para 26.543 beneficiários nas organizações com mais de 10 anos. De igual modo, as ONGD mencionaram atuar para um maior número de beneficiários (média de 23.478) do que os projetos cotados na BVS (média de 10.999 beneficiários). Por fim, não é de negligenciar que das 62 organizações avaliadas nesta dimensão, apenas 52 foram capazes de quantificar o

número aproximado de beneficiários, situação que poderá indiciar um certo desconhecimento da capacidade de resposta por parte das organizações.

No que respeita aos valores monetários movimentados pela organização, o valor médio reportado é de 481.000 euros. Este valor engloba montantes que vão de 0 a 4.500.000 euros. Os dados sugerem que uma proporção significativa das organizações tem um volume de atividade relativamente baixo. Pela análise do percentil inferior verifica-se que um quarto das organizações movimenta 35.000 euros ou menos por ano. Por outro lado, a análise do percentil superior indica que existe também uma fração significativa de organizações (25%) que movimenta mais de 500.000 euros anuais, onde 8 indicam transacionar mais de um milhão de euros por ano. Não deixa de ser curioso verificar que os valores médios movimentados pelos projetos cotados na BVS (768.717 euros) são superiores aos das ONGD (333.453 euros), situação inversa àquela que se verifica em termos de número de beneficiários.

Questionadas quanto à possibilidade de geração de excedentes, a maioria das organizações (58.1%) indicou que essa prática era impedida pelos seus estatutos, seja nas ONGD (57.1%) ou nos projetos cotados na BVS (60.0%). Esta impossibilidade é, porém, mais frequente nas organizações mais recentes (75%) do que em organizações que atuam há mais tempo (55% em organizações com mais de 10 anos).

Após a caracterização das organizações, procedeu-se à análise do seu desempenho geral, através da avaliação do nível de alcance de um conjunto de indicadores que caracterizam o desempenho organizacional. A informação foi sintetizada através do recurso à AFCP, que levou à extração de duas componentes principais. A primeira, capaz de explicar 42% da variância total dos dados, engloba as variáveis ‘capacidade para atingir os objetivos económicos’, ‘crescimento da procura pelos programas’, ‘crescimento do número de beneficiários’, ‘crescimento dos valores monetários movimentados’ e ‘aumento da sustentabilidade económica’. Esta dimensão foi designada de desempenho económico. A correlação entre as variáveis de crescimento e sustentabilidade económica, retidas na mesma componente, pode ser explicada por via do aproveitamento dos benefícios das economias de escala. A segunda dimensão, composta pela capacidade de prossecução dos principais objetivos, da missão social e dos objetivos sociais, foi intitulada de desempenho social. O processo de agregação de dados conduziu, assim, à construção das duas dimensões de desempenho veiculadas na literatura de empreendedorismo social - desempenho económico e social. É interessante verificar que a capacidade de prossecução dos principais objetivos da organização é

incorporada na dimensão social, o que indica que as organizações consideram que os seus propósitos centrais são de cariz social e sugere a prevalência dos objetivos sociais sobre os económicos.

A construção dos índices de cada componente permite apurar que as organizações apresentam um desempenho superior na dimensão social (média de 4.2) do que na dimensão económica (média de 3.5), verificando-se que apenas 8 das organizações (12.9%) manifestam um nível de desempenho económico superior ao social. De acrescentar que o desempenho económico é baixo (inferior ao ponto neutro da escala) em quase um quarto dos respondentes (n=15, 24.2%), verificando-se o mesmo apenas num pequeno número de organizações em relação à dimensão social (n=4, 6.5%).

**Quadro 6.20- Desempenho geral das organizações**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b>							
<b>Desempenho económico</b>		<b>3,5</b>	<b>0,9</b>	<b>4,6</b>	<b>42,0</b>	<b>42,0</b>	<b>0,94</b>
O crescimento dos valores monetários movimentados	0,860	3,4	1,2				
O aumento da sustentabilidade económica	0,853	3,4	1,2				
Capacidade para atingir objetivos económicos	0,782	3,3	1,1				
O crescimento da procura pelos programas	0,771	3,8	1,0				
O crescimento do número de beneficiários	0,720	3,8	1,0				
<b>Componente 2:</b>							
<b>Desempenho social</b>		<b>4,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,5</b>	<b>34,7</b>	<b>76,7</b>	<b>0,89</b>
Capacidade para atingir a missão social	0,936	4,3	0,9				
Capacidade para atingir objetivos sociais	0,927	4,2	0,9				
Capacidade para a prossecução dos principais objetivos	0,865	4,1	0,9				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser;

Medida de KMO= 0,743; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000.

a. A rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Das três variáveis que integram a componente desempenho social, a mais pontuada é a capacidade de prossecução da missão social (média de 4.3), embora muito próxima das demais variáveis (quadro 6.20). Na componente de desempenho económico, as variáveis que tiveram uma maior pontuação foram o crescimento da procura pelos programas da organização e o crescimento do número de beneficiários (ambas com uma cotação média de 3.8). O aumento da sustentabilidade da organização e o crescimento

dos valores monetários movimentados pela organização contaram apenas com uma pontuação média de 3.4, logo seguidas pela capacidade de prossecução dos objetivos económicos (média de 3.3). De assinalar que o nível de desempenho económico e social é semelhante ao tipo de organizações (ONGD e projetos cotados na BVS), não se verificando o mesmo em relação às organizações com idades diferentes. Desta forma, as organizações mais recentes apresentam um desempenho económico ligeiramente inferior ao das organizações mais antigas, o que pode ser justificado por estarem situadas na fase inicial da sua atividade.

Apesar das componentes principais serem determinadas por recurso a métodos de rotação ortogonal, as dimensões económica e social encontram-se, ainda assim, relacionadas ( $r=0.495$ ,  $\alpha=0.01$ ), o que atesta a forte interdependência entre a criação de valor social e económico no empreendedorismo social. Destaque, ainda, para o facto dos resultados obtidos nas duas componentes de desempenho (social e económica), ser semelhante, independentemente do género do empreendedor ou do seu perfil etário, não se identificando correlações estaticamente significativas entre estes pares de variáveis, nem médias expressivamente diferentes. Estes dados parecem apontar que o desempenho, mais do que resultar do perfil do empreendedor que criou a iniciativa, é essencialmente determinado pelos comportamentos desenvolvidos no interior da organização social.

Por último, as organizações foram questionadas quanto à importância que atribuem à avaliação dos resultados. A realização da AFCP permitiu sintetizar a informação numa única componente, como consta do quadro 6.21. Assim, verifica-se que os respondentes atribuem uma importância elevada à medição de resultados (média de 4.3) nas ONGD (média de 4.2) e nos projetos cotados na BVS (média de 4.4). Embora com uma valorização muito semelhante, constata-se que o elemento mais valorizado é o facto de a mensuração de resultados permitir a introdução de programas de melhoria (média de 4.4). Com alguma surpresa, a análise mostra que as organizações tendem a valorizar mais a medição de resultados como forma de atrair colaboradores e voluntários (média de 4.3), do que para aceder a donativos (média de 4.2) ou a recursos financeiros (média de 4.1), embora esta variável não tenha sido considerada estatisticamente significativa para a formação da componente. De salientar, ainda, que a prática da avaliação de resultados é considerada mais preponderante nas organizações sociais mais recentes.

**Quadro 6.21 - A importância da avaliação de resultados**

Componentes	Análise de Componentes Principais						
	Peso do Fator <sup>a</sup>	Média	Desvio-padrão	Valores Próprios	% Var.	% Var. Acum.	Alpha de Cronbach
<b>Componente 1:</b> <b>Importância atribuída à medição de resultados</b>		<b>4,3</b>	<b>0,7</b>	<b>3,3</b>	<b>55,8</b>	<b>55,8</b>	<b>0,83</b>
Permite legitimar a organização perante os seus principais stakeholders	0,851	4,2	0,9				
Permite a introdução de programas de melhoria	0,827	4,4	0,7				
Melhora a visibilidade da organização	0,761	4,3	0,8				
É uma forma de atrair colaboradores e voluntários	0,697	4,3	0,9				
Facilita o acesso a donativos	0,695	4,2	0,9				

Método de extração: análise de componentes principais; Método de rotação: varimax, com normalização de Kaiser; Medida de KMO= 0,658; Teste de esfericidade de Bartlett: p= 0,000.

a. Não houve rotação de fatores, pois apenas foi extraído um fator.

Fonte: Elaboração própria

## 6.5 Relação entre comportamento e desempenho organizacionais

Nas secções anteriores procurou-se comentar os resultados obtidos nas questões relativas a cada um dos três vértices do modelo de investigação: perfil/motivações, comportamentos organizacionais e desempenho. Em termos gerais, a análise foi desenvolvida de um modo autónomo, avaliando-se as respostas recolhidas em cada grupo de questões *de per si*. No entanto, a realidade organizacional é bem mais complexa, uma vez que estas três dimensões são capazes de se influenciar mutuamente. A evidência empírica sustenta a existência de um conjunto de fatores que aumentam a propensão para a criação de iniciativas socialmente empreendedoras. Suportado na teoria da empresa e dos recursos poder-se-á admitir que os comportamentos organizacionais desenvolvidos dentro da organização irão influir sobre o seu nível de desempenho, sendo que o apuramento dos resultados gerados irá, por sua vez, influir sobre os novos comportamentos a adotar. Seria igualmente legítimo presumir que o perfil/motivações do empreendedor social são capazes de intervir na importância atribuída aos diferentes comportamentos organizacionais e, por consequência, no nível de desempenho da organização. Porém, a investigação pretende dar resposta a duas questões principais: (i) quais os fatores que exercem maior influência na criação da iniciativa social e (ii) de que forma a estratégia e a gestão dos recursos afeta o desempenho das organizações sociais.

Embora reconhecendo o papel fulcral que o empreendedor social ocupa como força motriz de todo o processo, o empreendedorismo social é essencialmente um fenómeno coletivo desenvolvido dentro de um contexto organizacional para onde converge o contributo de diversos atores. Por isso, para dar resposta à segunda questão de investigação, e compreender porque é que umas organizações criam mais valor social do que outras, a análise centrar-se-á na organização e nos comportamentos organizacionais desenvolvidos no seu interior e não no perfil/motivações do empreendedor.

Para procurar compreender quais os comportamentos (estratégia e recursos) que determinam o desempenho das organizações sociais, propuseram-se as hipóteses de investigação 3 e 4:

*H3) O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela existência de uma estratégia.*

*H4) O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos.*

A análise exploratória, anteriormente desenvolvida, indicia que os responsáveis organizacionais atribuem uma importância positiva (e elevada) às ações estratégicas e à gestão das várias tipologias de recursos. Deste modo, importa agora avaliar em que medida é que estes comportamentos são capazes de contribuir positivamente para o desempenho das organizações sociais (H3 e H4). A análise da matriz de correlações, em anexo (anexo 4.4), sugere que determinados comportamentos se encontram associados a um maior nível de desempenho. Nomeadamente, o trabalho em equipa (gestão de recursos humanos), e o envolvimento do público-alvo na organização (reputação) estão positivamente relacionados com o desempenho social. Desta relação parecem emergir duas observações importantes. Em primeiro, que o empreendedorismo social é um processo essencialmente coletivo e partilhado e, em segundo lugar, que a contribuição de todos (interna ou externa) e as sinergias daí resultantes, permitem atingir a criação de um nível de valor social que de outro modo não seria possível. Adicionalmente, a gestão de recursos financeiros, e em particular a geração de receitas próprias e a posse dos meios líquidos necessários para o desenvolvimento das atividades da organização, estão positivamente associadas ao desempenho económico. A angariação de donativos é a única componente da gestão de recursos financeiros que não parece influenciar o nível de desempenho económico. Entre estas duas variáveis (angariação de donativos e desempenho económico) verifica-se inclusivamente uma relação negativa, embora não

estatisticamente significativa. Um melhor desempenho económico encontra-se também associado a uma maior valoração da gestão dos colaboradores, dos recursos tecnológicos, das perceções (dimensão da reputação) e da gestão da qualidade (perceção de qualidade pelos *stakeholders* e instrumentos de gestão de qualidade).

A análise de correlações sugere ainda que das componentes respeitantes à estratégia, apenas a implementação da estratégia tem uma relação estatisticamente significativa, de sentido positivo, com a dimensão de desempenho social.

Após a análise das correlações entre as componentes, avança-se para os testes de inferência estatística, para se confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação. A análise das correlações indica que as duas dimensões do desempenho (económico e social) não são independentes. Deste modo, afigura-se pertinente recorrer à análise multivariada de variância (MANOVA), para se avaliar a extensão com que as diferentes componentes principais (comportamentos organizacionais) são capazes de afetar, no global, as duas variáveis dependentes em análise (Maroco, 2007, pp. 188-194). Isto significa que se pretende estudar até que ponto o desempenho social e económico em simultâneo (desempenho global), variável dependente, é influenciado pelos diversos comportamentos organizacionais (variáveis independentes).

O modelo MANOVA tem como pressupostos a distribuição normal multivariada e a homogeneidade de variâncias-covariâncias (Maroco, 2007, p. 197). A análise exploratória das componentes principais, designadamente a aplicação dos testes de Kolmogorov–Smirnov (com a correção de Lilliefors) e dos testes de Shapiro-Wilk levam a rejeitar a hipótese de que os dados tenham aderência a uma distribuição normal ( $p\text{-value} < 0.05$ ) [quadro 6.22]. A análise da assimetria sugere que a maioria das componentes tem uma distribuição enviesada à direita ( $Z_{\text{Assimetria}} < -1.96$ ), o que confirma uma concentração das respostas nos valores superiores da escala, tal como a análise descritiva havia sugerido. A análise do achatamento da distribuição (curtose), por sua vez, indica a presença de uma distribuição leptocúrtica ( $Z_{\text{Curtose}} > 1.96$ ) para uma quantidade significativa de variáveis, denunciando que muitas componentes principais apresentam uma tendência pontiaguda na distribuição de dados (Field, 2005, p. 93; Martinez & Ferreira, 2008, pp. 54-56). O teste M de Box da igualdade da matriz de covariâncias, por sua vez, rejeita a hipótese de as covariâncias serem, para algumas componentes principais, iguais entre grupos ( $p\text{-value} < 0.05$ ) (Field, 2005, p. 593). Deste modo, com base nos testes estatísticos realizados, rejeita-se a hipótese de que os dados

seguem uma distribuição normal, bem como a hipótese da homogeneidade das matrizes de variâncias-covariâncias.

**Quadro 6.22 - Testes à normalidade da distribuição e à homogeneidade da matriz de covariâncias**

Componente	Teste à normalidade da distribuição						Teste à homogeneidade da matriz de covariâncias		
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Shapiro-Wilk		Assimetria	Curtose	Teste M de Box	F	Sig.
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.	Z <sub>assimetria</sub> <sup>b</sup>	Z <sub>curtose</sub> <sup>b</sup>			
Formulação da estratégia	0,267	0,000	0,686	0,000	-8,921	17,205	15,625	1,759	0,107
Análise ambiental	0,172	0,004	0,910	0,003	-2,341	0,331	29,480	1,607	0,066
Implementação da estratégia	0,320	0,000	0,732	0,000	-4,649	2,630	37,642	2,440	0,004
Gestão de colaboradores	0,232	0,000	0,805	0,000	-4,984	3,615	44,607	1,537	0,057
Trabalho em equipa	0,240	0,000	0,820	0,000	-3,503	0,295	16,844	1,618	0,104
Gestão de voluntários	0,258	0,000	0,765	0,000	-4,724	4,156	26,120	4,021	0,001
Obtenção de donativos	0,203	0,000	0,839	0,000	-3,588	0,641	24,723	1,085	0,368
Posse dos meios líquidos necessários	0,197	0,000	0,815	0,000	-5,912	7,671	40,659	2,676	0,002
Geração de receitas próprias	0,181	0,002	0,826	0,000	-4,217	2,624	30,564	1,941	0,028
Recursos físicos	0,188	0,001	0,904	0,002	-2,835	0,939	28,128	1,213	0,257
Recursos tecnológicos	0,170	0,004	0,879	0,000	-3,814	2,336	13,111	0,807	0,643
Comunicação e marketing	0,125	0,105	0,916	0,005	-2,157	0,312	19,212	2,239	0,040
Identidade corporativa	0,288	0,000	0,760	0,000	-3,009	-0,372	21,508	1,438	0,144
Gestão de perceções	0,136	0,054	0,895	0,001	-3,596	3,148	12,582	0,948	0,484
Envolvimento do público-alvo na organização	0,297	0,000	0,787	0,000	-2,314	-0,851	21,084	3,298	0,003
Perceção de qualidade pelos stakeholders	0,210	0,000	0,776	0,000	-6,775	8,828	21,479	2,037	0,033
Instrumentos de gestão de qualidade	0,174	0,003	0,875	0,000	-3,534	1,656	32,327	1,586	0,073
Capital social	0,156	0,013	0,900	0,002	-1,973	2,221	32,079	1,319	0,167
Desempenho económico	0,150	0,021	0,944	0,045	-2,309	1,105	---	---	---
Desempenho social	0,246	0,000	0,818	0,000	-5,048	5,263	---	---	---

\*. Limite inferior da verdadeira significância;

a. Com a correção de significância de Lilliefors;

b. Zscore=Média/Desvio-padrão.

Fonte: Elaboração Própria

Se, por um lado, os métodos multivariado são considerados robustos à violação do pressuposto da normalidade dos dados, em particular nos casos em que a dimensão das amostras permite o recurso ao teorema do limite central ( $n \geq 30$ ), por outro lado, a violação do pressuposto da homogeneidade de covariâncias é entendida como mais grave, conduzindo à inflação de erros do tipo I (Maroco, 2007, p.254). Por isso, como

sugerido por Maroco (2007, p. 254), utilizar-se-á o modelo MANOVA não paramétrico, baseado na ordem das observações. A opção tomada foi pela utilização da estatística de Roy (*Roy's Largest Root*), considerada como particularmente adequada para a investigação em ciências sociais (Field, 2005, p. 594).

A aplicação desta técnica multivariada de análise de dados mostra que o desempenho geral da empresa é influenciado pelas ações estratégicas (H3), mais concretamente, pela análise ambiental (H3b) e implementação da estratégia (H3c) (quadro 6.23). Este resultado indicia que a análise ambiental, sendo um dos comportamentos menos valorizado pelos inquiridos, contribui positivamente para o desempenho das organizações. Deste modo, os dados empíricos disponíveis sustentam que a análise da envolvente externa da organização social (em constante mudança) permite um maior ajustamento entre os seus recursos e competências organizacionais. O mesmo contributo positivo sobre o desempenho se verifica em relação à implementação da estratégia. Os resultados indicam que para o desempenho organizacional é mais importante a implementação da estratégia do que a sua formulação (que não foi identificada como estatisticamente significativa). Confirma-se, assim, a ideia de que a formulação de uma estratégia embora condição necessária para o sucesso da organização, não é condição suficiente.

A análise MANOVA permitiu testar a possibilidade dos comportamentos organizacionais de gestão dos responsáveis das organizações sociais influenciarem, de uma forma significativa, o desempenho das organizações no seu todo. Para isso, interessa compreender quais os comportamentos organizacionais que têm maior impacto sobre as dimensões do desempenho. Tendo em conta esse propósito, recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis (Maroco, 2007, p. 261). Este teste indica que a análise ambiental contribui significativamente para as diferenças de desempenho económico e que a implementação da estratégia influencia a dimensão social do desempenho. Isto significa que os responsáveis das organizações sociais devem atuar na monitorização daquilo que as rodeia, o que poderá melhorar o seu desempenho económico. O mesmo sucedendo com a capacidade de implementação da estratégia, que influencia a capacidade efetiva da organização de prosseguir os seus objetivos, o que, em última instância, se traduz na capacidade de criação de valor social.

Quadro 6.23 - Testes MANOVA não-paramétrico e Kruskal-Wallis

Componente	Teste MANOVA não-paramétrico					Teste de Kruskal-Wallis			
	F	Sig.	Poder observado			Desempenho Económico		Desempenho Social	
			$\alpha=0,01$	$\alpha=0,05$	$\alpha=0,1$	Qui-Quadr.	Sig. Asymp <sup>a</sup>	Qui-Quadr.	Sig. Asymp <sup>a</sup>
Formulação da estratégia	1,011	0,476	0,746	0,611	0,746	1,346	0,853	1,773	0,777
<b>Análise ambiental</b>	<b>2,56</b>	<b>0,012 **</b>	<b>0,968</b>	<b>0,931</b>	<b>0,968</b>	<b>8,557</b>	<b>0,073*</b>	0,626	0,960
<b>Implementação da estratégia</b>	<b>4,505</b>	<b>0,001 ***</b>	<b>0,990</b>	<b>0,975</b>	<b>0,990</b>	6,463	0,167	<b>9,033</b>	<b>0,06*</b>
Gestão de colaboradores	1,194	0,308	0,830	0,713	0,830	4,376	0,358	2,885	0,577
Trabalho em equipa	1,528	0,122	0,910	0,829	0,910	2,466	0,651	3,652	0,455
Gestão de voluntários	1,564	0,196	0,587	0,453	0,587	5,750	0,219	1,359	0,851
Obtenção de donativos	1,073	0,413	0,770	0,641	0,770	5,360	0,252	2,171	0,704
<b>Posse dos meios líquidos necessários</b>	<b>1,734</b>	<b>0,066 *</b>	<b>0,944</b>	<b>0,886</b>	<b>0,944</b>	4,649	0,325	1,816	0,770
<b>Geração de receitas próprias</b>	<b>2,059</b>	<b>0,031 **</b>	<b>0,955</b>	<b>0,907</b>	<b>0,955</b>	6,855	0,144	2,560	0,634
Recursos físicos	1,198	0,308	0,835	0,717	0,835	13,168	<b>0,01**</b>	3,650	0,455
<b>Recursos tecnológicos</b>	<b>2,212</b>	<b>0,015 **</b>	<b>0,988</b>	<b>0,967</b>	<b>0,988</b>	<b>12,645</b>	<b>0,013**</b>	2,632	0,621
Comunicação e marketing	1,027	0,480	0,743	0,596	0,743	4,334	0,363	2,025	0,731
<b>Identidade corporativa</b>	<b>1,958</b>	<b>0,05 *</b>	<b>0,918</b>	<b>0,849</b>	<b>0,918</b>	3,089	0,543	1,563	0,815
Gestão de perceções	1,289	0,259	0,842	0,719	0,842	<b>10,252</b>	<b>0,036**</b>	1,197	0,879
<b>Envolvimento do público-alvo na organização</b>	<b>5,478</b>	<b>0,002 ***</b>	<b>0,961</b>	<b>0,923</b>	<b>0,961</b>	7,134	0,129	<b>10,434</b>	<b>0,034**</b>
<b>Perceção de qualidade pelos stakeholders</b>	<b>1,807</b>	<b>0,066 *</b>	<b>0,916</b>	<b>0,843</b>	<b>0,916</b>	5,786	0,216	0,750	0,945
<b>Instrumentos de gestão de qualidade</b>	<b>1,641</b>	<b>0,09 *</b>	<b>0,922</b>	<b>0,850</b>	<b>0,922</b>	<b>9,503</b>	<b>0,05*</b>	4,847	0,303
<b>Capital social</b>	<b>1,648</b>	<b>0,086 *</b>	<b>0,932</b>	<b>0,864</b>	<b>0,932</b>	6,071	0,194	1,949	0,745

\*\*\*. Existem diferenças estatisticamente significativas no nível de desempenho, para  $\alpha=0,01$

\*\*. Existem diferenças estatisticamente significativas no nível de desempenho, para  $\alpha=0,05$

\*. Existem diferenças estatisticamente significativas no nível de desempenho, para  $\alpha=0,10$

a. As conclusões são corroboradas pelo nível de significância obtido com a Simulação de Monte Carlo, para um intervalo de confiança de 99%.

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à gestão dos recursos, a análise MANOVA assinala as componentes posse dos meios líquidos necessários e geração de receitas próprias (associados à gestão de recursos financeiros) (H4b), a gestão de recursos tecnológicas (H4d), a identidade corporativa (relativa à imagem institucional) (H4e), envolvimento do público-alvo na organização (reputação) (H4f), perceção de qualidade pelos *stakeholders* e instrumentos de gestão da qualidade (gestão da qualidade) (H4g) e o capital social como alavancas do desempenho das organizações sociais (H4h), confirmando-se assim a hipótese de que o nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos (H4).

Pela identificação das componentes relevantes, verifica-se a forte importância que os recursos de natureza intangível assumem para o empreendedorismo social. Todas as tipologias de recursos intangíveis em análise foram apontados como estatisticamente significativas, em pelo menos uma das suas componentes.

Dentro da categoria dos recursos tangíveis, a análise MANOVA apenas identificou como relevantes a gestão de recursos financeiros e a gestão de recursos tecnológicos. Das componentes relativas à gestão de recursos financeiros, apenas a atenção depositada na angariação de donativos (a componente com um perfil menos empreendedor dentro da gestão de recursos financeiros) não influi, de uma forma estatisticamente significativa, sobre o desempenho da organização, tal como a análise de correlações havia sugerido. Apesar das dimensões posse dos meios líquidos necessários e geração de receitas próprias serem assinaladas como conducentes a diferenças no desempenho das organizações, o teste de Kruskal-Wallis não o confirma em nenhuma das dimensões (económica ou social) individualmente. Contudo, é de notar que o coeficiente de correlação de Pearson é positivo e estatisticamente significativo entre estas variáveis e o desempenho económico da organização.

Os resultados realçam, ainda, a importância que os recursos tecnológicos assumem para as organizações de empreendedorismo social. O teste de Kruskal-Wallis revela que a gestão de recursos tecnológicos contribui positivamente para o desempenho económico da organização. Daqui decorre que a utilização e a gestão de recursos tecnológicos é particularmente preponderante para a melhoria da eficiência dos processos organizacionais. A análise das correlações sugere, ainda, que a gestão de recursos tecnológicos está positivamente associada à maioria das componentes de gestão de recursos (com exceção da identidade corporativa e do capital social), o que comprova a importância central que este ativo assume para as organizações sociais.

O facto da gestão de recursos materiais não ser confirmada, pelos testes estatísticos, como determinante para o sucesso das organizações poderá indiciar uma certa desmaterialização da atividade das organizações, onde outras categorias de recursos se afiguram mais relevantes que a componente física. Acresce que as organizações sociais se dedicam, com frequência, à prestação de serviços, setor geralmente menos capital intensivo que os do setor primário ou secundário.

Quanto à gestão dos recursos humanos, elemento que como houve oportunidade de referir na revisão da literatura é muito enfatizado nas narrativas de empreendedorismo

social (e.g. Akingbola, 2006; Azevedo & Couto, 2010; Bloom & Chatterji, 2009; Bloom & Smith, 2010; Royce, 2007), os resultados não apontam para a sua influência no desempenho da organização social. Poder-se-á então pensar que os recursos humanos, embora importantes, não são capazes de explicar as diferenças encontradas ao nível do desempenho das organizações. A análise sugere que, a par da forte valorização média destas componentes, existe uma baixa variabilidade das respostas, visível pela análise do desvio-padrão. Em termos gerais, a maioria das organizações atribui uma forte valorização a esta componente. Porém, quando se pretende analisar o que distingue as organizações bem-sucedidas, torna-se necessário entrar em consideração com outros comportamentos organizacionais, que tiveram uma atenção desigual por parte das organizações que atingiram os seus propósitos e as que não o conseguiram. De reforçar que apesar de não serem identificadas como estatisticamente significativas pelo teste MANOVA não-paramétrico, a gestão de colaboradores está positivamente correlacionada com o desempenho económico da organização e o trabalho em equipa com o desempenho social. Verifica-se, ainda, que a gestão de colaboradores e o trabalho em equipa se encontram fortemente correlacionados com a maioria dos comportamentos organizacionais em análise.

Centrando a análise nos recursos intangíveis, verifica-se que a identidade corporativa, incluída na imagem institucional, é qualificada pelo teste MANOVA não paramétrico como relevante para o sucesso geral das organizações, muito embora não seja assinalada pelo teste de Kruskal-Wallis como significativa para explicar as diferenças verificadas ao nível de cada uma das dimensões isoladas de desempenho (social ou económica).

O envolvimento do público-alvo na organização, por sua vez, é assinalado como relevante para a dimensão social de desempenho (teste de Kruskal-Wallis). Ao envolver as pessoas que irão ser servidas pela organização na definição dos seus programas e atividades será mais provável que esta consiga perceber o problema social na sua plenitude e, como tal, conceba um modelo de resposta mais adequado e otimizado à realidade em questão. De relembrar que a reputação de uma organização se constrói com base nas perceções que os indivíduos têm sobre a organização, não sendo diretamente controlável pela organização. Esta prática é também consonante com o processo de cocriação de valor, que caracteriza o empreendedorismo social e que o distingue dos sistemas assistencialistas tradicionais de provisão unilateral de bens. Pela análise das correlações se depreende, também, que as organizações que mais se

preocupam com a gestão da reputação (em particular pela gestão das perceções) são as que atribuem maior importância aos elementos mais estáveis e empreendedores da gestão de recursos humanos e financeiros, não sendo identificada uma correlação estatisticamente significativa com a gestão de voluntários e a obtenção de donativos.

Quanto à gestão da qualidade, de referir que os instrumentos de gestão de qualidade são apontados como relevantes para a dimensão económica do desempenho e a perceção de qualidade pelos *stakeholders*, indicada como estatisticamente significativa para o desempenho geral da organização segundo o teste MANOVA não paramétrico, não o é pelo teste de Kruskal-Wallis. Por fim, o capital social, não foi identificado como significativo para as dimensões de desempenho económico ou social pelo teste de Kruskal-Wallis, embora apontado pelo teste MANOVA não paramétrico como relevante para o desempenho geral da organização.

Finalmente, não será de descurar uma referência à análise do modo como o processo de mensuração de resultados poderá afetar o próprio nível de desempenho. A análise de correlações aponta para uma relação, de sinal positivo, entre a importância atribuída à prática de medição dos resultados e o desempenho efetivamente obtido, quer na dimensão social de desempenho ( $r=0.374$ ,  $\alpha=0.01$ ), quer na económica ( $r=0.314$ ,  $\alpha=0.05$ ).

Para se compreender de que forma é que o processo de avaliação de resultados afeta os comportamentos da organização, procedeu-se à análise de correlações que indicam uma associação positiva com as ações estratégicas, nomeadamente a atenção concedida à formulação da estratégia ( $r=0.611$ ,  $\alpha=0.01$ ) e à sua implementação ( $r=0.417$ ,  $\alpha=0.01$ ).

De assinalar que a apreciação da prática de avaliação de resultados se encontra positivamente associada com a gestão dos colaboradores, o trabalho em equipa, a obtenção de donativos e a gestão dos recursos tecnológicos. Do mesmo modo, encontra-se também positivamente relacionada com diversas componentes de recursos intangíveis, com particular incidência nas ações de comunicação e marketing, gestão das perceções e perceção da qualidade pelos *stakeholders*.

Por último, a identificação de correlações estatisticamente significativas entre a valorização da prática de mensuração de resultados e um vasto número de componentes de comportamentos organizacionais parece poder sustentar a conclusão de que existe

uma relação bidirecional entre comportamentos organizacionais e desempenho, tal como foi proposto no modelo conceitual de investigação, referido no capítulo 5 (figura 5.2).

## **6.6 Síntese conclusiva**

Em resumo, os resultados permitem confirmar a existência de um conjunto de fatores capazes de instigar o envolvimento dos indivíduos em iniciativas sociais (hipóteses 1 e 2). Deste modo, confirma-se que o perfil psicográfico do indivíduo (nomeadamente por via de uma personalidade marcada por um elevado nível de extroversão, abertura à experiência e conscienciosidade do indivíduo), o seu perfil demográfico (pela formação e percurso pessoal e profissional), os seus objetivos pessoais (de natureza social e pessoal) e a perceção pelo indivíduo de que a iniciativa é viável (pela perceção de desejabilidade dos resultados a produzir e da posse das capacidades pessoais necessárias) influem positivamente sobre a criação da iniciativa socialmente empreendedora (quadro 6.24). Verifica-se, ainda, uma influência baixa (ainda que moderada) da perceção favorável do contexto externo, bem como o predomínio de objetivos de natureza social, que coexiste com motivações de índole não exclusivamente social.

A exploração das hipóteses de investigação secundárias permitiu concluir pela relevância para o desempenho organizacional da análise do ambiente externo na formulação estratégica e dos processos de implementação da estratégia (relativos existência de uma estratégia), a posse dos meios líquidos necessários e a geração de receitas próprias (gestão de recursos financeiros), gestão de recursos tecnológicos, identidade corporativa (gestão da imagem institucional), envolvimento do público-alvo na organização (gestão da reputação), perceção da qualidade pelos *stakeholders* e instrumentos de gestão da qualidade (gestão da qualidade) e capital social. Por isso, aceitam-se as hipóteses de que a existência de uma estratégia e a forma como os responsáveis da gestão gerem os recursos influem positivamente sobre o nível de desempenho das organizações de empreendedorismo social portuguesas (hipóteses 3 e 4).

**Quadro 6.24 - Síntese dos testes de hipóteses**

H1) Os fatores pessoais influenciam positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.	Suportada
H1a) O perfil psicográfico do indivíduo influencia positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social.	Suportada
H1b) O perfil demográfico do indivíduo influencia positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social.	Suportada
H2) Os fatores motivacionais influenciam positivamente a decisão do indivíduo desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social em Portugal.	
H2a) Os objetivos do indivíduo influenciam positivamente a sua decisão de desencadear uma iniciativa de empreendedorismo social.	Suportada
H2b) A perceção pelo indivíduo da viabilidade da sua iniciativa influencia positivamente a decisão de se tornar um empreendedor social.	Suportada
H3) O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela existência de uma estratégia.	Suportada
H3a) O nível de desempenho de uma organização social é influenciado positivamente pela existência de processos de formulação estratégica.	Não suportada
H3b) O nível de desempenho de uma organização social é influenciado positivamente quando a análise do ambiente externo é integrada na formulação estratégica.	Suportada
H3c) O nível de desempenho de uma organização social é influenciado positivamente pela existência de processos de implementação da estratégia.	Suportada
H4) O nível de desempenho das organizações sociais Portuguesas é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos.	Suportada
H4a) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos humanos.	Não suportada
H4b) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos financeiros.	Suportada
H4c) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos físicos.	Não suportada
H4d) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem os recursos tecnológicos.	Suportada
H4e) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem a imagem institucional.	Suportada
H4f) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem a reputação institucional.	Suportada
H4g) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem a qualidade do serviço prestado.	Suportada
H4h) O nível de desempenho das organizações sociais é influenciado positivamente pela forma como os seus responsáveis gerem o capital social.	Suportada

Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO 7**

---

### **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**



## **7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

No capítulo anterior procedeu-se à análise dos principais resultados obtidos, o que permitiu conhecer melhor o fenómeno do empreendedorismo social em Portugal, esboçar um perfil do empreendedor social e compreender de que forma os comportamentos organizacionais desenvolvidos contribuem para um maior nível de desempenho. As técnicas de análise de dados permitiram testar as hipóteses de investigação, deduzidas com base na revisão da literatura, e dar resposta às questões de pesquisa. O teste de hipóteses permitiu confirmar o modelo de investigação proposto, comprovando-se que as características do perfil (psicográfico e demográfico) e as motivações pessoais podem influenciar a criação de iniciativas socialmente empreendedoras. Constatou-se, depois, que a estratégia e o modo como são geridos os ativos da organização social, podem afetar o seu desempenho, muito embora nem todos os comportamentos organizacionais sejam capazes de explicar as diferenças de resultados entre as organizações sociais.

O propósito deste capítulo é discutir os principais resultados obtidos, confrontando-os com o quadro teórico e com a evidência empírica existente. Para tornar mais clara a resposta às questões de investigação, o capítulo organiza-se em três secções. Uma primeira que explora os fatores que estimulam a criação da iniciativa social e uma outra que estuda a relevância dos comportamentos organizacionais e as suas implicações no desempenho entre organizações sociais. Por fim, uma última secção analisa o impacto da avaliação do desempenho organizacional.

### **7.1 Os antecedentes da iniciativa social em Portugal**

Um primeiro objetivo da dissertação passava por compreender quais os antecedentes da criação das iniciativas de empreendedorismo social em Portugal. Este objetivo foi conseguido, verificando-se que o envolvimento em iniciativas sociais é afetado por um conjunto de fatores pessoais e motivacionais.

### **7.1.1 Influência da personalidade do empreendedor no desencadear da iniciativa social**

Os resultados obtidos indicam que a predisposição para o empreendedorismo social é positivamente influenciada pelo perfil psicográfico do indivíduo, o que revela que o empreendedorismo social é, ainda que em parte, algo de inato. Consequentemente, alguns traços de personalidade revelaram um maior impacto na propensão para o empreendedorismo social, sendo os indivíduos com uma personalidade caracterizada por um elevado nível de extroversão, de abertura a novas experiências e conscienciosidade os que apresentaram uma maior apetência para serem empreendedores sociais. Por isso, os traços pessoais do indivíduo parecem explicar as diferenças ao nível do comportamento empreendedor, como aliás havia sido sugerido por Nicolaou e Shane (2010), no caso do empreendedorismo económico.

Neste sentido, as pessoas com maior grau de extroversão revelaram maior predisposição para a procura de estímulos externos (interação com os outros) e deterem maiores capacidades comunicacionais, o que conduzirá à criação de uma maior consciência sobre as necessidades sociais existentes. Esta situação, aliada ao elevado nível de abertura à experiência, que se traduz num forte nível de criatividade e no desejo de encontrar novas iniciativas que rompam com as ideias vigentes, faz com que estes indivíduos recorram ao empreendedorismo social como veículo para a resolução dos problemas sociais pelos quais se encontram sensibilizados, procurando um novo suporte organizacional onde possam prosseguir os seus propósitos e conceber uma solução que transcenda as respostas instituídas pelos setores tradicionais. A interiorização dos objetivos sociais (conscienciosidade) pelos indivíduos favorece a sua atuação como empreendedores sociais, embora cientes dos enormes desafios que lhe são impostos.

Estas ilações vão de encontro à evidência existente, quer do ponto de vista da formulação teórica, onde são enfatizadas as características pessoais dos empreendedores sociais (Beugré, 2011; Drayton, 2002; Leadbeater, 1997; Martin & Osberg, 2007), quer do ponto de vista empírico (Lukeš & Stephan, 2012; Nga & Shamuganathan, 2010). Com efeito, a investigação de Nga e Shamuganathan (2010) havia sugerido que os empreendedores sociais apresentam um elevado nível de agradabilidade, abertura à experiência e conscienciosidade, verificando-se que os resultados obtidos são coincidentes com estas duas dimensões - abertura à experiência e conscienciosidade. O estudo empírico não permitiu confirmar a influência da dimensão 'agradabilidade' (que

não foi retida na Análise Fatorial por Componentes Principais), embora acrescente o nível de extroversão do indivíduo enquanto propulsor do empreendedorismo social, que não havia sido indicado por Nga e Shamuganathan (2010). As conclusões obtidas são ainda concordantes com as de Lukeš e Stephan (2012), que sustentam que os empreendedores sociais apresentam um elevado nível de extroversão, abertura à experiência, agradabilidade, conscienciosidade e estabilidade emocional.

### **7.1.2 Influência do perfil demográfico no desencadear da iniciativa social**

A análise da estrutura dos dados indicou que uma completa compreensão das motivações para o empreendedorismo social requer, em paralelo com a análise dos traços pessoais, a análise de outras dimensões do indivíduo, o que é consistente com a formulação teórica existente (Ármannsdóttir, 2011; Wood, 2012; Zahra *et al.*, 2009; Ziegler, 2009). A análise do perfil demográfico revelou que a criação de uma iniciativa social é positivamente influenciada pela formação do indivíduo (em termos de nível e área de formação) e pelo seu percurso profissional e pessoal, não se encontrando, porém, suporte para a relevância da idade ou género do empreendedor.

O efeito positivo do nível da formação encontrado corrobora o de outros estudos empíricos existentes, como os de Bosma e Levie (2010), Harding e Cowling (2006), Hoogendoorn *et al.* (2011), Lehner (2011), Van Ryzin *et al.* (2009) ou Terjesen *et al.* (2012), sendo também consentâneo com Ferreira (2005) que indica que a maioria dos empreendedores sociais em Portugal tem formação superior. À semelhança da justificação apontada por Estrin *et al.* (2011) e Terjesen *et al.* (2012), a formação poderá ser interpretada como um preditor indireto, na medida em que aumenta a sensibilidade para as questões sociais e alimenta uma maior consciencialização sobre a necessidade de atuação.

No que se refere à área de formação, verifica-se a presença de empreendedores sociais de vários quadrantes científicos (Ferreira, 2005), embora com maior predominância das áreas de humanidades, ciências económicas, engenharia e saúde, que são confirmadas como relevantes para o desencadear da iniciativa social. A investigação de Lehner (2011) já havia indicado, no caso austríaco, que a maioria dos empreendedores sociais tinha formação na área empresarial, sugerindo também a relevância das áreas técnicas e das ciências sociais. Verifica-se, portanto, que as conclusões concordam em duas áreas

(ciências empresariais e engenharia) e diferem no caso das ciências sociais (que em Portugal é uma das áreas de formação menos frequentes). No que respeita à relevância da formação em ciências empresariais, a evidência empírica é congruente com a tese apontada por Baral *et al.* (2012) sobre a influência do contacto com o tema do empreendedorismo (social) para a emergência de novos empreendedores.

Em relação ao género, apesar de se verificar uma tendência ligeiramente superior de empreendedores do género feminino, os testes estatísticos não sustentam que essa discrepância seja significativa e capaz de explicar as diferenças ao nível do comportamento socialmente empreendedor (Estrin *et al.*, 2011). As conclusões extraídas são, assim, discordantes de Van Ryzin *et al.* (2009), que encontram uma maior probabilidade de os empreendedores sociais serem mulheres ou dos resultados que apontam para a prevalência do género masculino (Bacq *et al.*, 2011; Baral *et al.*, 2012; Harding & Cowling, 2006; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Villeneuve-Smith & Chung, 2013; Terjesen *et al.*, 2012).

Em Portugal, segundo o que refere o relatório do GEM para 2010, o número de empreendedores económicos do género masculino é aproximadamente o dobro do género feminino, pelo que com a existência de maior número de empreendedores sociais se atenuam as assimetrias entre géneros ao nível da atividade empreendedora, tal como é identificado noutros países (Bacq *et al.*, 2011; Bosma & Levie, 2010; GEM, 2009).

De referir que a prevalência do género feminino é mais comum em iniciativas mais recentes e nas faixas etárias inferiores (até aos 54 anos), o que sugere a longo prazo uma maior importância do género feminino na prática do empreendedorismo social. Ao contrário daquilo que é constatado por Ármannsdóttir (2011), não se identificaram diferenças relevantes ao nível dos objetivos que influem na decisão de desencadear a iniciativa social. Deste modo, espera-se que homens e mulheres quando se envolvem numa iniciativa social sejam induzidos por motivos semelhantes, muito embora os fatores que prevalecem na decisão (causa social), que presumivelmente estão mais presentes nas mulheres, conduzam à anulação da assimetria entre géneros existente no empreendedorismo económico. Isto é, ainda que as mulheres possam ser menos predispostas para o envolvimento numa atividade empreendedora, atendendo ao

propósito primário da criação da iniciativa social, sentir-se-ão impelidas a atuar apesar do ceticismo inicial.

No que diz respeito à idade, apesar de não ser confirmada como capaz de influenciar a predisposição para o empreendedorismo social, à semelhança de Estrin *et al.* (2011; 2013), verifica-se que o perfil etário mais comum entre os empreendedores sociais é o de nível intermédio, consentâneo com outras investigações (Bacq *et al.*, 2011; Baral *et al.*, 2012; Estrin *et al.*, 2011). A evidência empírica contraria, assim, as conclusões do relatório do GEM (2009) que aponta para uma maior predisposição para o empreendedorismo social por parte de indivíduos mais jovens em economias orientadas para a inovação (como seria o caso português), discordando igualmente dos estudos nacionais, que revelam uma maior apetência por parte dos jovens (Harding & Cowling, 2006; Johnson, 2003; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Van Ryzin *et al.*, 2007, 2009). A baixa expressão de empreendedores sociais nas classes etárias superiores está em linha com a tendência apontada pelo relatório do GEM (2009) para que indivíduos mais próximos da idade da reforma estejam menos recetivos à criação de projetos sociais.

De referir, depois, que apesar da evidência empírica não permitir confirmar a influência da idade sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor, pode influenciar a forma de envolvimento do indivíduo na organização social, pois os mais jovens tendem a atuar como colaboradores remunerados, enquanto os restantes permanecem na condição de voluntário, situação que pode ser clarificada pela análise da situação profissional e pessoal do indivíduo, desenvolvida adiante. Acresce que em indivíduos no escalão etário intermédio é mais frequente o conhecimento de alguém próximo que padeça do mesmo problema social a tratar pela organização (situação que não se verifica nos demais indivíduos). Este resultado sugere que nas idades mais jovens e mais avançadas é o desejo de atuar socialmente que move o indivíduo, como resultado do seu ideário social e independentemente da proximidade ou não com uma causa social específica, enquanto indivíduos nas camadas intermédias, no auge da sua idade ativa, poderão perceber um custo de oportunidade de intervenção maior, pelo que estão mais sensibilizados a desencadear a iniciativa se se sentirem próximos do problema a tratar.

Finalmente, uma outra observação que o estudo empírico permitiu fazer é a de que os empreendedores sociais em Portugal apresentam um perfil etário ligeiramente superior

ao atualmente verificado nos seus congéneres económicos<sup>18</sup>. De mencionar que entre o período de 2007 e 2010 ocorreu uma alteração na distribuição etária mais comum entre os empreendedores económicos, [que passa do grupo entre os 35 e 44 anos (próximo ao perfil obtido nesta investigação) para o compreendido entre os 25 e 34 anos], possivelmente justificada pela intensificação da crise económica no país que leva os indivíduos mais jovens (particularmente afetados pelo desemprego) a criarem as suas próprias iniciativas. Desta forma, admite-se que um maior conhecimento do campo do empreendedorismo social poderá fazer com que este se afigure como uma outra alternativa a considerar pelos indivíduos para o desenvolvimento de uma atividade profissional.

Outro fator confirmado como relevante para a formação das intenções de criação da iniciativa social é o percurso profissional passado. Verifica-se que, em termos globais, uma maior satisfação profissional é favorável à adoção de um comportamento socialmente empreendedor, contrariando os argumentos de que o empreendedorismo social (ou económico) pode ser encarado como uma forma de se compensar o descontentamento profissional (London & Morfopoulos, 2010; Smith-Hunter *et al.*, 2003).

Relativamente à situação ocupacional, verifica-se que a maioria dos indivíduos estava empregada e que essa condição influencia a propensão para o empreendedorismo social. Este resultado, que não deixa de ser curioso, é semelhante ao apurado por Harding e Cowling (2006) e por Bacq *et al.* (2011), que apontam para que a maioria dos empreendedores sociais, aquando do envolvimento na iniciativa, possuía um emprego remunerado, contrastando, todavia, com Estrin *et al.* (2011), que não encontram suporte para qualquer associação com a ocupação anterior.

De entre os empreendedores que se encontravam empregados, cerca de metade provêm do setor empresarial, o que poderá ser interpretado pela facilidade com que podem aplicar técnicas empresariais à resolução de questões sociais. O mesmo constata Ármannsdóttir (2011), para quem os empreendedores sociais propendem a atuar em áreas ligadas à sua profissão anterior. Ora, ao enveredarem pelo empreendedorismo social estão a dar continuidade à utilização de um conjunto de práticas empresariais nas organizações sociais. O setor sem fins lucrativos é o menos comum entre os

---

<sup>18</sup> De acordo com o último relatório do GEM disponível para Portugal, em 2010 o grupo de indivíduos com um maior nível de atividade empreendedora estava compreendido entre os 25 e os 34 anos.

empreendedores sociais, o que contraria Leahy e Villeneuve-Smith (2009) que defendem uma forte presença de indivíduos deste setor. Johnson (2003) aponta como justificção serem os indivíduos com uma vasta experiência no setor social os que tendem a ser relutantes na utilização de uma linguagem empresarial e, por consequência, a serem mais tradicionais na conceção de um modelo de resposta social.

Adicionalmente, indivíduos oriundos do setor social não costumam ter um contacto prévio com a questão social a tratar, ao contrário do verificado nos setores público e empresarial, e têm particular incidência no nível de conscienciosidade. Esta situação poderá justificar-se pelo altruísmo que leva os indivíduos a atuarem independentemente do conhecimento prévio do problema social em questão. O pronunciado nível de conscienciosidade poderá advir do facto de terem uma noção mais precisa da repercussão do seu trabalho na qualidade de vida de outras pessoas e, como tal, serem mais zelosos e persistentes na prossecução dos seus objetivos. Indivíduos oriundos do setor empresarial ou público, pelo contrário, tendem a centrar a sua intervenção apenas em problemas específicos pelos quais se encontram sensibilizados e desenvolveram uma consciência social, sendo a decisão marcadamente influenciada pela sua determinação social.

A apreciação conjunta da situação profissional e idade do indivíduo remete para a existência de três categorias de empreendedores sociais: (i) indivíduos em idade ativa, que não estão empregados ou que se encontram insatisfeitos com a sua situação profissional; (ii) indivíduos de meia-idade, com uma situação profissional e pessoal estável; e (iii) indivíduos que já atingiram a idade da reforma. A evidência empírica disponível indica que o empreendedorismo social é uma esfera bastante heterogénea, onde se encontraram perfis demográficos diferenciados. Estes perfis correspondem a diferentes fases na teoria neoclássica do ciclo de vida, encontrando uma explicação complementar para o modelo proposto por Parker (2008).

Os indivíduos em idade ativa tendem a atuar como colaboradores remunerados da iniciativa, depreendendo-se, por esse motivo, que encontram no empreendedorismo social uma alternativa profissional onde irão aplicar e desenvolver as suas competências pessoais ao mesmo tempo que procuram a criação de valor social. Nas duas outras configurações os indivíduos atuam geralmente na qualidade de voluntários, onde indivíduos em idade ativa com uma situação profissional com a qual se encontram

satisfeitos procuram no empreendedorismo social um complemento à sua atividade profissional. Esta situação é comum aos casos belga e holandês (Bacq *et al.*, 2011). Pelo contrário, para os indivíduos em idade de reforma, a atividade socialmente empreendedora surge como uma atividade ocupacional para aqueles que dispõem de uma motivação social.

Em resumo, enquanto alguns indivíduos veem o empreendedorismo social como alternativa profissional, outros encaram-no como um exercício de voluntariado. Muito embora a condição de voluntário não impeça a aplicação de práticas empreendedoras ou de uma gestão profissional, acredita-se que a disponibilidade para acompanhar os destinos da iniciativa seja importante para o sucesso da mesma. Para a emergência destes três perfis de empreendedores sociais admite-se que tenham sido ponderados os desafios impostos pela iniciativa social, que levam os indivíduos que beneficiam de uma situação profissional estável a não abdicarem da condição salarial que o seu emprego oferece.

No que se refere à participação anterior em projetos sociais, os testes de inferência estatística confirmam a influência positiva sobre a adoção de um comportamento socialmente empreendedor, o que aponta para a importância que a interação e cooperação social, desenvolvidas no âmbito da sociedade civil, têm sobre a construção do espírito do empreendedor social. Confirma-se, deste modo, as posições defendidas por London e Morfopoulos (2010), Ármannsdóttir (2011), Obschonka *et al.* (2012) e Barendsen e Gardner (2004), subscrevendo que o ativismo social iniciado na juventude tende a manter-se na idade adulta. Para além disso, observa-se que na maioria dos indivíduos o contacto com a questão social não é recente e que a consciencialização sobre a questão social começa a ser formada anos antes do envolvimento na iniciativa. Esta realidade é similar à de Ferreira (2005), em que os empreendedores sociais tendem a envolver-se em projetos com os quais já tenham tido algum tipo de ligação e que a iniciativa social surge na sequência de um percurso que começou a ser desenvolvido muito tempo antes.

A investigação indica ainda que os indivíduos que nunca criaram uma organização ou cujos pais nunca o fizeram são os que mais se envolvem no empreendedorismo social. *A priori* poder-se-ia conjecturar uma relação de sentido inverso, porém os resultados não são totalmente surpreendentes, pois os investigadores não são unânimes no

reconhecimento da associação entre o nível de empreendedorismo económico e o nível de empreendedorismo social. Os resultados são, assim, consentâneos com Estrin *et al.* (2013), que encontram uma relação negativa e contrariam a tendência apontada pelo relatório do GEM (2009), de que as sociedades mais empreendedoras, na sua aceção tradicional, são as mais propensas para o empreendedorismo social. O mesmo acontece com Chlosta *et al.* (2012), Laspita *et al.* (2012) e Schmitt-Rodermund (2004), que encontram uma relação positiva entre a propensão empreendedora dos pais e a probabilidade do familiar se tornar também empreendedor. Para se compreender melhor este resultado aparentemente paradoxal, avançou-se para uma análise mais pormenorizada dos dados. De entre os inquiridos que nunca criaram uma organização, a esmagadora maioria refere que os seus pais também não o haviam feito. Para além disso, os indivíduos cujos progenitores já constituíram uma organização tendem, eles próprios, a experienciar uma situação semelhante, o que vai de encontro à teoria da aprendizagem social, sobre a influência do papel dos pais no ato de empreender. Daí que os resultados obtidos possam ser interpretados à luz da baixa tradição empreendedora verificada entre os inquiridos, plausivelmente originada pelo baixo nível de atividade empreendedora do país<sup>19</sup>. Uma outra justificação para este fenómeno poderia ser fornecida pelas conclusões do estudo de Chlosta *et al.* (2012), que defendem que a influência do contexto familiar sobre a escolha vocacional depende dos traços de personalidade do indivíduo, nomeadamente do nível da abertura à experiência. Os dados empíricos não suportam, contudo, qualquer correlação estatisticamente significativa entre a proporção dos indivíduos cujos pais já fundaram uma organização e os seus traços de personalidade. Acresce que é nos grupos etários mais jovens que se observa uma maior frequência de indivíduos com progenitores com atividade empreendedora, que se vai reduzindo com o avançar da idade dos inquiridos. Conjugando este resultado com as ilações de Laspita *et al.* (2012), que mostram que a influência dos pais sobre a intenção empreendedora dos filhos difere com a idade, com maior preponderância durante a adolescência do que na infância, parece poder concluir-se que é na juventude e início da idade adulta que se verifica uma maior influência do comportamento empreendedor dos pais sobre os filhos.

Para terminar a análise ao perfil do indivíduo, merece ainda referência o facto de o *momentum* pessoal experienciado não parecer ser um preditor credível do

---

<sup>19</sup> Segundo o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* de 2012 (GEM, 2012), Portugal é um dos países com taxas de empreendedorismo mais baixas, com uma taxa de criação de novos negócios de 7,7% dos indivíduos em idade adulta.

comportamento socialmente empreendedor, o que contraria a ideia apontada pela literatura de que o empreendedorismo social representa uma resposta à necessidade de mudança na vida do indivíduo (Ármannsdóttir, 2011; Katre & Salipante, 2012; London & Morfopoulos, 2010; I. Popoviciu & S. Popoviciu, 2011).

### **7.1.3 Influência dos objetivos pessoais no desencadear da iniciativa social**

O estudo empírico confirmou a relevância positiva dos objetivos pessoais do empreendedor na decisão de criação da iniciativa social. Daqui resulta que quando os indivíduos se envolvem no empreendedorismo social o fazem tendo em consideração os propósitos que pretendem alcançar (determinação social, afiliação para com uma dada comunidade e objetivos de caráter pessoal), o que confirma a tese da intencionalidade para um comportamento empreendedor apontada por Naffziger *et al.* (1994).

O objetivo que predomina na decisão é a determinação social, confirmando-se a ideia de que as causas sociais estão na base da criação da iniciativa (Bacq *et al.*, 2011; Beugré, 2011; Dees, 1998; Drayton, 2002; Kramer, 2005; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Yunus, 2011), muito embora coexistam outros motivos de cariz não exclusivamente social (Mair & Martí, 2006; Roger & Osberg, 2007; Sharir & Lerner, 2006). Segue-se a criação de valor social, onde surge com destaque a afiliação para com uma determinada comunidade, o que corrobora os argumentos adiantados por Schepers *et al.* (2005) e Miller *et al.* (2012), para quem a intenção socialmente empreendedora envolve um sentimento de afiliação, compaixão ou de altruísmo.

Para as motivações de natureza pessoal, concorrem essencialmente o desenvolvimento profissional e as competências do indivíduo (associados à realização pessoal do empreendedor), não sendo identificados como relevantes os elementos de natureza pecuniária ou o efeito de *free-riding* apontado por Ghatak e Mueller (2011). A análise sugere, igualmente, que seguir o percurso de alguém não é um propósito que influencie positivamente a predisposição para o empreendedorismo social, contrariando, assim, as conclusões de Estrin *et al.* (2011), Griskevicius *et al.* (2012) ou London e Morfopoulos (2010). Como anteriormente foi referido, este resultado pode ser justificado pela escassa tradição nacional em empreendedorismo social e, por consequência, de serem muito poucos os indivíduos com familiares que possam ter experienciado um percurso semelhante. Por essa razão, não é possível testar adequadamente a teoria do

comportamento contingente de Griskevicius *et al.* (2012), segundo a qual os indivíduos tendem a imitar aqueles que são percebidos como prestigiados ou bem-sucedidos na sociedade.

De referir, ainda, o destaque da realização pessoal nos objetivos de natureza não exclusivamente social, defendida por Germak e Robinson (2013), que indicam ser este motivo não negligenciável. Estes autores sustentam ser os indivíduos com necessidades pertencentes aos patamares superiores da pirâmide de Maslow os mais predispostos para a prática do empreendedorismo social, o que é, aliás, consonante com a explicação alvitrada pela literatura, que refere a influência positiva do nível de formação sobre a criação de uma consciência social e o estímulo das necessidades não primárias do indivíduo (Estrin *et al.*, 2011; Terjesen *et al.*, 2012).

#### **7.1.4 Percepção da viabilidade da iniciativa social e ação empreendedora**

Para terminar, analisa-se a influência dos fatores que promovem o empreendedorismo social. Assim, confirma-se a influência positiva da percepção da viabilidade da iniciativa sobre o envolvimento no empreendedorismo social, em particular pela noção de que o resultado que a iniciativa é capaz de gerar é desejável e de que o indivíduo possui as capacidades pessoais necessárias para enfrentar o desafio. A favorabilidade do contexto não é considerada como importante para o envolvimento na iniciativa, sendo-lhe atribuída uma valoração muito baixa, embora estatisticamente significativa.

Deste modo, os resultados confirmam o modelo de Mair e Noboa (2006) que postula ser a vontade de desenvolver uma iniciativa social tanto maior, quanto maior for a percepção da viabilidade da ideia, para o que contribui a percepção de desejabilidade e exequibilidade da oportunidade social. Estes resultados indicam, depois, que a formação da intenção social pode ser interpretada à luz da teoria das expectativas de Vroom, sugerindo-se que quanto maior for a percepção da desejabilidade (valência) dos resultados e maior a percepção de que se detém as capacidades necessárias para o desenvolvimento do projeto (expectativa), maior será a propensão para a criação da iniciativa social. A elevada pontuação verificada no parâmetro da desejabilidade da iniciativa indicia que os empreendedores sociais valorizam fortemente as consequências que o modelo de ação é capaz de produzir em termos de resolução de um problema social ou da criação de valor social.

Para a construção da percepção da exequibilidade da iniciativa, verifica-se que o fator mais relevante é a posse das competências pessoais e não a leitura de um contexto externo favorável, conclusão que é consentânea com Ármannsdóttir (2011). Para este autor, o empreendedor social só irá criar a iniciativa quando for capaz de reunir os recursos e desenvolver as ações necessárias à produção efetiva de determinados resultados. A literatura assinala, ainda, a relação negativa, entre a percepção do risco da iniciativa e a decisão de se iniciar um novo projeto (Hoogendoorn *et al.*, 2010; Smith *et al.*, 2010). Os resultados sugerem, depois, que são as pessoas com um maior *locus* de controlo interno, e que acreditam que os resultados a obter são determinados pelo seu esforço e competência, as que apresentam uma maior propensão para a empreendedorismo social (Brooks, 2009; Zwan *et al.*, 2010).

Por sua vez, a ideia de que existe uma forte valorização pelos empreendedores sociais da capacidade para identificar uma necessidade social e de encarar riscos como oportunidades, é coerente com os modelos propostos por Mair e Noboa (2006) e Naffziger *et al.* (1994). Alguns autores reforçam esta ideia, destacando a centralidade do conceito de oportunidade no desencadear do processo de empreendedorismo em geral (Drucker, 1985; Kirzner, 1979; Schumpeter, 1934; Shane & Venkataraman, 2000) e, também, do empreendedorismo social em particular (Bacq & Janssen, 2011; George, 2009; Mair & Martí, 2006; Mort *et al.*, 2003, Peredo & McLean, 2006; Zahra *et al.*, 2008, 2009).

Como se referiu na análise dos resultados, em termos gerais, verifica-se que a percepção de favorabilidade do contexto tem uma influência muito baixa sobre o comportamento socialmente empreendedor. Assim, sugere-se que o facto do contexto externo ser favorável (por exemplo, através de um regime legal, fiscal, informação ou apoio disponíveis) não está associado à decisão de criação da iniciativa e que, mesmo numa conjuntura externa desfavorável, estes indivíduos estariam dispostos a atuar. Esta constatação, vai de encontro à tese da falha institucional e ao facto de muitas iniciativas sociais serem desenvolvidas em ambientes externos desfavoráveis. Por outro lado, indica que é na vacuidade deixada pelas instituições vigentes que reside a motivação para atuar, o que acontece quando os empreendedores vislumbram uma oportunidade de criação de valor social e internalizam a consciência de que reúnem a determinação e as capacidades pessoais necessárias, independentemente da adversidade do ambiente externo.

De referir, ainda, que a baixa ponderação da favorabilidade do contexto na decisão de envolvimento não se verifica nos perfis etários superiores (55 anos ou mais) nem em indivíduos que se encontravam reformados à data da criação da iniciativa. Acresce que os indivíduos que se encontravam empregados ou inativos valorizam mais o reconhecimento da necessidade social que não estava a ser verdadeiramente satisfeita (desejabilidade da iniciativa) do que indivíduos em situação de reforma. Daqui resulta que os indivíduos ainda em idade ativa, a partir do momento em que internalizam o desejo de resolver o problema social, fá-lo-ão essencialmente por se sentirem seguros das suas capacidades pessoais, independentemente do contexto que envolve a potencial iniciativa. Por outro lado, os indivíduos que se encontram reformados e que possivelmente aliam a intenção social ao exercício de uma nova atividade ocupacional, poderão não estar predispostos a atuar se percecionarem que o contexto externo lhes é hostil.

Apesar da experiência anterior em gestão não ser confirmada como um propulsor para a criação de iniciativas sociais, o que contraria a evidência de Van Ryzin *et al.* (2009), verifica-se que exerce influência na forma como o indivíduo constrói a perceção da viabilidade da iniciativa. De facto, a leitura que os indivíduos com experiência em gestão fazem resulta, essencialmente, do julgamento quanto à posse das competências pessoais necessárias, atribuindo uma importância relativa muito baixa à favorabilidade do contexto. Esta situação contrasta com a valoração semelhante que estes dois elementos (posse das competências pessoais necessárias e favorabilidade do contexto) assumem em indivíduos sem experiência de gestão. Do mesmo modo, indivíduos que nunca criaram uma organização, conferem uma maior relevância à favorabilidade do contexto externo na decisão de constituição da iniciativa, do que os indivíduos com essa experiência, ainda que por via dos seus progenitores. Por isso, a aprendizagem e a experiência, resultantes da criação e gestão de organizações, levam a uma situação de menor *locus* de controlo externo por parte do indivíduo (sentindo que através das suas competências e esforço podem influenciar os resultados das suas ações) e, por essa via, atuam como mediador nas motivações para um comportamento socialmente empreendedor. Estas constatações dão suporte aos argumentos de Nga e Shamuganathan (2010), que apontam a formação em gestão como facilitador da formação da personalidade do empreendedor social, a que se acrescenta o efeito da

experiência sobre a percepção da posse das competências necessárias (autoeficácia) e sobre um maior nível de *locus* de controlo interno.

## **7.2 Estratégia e gestão de recursos nas organizações sociais em Portugal**

O estudo realizado permitiu traçar um retrato das organizações sociais em Portugal, verificando-se que estas são bastante heterogéneas, seja em termos de dimensão, número de beneficiários ou áreas de atuação. A análise efetuada mostra que essa heterogeneidade se estende ao nível das práticas organizacionais, sendo que diferentes organizações manifestam preferências distintas no que respeita às ações que privilegiam, permitindo afirmar que os comportamentos desenvolvidos no seio das organizações influenciam a capacidade de prossecução dos seus objetivos e, por consequência, o seu nível de sucesso. Este resultado decorre do entendimento adotado nesta investigação de que o empreendedorismo social é essencialmente um processo (coletivo) para o qual contribuem os esforços de múltiplos atores articulados em torno de uma estratégia.

### **7.2.1 Impacto da estratégia no desempenho**

Os resultados alcançados permitiram concluir pela influência positiva que a definição de uma estratégia tem sobre o desempenho das organizações sociais nacionais, o que confirma a importância da gestão estratégica. Num contexto de escassez de recursos, torna-se fundamental o papel desempenhado pelo planeamento estratégico como orientador e unificador dos comportamentos organizacionais e da aplicação eficiente dos recursos naquelas que são as prioridades da organização. Essa atuação concertada, conseguida através do alinhamento dos diversos comportamentos organizacionais, potencia o alastramento dos efeitos de sinergia e a otimização da capacidade de criação de valor social.

Os resultados sugerem que a gestão estratégica nas organizações sociais se traduz, fundamentalmente, na análise ambiental, na formulação da estratégia e na sua implementação. Estes três elementos, articulados de uma forma integrada e consistente, serão necessários para tornar mais eficiente a gestão dos recursos organizacionais e,

deste modo, o seu desempenho. Porém, a evidência empírica apenas permite suportar o impacto positivo da análise do ambiente externo na formulação estratégica e do processo de implementação da estratégia. A análise revela que a envolvente externa contribui essencialmente para o desempenho económico da organização, o que poderá ser justificado pelo maior ajustamento entre os recursos e capacidades da organização social, interpretação que é congruente com Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012). Estes autores referem que é através da estratégia que se estabelece uma ponte entre a empresa e o seu ambiente externo. No mesmo sentido se pronunciam Zamanian *et al.* (2011), defendendo a forte sensibilidade das organizações sociais ao contexto externo. Porém, os resultados identificaram não só a importância da análise do ambiente geral, como também do ambiente de tarefa (setor social), dando suporte ao alerta lançado por Brenes *et al.* (2008) sobre a necessidade de uma monitorização contínua, sistemática e extensiva deste sub-segmento do ambiente externo. A importância atribuída à análise das forças que envolvem a organização é, aliás, consoante com o ‘estado de alerta’ desde cedo defendido por Kirzner (1979) e com a orientação para o mercado, sublinhada como um dos atributos que distinguem o empreendedorismo social das organizações sociais tradicionais (Krlev, 2012; Nissan *et al.*, 2012). A atenção à envolvente externa reforça o carácter proativo da organização, que lhe permite desenvolver as suas ações como uma resposta ativa e dinâmica às oportunidades de mercado, procurando moldar o ambiente a seu favor (Blesa & Ripollés, 2003; Morris *et al.*, 2011a). Esta atuação reflete, igualmente, a capacidade de aprendizagem e de adaptação contínua apontadas por Dees (2001).

Um outro contributo positivo para o desempenho da organização é a implementação da estratégia, muito embora a influência, neste caso, se exerça essencialmente por via do desempenho social. Constata-se, assim, que para o desempenho organizacional é mais importante a implementação da estratégia do que a sua formulação, que não foi identificada como estatisticamente significativa. Deste modo, confirma-se a ideia já avançada de que a formulação de uma estratégia, sendo uma condição necessária para o sucesso da organização, não é condição suficiente. Os resultados obtidos vão de encontro às conclusões de Hrebiniak (2006), que defende ser o baixo desempenho das empresas em geral, consequência das dificuldades de implementação da estratégia. O melhor desempenho encontra-se, justamente, nas organizações sociais que centram a sua atenção na implementação da estratégia, nomeadamente por via de uma visão

coletiva detida pelos elementos que compõem a organização, de uma liderança visionária que guia e acompanha os seus destinos (Dobni, 2003) ou pela presença de um líder que comunique a estratégia da organização (Brenes *et al.*, 2008). O interesse que este comportamento organizacional recolhe no processo coletivo em que o empreendedorismo social se consubstancia, não será possível sem o alinhamento e coordenação do esforço de todos os que integram a organização social e sem uma efetiva criação de valor.

Merece ainda referência, a elevada valoração que as organizações sociais atribuem à definição da missão, o que reforça a particular importância que a missão (social) assume para este tipo de organizações (Dees *et al.*, 2001; Kirk & Nolan, 2010; Wilson & Post, 2013). De acrescentar que a definição da missão é considerada pelas organizações sociais como mais relevante do que a sua comunicação e divulgação, ainda assim consideradas muito importantes. Este resultado confere suporte à posição de Dees *et al.* (2001), que refere ser da competência do líder a promoção da missão da organização social.

Muito embora não tendo sido identificada como capaz de explicar as diferenças de desempenho entre as organizações sociais, verificou-se que estas concedem bastante importância à formulação da estratégia (como assinalado por Parente *et al.*, 2013c), o que contraria Baral *et al.* (2012) e Brooks (2009), que indicam ser a elaboração de planos de ação e a definição de uma estratégia elementos frequentemente negligenciados.

### **7.2.2 Papel dos recursos e da sua gestão no desempenho**

Os resultados do estudo permitiram concluir pela relevância da gestão de recursos sobre o nível de desempenho das organizações sociais, quer os recursos sejam de natureza tangível (recursos financeiros e recursos tecnológicos), quer intangível (imagem institucional, reputação, qualidade do serviço prestado e capital social). Parece, por isso, que a forma como as organizações sociais gerem os seus recursos e capacidades explica as diferenças de desempenho observadas. Assim, verifica-se a aderência da teoria baseada nos recursos ao empreendedorismo social, tal como evidenciado empiricamente por Meyskens *et al.* (2010a). Esta ilação permite responder ao desafio lançado por

Zeyen *et al.* (2013), quanto à necessidade de investigação adicional sobre a possibilidade de aplicação desta teoria à esfera do empreendedorismo social.

Os resultados apontam também para uma preponderância dos ativos de natureza intangível na explicação da heterogeneidade das organizações sociais, o que reforça a ideia apontada por Barney na década de 90, quando se referiu à importância desta categoria de ativos no sucesso das organizações. Os recursos intangíveis, que segundo Collis e Montgomery (1991) não se esgotam com o uso, poderão ser interpretados como particularmente relevantes no âmbito do empreendedorismo social, em consequência do ambiente de escassez de recursos que caracteriza este tipo de organizações e da associação aos valores de cooperação e partilha.

Ao nível dos recursos de carácter tangível, verifica-se a relevância dos recursos financeiros, nomeadamente a posse dos meios líquidos necessários e a geração de receitas próprias. A pertinência da gestão dos recursos financeiros poderá ser interpretada pelos desafios específicos que a natureza híbrida do empreendedorismo social impõe e pela reconhecida importância da conjugação da sustentabilidade financeira com a criação de valor social. No entender de Boschee e McClurg (2003), Gras e Mendoza-Abarca (2013), Mair (2010) e Weerawardena *et al.* (2010) estas preocupações são essenciais ao conceito de empreendedorismo social. Os resultados obtidos validam a ideia de que para a construção de um equilíbrio económico, sempre difícil de alcançar, são fundamentais os recursos financeiros. Estes recursos são necessários para assegurar a continuidade dos programas da organização social e para a maximização do valor gerado na sociedade. A gestão de recursos financeiros, em especial a obtenção de donativos, mais associada ao modelo caritativo e assistencialista, não mostrou uma associação a um maior nível de desempenho organizacional. Pelo contrário, observa-se uma associação de sentido negativo, embora sem relevância estatística, o que sugere que uma maior ênfase na obtenção de donativos estará associada a um modelo menos empreendedor e, por isso, a um menor desempenho na dimensão económica. Este resultado poderá ter ainda uma outra leitura, que sugere serem as organizações com pior desempenho económico (e com maiores problemas de autossuficiência), as que mais valorizam a obtenção de donativos.

Sublinhe-se, ainda, que as fontes de financiamento menos valorizadas pelas organizações sociais são os subsídios e as subvenções públicas, o que indicia a sua

determinação em depender o menos possível da ajuda fornecida pelo Estado. Ainda assim, esta fonte de obtenção de meios financeiros é qualificada como importante ou muito importante por metade das organizações sociais portuguesas.

A valorização das fontes de recursos financeiros que se regem por lógicas aparentemente antagónicas evidencia que o empreendedorismo social é um campo híbrido por excelência e bastante heterogéneo. Como Nicholls (2008) refere, estas organizações situam-se algures entre um *continuum* delimitado pelas formas organizacionais puras - as organizações comerciais privadas, que assumem uma total dependência de estratégias de geração de rendimento, e as organizações sem fins lucrativos tradicionais, dependentes de fontes unilaterais de recursos financeiros. Aqui se revela de sobremaneira a dificuldade de prosseguir um modelo totalmente autossustentável, pelo que em paralelo com a elevada importância atribuída à geração de receitas próprias, subsiste a valorização de donativos enquanto fonte de rendimento, o que permitirá minimizar a insuficiência de meios financeiros da organização social.

Contrastando a valorização das diferentes fontes de financiamento com a evidência empírica, verifica-se que os resultados estão de acordo com os encontrados por Villeneuve-Smith e Chung (2013), nomeadamente no que respeita à baixa importância conferida a donativos e subvenções públicas. De facto, a capacidade para realizar as necessidades financeiras com base em receitas próprias apenas é conseguida por menos de um terço das organizações, o que é inferior à identificada por Baral *et al.* (2012), Leahy e Villeneuve-Smith (2009) e Villeneuve-Smith e Chung (2013), mas superior à assinalada por Zhang e Swanson (2013) para o caso canadiano. Consta-se, assim, e à semelhança de outros estudos (Hare *et al.*, 2007; Parente *et al.* 2013c; Zhang & Swanson, 2013), que a maioria das organizações sociais não consegue atuar única e exclusivamente com base em receitas próprias, o que mostra a grande dificuldade em alcançar uma situação de autossuficiência financeira.

Em termos de fontes de geração de receitas próprias, a par com a baixa diversificação do número de fontes a que recorrem, observa-se um claro predomínio das receitas resultantes de quotas pagas pelos membros da organização social, seguidas pelo preço cobrado como contrapartida da venda de um bem ou serviço. Esta análise permite concluir pela forte relevância dos rendimentos relacionados com a missão da organização, o que contrasta com as conclusões de Bacq *et al.* (2011), que apontam para

uma expressão relativamente pequena da venda de produtos e serviços sobre a geração de receitas.

O estudo revela, ainda, que a importância atribuída às diferentes fontes de financiamento não difere substancialmente em função da idade da organização, defraudando a expectativa de que à medida que as organizações atingem um maior estágio de maturidade atribuem maior relevância à capacidade de geração de receitas próprias, em detrimento de uma situação de dependência financeira. Este resultado, para além de curioso, é contrário às posições veiculadas na literatura (Dees, 1998; Bacq *et al.*, 2011). De igual modo, não se verifica qualquer correlação entre a importância atribuída a diferentes fontes de recursos financeiros e a dimensão da organização, o que contraria os resultados de Leahy e Villeneuve (2009), que defendem a necessidade de obtenção de uma determinada escala, para garantir uma menor dependência de donativos e um acesso mais facilitado a subvenções públicas.

Merece igualmente referência o facto de as organizações sociais nacionais conferirem maior valoração à libertação de recursos para as atividades diárias do que para os investimentos de expansão. Esta conclusão poderá conduzir a duas possíveis interpretações, ambas alimentadas pelas dificuldades financeiras da organização. Por um lado, poderá denotar a ausência de uma consistente orientação estratégica, em prol de um enfoque essencialmente de curto prazo. Por outro lado, poderá indiciar falta de ambição para fazer crescer a organização, levando os seus responsáveis a preocuparem-se mais com a angariação de recursos suficientes para assegurar as atividades correntes e a continuidade das suas operações, do que em fazer crescer e expandir a organização social.

De salientar, depois, que a evidência empírica disponível afasta a preocupação lançada por Smith *et al.* (2010), quanto aos riscos da prossecução de estratégias de geração de receitas próprias sobre o exercício da missão social da organização, pois não se encontra qualquer associação estatisticamente significativa entre a gestão de recursos financeiros e o desempenho social da organização.

Um outro recurso de natureza tangível apontado como relevante para o sucesso das organizações sociais são os recursos tecnológicos, em particular por via do nível de desempenho económico alcançado. Os resultados indicam que a gestão de recursos tecnológicos está positivamente associada à maioria das componentes de gestão de

recursos, o que comprova a importância central que este ativo assume para as organizações sociais. Os recursos tecnológicos poderão ser importantes para a eficiência dos processos organizacionais ou constituir importantes veículos para a formação das percepções dos seus *stakeholders*. Poderão também contribuir para a construção da reputação e percepção da qualidade da organização, bem como para afirmar a sua identidade na sociedade. Estas ilações são congruentes com Nevo e Wedo (2010) e Nelson e Igou (2013) no que respeita à importância estratégica das tecnologias de informação no empreendedorismo social, corroborando, de igual modo, as constatações de Parente e Costa (2013) sobre a forte utilização de instrumentos de comunicação virtual nas organizações socialmente empreendedoras em Portugal.

Os recursos materiais (e a sua gestão) não foram confirmados como determinantes para o sucesso das organizações sociais. Esta análise poderá sugerir uma certa desmaterialização da atividade do empreendedorismo social, acentuada pelo facto de ser um processo essencialmente mão-de-obra intensivo, onde outras categorias de recursos se afiguram como mais relevantes do que a componente física. A ideia de ‘se fazer as coisas com as próprias mãos’ ou de ‘fazer as coisas com aquilo que se tem à mão’, presentes no conceito de bricolagem social (Kickul *et al.*, 2010), poderá levar a que a dimensão social seja colocada em segundo plano. Com efeito, o facto dos recursos materiais serem a categoria de recursos menos valorizada e de não serem assinalados como capazes de explicar o sucesso das organizações sociais, indicia, ainda que parcialmente, a presença do conceito de bricolagem social. Os resultados obtidos são ainda coerentes com a ideia defendida pela teoria dos recursos, de que não são os recursos (neste caso físicos) por si próprios, quem cria as vantagens competitivas, mas sim a forma como são agregados e utilizados para a formação das competências organizacionais (Finney *et al.*, 2008; Foss *et al.*, 1995; Killen *et al.*, 2012; McKelvie & Davidsson, 2009; Rumelt *et al.*, 1991). Daqui resulta a confirmação de que nem todos os recursos são capazes de conferir vantagens competitivas (Barney & Clark, 2007; Finney *et al.*, 2008; Greco *et al.*, 2013) e que não é nos recursos de natureza material que se forma a heterogeneidade das organizações sociais.

A evidência empírica disponível não encontra suporte para a influência positiva da gestão de recursos humanos sobre o desempenho da organização, o que contraria as conclusões de Sharir e Lerner (2006) e Bloom e Smith (2010). No entanto, salienta-se que os elementos da gestão de recursos humanos mais próximos de uma atuação

empreendedora (gestão de colaboradores e trabalho em equipa) estão associados à grande maioria das dimensões de recursos em análise, com particular intensidade nos recursos de natureza intangível. Esta situação é sublinhada por Guclu *et al.* (2002) que apontam para a importância dos recursos humanos na captação de outros recursos. A gestão de recursos humanos poderá, por isso, ser vista como um elemento mediador, que influencia outros comportamentos organizacionais e a forma como outros recursos são geridos dentro da organização, pelo que poderão ser interpretadas como uma variável indireta na explicação do desempenho das organizações sociais. Acresce que a não observação de uma correlação da gestão de voluntários com os demais comportamentos organizacionais alimenta o alerta de Dees (1998) e Gallagher *et al.* (2012) sobre os riscos de uma forte dependência do trabalho de voluntários. Estes riscos podem originar fraquezas para a organização social na medida em que não se verifica uma verdadeira articulação com a estratégia da organização.

A forte valorização encontrada na gestão de recursos humanos é compatível com os resultados de Ferreira (2005) e Parente (2013), que constata que a maioria das organizações desenvolve práticas de gestão de recursos humanos, muito embora se identifiquem debilidades na sua gestão (Parente, 2013).

No que respeita aos recursos de carácter intangível, a análise permitiu concluir pela importância da imagem, reputação, gestão da qualidade e capital social sobre o desempenho das organizações sociais portuguesas.

A análise revela uma forte interconexão entre a gestão da imagem institucional e um elevado número de variáveis, que suporta a ideia de que a imagem da organização melhora a sua capacidade para mobilizar e gerir recursos (Ewing & Napoli, 2005; Kylander & Stone, 2012; Michel & Rieunier, 2012), ao mesmo tempo que facilita a gestão das perceções externas junto dos seus públicos (Kylander & Stone, 2012). Nota-se uma particular valorização deste ativo por parte das organizações mais recentes, congruente com os trabalhos de Villeneuve-Smith e Chung (2013) que assinalam as dificuldades que as questões de marketing representam para as organizações mais recentes. Merece também destaque a importância que estas organizações atribuem à posse de um *site*, o que comprova o interesse das novas tecnologias para a comunicação com os diferentes públicos (Viana, 2012), e a forte presença dos meios de comunicação virtual nas organizações do terceiro setor em Portugal (Parente & Costa, 2013).

A evidência empírica permitiu, depois, concluir pela importância da reputação sobre o desempenho organizacional, encontrando-se suporte para os argumentos desenvolvidos por Bae e Cameron (2006) e por Ang e Wight (2009) quanto à mais-valia que este ativo proporciona, bem como à sua importância para as decisões de financiamento (Ármannsdóttir, 2011).

De destacar que a gestão das percepções apresenta uma forte associação positiva com os elementos da gestão estratégica (análise ambiental, formulação da estratégia e implementação), coerente com a posição defendida por Freeman e McVea (2001) de que a gestão do relacionamento com os *stakeholders* torna a organização mais sensível ao ambiente externo e promove a sua capacidade de ajustamento.

Um outro comportamento assinalado como catalisador para o sucesso organizacional é a gestão da qualidade. De facto, a literatura (Ang & Wight, 2009; Alamgir & Shamsuddoha, 2004; Gorla *et al.*, 2010; Green *et al.*, 2007; Suuroja, 2003) assinala que a extensão com que a organização vai de encontro às necessidades/expectativas dos seus utilizadores é determinante para o seu desempenho. Deste modo, a preocupação com a gestão da qualidade traduz a sua orientação para o mercado e reforça o seu carácter empreendedor. De notar que a gestão da qualidade se encontra correlacionada com todos os comportamentos organizacionais em análise, exceção feita à gestão de voluntários e obtenção de donativos, elementos mais próximos da gestão de organizações sem fins lucrativos tradicionais. A gestão de qualidade confirma-se, assim, como um elemento essencial às organizações mais empreendedoras e que procuram a produção de um maior nível de desempenho. Esta atenção para a qualidade poderá ser particularmente útil ao empreendedorismo social em virtude do ambiente de escassez de recursos em que operam, que obriga à procura da excelência na forma como se desenvolvem os processos organizacionais de modo a evitar desperdícios e a canalizar os escassos recursos disponíveis para as verdadeiras necessidades dos seus públicos.

Adicionalmente, a gestão da qualidade é particularmente apreciada pelas organizações mais recentes, o que poderá refletir uma maior consciencialização sobre as mais-valias que o processo de gestão da qualidade e de melhoria contínua podem produzir. Ao mesmo tempo, podem indiciar a necessidade sentida pelas organizações em início de atividade de obter legitimidade junto dos seus públicos, só possível através da

transparência dos processos de gestão e de um desempenho organizacional que vá de encontro às expectativas dos seus *stakeholders*.

Um último recurso confirmado como relevante para o sucesso das organizações foi o capital social. Esta constatação é congruente com os resultados de Sharir e Lerner (2006) e com a posição defendida por um número significativo de autores (Austin *et al.*, 2006; Chell, 2007; Leadbeater, 1997; Mair & Martí, 2006; Mair & Schoen, 2005; Sakurai, 2008). A presença deste ativo apenas se correlaciona, e de uma forma bastante moderada, com um único comportamento organizacional - a geração de receitas próprias -, não se encontrando suporte para a preposição de que o capital social facilita o acesso a outros recursos (Marshall, 2011; Meyskens *et al.*, 2010b; Seelos *et al.*, 2011). A análise revela, ainda, que o capital social das organizações é constituído por ligações com diferentes intervenientes, uns mais próximos do indivíduo (laços fortes) e outros mais distantes (laços fracos).

### **7.2.3 Práticas de avaliação dos resultados e ajustamento organizacional**

Terminada a discussão do impacto dos comportamentos organizacionais sobre as diferenças de desempenho nas organizações sociais em Portugal, interessa agora avaliar o contributo das práticas de avaliação dos resultados para o ajustamento nos comportamentos organizacionais. Isto significa analisar os efeitos de retroação que as práticas de avaliação têm sobre os comportamentos organizacionais.

Em termos globais verifica-se que as organizações sociais valorizam fortemente o processo de mensuração de resultados. Este resultado é congruente com os resultados de outros investigadores (Baral *et al.*, 2012; Parente *et al.*, 2013c; Villeneuve-Smith & Chung, 2013) e com a ideia de que os empreendedores sociais são orientados para o desempenho, apresentando uma elevada capacidade de autocorreção (Bornstein, 2007; Dees, 2001; Light, 2006a) e de prestação de contas aos *stakeholders* da organização (Dees, 2001). A importância conferida à medição dos resultados, embora presente em todas as organizações sociais nacionais, é mais expressiva em organizações mais recentes, o que vai de encontro aos resultados obtidos por Villeneuve-Smith e Chung (2013).

As correlações entre as variáveis revelaram, à semelhança de Zhang e Swanson (2013), que a cultura de avaliação tem uma influência positiva sobre o desempenho da organização, seja na sua dimensão social, seja na sua dimensão económica. Para além deste impacto positivo, a análise aponta para que os sistemas de mensuração de resultados auxiliem os processos gestionários, pois influenciam os comportamentos organizacionais e viabilizam um ajustamento dinâmico das ações organizacionais para o alcance dos objetivos pretendidos. Com efeito, a medição de resultados está positivamente associada ao processo estratégico da organização, em particular no que diz respeito à formulação e implementação da estratégia, justificada por um maior autoconhecimento das capacidades internas da organização (recursos e competências) e do ambiente que a rodeia. Esta realidade, permite a conceção e desenvolvimento de uma estratégia mais ajustada à realidade da organização, o que ao mesmo tempo facilita a sua implementação.

Verificou-se, de igual modo, uma associação da medição de resultados com a gestão de recursos humanos (com exceção da gestão de voluntários), que poderá traduzir um maior alinhamento dos colaboradores (e equipas de trabalho) com os propósitos da organização e maior monitorização das metas a alcançar. Assinala-se, depois, que a medição dos resultados apenas se encontra correlacionada com uma das dimensões da gestão de recursos financeiros (a obtenção de donativos), o que implica um maior envolvimento, e até dependência, face a terceiros. Por isso, é que a prestação de contas é importante para se conquistar a adesão dos doadores. No entanto, não deixa de ser curioso sublinhar que este processo de prestação de contas parece influenciar apenas a disponibilidade para a doação de recursos financeiros (donativos) e não a doação de tempo (voluntariado). Pelo contrário, a perceção que as organizações têm é que a prestação de contas é ligeiramente mais importante para atrair voluntários do que para angariar donativos.

Adicionalmente, existe uma forte associação da avaliação de resultados com a gestão de recursos de natureza intangível, o que parece reforçar o papel que o processo de prestação de contas desempenha na legitimação da organização e na manutenção da sua relação com os *stakeholders* (Austin *et al.*, 2006, 2008; Kaplan & Grossman, 2010; Nicholls, 2008, 2009b; Pache & F. Santos, 2013; VanSandt *et al.*, 2009).

Em síntese, a relação entre os comportamentos (estratégia e gestão de recursos) e o desempenho nas organizações sociais é de sentido bidirecional e interativo, o que valida o modelo de investigação proposto. Deste modo, parece poder concluir-se que o processo de gestão dos comportamentos nas organizações sociais nacionais é determinado não só pelo desempenho organizacional, mas também pela avaliação cíclica das ações organizacionais desenvolvidas. Porém, se por um lado os comportamentos organizacionais influenciam o nível de desempenho, por outro, a análise dos resultados obtidos (por comparação com os desvios verificados) condiciona os ajustamentos a introduzir nas ações de gestão, que por sua vez irão afetar o nível de desempenho organizacional.

Terminada a discussão dos resultados, segue-se o capítulo da conclusão, que inclui a síntese dos principais resultados obtidos, a formulação das recomendações daí decorrentes, bem como uma reflexão sobre as principais limitações da investigação e as pistas de investigação futura.



**CONCLUSÃO**

---



## CONCLUSÃO

O objetivo desta investigação foi o de compreender quais os fatores que influenciam o processo de decisão de criação de iniciativas de empreendedorismo social em Portugal. Por outro lado, interessava perceber em que medida as atividades de gestão desenvolvidas pelos responsáveis das organizações sociais em Portugal tinham impacto ao nível do seu desempenho.

A investigação procurou estudar uma área relativamente recente, em franca expansão e de enorme interesse científico e prático. Do ponto de vista científico, apesar de ser uma área com um aumento muito expressivo da investigação sobre o tema, muitas são ainda as áreas que necessitam de uma maior produção de conhecimento, verificando-se que alguns temas são abordados de uma forma bastante fragmentada (Zhang & Swanson, 2013). Com este estudo esboçou-se um modelo de investigação que procurou explorar alguns vértices importantes do empreendedorismo social de uma forma holística e sistematizada.

Apesar de alguns estudos abordarem já os fatores de promoção da iniciativa social, procurou-se alargar o número de variáveis e sistematizar os diferentes agregados que influem sobre o comportamento socialmente empreendedor, contemplando não só uma abordagem ao perfil do empreendedor, mas também uma abordagem contingencial. No que se refere aos comportamentos necessários a um maior nível de desempenho, abordou-se a gestão estratégica das organizações sociais e a aplicação da teoria baseada nos recursos ao empreendedorismo social, explorando-se uma área em que a produção científica é ainda escassa e um pouco ‘avulsa’, na medida em que a maioria tende a focar-se em ações organizacionais em específico.

Os estudos empíricos são ainda considerados escassos (Hoogendoorn *et al.*, 2010; Short *et al.*, 2009), em particular os de natureza quantitativa, permitindo esta investigação aumentar a produção de conhecimento sobre o tema. Em Portugal, apesar da produção que recentemente começa a emergir, o empreendedorismo social permanece ainda como uma área não totalmente esclarecida. Por isso, este estudo permitiu definir melhor os contornos do empreendedorismo social em Portugal, traçar o perfil dos empreendedores

sociais, identificar os fatores que induzem o desencadear das iniciativas sociais e avaliar como a estratégia e a gestão de recursos afetam o desempenho das organizações sociais.

A investigação permitiu, depois, verificar a aderência de algumas das teorias já existentes no âmbito do empreendedorismo em geral ao empreendedorismo social em particular, como por exemplo, a teoria do comportamento planeado, a teoria da intencionalidade na escolha ocupacional, a teoria da empresa, a teoria baseada nos recursos ou a gestão estratégica.

Para analisar esta problemática foi necessário enquadrar o tema, começando-se, no capítulo 1, pela delimitação dos conceitos de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social. Identificados os conceitos-chave procedeu-se, no capítulo 2, à explicação da razão de ser do empreendedorismo social, bem como das características que o diferenciam de outros campos de atividade que lhe estão próximos. Seguiu-se, no capítulo 3, a recensão da literatura sobre os fatores que estão na origem da criação da iniciativa social e que despertam no indivíduo a vontade de ser um empreendedor social. No capítulo 4, analisaram-se as atividades de gestão desenvolvidas no seio da organização social, procurando-se encontrar uma relação entre essas atividades e o desempenho organizacional. Construído o quadro teórico de referência, avançou-se, no capítulo 5, para o desenho da investigação e a definição da metodologia de pesquisa, que permitiram depois formular as hipóteses de investigação. No capítulo 6, apresentam-se os resultados do inquérito por questionário administrado a responsáveis de ONGD e de projetos cotados na BVS que, depois de analisados, foram usados para proceder ao teste das hipóteses de investigação. No capítulo 7, confrontou-se a evidência empírica já existente com os resultados alcançados no estudo. A investigação encerra agora com as principais conclusões.

#### ***a) Síntese dos resultados***

A primeira questão de investigação formulada procurou compreender quais os fatores que exerciam maior influência na criação da iniciativa social em Portugal. O estudo realizado permitiu confirmar a existência de um conjunto de fatores capaz de aumentar a predisposição para a criação de uma organização socialmente empreendedora. Os traços de personalidade, em particular os indivíduos com um perfil marcado por um elevado nível de extroversão, de abertura à experiência e de conscienciosidade apresentaram maior propensão para se tornarem empreendedores sociais. A par desta

componente inata, emergiram outros fatores contingenciais como o elevado nível de formação (em especial nas áreas das humanidades, ciências económicas, engenharia ou saúde), a posse de um emprego remunerado no setor empresarial, o estar satisfeito com a sua situação profissional, ter participado em projetos sociais anteriores e a (não) criação prévia de organizações pelo indivíduo ou pelos seus pais. Estes fatores mostraram-se positivamente relacionados com a iniciativa social e, por isso, sobre a propensão para o empreendedorismo social.

Verificou-se depois que existe uma intencionalidade subjacente à criação da iniciativa social e que essas intenções são um forte preditor do comportamento humano, pois parecem afetar positivamente o desencadear da iniciativa social. A decisão de criação da organização é orientada principalmente por três objetivos individuais: a determinação social, a afiliação para com uma determinada comunidade e o carácter pessoal dos objetivos. Dos três, o objetivo mais preponderante é a determinação social, isto é, o desejo de criar valor social. Em paralelo com a forte motivação social, verificou-se que o empreendedorismo social não é única e exclusivamente orientado por fins altruístas, sendo encarado como um meio para a prossecução de propósitos de natureza pessoal, mas não pecuniária. O desenvolvimento de projetos sociais não é visto como uma forma de replicar o percurso de alguém que se conhece ou admira, mas com o interesse em criar valor social e a afiliação com uma comunidade em particular. Verifica-se, assim, que os indivíduos que mantêm uma forte determinação social, uma grande afiliação para com o próximo e uma grande necessidade de autorrealização são os mais predispostos a desencadear uma iniciativa social.

A investigação confirmou que a perceção da viabilidade da iniciativa social exerce uma influência positiva sobre o processo de decisão de iniciar um projeto social e sobre a criação de uma organização socialmente empreendedora. Para a formação dessa perceção contribui essencialmente a interpretação pessoal das competências necessárias ao lançamento e acompanhamento do projeto e o entendimento de que a iniciativa é desejável, isto é, que irá criar um valor que será bastante apreciado pela sociedade em geral e pelo público-alvo em particular. A perceção de que o ambiente externo é favorável tem uma influência muito baixa sobre a decisão de criação da iniciativa social, o que sugere o predomínio da convicção em relação às próprias competências para criar valor social, sobre a existência de um contexto externo favorável.

A par deste conjunto de fatores, confirmados como capazes de influenciar positivamente a promoção das iniciativas sociais, identificaram-se a existência de três perfis de empreendedores sociais, todos eles orientados por um forte desejo de criação de valor. Um primeiro alia a prática do empreendedorismo social, na condição de voluntário, ao exercício de outras atividades profissionais remuneradas que já exercia, e com as quais se encontra satisfeito. Um outro grupo é composto por indivíduos que se encontram já em idade de reforma e que estabelecem a sua cooperação a título de voluntariado. Uma terceira categoria é composta por indivíduos em idade ativa, que não se encontram empregados ou estão insatisfeitos com a sua situação profissional, que tendem a envolver-se no empreendedorismo social como uma atividade profissional remunerada. Estes resultados reforçam a ideia de que o empreendedorismo social é um campo muito heterógeno, que engloba perfis bastante diferenciados e que permite colmatar diferentes necessidades individuais, apresentando como denominador comum a vontade de criar valor social. Os resultados mostram que os indivíduos quando se tornam empreendedores sociais o fazem de uma forma intencional e refletida, estando conscientes e comprometidos com uma necessidade social e tendo avaliado devidamente os ‘custos pessoais’ da sua intervenção que configurará o modo como irão cooperar com a organização.

Concretizada a intenção de constituir a iniciativa social, iniciam-se as atividades necessárias à exploração da oportunidade social, que serão desenvolvidas dentro do suporte institucional que a organização social oferece. O comportamento organizacional será orientado para a criação sustentada de valor social. Porém, os desafios enfrentados pelas organizações sociais tornam difícil a produção de valor social. Importa, por isso, compreender o que distingue as organizações bem-sucedidas das que não o são, avaliando de que forma é que as diferenças de desempenho encontradas são justificadas pelos comportamentos de gestão no seio da organização social.

O estudo realizado mostrou que a definição de uma estratégia contribui positivamente para o desempenho das organizações sociais, com destaque para os procedimentos de análise do ambiente externo e para o processo de implementação da estratégia. O sucesso das organizações sociais parece ser explicado pela forma como são geridos os recursos organizacionais, quer os de natureza tangível quer intangível. Nos recursos tangíveis, verificou-se que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que atribuem maior importância à gestão de recursos financeiros e à gestão de recursos

tecnológicos. Para além da importância da gestão dos recursos tangíveis, os resultados sublinham a influência positiva dos recursos de natureza intangível (imagem, reputação, qualidade do serviço prestado e capital social), identificados como sendo capazes de explicar um melhor nível de desempenho.

Constatou-se, finalmente, que o empreendedorismo social aglutina um processo gestório contínuo em que, se por um lado, os comportamentos organizacionais implementados determinam o nível de desempenho da organização, por outro lado, a mensuração dos resultados obtidos (e o seu confronto com o nível pretendido) condiciona a (re)definição das novas práticas organizacionais.

### ***b) Recomendações***

O conhecimento dos fatores que exercem maior influência na criação da iniciativa social poderá permitir estimular indiretamente o nível de atividade social em Portugal, desde que os poderes públicos atuem sobre os elementos preditores do comportamento socialmente empreendedor.

A investigação confirmou o efeito positivo da formação sobre a promoção das iniciativas sociais. Assim, o estímulo à formação, em particular nas áreas de humanidades, ciências empresariais, engenharia e saúde, sugere-se capaz de aumentar a predisposição dos indivíduos para o empreendedorismo social. Os resultados sublinham a importância da experiência e da posse de conhecimentos de gestão prévios para a formação da decisão. Por isso, afigura-se importante o desenvolvimento de programas que estimulem as competências de gestão, particularmente importantes para os indivíduos do género feminino, dada a baixa taxa de empreendedorismo feminino existente e a maior propensão, em termos marginais, que apresentam para o empreendedorismo social. De igual modo permitiu determinar a escassa influência que um contexto externo desfavorável parece exercer sobre a decisão de avançar com a iniciativa social. Daqui resulta a importância da existência de um contexto (político, legal, social, económico, tecnológico) favorável ao desenvolvimento de atividades de empreendedorismo social.

Uma outra área que pode ser trabalhada para aumentar o nível de empreendedorismo social é o fomento da participação dos jovens em projetos sociais e atividades de cidadania, apontados como sendo capazes de influir positivamente na adoção de um

comportamento socialmente empreendedor na idade adulta. Ao estimular-se a atuação em áreas sociais está-se a promover a sua participação cívica, a construir valores culturais importantes ao empreendedorismo social e a consciencializar para a necessidade de intervenção.

Uma outra constatação importante é o reconhecimento de diferentes ‘perfis de empreendedores sociais’, que emergem na sequência de contextos pessoais e profissionais distintos. O conhecimento desta tipologia permite que se possa intervir de uma forma mais incisiva sobre as ‘potenciais fontes de empreendedores sociais’, comunicando e divulgando os argumentos mais relevantes para cada um destes ‘segmentos’. Para indivíduos que se encontrem já em idade de reforma, o empreendedorismo social representa uma área que permite conjugar a ocupação e realização pessoal do indivíduo com a criação de valor social, cada vez mais importante num contexto de aumento da esperança média de vida e da importância do envelhecimento ativo. Para indivíduos em idade ativa que não se encontrem empregados ou que estejam insatisfeitos com a sua situação profissional, o empreendedorismo social representa uma interessante alternativa ‘profissional’, onde poderão aplicar as suas competências pessoais num projeto próprio que cria valor social e que poderá gerar o próprio emprego.

A investigação indica que apesar de ser mais comum entre os empreendedores sociais a não criação prévia de outras organizações (pelo indivíduo ou pelos seus pais), os resultados deverão ser lidos com cautela dado que uma análise mais pormenorizada indica que a criação de outras organizações é a situação mais frequente em indivíduos com uma herança empreendedora, podendo os resultados obtidos ser influenciados pela baixa tradição de empreendedorismo, em particular de empreendedorismo social, no panorama nacional.

A intensificação do número de organizações sociais é importante, não só pelo valor que estas são capazes de gerar, mas também pelo efeito de *spill over* que é capaz de produzir sobre o nível de empreendedorismo económico do país (Estrin *et al.*, 2011; 2013), pelo reforço da cultura empreendedora e do capital social existente, e pelas sinergias que é possível estabelecer entre estes dois ramos do empreendedorismo.

Os fortes desafios económicos e sociais que Portugal atravessa reforçam a importância da criação de novas iniciativas de empreendedorismo social e também a importância de

que estas sejam bem-sucedidas e de que de uma forma efetiva sejam capazes de criar o valor social esperado.

O estudo permitiu conhecer os comportamentos organizacionais que contribuem para o sucesso destas iniciativas e que são capazes de explicar as diferenças observadas ao nível do desempenho organizacional. Estas relações têm implicações importantes para a gestão mais eficiente e eficaz das organizações sociais, que podem maximizar a criação de valor social. Para a economia em geral, as iniciativas sociais bem-sucedidas apresentam um potencial de resolução (ou atenuação) de problemas sociais graves, de aumento do nível de emprego e do produto interno bruto do país, e de construção de uma sociedade mais solidária e inclusiva.

### *c) Limitações da investigação*

Como qualquer estudo científico, esta investigação foi condicionada por diversas limitações. A primeira limitação foi de natureza metodológica, consistindo na dificuldade em identificar quem são os ‘empreendedores sociais’ e as ‘organizações socialmente empreendedoras’ em Portugal. Esta dificuldade resulta do facto do empreendedorismo social em Portugal, ser uma área de investigação ainda a dar os primeiros passos e, como tal, não se encontrar definido com precisão o âmbito de cada organização social. Isto significa que não foi possível destrinçar, de uma forma clara e inequívoca, uma organização que é socialmente empreendedora de uma que não o é. Acresce a inexistência de uma base de dados que compile todas as organizações de empreendedorismo social existentes em Portugal.

Atendendo a esta limitação, a solução que se afigurou mais razoável foi a de procurar organizações que se assemelhassem ao conceito de empreendedorismo social delimitado pela investigação. Para isso procurou-se dentro do terceiro setor o(s) regime(s) ou estatuto(s) jurídico(s) que se aproximasse(m) da realidade em estudo. Esta abordagem não garante, porém, que dentro de outros formatos jurídicos (até fora do terceiro setor) se possam encontrar iniciativas que se qualifiquem dentro do âmbito do empreendedorismo social. A posse desse estatuto não é também um garante absoluto de que estas iniciativas sejam efetivamente sociais, procurando-se mitigar esta limitação através da triagem inicial das organizações a serem inquiridas, o que aconselha alguma cautela na generalização dos resultados obtidos.

O método de amostragem adotado, que visava preservar a proximidade das organizações ao empreendedorismo social, limitou a dimensão da amostra, pelo que se tornou imperativo sensibilizar as organizações selecionadas a participar no estudo, o que foi conseguido pela grande receptividade dos inquiridos, como sugerem, aliás, as taxas de respostas obtidas. O número de questionários recebidos permitiu o recurso ao teorema do limite central, tendo a avaliação prévia dos dados evidenciado bons indicadores de fiabilidade interna.

Uma outra dificuldade resulta do facto do empreendedorismo social ser uma área de investigação relativamente recente onde, apesar da intensificação da produção científica dos últimos anos, permanecerem ainda algumas áreas pouco exploradas, sendo escassos os estudos empíricos produzidos em Portugal. Na tentativa de converter esta dificuldade numa oportunidade de investigação, aproveitou-se o ensejo para consolidar, num único trabalho, questões que têm vindo a ser levantadas e discutidas de uma forma um pouco fragmentada.

#### *d) Pistas de investigação futura*

Apesar do conhecimento produzido pela investigação, muitas são ainda as áreas que merecem vir a ser exploradas, pois os resultados desta investigação permitiram identificar outros problemas de investigação cuja exploração no futuro poderá vir a revelar-se profícua.

A investigação tomou como campo de trabalho o empreendedorismo social em Portugal. No entanto, seria interessante estender o modelo de investigação a outros contextos empíricos, de modo a contrastar os resultados obtidos e compreender até que ponto é que a formação do comportamento empreendedor e os comportamentos organizacionais diferem entre países.

No que respeita ao estudo da formação das intenções para um comportamento socialmente empreendedor, a investigação apenas permitiu avaliar a influência de três traços de personalidade, podendo em futuras investigações avaliar-se o contributo das dimensões agradabilidade e estabilidade emocional.

Para complementar a compreensão do comportamento do empreendedor social seria pertinente conhecer quais os fatores que influenciam a decisão sobre a escolha das áreas sociais a explorar, a sua localização e âmbito geográfico. Seria igualmente interessante

conhecer os principais receios que acompanham a decisão do empreendedor social e que condicionam o seu envolvimento, procurando compreender a relevância que o risco de falha pessoal ou financeira representam no conjunto dos outros fatores.

Os resultados da investigação apontam para a influência da (não) criação prévia de outras organizações como condição para o desencadear de uma iniciativa social. Os resultados não são tão conclusivos quanto se desejaria, verificando-se que a influência positiva da criação de outras organizações só é evidente após uma análise mais detalhada de dados em virtude do baixo nível de empreendedorismo social em Portugal. Deste modo, sugere-se mais investigação sobre os antecedentes da iniciativa social, para se compreender de que forma é que a experiência, observação e convivência anteriores reforçam as intenções e se refletem nas escolhas e comportamentos do empreendedor social.

Para além da compreensão dos fatores que impulsionam o empreendedor social, interessa também conhecer como se formam as intenções de outros atores importantes no empreendedorismo social, como colaboradores (assalariados), voluntários, doadores ou outro tipo de *stakeholders*. Ao nível dos doadores interessa ainda compreender até que ponto se verifica, no contexto português, a hipótese da exclusão apontada por Smith *et al.* (2012), isto é, em que medida é que a adoção de uma atuação mais empreendedora e a procura de novas estratégias de geração de rendimento será um propulsor ou inibidor da obtenção de donativos. Poder-se-á também questionar se o perfil dos doadores tradicionais é ou não semelhante ao daqueles que recorrem à modalidade de *e-fundraising*, tais como a BVS ou plataformas de *crowdfunding*. Sendo reconhecido o importante papel que as tecnologias da informação e da comunicação assumem para a divulgação das organizações sociais, afigura-se importante conhecer até que ponto o envolvimento físico com a organização é necessário para a formação das intenções de concessão de apoio.

A análise do processo de decisão conducente à formação da iniciativa social indica que a envolvente externa (favorável) tem uma ponderação muito baixa na tomada de decisão. No futuro os estudos poderiam passar pela análise mais objetiva das condicionantes externas que se mostram capazes de influenciar a propensão para o empreendedorismo social e podem afetar o desempenho das organizações sociais. Neste sentido, seria igualmente de avaliar a complementaridade que possa ser estabelecida

entre o Estado e as organizações da sociedade civil de modo a procurar maximizar a obtenção de valor social.

Uma outra área que merece ser estudada é a do perfil, objetivos e percepções do empreendedor (fatores analisados na criação da iniciativa social), procurando-se compreender em que medida influem sobre o nível de desempenho da organização social e de que forma condicionam as suas atividades.

O projeto de investigação afluou a importância da estratégia e da gestão dos recursos nas organizações socialmente empreendedoras. Seria pertinente a realização de investigação adicional, que incidisse de uma forma mais detalhada sobre cada um dos comportamentos organizacionais. Ao nível da estratégia carece ainda de ser esclarecido o modo como se formulam as estratégias de crescimento e internacionalização destas organizações, e quais os fatores que estão na base da sua decisão. Importa ainda conhecer como são geridas as tensões resultantes da conjugação de duas linhas de fundo opostas (dimensão social e económica) e qual o peso de cada uma dentro das organizações socialmente empreendedoras.

Uma outra área a explorar é a da liderança e da sucessão do fundador ou promotor da iniciativa. No primeiro caso seria interessante conhecer quais as tipologias de liderança mais comuns nas organizações socialmente empreendedoras. No segundo caso, dado que o fundador e promotor da iniciativa ocupa geralmente um papel central nestas organizações, seria pertinente avaliar até que ponto estas organizações estão demasiado dependentes da figura do empreendedor social e estão definidas estratégias de sucessão.

Poder-se-á também investigar de que modo é que o envolvimento do público-alvo e dos *stakeholders* em geral contribui para a conceção da estratégia da organização e dos novos modelos de resposta social. Ao nível relacional, poder-se-á investigar como se formam as parcerias e é estabelecida a cooperação entre as organizações, podendo-se inclusivamente estudar como ocorre a cooperação entre organizações que tratam o mesmo problema social.

A investigação não identificou a gestão de recursos humanos como capaz de explicar as diferenças verificadas ao nível do nível de desempenho, questão que mereceria ser aprofundada em investigações futuras. Ao nível da gestão de recursos humanos poder-se-ão ainda colocar outro tipo de questões, como a extensão com que as recompensas

pecuniárias traduzem um elemento de insatisfação no empreendedorismo social, ou se este sentimento poderá ser ultrapassado por outros fatores motivacionais. Poder-se-á ainda estudar se a intensidade motivacional dos colaboradores das organizações socialmente empreendedoras é superior à dos colaboradores do setor empresarial. Uma outra área de estudo poderia ser a da gestão da diversidade cultural e de potenciais choques culturais resultantes da heterogeneidade do capital humano nas organizações de empreendedorismo social.

Uma outra linha de investigação a aprofundar que se assinala é a da gestão dos recursos financeiros, onde seria interessante estudar até que ponto os montantes e tipologias de financiamento existentes no mercado são suficientes para acomodar as necessidades das organizações sociais e se ajustam à sua natureza idiossincrática. Poder-se-á ainda avaliar em que medida as organizações conhecem e exploram as novas modalidades de financiamento disponíveis. Uma outra questão que carece de ser investigada diz respeito aos principais critérios que regem a concessão de financiamento por parte das instituições financeiras, onde interessa clarificar o papel que a reputação do empreendedor e viabilidade da sua iniciativa ocupam na decisão. Poder-se-ia igualmente estudar a possibilidade de existir uma estrutura ótima de capitais no empreendedorismo social e qual o peso que as receitas próprias deverão ter na estratégia de geração de recursos financeiros, avaliando-se a aplicação das conclusões de Smith *et al.* (2012) ao caso português.

Este estudo aponta para a relevância do capital social no desempenho das organizações, sendo necessária investigação adicional para se conhecer como se forma a pertença a uma rede social e em que medida os diferentes vínculos existentes (fortes e fracos) contribuem para as diversas atividades organizacionais. Os resultados indiciam, ainda que parcialmente, a presença do conceito de bricolagem social, que mereceria ser estudada com maior detalhe em Portugal.

São bastantes as pistas de reflexão e investigação futuras aqui aventadas. Em grande medida, esta situação decorre da novidade da temática e das oportunidades de investigação que podem ser suscitadas por este estudo.



## **BIBLIOGRAFIA**

---



## BIBLIOGRAFIA

- Abdou, E., Fahmy, A., Greenwald, D., & Nelson, J. (2010). Social entrepreneurship in the Middle East: Toward sustainable development for the next generation. Wolfensohn Center for Development, *The Middle East Youth Initiative Working Paper*, 10. Acedido em julho 7, 2011, em <http://www.shababinclusion.org/content/document/detail/1576/>
- Achleitner, A., Bassen, A. & Roder, B. (2009). An integrative framework for reporting in social entrepreneurship. *Social Science Research Network*. Acedido em julho 5, 2011 em <http://ssrn.com/abstract=1325700>
- Afonso, O. (2010-2011). O microcrédito numa perspectiva económica. *Cooperativismo e Economia Social*, 33, 237-240.
- Aghion, P., & Holden, R. (2011). Incomplete contracts and the theory of the firm: What have we learned over the past 25 years? *Journal of Economic Perspectives*, 25 (2), 181–197.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707-1725.
- Alamgir, M., & Shamsuddoha, M. (2004). Service quality dimensions: A conceptual analysis. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 19 (4), 273-286.
- Alderson, K. (2012). At the crossroads: Social and faith-based entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*, 54 (1), 111 -116.
- Alter, S. (2000). *Managing the double bottom line - A business planning reference guide for social enterprises*. Washington, DC: PACT Publications.
- Alter, K. (2006). *Social Enterprise Typology*. Acedido em maio 4, 2011, em <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>
- Alter, S. (2008). Social enterprise models and their mission and money relationships. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (205-232). New York: Oxford University Press.
- Alvarez, S., & Busenitz, L., (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(26), 755–775.
- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- Anderson, P. (1982). Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.
- Anderson, B., & Dees, G. (2008). Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.),

- Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (144-168). New York: Oxford University Press.
- Andreasen, A., & Kotler, P. (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (6th edition). New York: Prentice Hall.
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. (2nd Edition). New York: Richard Irwin.
- Ang, S., & Wight, A. (2009). Building intangible resources: The stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 12 (1), 21-32.
- Ármannsdóttir, A. (2011). *The Icelandic social entrepreneur: The key motivational factors pursuing social behavior*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Arribas, I., Hernández, P., Urbano, A., & Vila, J. (2012). Are social and entrepreneurial attitudes compatible? A behavioral and self-perceptual analysis. *Management Decision*, 50 (10), 1739-1757.
- Austin, J., Gutiérrez, R., & Ogliastri, E. (2007). Capitalizing on convergence. *Stanford Social Innovation Review*, 5(1), 24-31.
- Austin, J., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2008). Social entrepreneurship: It is for corporations, too. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (169 – 180). New York: Oxford University Press.
- Austin, J., & Reficco, E. (2009). Corporate social entrepreneurship. *Harvard Business School Working Paper*, 09-101. Acedido em maio 25, 2012, em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1427898](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1427898)
- Austin, J., & Seitanidi, M. (2011). Value creation in business – Nonprofit collaborations. *Social Enterprise Series, Harvard Business School Working Paper*, 33. Acedido em fevereiro 1, 2012, em <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-019.pdf>
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1-22.
- Azevedo, C. & Couto, P. (2010). O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças locais. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (371-407). Lisboa: Vida Económica.
- Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (2010). *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Vida Económica.
- Azmat, F. (2013). Sustainable development in developing countries: The role of social entrepreneurs. *International Journal of Public Administration*, 36 (5), 293-304.
- Babu, S., & Pinstup-Andersen, P. (2009). Social innovation and entrepreneurship: Developing capacity to reduce poverty and hunger. In J. vonBraun, R. Hill & R. and Pandya-Lorch (Eds.), *The poorest and hungry: Assessments, analyses, and actions* (541-548). Washington, DC: IFPRI.

- Bacq, S. & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23 (5-6), 373-403.
- Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics. *Scales Research Reports, EIM Business and Policy Research*. Acedido em janeiro 29, 2012, em [http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm\\_getFile.cfm?file=H201110.pdf&perId=615](http://www.ondernemerschap.nl/sys/cftags/assetnow/design/widgets/site/ctm_getFile.cfm?file=H201110.pdf&perId=615)
- Bae, J., & Cameron, G. (2006). Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving. *Public Relations Review*, 32 (2), 144–150.
- Bahmani, S., Galindo, M., & Méndez, M. (2012). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*, 38 (3), 271-281.
- Baral, S., Simons, K., Lane, A., & Zhang, C. (2012). *China Social Enterprise Report, FYSE*. Acedido em setembro 10, 2013, em [http://www.bsr.org/reports/FYSE\\_China\\_Social\\_Enterprise\\_Report\\_2012.PDF](http://www.bsr.org/reports/FYSE_China_Social_Enterprise_Report_2012.PDF)
- Barendsen, L., & Gardner, A. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, 34, 43–50.
- Barman, E. (2002). Asserting difference: The strategic response of nonprofit organizations to competition. *Social Forces*, 80 (4), 1191-1222.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University Press.
- Barreira, J. (2010). Early thinking and the emergence of entrepreneurship. In B. Urban (ed.), *Frontiers in entrepreneurship* (1-32). New York: Springer.
- Bauer, C., Guzmán, C., & Santos, F. (2012). Social capital as a distinctive feature of social economy firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 437-448.
- Berglann, H., Moen, E., Røed, K., & Skogstrøm, J. (2011). Entrepreneurship: Origins and returns. *Labour Economics*, 18 (2), 180–193.
- Beugré, C. (2011). Exploring the motivation to create social ventures: a model of moral engagement. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. Acedido em outubro 11, 2011, em <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/2011/PaperID61.pdf>
- Billitteri, T. (2007). Mixing mission and business: Does social enterprise need a new legal approach? Highlights from an Aspen Institute Roundtable. *The Aspen Institute*. Acedido em setembro 5, 2012 em [309](http://community-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

wealth.org/content/mixing-mission-and-business-does-social-enterprise-need-new-legal-approach-highlights-aspen

- Blesa, A., & Ripollés, M. (2003). The role of market orientation in the relationship between entrepreneurial proactiveness and performance. *Journal of Entrepreneurship*, 12 (1), 1-19.
- Bloom, G. (2008). The social entrepreneurship collaboratory (SE Lab): A university incubator for a rising generation of social entrepreneurs. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (309-328). New York: Oxford University Press.
- Bloom, P., & Chatterji, A. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51 (3), 114–133.
- Bloom, P., & Dees, J. (2008). Cultivate your ecosystem, *Stanford Social Innovation Review*, 6 (1). Acedido em junho 6, 2011, em [http://www.ssireview.org/articles/entry/cultivate\\_your\\_ecosystem](http://www.ssireview.org/articles/entry/cultivate_your_ecosystem)
- Bloom, P., & Smith, B. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 126-145.
- Bolton, L., Becker, L. & Barber, L. (2010). Big five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49 (5), 537–541.
- Bonini, S., & Emerson, J. (2005). *Maximizing blended value– Building beyond the blended value map to sustainable investing*. Acedido em maio 29, 2012, em <http://www.blendedvalue.org/media/pdf-max-blendedvalue.pdf>
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring: an ambitious foundation promotes social change by finding ‘social entrepreneurs’. *Atlantic Monthly*, 281 (1), 34-39.
- Bornstein, D. (2006). *The price of a dream: The story of the Grameen bank*. New York: Oxford University Press.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.
- Borza, A., Nistor, R., Mitra, C., & Bordean, O. (2009). Social enterprise and competitiveness. *Management & Marketing, Economic Publishing House*, 4 (3), 19-34.
- Borzaga, C., & Galera, G. (2012). The concept and practice of social enterprise. Lessons from the Italian Experience. *International Review of Social Research*, 2 (2), 95-112.
- Boschee, J. (1995). Social entrepreneurship: some nonprofits are not only thinking about the unthinkable, they’re doing it-running a profit. *Across the Board, The Conference Board Magazine*, 32 (3), 20-25.
- Boschee, J. (2001). Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs. *Nonprofit World*, 19 (4), 15-18.

- Boschee, J. (2008). Social entrepreneurship: The promise and the perils. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (356-390). New York: Oxford University Press.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). Towards a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. *Institute for Social Entrepreneurs*. Acedido em março 16, 2012, em <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>
- Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Executive Report*. Babson Park, MA, US: Babson College, Santiago, Chile: Universidad delDesarrollo and Reykjavík, Iceland: Háskólinn Reykjavík University, London, UK: Global Entrepreneurship Research Association.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5 (2), 219-224.
- Bradach, J. (2003). Going to scale. The challenge of replicating social programs. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 19-25.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51 (3), 222-230.
- Brenes, E., Mena, M., & Molina, G. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61 (6), 590–598.
- Brest, P., Harvey, H., & Low, K. (2009). Calculated impact. *Stanford Social Innovation Review*, 7 (1), 49-56.
- Brezek, K. (2008). Exploring the continuum of social and financial returns: When does a nonprofit become a social enterprise? *Community Development Investment Review*, 5 (2), 7-17.
- Brooks, A. (2009). *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation: International Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Brouard, F., & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (29-56). Massachusetts: Edward Elgard.
- Brown, L., & Moore, M. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (3), 569-587.
- Bull, M. (2007). ‘Balance’: The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 49-66.
- Cajaiba-Santana, G. (2010). Socially constructed opportunities in social entrepreneurship: a structuration model. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (88-106). Massachusetts: Edward Elgard.

- Carman, J. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 34 (3), 350 -377.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the third sector in Portugal: An overview and evolution from 1997 to 2007. *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21 (4), 588-610.
- CASE (2008). Developing the field of social entrepreneurship. [em linha]. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*. Acedido em novembro 15, 2011, em [http://www.caseatduke.org/documents/CASE\\_Field-Building\\_Report\\_June08.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/CASE_Field-Building_Report_June08.pdf)
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58 (2), 327–348.
- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207-236.
- Certo, S., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Cervo, A., & Bervian, P. (1996). *Metodologia científica*. 4ª edição, São Paulo: Makron Books.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chávez-Ávila, R., & Monzón-Campos, J. (2005). The social economy in the European Union, European Economic and Social Committee, *CIRIEC, CESE/COMM/05/2005 – EESC*. Acedido em janeiro 10, 2011, em [http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH\\_REPORTS/EESC2007\\_%20EnglishReport.pdf](http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH_REPORTS/EESC2007_%20EnglishReport.pdf)
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process, *International Small Business Journal*, 25 (1), 3-19.
- Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karataş-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (6), 485-93.
- Chertok, B. M., Hamaoui, J., & Jamison, E. (2008). The funding gap. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (2), 44- 51.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S., & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38 (1) 121-138.
- Cho, A. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: A critical appraisal. In J. Mair, J. A. Robinson and K. Hockert (Eds.), *Social entrepreneurship* (34-56). New York: Palgrave MacMillan.

- Choi, N., & Majumdar, S. (2013). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>.
- Christie, M., & Honig, B. (2006). Social entrepreneurship: New research findings. *Journal of World Business*, 41 (1), 1–5.
- CIRIEC (2000). The Enterprises and Organizations of the Third System: A strategic challenge for employment. CIRIEC– Directorate General V of the European Union, Liege. Acedido em janeiro 11, 2011, em <http://www.uv.es/uidescoop/TSE-DGV-CIRIEC-Full%20text-English.pdf>
- Clamp, C., & Alhamis, I. (2010). Social entrepreneurship in the Mondragon cooperative corporation and the challenges of successful replication. *Journal of Entrepreneurship*, 19 (2), 149-177.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. *Rockefeller Foundation*. Acedido em abril 10, 2012, em [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf)
- Clercq, D., & Honig, B. (2011). Entrepreneurship as an integrating mechanism for disadvantaged persons. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23 (5-6), 353-372.
- Clercq, D., & Voronov, M. (2009). Balancing sustainability and profitability in entrepreneurial practice: An institutional logics perspective. In *The 10th International Conference on Systems Biology Stanford*. Acedido em maio 30, 2012, em <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2009/paper15.pdf>
- Código Civil (2013). *Código Civil*. Coimbra: Edições Almedina.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1981). *Corporate strategy: A resource-based approach*. Auckland: McGraw-Hill.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86 (4), 82-90.
- Committee Nobel Prize (2001). George A. Akerlof, A. Michael Spence, Joseph E. Stiglitz: Markets with asymmetric information. *Nobel Prize Committee*. Acedido em janeiro 30, 2013, em [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2001/popular.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/popular.html)
- Conceição, A. (2011). *Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social - Anotado*. Coimbra: Editora Almedina.
- Constituição da República Portuguesa (2011). *Constituição da República Portuguesa*. Coimbra: Edições Almedina.
- Conney, K. (2011). An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector*, 40 (1), 185-196.
- Cook, B., Dodds, C., & Mitchell, W. (2003). Social entrepreneurship– False premises and dangerous forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, 38 (1), 57-72.

- Correia, A., & Mesquita, A. (2013). *Mestrados & Doutoramentos. Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência*. Porto: Vida Económica.
- Corner, P., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 635-659.
- Costa, E., Andreus, M., Carini, C., & Carpita, M. (2012). Exploring the efficiency of Italian social cooperatives by descriptive and principal component analysis. *Service Business*, 6 (1), 117-136.
- Couceiro, M., & Serens, N. (2013). *Código das Sociedades Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (1), 7-25.
- Creswell, J. (2003). *Research design- Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (2nd Edition). London: Sage Publications.
- Cubitt, R., Drouvelis, M., Gächter, S., & Kabalin, R. (2011). Moral judgments in social dilemmas: How bad is free riding? *Journal of Public Economics*, 95 (3-4), 253-264.
- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., & Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: A content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7 (1), 99-119.
- Curran, C., & Totten, M. (2010). Mission, strategy, and stakeholders. *Nursing Economics*, 28 (2), 116-118.
- Czaja, R., & Blair, J. (2005). *Designing surveys: A guide to decisions and procedures*. (2nd edition). Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Dabbs, G. (1991). Nonprofit business in the 1990s: Models for success. *Business Horizons*, 34 (5), 68-71.
- Dacin, P., Dacin, M., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24 (3), 37-57.
- Danciu, V. (2007). Performance in service marketing: from philosophy to customer relationship management, *Theoretical and Applied Economics*, 8 (513), 7-14.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise, *NonProfit Management & Leadership*, 14 (4), 411-424.
- Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro. *Diário da República n.46/83 - I Série*. Ministério dos Assuntos Sociais. Lisboa.
- Dees, J. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.
- Dees, J. (2001). The meaning of social entrepreneurship. *Stanford University: Center for Social Innovation*. Acedido em outubro 1, 2010, em [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)

- Dees, J. (2009a). Social ventures as learning laboratories. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3 (3), 11-15.
- Dees, J. (2009b). Philanthropy and enterprise: Harnessing the power of business and social entrepreneurship for development. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3 (3), 223-236.
- Dees, J. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 321-334.
- Dees, J., Anderson, B., & Wei-Skillern, J. (2002). Pathways to social impact: Strategies for scaling out successful social innovations. *CASE Working Paper Series*, 3. Acedido em maio 28, 2012, em <http://www.caseatduke.org/documents/workingpaper3.pdf>
- Dees, J., Anderson, B., & Wei-Skillern, J. (2004). Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 1 (4), 24-32.
- Dees, J., & Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series*, 1 (3), 39-66.
- Dees, J.; Emerson, J.; & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Defourny, J. (2010). Concepts and realities of social enterprise: A european perspective. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (57-87). Massachusetts: Edward Elgard.
- Defourny, J. & Kim, S. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social Enterprise Journal*, 7 (1), 86 - 111.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments, *Social Enterprise Journal*, 4 (3), 202-228.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Defourny, J., & Pestoff, V. (2008). Images and concepts of the third sector in Europe. *EMES Working papers series*, Acedido em fevereiro 10, 2011, em [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/Working\\_Papers/WP\\_08\\_02\\_T\\_S\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Working_Papers/WP_08_02_T_S_FINAL_WEB.pdf)
- Demirdjian, Z. (2011). The dominant areas of social entrepreneurship: a survey study of preferences. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1 (1), 29 - 41.
- Desa, G. (2007). Social entrepreneurship: Snapshots of a research field in emergence. In *The 3rd International Social Entrepreneurship Research conference*, 18-19 Junho, Frederiksberg, Dinamarca.
- Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (1), 26-49.

- Díaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: Models and new trends. *Service Business*, 6 (1), 61-83.
- Diochon, M., & Anderson, A. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (1), 93-109.
- DiStefano, C., Zhu, M., & Mîndrilă, D. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14 (20), 1-9.
- Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46 (2), 43-47.
- Doeringer, M. (2010). Fostering social enterprise: A historical and international analysis. *Duke Journal of Comparative & International Law*, 20 (2), 291-330.
- Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 681-703.
- Dorado, S. (2006). Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11 (4), 1-24.
- Dorado, S., & Ventresca, M. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28 (1), 69–82.
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44 (3), 120-132.
- Drayton, W. (2006). Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. *Innovations Technology Governance Globalization*, 1 (1), 80-96.
- Drayton, B. (2008). The citizen sector transformed. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models for sustainable social change* (119-143). New York: Oxford University Press.
- Driver, M. (2012). An interview with Michael Porter: Social entrepreneurship and the transformation of capitalism. *Academy of Management Learning and Education*, 11 (3), 421-431.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Eikenberry, A., & Kluver, J. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64 (2), 132-140.
- Emerson, J. (2003). Where money meets mission - Breaking down the firewall between foundation investments and programming. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 38-47.
- Emerson, J., & Nicholls, A. (2008). Moving ahead together: Implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (391-412). New York: Oxford University Press.

- Emerson, J., Wachowicz, J. & Chun, S. (2001). Social return on investment (SROI): Exploring aspects of value creation. *Harvard Business School, Working Knowledge for Business Leaders*. Acedido em maio 31, 2012, em <http://hbswk.hbs.edu/archive/1957.html>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2011). For benevolence and for self-interest: Social and commercial entrepreneurial activity across nations. *IZA Discussion Paper No. 5770*. Acedido em janeiro 29, 2012, em <http://ssrn.com/abstract=1867039>
- Estrin, S.; Mickiewicz, T.; & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (3), 479-504.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 115-130.
- Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação. Inquérito por questionário. [em linha] Acedido em março 10, 2012, em <http://web3.letras.up.pt/empsoe/index.php/produtos/category/16-inquerito-modelo-aplicado>
- Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58 (6), 841 - 853.
- Fayolle, A., & Matlay, H. (2010). Social entrepreneurship: A multicultural and multidimensional perspective. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.). *Handbook of research on social entrepreneurship* (1-14). Massachusetts: Edward Elgard.
- Felício, J., Gonçalves, H., & Gonçalves, V. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2139-2146.
- Ferreira, S. (2000a). As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social. *In Actas do IV Congresso Português de Sociologia - Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos, Universidade de Coimbra*. Acedido em setembro 25, 2012, em [http://www.aps.pt/Index.php?area=001&marea=003&id\\_pub=PUB460a50b168fd1&id\\_tema=TEM45fac260ecf3b](http://www.aps.pt/Index.php?area=001&marea=003&id_pub=PUB460a50b168fd1&id_tema=TEM45fac260ecf3b)
- Ferreira, S. (2000b). *O papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de proteção social Uma abordagem teórico-histórica*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Publicações Oficina do CES*, 223. Acedido

em novembro 16, 2011, em  
<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/223/223.pdf>

- Ferreira, S. (2006). Empreendedorismo, capacitação e mudança social, *Boletim Vozes do Centro, NRC REAPN*. Acedido em novembro 17, 2011, em [http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/526\\_REAPN.pdf](http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/526_REAPN.pdf)
- Ferreira, S. (2009). As (re)construções estratégicas da ideia de uma economia social, *Le Monde diplomatique – edição portuguesa*. Acedido em novembro 17, 2011, em [http://www.academia.edu/1112081/As\\_re\\_construcoes\\_estrategicas\\_da\\_ideia\\_de\\_uma\\_economia\\_social](http://www.academia.edu/1112081/As_re_construcoes_estrategicas_da_ideia_de_uma_economia_social)
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. (2nd edition). London: Sage Publications.
- Finney, Z., Lueg, J., & Campbell, N. (2008). Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model. *Journal of Business Research*, 61 (9), 925-932.
- Fitzsimmons, J., & Douglas, E. (2011). Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 26 (4), 431-440.
- Focus Social (2012). *Focus Social- Revista de Economia Social*, 1.
- Forno, A., & Merlone, U. (2009). Social entrepreneurship effects on the emergence of cooperation in networks. *Emergence: Complexity and Organization*, 11 (4), 48-58.
- Fornoni, M., Arribas, I., & Vila, J. (2012). An entrepreneur's social capital and performance: The role of access to information in the Argentinean case, *Journal of Organizational Change Management*, 25 (5), 682 - 698.
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits. *Harvard Business Review*, 83 (2), 1-8.
- Foss, N. (1996). Capabilities and the theory of the firm, *Revue d'Économie Industrielle*, 77 (3), 7-28.
- Foss, N., Knudsen, C., & Montgomery, C. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In C. Montgomery (Ed.), *Resource-based on evolutionary theories of the firm* (1-17), Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Foss, N., Lando, H., & Thomsen, S. (2000). The theory of the firm. In B. Bouckaert & G. Geest (Eds), *Encyclopaedia of Law and Economics*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E., & Salamon, L. (2005) O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Baltimore, The Johns Hopkins Center for Civil.
- Frank, R. (2013). *Microeconomia e Comportamento*. (8.<sup>a</sup> edição). Madrid: McGraw Hill.

- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (89-207). Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Friedman, V., & Desivilya, H. (2010). Integrating social entrepreneurship and conflict engagement for regional development in divided societies. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22 (6), 495-514.
- Frumkin, P. (2013). Between nonprofit management and social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73 (2), 372 -376.
- Gallagher, D., Gilmore, A., & Stolz, A. (2012): The strategic marketing of small sports clubs: From fundraising to social entrepreneurship, *Journal of Strategic Marketing*, 20 (3), 231-247.
- Garrouste, P., & Saussier, S. (2005). Looking for a theory of the firm: Future challenges. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58 (2), 178-199.
- Gata, H. (2010). Para além do negócio: O papel das empresas sociais na criação de valor social. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (119-126), Lisboa: Vida Económica.
- GEM Portugal 2010 (2010). *Estudo sobre o empreendedorismo*. Acedido em junho 20, 2013, em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>
- GEM Global Report (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*. Acedido em junho 14, 2013, em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>
- George, A. (2009). Identifying social entrepreneurs serving the poor at the BoP. *William Davidson Institute, University of Michigan Business School*, 972. Acedido em maio 25, 2012, em <http://wdi.umich.edu/files/publications/workingpapers/wp972.pdf>
- Germak, A., & Robinson, J. (2013). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, <http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2013.820781>.
- Germak, A., & Singh, K. (2010). Social entrepreneurship: Changing the way social workers do business. *Administration In Social Work*, 34 (1), 79-95.
- Ghatak, M., & Mueller, H. (2011). Thanks for nothing? Not-for-profits and motivated agents. *Journal of Public Economics*, 95 (1-2), 94-105.
- Goldstein, J., Hazy, J., Silberstanf, J., & Schultz, R. (2010). Social entrepreneurship has complexity science written all over it: The promises of a new collaboration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 101-125.
- Gorla, N., Somers, T., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 19 (3), 207 -228.
- Grant, R. (2008). *Contemporary strategy analysis*. (6th edition). Malden : Blackwell.

- Gras, D., & Mendoza-Abarca, K. (2013). Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 28, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003>.
- Gras, D., Mosakowski, E., & Lumpkin, G. (2011). Gaining insights from future research topics in social entrepreneurship: A content-analytic approach. In G. Lumpkin, & J. Katz (ed.) *Social and sustainable entrepreneurship* (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 13) (25-50), Cambridge, MA: Emerald Group Publishing Limited.
- Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 37-60.
- Grayson, D., McLaren, M., & Spitzeck, H. (2011). Social intrapreneurs - an extra force for sustainability, *Working paper Cranfield University School of Management*. Acedido em maio 31, 2012, em <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/social%20intrapreneurs%20occasional%20paper.pdf>
- Grecco, C. (2010). Bolsa de valores sociais. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (99-104), Lisboa: Vida Económica.
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31 (1) 55-66.
- Green, K., Chakrabarty, S., & Whitten, D. (2007). Organisational culture of customer care: Market orientation and service quality. *International Journal of Services and Standards*, 3 (2), 137-153.
- Grimes, M. (2010). Strategic sensemaking within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 763-783.
- Griskevicius, V., Cantú, S., & Vugt, M. (2012). The evolutionary bases for sustainable behavior: Implications for marketing, policy, and social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 115-128.
- Guclu, A., Dees, J., & Anderson, B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit. *CASE Working Paper Series 3*. Duke Fuqua School Duke University: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.
- Harding, R., & Cowling, M. (2006). *Social entrepreneurship monitor*. London: London Business School.
- Hare, P., Jones, D., & Blackledge, G. (2007). Understanding social enterprise: A case study of the childcare sector in Scotland. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 113-125.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. (5th edition). New Jersey: Prentice-Hall International.

- Harris, D., & Kor, Y. (2013). The role of human capital in scaling social entrepreneurship. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1 (2), 163-172.
- Hart, S., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- Hart, K., Laville, J., & Cattani, C. (2010). *The human economy*. Massachusetts: Polity Press.
- Haugh, H. (2007). New strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship, *Business Ethics Quarterly*, 17 (4), 743-749.
- Heckert, C., & Silva, M. (2008). Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. *Produção*, 18 (2), 319-330.
- Helm, S. (2004). Motivation for social entrepreneurship: Building an analytical framework. *International Society of Third-Sector Research - Sixth International Conference*. Acedido em março 12, 2012, em <http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/helm.scott.pdf>
- Helm, S., & Anderson, F. (2010). Beyond taxonomy. An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (3), 259-276.
- Hemingway, C. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60 (3), 233-249.
- Hervieux, C., & Turcotte, M. (2010). Social entrepreneurs' actions in networks. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (182-201), Massachusetts: Edward Elgard.
- Hervieux, C., Gedajlovic, E., & Turcotte, M. (2010). The legitimization of social entrepreneurship, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4 (1), 37-67.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *The management of strategy: Concepts*. (9th edition). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hjorth, D. (2010). Ending essay: Sociality and economy in social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (306-316), Massachusetts: Edward Elgard.
- Hoogendoorn, B., & Hartog, C. (2011). Prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro-level. Scales Research Reports H201022, *EIM Business and Policy Research*. Acedido em janeiro 29, 2012, em <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H201022.pdf>
- Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research. *International Review of Entrepreneurship*, 8 (2), 1-42.
- Hoogendoorn, B., Zwan, P., & Thurik, R. (2011). Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk. *ERIM Report Series*.

- Acedido em janeiro 30, 2012, em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1910483](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1910483)
- Houtbeckers, E. (2011). Emerging form of organized economic activity: Social entrepreneurship in Finland, *Oikos Foundation*. Acedido em janeiro 29, 2012, em [http://www.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Entrepreneurship\\_Academy\\_2010/Papers/Entrepreneurship\\_Academy\\_2010\\_Paper\\_Eeva\\_Houtbeckers.pdf](http://www.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Entrepreneurship_Academy_2010/Papers/Entrepreneurship_Academy_2010_Paper_Eeva_Houtbeckers.pdf)
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35 (1), 12–31.
- Hulgård, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship - Variations of the same theme? *EMES European Research Network working papers*.
- Islam, Z. (2007). A new model for supporting social enterprise through sustainable investment. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 1-9.
- Instituto de Empreendedorismo Social (2010). O que é Empreendedorismo Social? [em linha] *Instituto de Empreendedorismo Social (IES) Web site*. Acedido em setembro 15, 2010, em [http://www.ies.org.pt/conhecimento/o\\_que\\_e\\_empreendedorismo\\_social/](http://www.ies.org.pt/conhecimento/o_que_e_empreendedorismo_social/)
- Instituto de Empreendedorismo Social (2010). IES [em linha] *Instituto de Empreendedorismo Social (IES) Web site*. Acedido outubro 7, 2010, em <http://www.ies.org.pt/ies/missao/>
- Jack, S., Steinerowski, A., & Farmer, J. (2008). Who are the social entrepreneurs and what do they actually do? In *Babson College Entrepreneurship Research Conference BCERC*. Babson College Centre for Entrepreneurship. Acedido em maio 29, 2012, em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1348129](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1348129)
- Jacobs, A. (2008). Helping people is difficult: Growth and performance in social enterprises working for international relief and development. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: new models of sustainable social change* (247-269). New York: Oxford University Press.
- Jäger, U.; & Beyes, T. (2010). Strategizing in NPOs: A case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale. *Voluntas*, 21 (1), 82–100.
- Jensen, N. (2013): An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts, *European Journal of Social Work*, 16 (2), 303-305.
- Johnson, S. 2000. Literature review on social entrepreneurship. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.
- Johnson, S. (2003). Young social entrepreneurs in Canada. *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.
- Jones, R., Latham, J., & Betta, M. (2008). Narrative construction of the social entrepreneurial identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14 (5), 330-345.

- Jornal Oficial da União Europeia (2011). Parecer do comité económico e social europeu sobre o tema «empreendedorismo social e empresas sociais», 1-6. Acedido em fevereiro 12, 2013, em <http://www.igfse.pt/upload/docs/2012/Parecer%20- Empreendedorismo%20Social%20e%20Empresas%20Sociais.pdf>
- Kaplan, R., & Grossman, A. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard Business Review*, 88 (10), 111-118.
- Katre, A., & Salipante, P. (2012). Start-up social ventures: Blending fine-grained behaviors from two institutions for entrepreneurial success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (5), 967 -994.
- Katz, J., & Gartner, W. (1988 ). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13 (3), 429-441.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kerlin, J. (2010.) A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21 (2), 162-179.
- Kickul, J., Griffiths, M., & Gundry, L. (2010). Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change?. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (232-251), Massachusetts: Edward Elgard.
- Kidwell, R., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 522–544.
- Killen, C., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30 (5), 525–538.
- Kirk, G., & Nolan, S. (2010). Nonprofit mission statement focus and financial performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (4), 473-490.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. ( 1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Harper.
- Korosec, R., & Berman, E. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66 (3), 448-462.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J., & Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Kramer, M. (2005). *Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship*. San Francisco, CA: Foundation Strategy Group. Acedido em setembro 16, 2010, em [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=22746\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=22746_201&ID2=DO_TOPIC)
- Krlev, G. (2012). Strategies in social entrepreneurship: Depicting entrepreneurial elements and business principles in SEOs from Germany and Bangladesh. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 61-96.

- Kim, Y., & Yoon, S. (2012). Current status and policy implications for fostering social entrepreneur. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4 (3), 155-165.
- Kistruck, G., & Beamish, P. (2010). The interplay of form, structure, and embeddedness in social intrapreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 735-761.
- Kylander, N., & Stone, C. (2012). The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*, 11 (7), 35-41.
- Kyrö, P. (1996). The points of transition in reforming the understanding and meaning of entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2 (1), 71-94.
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Goldsby, M. (2007). The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 56-72.
- Labru, M., & Petrescu, C. (2012). Trends and challenges for social enterprises in Romania. *International Review of Social Research*, 2 (2), 172-192.
- Lambro, M. (2012). Enterprising differently: Markets, policy contexts and social enterprises. *International Review of Social Research*, 2 (2), 91-94.
- Langlois, R. (2007). The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies*, 44 (7), 1107-1124.
- Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., & Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27 (4), 414-435.
- Lau, C. (2011). Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of Business Research*, 64 (12), 1344-1351.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Leadbeater, C. (2008). The socially entrepreneurial city. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (233-246). New York: Oxford University Press.
- Leahy, G., & Villeneuve-Smith, F. (2009). *State of social enterprise survey*. London: Social Enterprise Coalition.
- Lee, S. (2004). Growth strategy: A conceptual framework. *School of Public Policy and Management working paper*, 04-10.
- Lehner, O. (2011). The phenomenon of social enterprise in Austria: A triangulated descriptive study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1), 53-78.
- Lehner, O. (2013). Crowdfunding social ventures: A model and research agenda. *Venture Capital*, 15 (3), 1-23.
- Lehner, O., & Kansikas, J. (2011). Social innovation through social entrepreneurship in civil society. *3RD EMES International Research conference on social enterprise, European Research Network*.

- Lei n.º 66/98 de 14 de outubro. *Diário da República n.º 237/1998 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa.
- Lei n.º 71/98 de 3 de novembro. *Diário da República n.º 254/1998 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa.
- Leys, J., Opstal, W., & Gijssels, C. (2009). A Puzzle in SRI: Stakeholders in the mist. *Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship*, 901. Acedido em abril 15, 2012, em <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/224385/1/wpsce+0901.pdf>
- Liebenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development, *The American Economic Review*, 58 (2), 72–83.
- Light, P. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Light, P. (2005). Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. *In annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations*. Acedido em julho 5, 2011, em <http://wagner.nyu.edu/performance/files/Searching%20for%20Social%20Entrepreneurship.pdf>
- Light, P. (2006a). Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. In Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field: Arno's Occasional Paper Series* (13-37). Washington, DC: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations.
- Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Light, P. (2009). Social entrepreneurship revisited. *Stanford Social Innovation Review*, 7 (3), 21-22.
- London, M., & Morfopoulos, R. (2010). *Social entrepreneurship: How to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*. London: Routledge.
- Luiz, J. (2010). Economic perspectives of entrepreneurship. In B. Urban (ed.), *Frontiers in entrepreneurship* (63-84). New York: Springer.
- Lukeš, M., & Stephan, U. (2012). Nonprofit leaders and for-profit entrepreneurs: Similar people with different motivation. *Československá Psychologie*, 56 (1), 41-55.
- Lynch, D., Elliott, B., & Brock, D. (2008). Appalachian by design: Lessons on creating social value. *Social Enterprise Journal*, 4 (3), 229 - 241.
- Lynch-Cerullo, K., & Cooney, K. (2011). Moving from outputs to outcomes: A review of the evolution of performance measurement in the human service nonprofit sector. *Administration in Social Work*, 35 (4), 364-388.

- Lyon, F., Teasdale, S., & Baldock, R. (2010). Approaches to measuring the scale of the social enterprise sector in the UK. *Third Sector Research Centre, Working Paper* 43.
- Lyons, T., & Lichtenstein, G. (2010). A community- wide framework for encouraging social entrepreneurship using the pipeline of entrepreneurs and enterprises model. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (252-270), Massachusetts: Edward Elgard.
- Maak, T., & Stoetter, N. (2012). Social entrepreneurs as responsible leaders: ‘Fundación Paraguaya’ and the case of Martin Burt. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 413–430.
- Madill, J., & Ziegler, R. (2012). Marketing social missions - Adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17 (4), 341-351.
- Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (15-28), Massachusetts: Edward Elgard.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 353–373.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.
- Mair, J., & Martí, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 419-435.
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J. Mair, J., J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social Entrepreneurship* (121-135). New York: Palgrave Macmillan.
- Mair, J., & Schoen, O. (2005). Social entrepreneurial business models: An exploratory study. *IESE Business School Working Paper*, 610.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, M. (2009). *A Eficiência dos Mercados Financeiros*. In apontamentos da disciplina de Teoria Financeira do mestrado de Finanças da Faculdade de Economia do Porto.
- Marshall, R. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98 (2), 183-197.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2), 28-39.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2008). *Análise de dados com SPSS- Primeiros Passos*. (2.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, M., & Pinheiro, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação Social. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (127-132), Lisboa: Vida Económica.

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Massetti, B. (2008). The social entrepreneurship matrix as a “tipping point” for economic change. *Emergence: Complexity & Organization*, 10 (3), 1-8.
- McClelland, D., Atkinson, J., Clark, R., & Lowell, E. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20 (1), 63-75.
- Megre, R., Martins, M., & Salvado, J. (2012). ES+ methodology: Mapping social entrepreneurship, *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 97-110.
- Meira, D. (2012). A Lei de bases da economia social portuguesa: algumas reflexões críticas. In *XIV jornadas CIRIEC*. Acedido em fevereiro 14, 2013, em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/848>
- Meneses, J. (2010). Liderança e gestão de OSFL. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (135-161), Lisboa: Vida Económica.
- Meyskens, M., Carsrud, A., & Cardozo, R. (2010b). The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. *Entrepreneurship Regional Development*, 22 (5), 425-455.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J., Carsrud, A., & Reynolds, P. (2010a). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 661-680.
- Michel, G., & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*, 65 (5), 701 -707.
- Miles, M., & Covin, J. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage, *Journal of Business Ethics*, 23 (3), 299-312.
- Miller, T., Grimes, M., McMullen, J. & Vogus, T. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37 (4), 616–640.
- Miller, T., & Wesley, C. (2010). Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists’ decision criteria. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 705-733.
- Mirabella, R., & Young, D. (2012). The development of education for social entrepreneurship and nonprofit management: Diverging or converging paths? *Nonprofit Management & Leadership*, 23 (1), 43 -57.
- Mitra, C., & Borza, A. (2011). Social entrepreneurship and social responsibility: Comparative study. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6 (2), 243-254.

- Molloy, J., Chadwick, C., Ployhart, R., & Golden, S. (2011). Making intangibles “tangible” in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach. *Journal of Management*, 37 (5), 1496-1518.
- Montgomery, A., Dacin, P., & Dacin, M. (2012). Collective social entrepreneurship: Collaboratively shaping social good. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 375-388.
- Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 12-39.
- Morris, M., Kuratko, D., Schindehutte, M., & Spivack, A. (2011a). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (1), 11-40.
- Morris, M., Webb, J., & Franklin, R. (2011b). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 947-971.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K (2003). Social entrepreneurship: Toward conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), 76-90.
- Moss, T; & Gras, D. (2012). A review and assessment of social entrepreneurship textbooks. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), 518-527.
- Moss, T., Short, J., Payne, T., & Lumpkin, G. (2011). Dual identities in social ventures: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (4), 805-830.
- Mueller, S., Nazarkina, L., Volkmann, C., & Blank; C. (2011). Social entrepreneurship research as a means of transformation: A vision for the year 2028. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1), 112-120.
- Mulgan, G. (2005). *Public value: Physical capital and the potential of value maps*. London: CABE.
- Mulgan, G. (2008). Cultivating the other invisible hand of social entrepreneurship: Comparative advantage, public policy, and future research priorities. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (74-95). New York: Oxford University Press.
- Mulgan, G. (2010). Inovação Social. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (51-74), Lisboa: Vida Económica.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. *The Young Foundation*. Acedido em maio 28, 2012, em [http://www.youngfoundation.org/files/images/03\\_07\\_What\\_it\\_is\\_\\_SAID\\_.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is__SAID_.pdf)
- Murphy, P., & Coombes, S. (2008). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), 325-336.

- Myers, P., & Nelson, T. (2010). Considering social capital in the context of social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (271-285), Massachusetts: Edward Elgard.
- Naffziger, D., Hornsby, J., & Kuratko, D. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3), 29-42.
- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28 (9), 935-955.
- Namorado, R. (2006). Os quadros jurídicos da economia social — uma introdução ao caso português. *Oficina do CES, Coimbra*, 251.
- Nasioulas, I. (2012). Social cooperatives in Greece: introducing new forms of social economy and entrepreneurship. *International Review of Social Research*, 2 (29), 151-171.
- National Survey of Third Sector Organisations (2008). National Survey of Third Sector Organisations. *Cabinet Office of the Third Sector*. Acedido em março 10, 2012, em <http://www.communityplanningtoolkit.org/sites/default/files/OutcomesR4.pdf>.
- Neck, H., Brush, C., & Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52 (1), 13-19.
- Nelson, K., & Igou, A. (2013). Social entrepreneurship and academic research: Seeking sustained IT in non-profits. In *proceeding of the Hawaii International Conference on System Science*, At Maui, HI, 46.
- Nevo, S., & Wade, M. (2010). The formation and value of it-enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships. *MIS Quarterly*, 34 (1), 163-183.
- Nga, J., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95 (2), 259-28.
- Nicholls, A. (2008). Introduction. In A. Nicholls (Ed.) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (1-35). New York: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2009a). Learning to walk: Social entrepreneurship— A research review. *Innovations Technology Governance Globalization*, Special Ed, 209-222.
- Nicholls, A. (2009b). We do good things, don't we?': "Blended value accounting" in social entrepreneurship. In S. Haugh & T. Merry (Eds.) *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6-7), 755-769.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (4), 611-633.

- Nicholls, A., & Cho, A. (2008). Social entrepreneurship: The structuration of a field. In A. Nicholls (Ed.) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change* (99-118). New York: Oxford University Press Inc.
- Nicolaou, N., & Shane, S. (2010). Entrepreneurship and occupational choice: Genetic and environmental influences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76 (1), 3-14.
- Nissan, E., Castaño, M., & Carrasco, I. (2012). Drivers of non-profit activity: a cross-country analysis. *Small Business Economics*, 38 (3), 303-320.
- Noruzi, M., Westover, J., & Rahimi, G. (2010). An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. *Asian Social Science*, 6 (6), 3-10.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 104-113.
- Obschonka, M., Silbereisen, R., & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (1), 63-72.
- Obschonka, M., Silbereisen, R., & Schmitt-Rodermund, E. (2012). Explaining entrepreneurial behavior: Dispositional personality traits, growth of personal entrepreneurial resources, and business idea generation. *The Career Development Quarterly*, 60 (2), 178-190.
- Okpara, J., & Halkias, D. (2011). Social entrepreneurship: An overview of its theoretical evolution and proposed research model. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1 (4), 4-20.
- Osborne, G. (2011). You Can't Fish Without a River. *Tennessee's Business*, 20 (1), 15-16.
- Pache, A., & Chowdhury, I. (2012). Social entrepreneurs as institutionally embedded entrepreneurs: Toward a new model of social entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), 494-510.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4), 972-1001.
- Paço, A., Ferreira, J., Raposo, M., Rodrigues, R., & Dinis, A. (2011). Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 (1), 20-38.
- Padani, P., & Gainer, B. (2003). Peer reputation in the nonprofit sector: Its role in nonprofit sector management. *Corporate Reputation Review*, 6 (3), 252 -265.
- Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas nas OSFL. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (307-353), Lisboa: Vida Económica.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Amador, C. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. *XIV Encontro Nacional de Sociologia*

*Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização.* Acedido em abril 3, 2012, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., Santos, M., Marcos, V., Costa, D., & Veloso, L. (2012a). Perspectives of social entrepreneurship in Portugal: Comparison and contrast with international theoretical approaches. *International Review of Social Research*, 2 (2), 113-134.

Parente, C., Barbosa, A., & Vilhena, F. (2012b) Applying the concept of social entrepreneurship to the brazilian experience with technology incubators of popular cooperatives. *In 10th International Conference Democratization, Marketization, and the Third Sector. International Society of Third Sector*, Siena. Acedido em outubro 11, 2012 em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2012c). Perfis de empreendedorismo social: Pistas de reflexão a partir de organizações do terceiro setor nacionais. *In VII Congresso português de Sociologia.* Acedido em outubro 12, 2012 em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., Marcos, V., & Amador, C. (2012d). Gestão do voluntariado no terceiro setor português: pistas preliminares de reflexão. *In VII Congresso Português de Sociologia: «Sociedade, Crise e Reconfigurações».* Acedido e, outubro 11, 2012, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C. (2013). A gestão de pessoas em organizações do terceiro setor. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação.* Acedido em maio 2, 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., & Costa, D. (2013). A comunicação externa e legitimidade organizacional no terceiro setor. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação.* Acedido em maio 5, 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Amador, C. (2013a). Empreendedorismo social: Dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação.* Acedido em abril 3, 2012, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

Parente, C., Costa, D., & Diogo, V. (2013b). Mapeamento da oferta de educação, formação e investigação na área do empreendedorismo social: uma aproximação preliminar. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação.* Acedido em maio 2, 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>

- Parente, C., Cruz, S., Marcos, V., Pais, C., & Martinho, A. (2013c). Gestão organizacional no terceiro setor. *Work in Progress in Empreendedorismo social em Portugal: As políticas, organizações e as práticas de educação/formação*. Acedido em maio 2, 2013, em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos>
- Parker, S. (2008). Social entrepreneurship: A neoclassical theory. In G. Shockley, P. Frank & R. Stough (Eds.), *Non-market entrepreneurship: Interdisciplinary approaches* (206-216). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Patel, S., & Mehta, K. (2011). Life's principles as a framework for designing successful social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1), 218-230.
- Pearce II, J., Fritz, D., & Davis, P. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), 219-248.
- Penrose, E. (1959). *The theory of growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peredo, A., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56-65.
- Pereira, A. (2006). *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para ciências e psicologia*. (6a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, F. (2001). *Representação social do empresário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Perista, H., & Nogueira, S. (2009). National profiles of work integration social enterprises: Portugal. *EMES, European Research Network*, 2.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Leveraging social change through entrepreneurship. In M. Robinson & J. Hockerts (ed.), *The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures?* (26-45) Cheltenham: Edward Elgar.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22 (6), 515-534.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. (3.ª edição). Lisboa: Edições Sílabo
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34-43.
- Phillips, S., & Hebb, T. (2010). Financing the third sector: Introduction. *Policy and Society*, 29 (3), 181-187.
- Pines, A.; Lerner, M. & Schwartz, D. (2012). Gender differences among social vs. business entrepreneurs. Social entrepreneurship. In T. Burger-Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship - Gender, geographies and social context*, (171-190). Rijeka: InTech.

- Pirson, M. (2010), Social entrepreneurship: A model for sustainable value creation, in T. Thatchenkery, D. Cooperrider, & M. Avital (ed.) *Positive design and appreciative construction: From sustainable development to sustainable value* (259-274), Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Pless, N. (2012). Social entrepreneurship in theory and practice - An introduction. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 317-320.
- Pless, N., & Appel, J. (2012). In pursuit of dignity and social justice: Changing lives through 100 % inclusion - How Gram Vikas fosters sustainable rural development. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 389-411.
- Popoviciu, I., & Popoviciu, S. (2011). Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Revista de cercetare si interventie socială*, 33, 44 - 55.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (2), 1-17.
- Praag, C. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147 (3), 311-335.
- Putnam, R.(2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Quintão, C. (2004a). Empresas de inserção e renovação do terceiro sector - notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia, *Atas do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro das ciências sociais*. Acedido em disponível em novembro 16, 2011, em <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working6.pdf>
- Quintão, C. (2004b). Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual. In *V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho-Braga. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção: Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*. Acedido em novembro 16, 2011, em <http://www.letras.up.pt/isociologia/documentos/carlota01.pdf>
- Quintão, C. (2004c). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. In *Seminário Trabalho social e Mercado de Emprego, Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Acedido em novembro 14, 2011, em <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/working4.pdf>
- Quintão, C. (2008). Dez anos de empresas de inserção em Portugal- Revisão dos dados oficiais e de estudos recentes. In *VI Congresso Português de Sociologia*. Acedido em novembro 15, 2011, em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/723.pdf>
- Quintão, C. (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working papers*, 2.<sup>a</sup> série, n.º2. Acedido em outubro 10, 2011, em [http://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns-002\\_110411025242.pdf](http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf)

- Ramos, M. (2004). *Gestão Estratégica de uma Organização sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, Portugal.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761-787.
- Reid, K., & Griffith, J. (2006). Social enterprise mythology: critiquing some assumptions. *Social Enterprise Journal*, 2 (1), 1-10.
- Reis, T. (1999). *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.
- Renko, M. (2013). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5), 1045-1069.
- Renko, M., Kroeck, K., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39 (3), 667-684.
- Ridley-Duff, R. (2008). Social enterprise as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14 (5), 291-312.
- Rispol, M., & Boncler, J. (2010). Social entrepreneurship in France: Organizational and relational issues. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (109-124), Massachusetts: Edward Elgard.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7 (1), 45-51.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Roger, M., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship the case for definition, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29-39.
- Rojão, G., & Araújo, P. (2010). Gestão de voluntariado nas OSFL. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (355-369). Lisboa: Vida Económica.
- Ronda-Pupo, G., & Guerras-Martin, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (2), 162-188.
- Roque, A. (2010). Partes interessadas e as OSFL. In Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (Ed.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (209-228). Lisboa: Vida Económica.
- Rosengard, J. (2004). Banking on social entrepreneurship: The commercialization of microfinance. *Mondes en Développement*, 126 (2), 25- 36.
- Rotheroe, N., & Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 31-48.

- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 10-19.
- Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28 (1), 98-116.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm, in R. Lamb (ed.) *Competitive strategic management* (556-570). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 144–158.
- Sabate, J., & Puente, E. (2003). Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, 6 (2), 161 -177.
- Sabeti, H. (2009). *The Emerging Fourth Sector*. Washington: Aspen Institute.
- Sakurai, M. (2008). Social entrepreneur and resource mobilization: the role of social capital, (Conference paper), *ISTR 8th International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference*, Universitat de Barcelona, Barcelona, Spain.
- Samuelson, p., Samuelson, N., & Nordhaus, W. (2011). *Economia*. (19.<sup>a</sup> edição). Madrid: McGraw-Hill.
- Saner, R., & Yiu, L. (2010). Sustainable transborder business cooperation in the European regions: the importance of social entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (125-141), Massachusetts: Edward Elgard.
- Santos, F. (2009). A positive theory of social entrepreneurship. *INSEAD Working Paper*, 23.
- Santos, F. (2011). A importância do empreendedorismo social. *Revista Impulso Positivo*, 2, 10-11.
- Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 335–351.
- Santos, C., Albuquerque, C., & Almeida, C. (2012a). The process of financing social entrepreneurship: Tensions between normative discourse and procedural acting. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 1-12.
- Santos, P., Guedes, A., & Fonseca, M. (2012b). The role of teaching institutions to prepare and promote Social Entrepreneurs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 161-167.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. (4th edition). Essex: Financial Times Prentice-Hall.

- Sawhill, J., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), 371-386.
- Schepers, C., Gieter, S., Pepermans, R., Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16 (2), 191-208.
- Schmit, M., Kihm, J., & Robie, C. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology*, 53 (1), 153-193.
- Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), 498-518.
- Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2012). Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 13-36.
- Schöning, M. (2003). Global trends in financing the social sector: How successful social entrepreneurs mobilize resources and leverage their ideas. *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*. Acedido em junho 12, 2011, em <http://www.cafindia.org/pages/Global%20Trends%20in%20Financing%20the%20Social%20Sector.pdf>
- Schorr, J. (2006). Social enterprise 2.0: Moving toward a sustainable model. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 12-13.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7 (2), 149-159.
- Schuyler, G. (1998). Social entrepreneurship: Profit as a means, not an end. *CELCEE Digest*, 30, 98-7. Acedido em junho 28, 2011, em <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED434219.pdf>
- Sciulli, L., & Bebko, C. (2011). Positioning strategies for social cause organizations: A multivariate analysis of dimensions and ideals. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23 (2), 99-133.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41 (1), 6-20.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), 194-205.
- Seanor, P., & Meaton, J. (2007). Making sense of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 90-100.
- Seanor, P., Bull, M., & Ridley-Duff, R. (2007). Contradictions in social enterprise: do they draw in straight lines or circles? In: *Institute for Small Business and*

- Entrepreneurship Conference*, Glasgow, 7-9 November. Acedido em maio 29, 2012, em <http://shura.shu.ac.uk/732/1/fulltext.pdf>
- Seelos, C., & Mair, J. (2004). Social entrepreneurship the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development. *IESE Business School Working Paper*, 553.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), 241-246.
- Seelos, C., & Mair, J. (2009). Hope for sustainable development: how social entrepreneurs make it happen. In R. Ziegler (ed.) *An introduction to social entrepreneurship: voices, preconditions, contexts*. (228-246). Cheltenham: Edward Elgar.
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Dacin, M. (2011). The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities, in C. Marquis, M. Lounsbury, & R. Greenwood (ed.) *Communities and Organizations*(333-363), Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-225.
- Shockley, G., & Frank, P. (2011). The functions of government in social entrepreneurship: Theory and preliminary evidence. *Regional Science Policy and Practice*, 3 (3), 181-198.
- Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2), 161-194.
- Skoll, J. (2008). Just Imagine, In Jeff Skoll Keynote, Skoll World Forum. Acedido em setembro 15, 2012, em <http://www.skollfoundation.org/jeff-skoll-keynote-2008-skoll-world-forum-just-imagine/>
- Smith, B., Cronley, M., & Barr, T. (2012). Funding implications of social enterprise: The role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 142-157.
- Smith, B., Stevens, C., & Barr, T. (2010). Social entrepreneurs and earned income opportunities: the dilemma of earned income pursuit. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (286-305), Massachusetts: Edward Elgard.
- Smith-Hunter, A., Kapp, J., & Jonkers, V. (2003). A psychological model of entrepreneurial behavior. *Journal of Academy of Business and Economics*, 2 (2), 180-192.
- Soriano, D., & Galindo, M. (2010). An overview of entrepreneurial activity in nonprofit organizations in the international context. *Small Business Economics*, 38 (3), 265-269.

- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios : segundo Bolonha*. (2.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Pactor.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: A different model?, *International Journal of Social Economics*, 33 ( 5-6), 399 - 410.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over time: Implications for growth and profit-oriented strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 125-148.
- Steiner, G., & Miner, J. (1977). *Política e estratégia administrativa* (J. Azevedo, Trad., Tradução do original em inglês Management policy and strategy). São Paulo: Editora Interciência.
- Steyaert, C., & Dey, P. (2010). Nine verbs to keep the social entrepreneurship research agenda. *Social Entrepreneurship Journal*, 1 (2), 231-254.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as social change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stryjan, Y., Högskola, S., & Sweden, H. (2006). The practice of social entrepreneurship: Theory and the swedish experience. *Journal of Rural Cooperation*, 34 (2), 195-224.
- Studdard, N., & Darby, R. (2011). Social entrepreneurship: Managing strategic decisions in Social Entrepreneurial organisations. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1 (1), 66-78.
- Sud, M., VanSandt, C., & Baugous, A. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 85 (1), 201-216.
- Sundin, E., & Tillmar, M. (2010). The intertwining of social, commercial and public entrepreneurship. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (142-156), Massachusetts: Edward Elgard.
- Suuroja, M. (2003). Service quality - Main conceptualizations and critique. *University of Tartu Economics and Business Working Paper*, 23.
- Swanson, A., & Zhang, D. (2012). Social entrepreneurship. In T. Burger-Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship - Gender, geographies and social context*, (171-190). Rijeka: InTech.
- Taborda, D., & Martins, A. (2009). O mecenato: uma perspectiva económico-fiscal. *Economia Global e Gestão*, 14 (3), 93-110.
- Tan, W., Williams, J., & Tan, T. (2005). Defining the ‘social’ in ‘social entrepreneurship’: Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 (3), 353-365.
- Tanimoto, K. (2008). A conceptual framework of social entrepreneurship and social innovation cluster: A preliminary study. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 42 (1), 1-16.

- Tayşir, E., & Tayşir, N. (2012). Measuring effectiveness in nonprofit organizations: An integration effort. *Journal of Transnational Management*, 17 (3), 220-235.
- Teare, R., & Ingram, H. (1993). *Strategic management: A resource-based approach for the hospitality and tourism industries*. London: Cassell.
- Teasdale, S. (2009a). Can social enterprise address social exclusion? Evidence from an inner city community. *Third Sector Research Centre, Working Paper*, 3. Acedido em junho 6, 2011, em <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=MOKBfUIr3kA%3D&tabid=536>
- Teasdale, S (2009b). The contradictory faces of social enterprise: impression management as (social) entrepreneurial behaviour. *Third Sector Research Centre, Working Paper* 23. Acedido em junho 6, 2011, em <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=rYLRX1O58b8%3D&tabid=619>
- Teasdale, S., Lyon, F., & Baldock, R. (2013). Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth, *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (2), 113-131.
- Teasdale, S., McKay, S., Phillimore, J., & Teasdale, N. (2010). Womens' leadership, employment and participation in the third sector and social enterprises, *Third Sector Research Centre, Briefing Paper* 40. Acedido em junho 5, 2011, em <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=%2BRpWIOVWfCI%3D&tabid=500>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2012). *2009 Report on social entrepreneurship*, Global Entrepreneurship Monitor. Acedido em fevereiro 10, 2013, em <http://www.gemconsortium.org/docs/2519/>
- Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur, *International Journal of Public Sector Management*, 15 (5), 412-431.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship - A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38 (5), 328-338.
- Toledano, N. (2011). Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 9-31.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of education social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (2), 264-271.
- Travaglini, C., Bandini, F., & Mancinone, K. (2009). Social enterprises in Europe: Governance Models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries, *2nd EMES International Conference on Social Enterprise Trento*.

- Trelstad, B. (2008). Simple measures for social enterprise. *MIT Press Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3 (3), 105-118.
- Tremblay, C., Gutberlet, J., & Peredo, A. (2010). United we can: Resource recovery, place and social enterprise. *Resources, Conservation and Recycling*, 54 (7), 422-428.
- Triantafyllopoulou, A. (2012). Social entrepreneurship – Social enterprises: European experience and the greek case. *Review of European Studies*, 4 (1), 115-124.
- Trivedi, C. (2010). A social entrepreneurship bibliography. *Journal of Entrepreneurship*, 19 (1), 81-85.
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, 20 (1), 1-32.
- UCE (2003). Referencial europeu do empresário social. *Pensamento Cooperativo-Revista de Estudos Cooperativos*, 4.
- Urbano, B. (2010). Creating value and innovation through social entrepreneurship. In B. Urban (ed.), *Frontiers in entrepreneurship* (113-138). New York: Springer.
- Urbano, D., & Ferri, E. (2011). Environmental factors and social entrepreneurship. *Working Paper of Department of Business Economics, Universitat Autònoma de Barcelona*.
- Uygur, U., & Marcoux, A. (2013). The added complexity of social entrepreneurship: A knowledge-based approach. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (2), 132-152.
- Valéau, P. (2010). Social entrepreneurs in non-profit organizations: Innovation and dilemmas. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (205-231), Massachusetts: Edward Elgar.
- Van Ryzin, G., Bergrud, E., & DiPadova-Stocks, L. (2007). Leading from the ground up: Correlates of social entrepreneurship in the USA. *Working Paper Presented at the ASPA-EGPA Conference*, Newark, Delaware, USA.
- Van Ryzin, G., Grossman, S., DiPadova-Stocks, L., & Bergrud, E. (2009). Portrait of the social entrepreneur: Statistical evidence from a US panel. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20 (2), 129-140.
- VanSandt, C., Sud, M., & Marmé, C. (2009). Enabling the original intent: Catalysts for social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 90 (3), 419-428.
- Vasconcelos, D. (2010). Inovação Social, a agenda do futuro. In C. Azevedo, R. Franco, & J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos* (31-50). Lisboa: Vida Económica.
- Verreynne, M., Miles, M., & Harris, C. (2013). A short note on entrepreneurship as method: A social enterprise perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (1), 113-128.

- Viana, H. (2012). *Marca institucional: a gestão da marca no contexto de uma IPSS*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.
- Villeneuve-Smith, F., & Chung, C. (2013). *State of Social Enterprise Survey*. London: Social Enterprise Coalition.
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative Report*, 15 (2), 370-388.
- Vlassopoulos, M. (2009). Quality, reputation and the choice of organizational form. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71 (2), 515-527.
- Volery, T., & Hackl, V. (2010). The promise of social franchising as a model to achieve social goals. In A. Fayolle, & H. Matlay (eds.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (157-181), Massachusetts: Edward Elgard.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waddock, S. (2009). Pragmatic visionaries: Difference makers as social entrepreneurs. *Organizational Dynamics*, 38 (4), 281–289.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), 357-387.
- Wallis, J. (2005). Leadership and economic theories of nonprofit organizations. *The Review of Policy Research*, 22 (4), 483-499.
- Wang, W. (2009). Accountability in Social Enterprises: An Analytical Framework. *The University of Pittsburgh's Johnson Institute for Responsible Leadership Working Papers*.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41 (1), 21-35.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 91–101.
- Weerawardena, J., McDonald, R., & Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45 (4), 346-356.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship - Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), 165-184.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Westall, A. (2007). How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled? *A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector*. Acedido em maio 26, 2012, em <http://socialenterprisemodule.googlepages.com/WestallOTSthinkpiece.pdf>
- Westall, A. (2009). Value and the third sector. Working paper on ideas for future research. *Third Sector Research Centre*, Working Paper, 25. Acedido em julho

- Westlund, H., & Gawell, M. (2012). Building social capital for social entrepreneurship. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (1), 101–116.
- Wfoster, W., Kim, P., & Christianse, B. (2009). Ten nonprofit funding models. *Stanford Social Innovation Review*, Spring (2), 32-39.
- Williams, G. (1999). An entrepreneurial odyssey: Why the next century will belong to entrepreneurs. *Entrepreneur*, April, 106-113.
- Willis, L., Topjian, D., Buck, T., Ebersole, M., & Limehouse, W. (2010). Communicating mission, strategic planning, and professional identity at a nursing retreat. *Nurse Leader*, 8 (5), 48-51.
- Wilson, F., & Post, J. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40 (3), 715-737
- Witkamp, M., Royakkers, L., & Raven, R. (2011). From cowboys to diplomats: Challenges for social entrepreneurship in the Netherlands. *Voluntas*, 22 (2), 283-310.
- Wood, S. (2012). Prone to progress: Using personality to identify supporters of innovative social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 129-141.
- Worsham, E. (2012). Reflections and insights on teaching social entrepreneurship: An interview with Greg Dees. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (3), 442-452.
- Wu, Y., Kuo, T., & Shen, J. (2013). Exploring social entrepreneurship education from a web-based pedagogical perspective. *Computers in Human Behavior*, 29 (2), 329-334.
- Young, D. (2008). A unified theory of social enterprise. In: G. Shhockley, R., Stough, & P. Frank (eds.). *Non-market entrepreneurship – Interdisciplinary approaches* (175-191). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Young, D., Faulk, L., & Harvey, N. (2009). The boundaries of social Enterprise: When can a failing business succeed in nonprofit form? *EMES European Research Network, EMES Conferences Selected Papers Series*.
- Yunus, M. (2008). Social business entrepreneurs are the solution. In A. Nicholls (Ed.) *Social Entrepreneurship: new models of sustainable social change* (39-44). New York: Oxford University Press.
- Yunus, M. (2011). *A empresa social* (A. Saldanha, Trad., Tradução do original em inglês Building social business- The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs). Lisboa: Editorial Presença.
- Yunus, M., & Jolis, A. (1999). *Banker to the poor: the story of the Grameen Bank*. London: Aurum Press.

- Yunus, M., Moingeon, B., & Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 308-325.
- Zamanian, M.; Emamian, S.; Moghadam, N; Sahafzadeh, M.; & Hosseini, S. (2011). Providing a conceptual framework to formulate mission statement in nonprofit voluntary organizations – Case of an Iranian organization. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (15), 129-135.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519–532.
- Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (2), 117-131.
- Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J., Khanin, D., Krueger, N., Murphy, P., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J., & Zacharakis, A. (2013). Social entrepreneurship and broader theories: Shedding new light on the ‘Bigger Picture’. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (1), 88-107.
- Ziegler, R. (2009). *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts*. Cheltenham: Edward Elgard Publishing.
- Ziegler, R. (2010). Innovations in doing and being: Capability innovations at the intersection of schumpeterian political economy and human development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (2), 255-272.
- Zhang, D., & Swanson, L. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25 (1), 105-125.
- Zhang, Z., Zyphur, M., Narayanan, J., Arvey, R., Chaturvedi, S., Avolio, B., Lichtenstein, P., & Larsson, G. (2009). The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110 (2), 93-107.
- Zhao, H., & Seibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259–271.
- Zhengdong, L. (2011). Social capital and public image of non-profit organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (13), 230-235.
- Zwan, P., Thurik, R., & Grilo, I. (2010). The entrepreneurial ladder and its determinants. *Applied Economics*, 42 (17), 2183-2191.



**ANEXOS**

---



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Síntese das definições de empreendedorismo social, empreendedor social e organização social dos autores consultados .....	351
Anexo 1.1- Definições de empreendedorismo social .....	351
Anexo 1.2- Definições de empreendedor social .....	354
Anexo 1.3- Definições sobre organização social .....	356
Anexo 2- Questionário de investigação.....	357
Anexo 3- Organizações inquiridas .....	365
Anexo 3.1- Organizações não-governamentais de cooperação para o desenvolvimento .....	365
Anexo 3.2- Projetos cotados na bolsa de valores sociais.....	368
Anexo 4- Anexos estatísticos .....	369
Anexo 4.1- Caracterização geral da organização social .....	369
Anexo 4.1.1- Número de segmentos sociais em que as organizações operam .....	369
Anexo 4.1.2- Organizações sociais que atuam em outros segmentos sociais .....	369
Anexo 4.1.3- A posição do empreendedor na iniciativa: correlações .....	370
Anexo 4.1.4 - A posição do empreendedor na iniciativa: distribuição de frequências .....	371
Anexo 4.2- Fatores de promoção da iniciativa social .....	373
Anexo 4.2.1- Os traços pessoais do empreendedor.....	373
Anexo 4.2.1.1- Posição do empreendedor em relação a diferentes atitudes pessoais.....	373
Anexo 4.2.1.2- Correlações entre diferentes atitudes pessoais.....	374
Anexo 4.2.1.3- Correlações entre traços de personalidade, características da organização, perfil demográfico e motivações pessoais do empreendedor.....	375
Anexo 4.2.1.4- Expressão dos diferentes traços de personalidade em função das características da organização, do indivíduo e das suas motivações pessoais..	376
Anexo 4.2.2- Perfil demográfico do empreendedor social.....	378

Anexo 4.2.2.1- Distribuição dos empreendedores pelas organizações sociais.	378
Anexo 4.2.2.2- Correlações entre variáveis demográficas do empreendedor ..	379
Anexo 4.2.2.3- Características demográficas do empreendedor social em função das características da organização social, perfil e motivações pessoais do indivíduo.....	380
Anexo 4.2.2.4- As experiências pessoais e profissionais passadas do empreendedor nas diferentes categorias de organizações sociais .....	381
Anexo 4.2.2.5- As experiências pessoais e profissionais passadas do empreendedor em função das suas características demográficas e situação ocupacional na organização.....	383
Anexo 4.2.2.6- A influência da área de formação sobre o comportamento socialmente empreendedor- teste do qui-quadrado .....	384
Anexo 4.2.2.7- A influência do contexto.....	384
Anexo 4.2.3- Motivações pessoais do empreendedor social- objetivos pessoais e percepção de viabilidade da iniciativa .....	385
Anexo 4.2.3.1- A importância atribuída a diferentes motivações pessoais.....	385
Anexo 4.2.3.2- Correlações entre motivações pessoais.....	386
Anexo 4.2.3.3- Correlações entre motivações pessoais, características da organização, a posição do empreendedor na organização e perfil do empreendedor .....	387
Anexo 4.2.3.4- A importância dos diferentes objetivos pessoais em função das características da organização, posição do empreendedor na organização e perfil do empreendedor .....	389
Anexo 4.3- Comportamentos e desempenho organizacionais .....	392
Anexo 4.3.1- Ações estratégicas .....	392
Anexo 4.3.1.1 – Valorização atribuída às diferentes ações estratégicas .....	392
Anexo 4.3.1.2 – Correlações entre ações estratégicas.....	393
Anexo 4.3.1.3 – Correlações entre ações estratégicas e características da organização.....	394

Anexo 4.3.1.4 – A valorização atribuída às ações estratégicas em função das características da organização .....	395
Anexo 4.3.2- Gestão de recursos.....	396
Anexo 4.3.2.1- Valorização atribuída às variáveis de gestão de recursos humanos.....	396
Anexo 4.3.2.2- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos humanos.....	396
Anexo 4.3.2.3- Valorização atribuída às variáveis de gestão de recursos financeiros .....	397
Anexo 4.3.2.4- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos financeiros .....	397
Anexo 4.3.2.5- Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão de recursos materiais .....	398
Anexo 4.3.2.6- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos materiais .....	398
Anexo 4.3.2.7- Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão de recursos tecnológicos.....	398
Anexo 4.3.2.8- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos tecnológicos.....	398
Anexo 4.3.2.9- Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão da imagem institucional .....	399
Anexo 4.3.2.10- Correlações entre variáveis relativas à gestão da imagem institucional .....	399
Anexo 4.3.2.11 Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão da reputação.....	400
Anexo 4.3.2.12- Correlações entre variáveis relativas à gestão da reputação..	400
Anexo 4.3.2.13 Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão da qualidade do serviço prestado.....	401
Anexo 4.3.2.14- Correlações entre variáveis relativas à gestão da qualidade do serviço prestado .....	401

Anexo 4.3.2.15 Valorização atribuída à gestão do capital social .....	402
Anexo 4.3.2.16- Correlações entre variáveis relativas à gestão do capital social .....	402
Anexo 4.3.2.17- Correlações entre a importância atribuída à gestão de recursos e as características da organização .....	403
Anexo 4.3.2.18- Valorização atribuída à gestão de recursos em função das características da organização .....	404
Anexo 4.3.3- Desempenho organizacional .....	406
Anexo 4.3.3.1- Dimensão da organização em função do tipo de organização, idade e âmbito de atuação.....	406
Anexo 4.3.3.2- Correlações entre desempenho, características da organização, idade e género do empreendedor .....	408
Anexo 4.3.3.3- Possibilidade de geração de excedentes em função das características da organização social .....	409
Anexo 4.3.3.4- Desempenho geral das organizações sociais .....	410
Anexo 4.3.3.5- Correlações entre as variáveis de desempenho geral da organização .....	410
Anexo 4.3.3.6- Valorização da prática de medição de resultados pelas organizações sociais .....	411
Anexo 4.3.3.7- Correlações entre variáveis relativas à prática da medição de resultados .....	411
Anexo 4.4- Correlações entre comportamentos e desempenho organizacional .....	412

**ANEXO 1- SÍNTESE DAS DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL,  
EMPREENDEDOR SOCIAL E ORGANIZAÇÃO SOCIAL DOS AUTORES  
CONSULTADOS**

**Anexo 1.1- Definições de empreendedorismo social**

Abdou <i>et al.</i> (2010, n.d.)	Social entrepreneurship—the use of business methods to achieve a positive and sustained social impact—provides one platform upon which such a development model can be built;
Alvord, Brown e Letts (2004, p. 262)	Creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations;
Austin <i>et al.</i> (2006 p.2)	Innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors;
Bacq e Janssen (2011, p.376)	The process of identifying, evaluating and exploiting opportunities aiming at social value creation by means of commercial, market-based activities and of the use of a wide range of resources;
Bloom e Dees (2008, n.d.)	Instead of just trying to alleviate the symptoms of problems, their organizations are trying to solve the underlying problems;
Brouard e Larivet (2010, p.50)	A concept which represents a variety of activities and processes to create and sustain social value by using more entrepreneurial and innovative approaches and constrained by the external environment;
CASE (2008, p.1)	Innovative and resourceful approaches to addressing social problems;
Cho (2006, p.36)	Set of institutional practices combining the pursuit of financial objectives with the pursuit and promotion of substantive and terminal values;
Clercq e Honig (2011, p.354)	We develop a conceptual framework of social entrepreneurship that focuses on the forces of domination that underlie the integration of disadvantaged persons into entrepreneurship;
Dees (2001, p.4)	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by: Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission;</li> <li>▪ Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning;</li> <li>▪ Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and;</li> <li>▪ Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created;</li> </ul>
Estrin <i>et al.</i> (2011, p.1)	We conceptualize social entrepreneurship as a source of social capital which, when present in the environment, enhances commercial entrepreneurship;
Estrin <i>et al.</i> (2013, p.481)	The efforts toward the creation of viable business resulting from an individual's occupational choice to work for his/her own account;
Friedman e Desivilya (2010, p.495)	A range of practices and discourses involving the creation of new and innovative organizations or enterprises to meet human needs and improve services in fields;
George (2009, n.d.)	Social entrepreneurship is a noble business activity that can serve all segments and classes of a society;
Gras e Mendoza-Abarca (2013, p.2)	Social entrepreneurship refers to the process of creating social value through market-based means;
Haugh (2007, p.743)	Social entrepreneurship, the simultaneous pursuit of economic, social, and environmental goals by enterprising ventures, has gradually found a place on the world's stage as a human response to social and environmental problems;

Hulgård (2010, p.4)	The creation of a social value that is produced in collaboration with people and organizations from the civil society who are engaged in social innovations that usually imply an economic activity;
Instituto de Empreendedorismo Social ( <a href="http://www.ies.org.pt/">http://www.ies.org.pt/</a> )	Uma abordagem inovadora com o objetivo de melhor resolver problemas sociais, com clara missão social, sustentável, passível de ser replicada em outros contextos e com capacidade de produzir impacto social em larga escala;
Kickul <i>et al.</i> (2010, p.232)	Social entrepreneurship is primarily concerned with the creation of social value for disenfranchised members of society;
Krlev (2012, p.63)	Increasing orientation towards business principles in organizations engaged in the social sphere;
Light (2005, p.25)	Social entrepreneurship is not only a process by which social problems are solved using entrepreneurial strategies but it is also a process of navigating social and institutional barriers to the markets/community they want to impact;
Mair e Martí (2006, p.3)	A process involving the innovative use and combination of resources to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs;
Mair <i>et al.</i> (2012, p.353)	SE [Social Entrepreneurship] refers to opportunities and activities that leverage economic activity to pursue a social objective and implement social change;
Martin e Osberg (2007, p.35)	Social entrepreneurship is the: 1) identification a stable yet unjust equilibrium which the excludes, marginalizes or causes suffering to a group which lacks the means to transform the equilibrium; 2) identification of an opportunity and developing a new social value proposition to challenge the equilibrium, and 3) forging a new, stable equilibrium to alleviate the suffering of the targeted group through imitation and creation of a stable ecosystem around the new equilibrium to ensure a better future for the group and society;
Morris <i>et al.</i> (2011, p.965)	Process incorporates the same behavioral tendencies as entrepreneurship in the for-profit context;
Murphy e Coombes (2008, p.326)	We define social entrepreneurship as the creation and undertaking of a venture intended to promote a specific social purpose or cause in a context of mobilization;
Nissan <i>et al.</i> (2012, p.305)	Innovative activity of those social companies that carry on a profit activity to support non-profit activities;
Osborne (2011, p.15)	Social entrepreneurs help the poor not only by teaching them to help themselves but also by changing the conditions and the systems that maintain the discrepancies in wealth and opportunity that stand in the way of the poor achieving a better life;
Peredo e McLean (2005, p.56)	Social entrepreneurship is exercised where some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5) declining to accept limitations in available resources;
Porter e Kramer (2010, p.10)	Pioneering new product concepts that meet social needs using viable business models;
Roberts e Woods (2005, p.49)	Social entrepreneurship is the construction, evaluation, and pursuit of opportunities for transformative social change carried out by visionary, passionately dedicated individuals;
Robinson (2006, p.95)	I define social entrepreneurship as a process that includes: the identification of a specific social problem and a specific solution ... to address it; the evaluation of the social impact, the business model and the sustainability of the venture; and the creation of a social mission-oriented for-profit or a business-oriented nonprofit entity that pursues the double (or triple) bottom line;

Seelos e Mair (2005, p.244)	We define SE as entrepreneurship that creates new models for the provision of products and services that cater directly to the social needs underlying sustainable development goals such as the MDGs [Millennium Development Goals];
Sharir e Lerner (2006, p.16)	Apply business strategies for the purpose of more effective confrontation with complex social problems;
Shaw (2004, p. 195)	The work of community, voluntary and public organizations as well as private firms working for social rather than only profit objectives;
Stryjan <i>et al.</i> (2006, p. 95)	Social entrepreneurship is viewed as a category of entrepreneurship that primarily (1) is engaged in by collective actors, and (2) involves, in a central role in the undertaking's resource mix, socially embedded resources;
Stryjan <i>et al.</i> (2006, p. 195)	Social entrepreneurship is viewed as a category of entrepreneurship that primarily (1) is engaged in by collective actors, and (2) involves, in a central role in the undertaking's resource mix, socially embedded resources;
Tan <i>et al.</i> (2005, p.360)	Making profits by innovation in the face of risk with the involvement of a segment of society and where all or part of the benefits accrue to that same segment of society;
Weerawardena e Mort (2006, p.31)	A multidimensional model involving the three dimensions: innovativeness, proactiveness, and risk management;
Weerawardena e Mort (2012, p.92)	A mechanism of NPO strategy development;
Witkamp <i>et al.</i> (2011, p.283)	A new business model that combines a social goal with a business mentality;
Zahra <i>et al.</i> (2009, p.522)	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner;

## Anexo 1.2- Definições de empreendedor social

Bacq e Janssen (2011, p.381)	The social entrepreneur can be broadly defined as an individual whose main objective is not to make profits but to create social value for which he/she will adopt an entrepreneurial behavior;
Barendsen e Gardner (2004, p.43)	Social entrepreneurs are individuals who approach a social problem with entrepreneurial spirit and business acumen;
Bornstein (2007, p.1)	Transformative forces: people with new ideas to address major problems who are relentless in the pursuit of their visions, people who will simply not take 'no' for an answer, who will not give up until they have spread their ideas as far as they possibly can;
Boschee e McClurg (2003, p.4)	A social entrepreneur is any person, in any sector, who uses earned income strategies to pursue a social objective, and a social entrepreneur differs from a traditional entrepreneur in two ways: (...) their earned income strategies are tied directly to their mission: (...) are driven by a double bottom line, a virtual blend of financial and social returns. Profitability is still a goal, but it is not the only goal, and profits are re-invested in the mission rather than being distributed to shareholders;
Brouard e Larivet (2010, p.45)	Social entrepreneurs as any individuals who with their entrepreneurial spirit and personality will act as change agents and leaders to tackle social problems by recognizing new opportunities and finding innovative solutions, and are more concerned with creating social value than financial value;
Dees (1998, p.67)	True social-sector entrepreneurs are those who find not only additional sources of funds but also new methods to link funding to performance. More important, they develop more effective ways to improve conditions on this planet;
Eikenberry e Kluver (2004, p.135)	Social entrepreneurs are nonprofit executives who pay attention to market forces without losing sight of their organizations' underlying missions and seek to use the language and skills of the business world to advance the material well-being of their members or clients;
Estrin <i>et al.</i> (2011, p.2)	Social entrepreneurs can be defined as individuals starting up an organization which pursues predominantly other-regarding or pro-social goals, i.e. goals that target societal rather than only private gains, people in need, or more generally aim to provide benefits to people in addition to or other than the founders and owners of the organization;
Estrin <i>et al.</i> (2013, p.481)	Social entrepreneurs supply needs that are not addressed by for-profit ventures;
George (2009, n.d.)	Social entrepreneurs are usually individuals with novel solutions to society's pressing problems. Some social entrepreneurs often work through nonprofits and citizen groups, while most are now working in the private sector;
Katre e Salipante (2012, p.967)	Social entrepreneurs develop market-driven ventures to produce social change;
Kim e Yoon (2012, p.156)	Social Entrepreneurs (...)are not the enterprisers who pursue economic rationality which is the maximization of wealth, but the ones who seek for social rationality, the maximization of social values, becoming the social change agents with the characteristics of social workers in order to accomplish social commitment. A social entrepreneur can be defined as the one who utilizes the principle of corporate management and has entrepreneurial goals which pursue economic rationality of undertaking for profit and the objective of economic and social rationality at the same time;
Korosec e Berman (2006, p.448-449)	Social entrepreneurs are defined as individuals or private organizations that take the initiative to identify and address important social problems in their communities;
Kramer (2005, p. 6)	One who has created and leads an organization, whether for-profit or not, that is aimed at creating large scale, lasting, and systemic change through the introduction of new ideas, methodologies, and changes in attitude;

Leadbeater (1997, pp.2-3)	Social entrepreneurs identify under-utilized resources – people, buildings, equipment – and find ways of putting them to use to satisfy unmet social needs. They innovate new welfare services and new ways of delivering existing services. Social entrepreneurs who deploy entrepreneurial skills for social ends are at work in parts of the traditional public sector, some large private sector corporations and at the most innovative edge of the voluntary sector. (...) are driven, ambitious leaders, with great skills in communicating a mission and inspiring staff, users and partners. In all these cases they have been capable of creating impressive schemes with virtually no resources;
Leadbeater (2008, p.241)	Anyone who creates lasting social value through entrepreneurial activities;
Light (2005, p.50)	A social entrepreneur is an individual, group, network, organization, or alliance of organizations that seeks sustainable, large-scale change through pattern-breaking ideas in what or how governments, nonprofits, and businesses do to address significant social problems;
London e Morfopoulos (2010, p.28)	Social entrepreneurs are people who see a problem and resolve to do something about it by using entrepreneurial principles to organize, create and manage a venture to make social change;
Nissan <i>et al.</i> (2012, p.306)	Social entrepreneurs are change agents that have leadership characteristics, significant personal credibility, integrity and the ability to generate supporters of their aim, or followers of their project;
Okpara e Halkias (2011, p.13)	A social entrepreneur is, therefore, defined as one who uses his or her leadership and innovative capabilities to find an opportunity to create a new product, a service, or a new approach to address the most pressing social issue in the society;
Osborne (2011, p.15)	Social entrepreneurs may work in the business, nonprofit, or governmental sectors. They may start their own enterprises or reform the workings of existing systems or organizations. What they have in common, however, is a profound commitment to and understanding of social change;
Patel e Mehta (2011, p.219)	Social entrepreneurs try to tackle the underlying problem and not the symptoms; they recognize and seek to alter the social system that has created and sustained the problem;
Peredo e McLean (2006, p.64)	To be an entrepreneur may therefore mean being an individual, a member of a group, or an organization who/which carries out the work of identifying and creatively pursuing a social goal;
Schuyler (1998, p.1)	Individuals who have a vision for social change and who have the financial resources to support their ideas....who exhibit all the skills of successful business people as well as a powerful desire for social change;
Sharir e Lerner (2006, p.7)	A change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand (...) social entrepreneurs establish new organizations, develop and implement innovative programs, and organize or distribute new services. Even though they are differently motivated, the challenges and problems social entrepreneurs face during the initiation, establishment and institutionalization of their ventures resemble those faced by business entrepreneurs;
Tan <i>et al.</i> (2005, p.358)	A legal person is a social entrepreneur from t1 to t2 just in case that person attempts from t1 to t2, to make profits for society or a segment of it by innovation in the face of risk, in a way that involves that society or segment of it;
Thompson <i>et al.</i> (2000, p.328)	People who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money and premises) and use these to ‘make a difference’;
Tracey e Phillips (2007, p.264)	Individuals who combine social and commercial objectives by developing economically sustainable solutions to social problems. It requires social entrepreneurs to identify and exploit market opportunities in order to develop products and services that achieve social ends, or to generate surpluses that can be reinvested in a social project;

### Anexo 1.3- Definições sobre organização social

Brouard e Larivet (2010, p.39)	Organizations which pursue social missions or purposes that operate to create community benefit regardless of ownership or legal structure and with varying degrees of financial self- sufficiency, innovation and social transformation;
Chell <i>et al.</i> (2010, p.485)	Social enterprises seek business solutions to social problems;
Costa <i>et al.</i> (2012, p.118)	Social enterprises can be defined as private organizations whose mission is to produce goods and services in the pursuit of objectives that are in the general interest of local communities, persons or social groups (sometimes in situations of fragility);
Diochon e Anderson (2011, p.93)	Social enterprises are unusual change organizations; typically their purpose is to bring about change to improve social well-being. Yet they do so in unusual ways;
EMES in Defourny e Nyssens (2008, p.43)	Four criteria reflect the economic and entrepreneurial dimensions of social enterprises: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a continuous activity producing goods and/or selling services;</li> <li>▪ a high degree of autonomy;</li> <li>▪ a significant level of economic risk;</li> <li>▪ a minimum amount of paid work;</li> </ul> Five other indicators encapsulate the social dimensions of such enterprises: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an explicit aim to benefit the community;</li> <li>▪ an initiative launched by a group of citizens;</li> <li>▪ a decision-making power not based on capital ownership;</li> <li>▪ a participatory nature, which involves various parties affected by the activity;</li> <li>▪ a limited profit distribution;</li> </ul>
Gata (2010, p.121)	Negócios cujo principal objetivo é criar valor social, e em que os lucros são reinvestidos na empresa de forma a alcançar o seu principal objetivo, não visando por isso uma maximização de lucros que revertam a favor da própria empresa;
Katre e Salipante (2012, p. 967)	Social venture describes a wide range of initiatives intended to produce social change;
Krlev (2012, p. 61)	Social Entrepreneurial Organizations' (SEOs) merge characteristics usually associated with either civil society or the market in a largely unprecedented way;
Mair e Schoen (2005, p.3)	An initiative that catalyzes social transformation and/or or addresses social needs. The creation of social value is the primary objective of the venture, while economic value creation is a necessary but not sufficient condition;
Seanor <i>et al.</i> (2007, p.2)	Social enterprises are socially driven organizations with specific social, environmental and economic objectives. Seen as part of the social economy, they utilize business-like skills to create profits that are re-invested into their social missions;
Travaglini <i>et al.</i> (2009, p.1)	"Social Enterprise" is a broad term used to define economic activities aimed at the achievement of social and collective goals by means of an entrepreneurial organizational structure and system;
Weerawardena e Mort (2012, p.91)	These organizations are characterized by sociality, market orientation and innovation;

## **ANEXO 2- QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

Assunto: Inquérito tese de Doutoramento

Exmo(s) Senhor(es),

No seguimento da nossa conversa telefónica, venho por este meio solicitar a vossa colaboração num inquérito de investigação científica que servirá de base para a minha tese de doutoramento.

Sou docente no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, e estou a efetuar doutoramento em Gestão na Universidade Portucalense Infante D. Henrique, sob a orientação do Prof. Doutor José de Freitas Santos, coordenador da área de gestão no Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto.

A tese tem como título “Iniciativas inovadoras de empreendedorismo social no terceiro setor em Portugal: contextos, motivações e fatores de sucesso”. O inquérito, que servirá de base para a minha tese, tem como objetivo estudar as motivações que conduzem à criação de iniciativas de empreendedorismo social e analisar quais os fatores que potenciam o sucesso destas iniciativas.

Deste modo, o inquérito deverá ser preenchido, se possível, por alguém da organização que tenha estado envolvido na criação e na gestão da iniciativa.

As respostas ao inquérito serão estritamente confidenciais. Os resultados serão tratados de uma forma agregada, sendo assegurado o anonimato e a confidencialidade da informação.

Não existem respostas certas ou erradas. O que nos interessa é a sua opinião, utilizando as escalas disponíveis para o efeito.

Se alguma questão se apresentar de difícil resposta, responda o melhor que puder. O tempo de resposta a este inquérito é de cerca de 15 minutos.

Para participar por favor utilize o link abaixo.

<http://iscap.ipp.pt/survey/index.php?lang=pt&sid=44942&token=zzdjyt3xhtdq9x>

Para qualquer questão poderá utilizar o meu contacto de e-mail [susanajbernardino@gmail.com](mailto:susanajbernardino@gmail.com) ou o meu contacto telefónico.

Agradecia que a resposta não fosse fornecida além do dia 30 de setembro.

A sua colaboração é muito importante. **MUITO OBRIGADA.**

Susana Bernardino.

## **Iniciativas inovadoras de empreendedorismo social no terceiro setor em Portugal.**

O presente inquérito foi elaborado no âmbito da tese de Doutoramento em Gestão, subordinada ao tema "Iniciativas inovadoras de empreendedorismo social no terceiro setor em Portugal: contextos, motivações e fatores de sucesso".

O trabalho de investigação visa conhecer as motivações que conduzem à criação de iniciativas de empreendedorismo social e analisar os fatores que potenciam o sucesso destas iniciativas.

Os resultados serão tratados de uma forma agregada, sendo assegurado o total anonimato e confidencialidade da informação. Não existem respostas certas ou erradas. O que nos interessa é a sua opinião, utilizando as escalas disponíveis para o efeito.

O tempo de resposta a este inquérito é de cerca de 15 minutos.  
A sua colaboração é muito importante. Muito Obrigada!

### **Grupo I- Caracterização da Organização**

Idade da organização (*escolha uma das seguintes respostas*):

- 1 – 3 anos
- 3 – 10 anos
- > 10 anos

Localização geográfica:

\_\_\_\_\_

Âmbito de Atuação (*escolha uma das seguintes respostas*):

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

Público-alvo da organização (*Escolha uma ou mais opções*):

- Pessoas idosas
- Pessoas com deficiência física e/ou necessidades especiais
- Minorias étnicas
- Pessoas com carências financeiras
- Refugiados
- Pessoas com problemas de dependência
- Pessoas socialmente excluídas/vulneráveis
- Animais
- Organizações e associações locais
- Outro: \_\_\_\_\_

Finalidade da atividade da organização (*escolha uma ou mais opções*):

- A atividade da organização complementa os serviços oferecidos nos mercados.
- A atividade da organização complementa os serviços disponibilizados pelo Estado.
- A atividade da organização concorre com outros fornecedores.
- A atividade da organização concorre com o Estado.
- A atividade da organização não é disponibilizada nem pelo Estado nem pela iniciativa privada.

## Grupo II- Caracterização do Entrevistado

Género (*escolha uma das seguintes respostas*):

- Feminino
- Masculino

Idade (*escolha uma das seguintes respostas*):

- < 18
- 18 – 34
- 35 – 54
- 55-64
- > 65

Nível de escolaridade (*escolha uma das seguintes respostas*):

- Ensino primário
- Ensino secundário
- Ensino superior

Qual a sua área de formação? \_\_\_\_\_

Qual a função que ocupa na organização (*escolha uma das seguintes respostas*)?

- Presidente
- Membro da direção
- Diretor
- Técnico
- Outro \_\_\_\_\_

Qual a sua situação ocupacional na organização (*escolha uma das seguintes respostas*)?

- Colaborador da organização
- Voluntário

Antes de ingressar na organização encontrava-se (*escolha uma das seguintes respostas*):

- Empregado
- Reformado
- Não ativo

Antes de ingressar na organização trabalhava (*escolha uma das seguintes respostas*):

- No setor empresarial
- No setor público
- No sector sem fins lucrativos

Identifique a sua posição perante a iniciativa:

	Sim	Não
Sou um dos fundadores/promotores da iniciativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou membro da gestão da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Grupo III- Motivações

Motivações anteriores à iniciativa (*responda a cada uma das seguintes questões*):

	Sim	Não
Antes desta iniciativa alguma vez criou alguma organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os seus pais alguma vez criaram uma organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os seus familiares e amigos alguma vez criaram uma organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de estar envolvido nesta iniciativa já tinha estado envolvido em projetos sociais anteriores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de se ter envolvido nesta iniciativa já tinha tido experiências na gestão de organizações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sua juventude alguma vez participou em movimentos associativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de se envolver na iniciativa ocorreram mudanças significativas na sua vida pessoal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de se envolver nesta iniciativa encontrava-se satisfeito com a sua situação profissional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de se envolver na organização conhecia alguém que lhe fosse próximo que tivesse um problema relacionado com a missão da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomou contacto com a questão social tratada pela organização desde a juventude?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomou contacto com a questão social tratada pela organização alguns anos antes de ingressar na organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivações pessoais.

Identifique a importância que cada um dos seguintes fatores assumiu para o seu envolvimento na organização (*considere 1 se a importância é muito baixa e 5 se a importância é muito elevada*):

	1	2	3	4	5
Estar fortemente comprometido com uma visão social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar determinado em ser um agente de mudança social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma forma de compromisso ou afiliação para com uma dada comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar determinado em fazer face a uma necessidade social de um modo economicamente viável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma maior autonomia e independência ocupacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto em assumir riscos e novos desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionar oportunidades para a minha criatividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação de uma fonte de rendimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adotar um novo modelo de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar o prestígio e status pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguir o modelo de pessoas que admiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguir uma tradição familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerar este trabalho menos exigente do que numa empresa comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser capaz de identificar uma necessidade social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter a capacidade de ver riscos como oportunidades para criar valor social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter competência e experiência necessárias para iniciar um novo projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispor de recursos suficientes para lançar a iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de apoios e aconselhamento para este tipo de organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de um regime legal favorável para este tipo de organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de um regime fiscal favorável para este tipo de organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de uma necessidade social que não estava a ser devidamente satisfeita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atitudes pessoais.

Exprima o seu nível de concordância relativamente às suas atitudes pessoais (*considere 1 se discorda totalmente e 5 se concorda totalmente*):

	1	2	3	4	5
Acredito no estabelecimento de um bom relacionamento com os meus pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito na manutenção de um relacionamento harmonioso com os meus pares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito na promoção de uma relação de trabalho de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito na importância de se obter um consenso antes de se formar uma conclusão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um dia gostaria de obter a posição mais elevada na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou sempre atento a oportunidades para iniciar novos projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ganhar, mesmo quando a atividade não é muito importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando a maioria das pessoas já está esgotada com o trabalho, ainda continuo com energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro definir objetivos ambiciosos, do que objetivos fáceis de atingir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para mim, a mudança é excitante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus pares diriam que sou uma pessoa de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus pares diriam que sou uma pessoa otimista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus pares diriam que tomo decisões com sensatez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho melhor em ambientes que me permitam ser criativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o que esperam de mim nos vários contextos sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus pares diriam que sou uma pessoa inovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus pares diriam que sou uma pessoa com uma mente aberta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de concretizar os detalhes de uma tarefa de acordo com o planeado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus pares diriam que sou uma pessoa responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizo o meu trabalho de modo a realizar em primeiro lugar as coisas mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conduzo a minha atividade de acordo com rigorosos princípios éticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou motivado em atingir os objetivos nas tarefas que me são atribuídas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Grupo IV- Estratégia

Ações estratégicas. Identifique o grau de importância que atribui a cada uma das ações estratégicas (*considere 1 se atribui uma importância muito baixa e 5 se a importância é muito elevada*).

	1	2	3	4	5
Definição da missão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e divulgação da missão interna e externamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de um plano estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programação das ações implementadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de outras organizações concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise do meio envolvente que rodeia a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões periódicas para acompanhamento do grau de execução do plano estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de uma liderança visionária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de uma visão partilhada pelos membros da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Grupo V- Gestão de recursos

Valorização de recursos. Identifique a importância dos seguintes recursos para a organização (*considere 1 se atribui uma importância muito baixa e se a importância é muito elevada*):

	1	2	3	4	5
Recrutamento e retenção de colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento e retenção de voluntários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento e retenção da equipa de gestão e de liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsídios e subvenções públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donativos de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donativos de particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receitas geradas pela organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edifício/Instalações/Armazém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos (Ex. transporte, empilhadores, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hardware	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologias de informação e da comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de divulgação e de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de atividades de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logotipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de recolha de comentários das entidades interessadas (stakeholders)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de monitorização da perceção que as entidades interessadas (stakeholders) têm sobre a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inquéritos de satisfação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatórios de avaliação da qualidade dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de introdução de ações de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Receitas Próprias. Identifique a percentagem de receitas provenientes das atividades levadas a cabo pela organização (*escolha uma das seguintes respostas*):

- Não
- Menor do que 25%
- Entre 25 e 50%
- Entre 50 e 75%
- Maior do que 75%

Quais as fontes de receitas próprias a que a organização recorre (*escolha uma ou mais opções*):

- Preço pago pela prestação de serviços ou venda de produtos
- Merchandising
- Quotas pagas pelos sócios/ membros da organização
- Realização de ações de formação
- Realização de ações de consultadoria
- Outras \_\_\_\_\_

Gestão de recursos. Identifique a importância que a gestão dos seguintes recursos assume para a atividade da organização (*considere 1 se a importância é muito baixa e 5 se a importância é muito elevada*):

	1	2	3	4	5
Os grupos de trabalho dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajar os colaboradores a assumirem riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajar as unidades dentro da organização a trabalharem em conjunto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação entre os elementos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de fontes de financiamento adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de geração de receitas por parte da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de atração de donativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades do dia a dia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A geração de fundos para a realização de investimentos de expansão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamentos e instalações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologias da informação e da comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de ações de comunicação e divulgação dos produtos e serviços da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de programas de marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento dos sucessos e insucessos dos programas de marketing levados a cabo pela organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envio de mensagens consistentes às entidades interessadas (stakeholders) da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de uma marca, compreendida pelos colaboradores da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de uma marca, compreendida pelas entidades interessadas (stakeholders) da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A implementação de mudanças, de acordo com as sugestões das entidades interessadas (stakeholders).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento das associações que as entidades interessadas (stakeholders) têm sobre a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O envolvimento do público-alvo na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O envolvimento da comunidade na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com os stakeholders externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A colaboração com outras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação de uma experiência positiva para as entidades interessadas (stakeholders) através dos produtos ou serviços da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de satisfação dos clientes com o tipo de programas, atividades ou serviços da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos programas, atividades ou serviços da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O investimento dos recursos adequados para a melhoria dos produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relacionamentos Externos. Exprima o seu nível de concordância relativamente aos seus relacionamentos externos (*considere 1 se discorda totalmente e 5 se concorda totalmente*):

	1	2	3	4	5
Considero-me ser uma pessoa com um grande número de contactos e de conhecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que os contactos (networking) facilitam o acesso ao financiamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que os contactos (networking) permitem ter melhor acesso à informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que os meus principais contactos são pessoas com um grande número de contactos ou conhecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo os meus contactos para aceder a recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo os meus contactos para aceder a financiamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Grupo VI- Desempenho

Qual o número, aproximado, de colaboradores da organização? \_\_\_\_\_

Qual o número, aproximado, de voluntários da organização? \_\_\_\_\_

Qual o número, aproximado, de beneficiários da organização? \_\_\_\_\_

Qual o montante, aproximado, dos valores anuais movimentados pela organização (em euros)?  
\_\_\_\_\_

Os estatutos da organização permitem a geração de excedentes?

- Sim
- Não

Desempenho geral da empresa. Como classifica o desempenho geral da empresa em relação a cada um dos seguintes elementos (*atribua 1 se considera que o desempenho é muito baixo e 5 se o desempenho é muito elevado*):

	1	2	3	4	5
Capacidade para a prossecução dos seus principais objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para atingir a missão social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para atingir objetivos sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para atingir objetivos económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crescimento da procura pelos programas da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crescimento do número de beneficiários da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O crescimento dos valores, em euros, anuais movimentados pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O aumento da sustentabilidade económica da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Medição de resultados. Avalie o grau de importância que atribui à medição de resultados da organização (*considere 1 se atribui uma importância muito baixa e 5 se a importância é muito elevada*):

	1	2	3	4	5
A medição de resultados permite a introdução de programas de melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A medição de resultados permite legitimar a organização perante os seus principais stakeholders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A medição de resultados melhora a visibilidade da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A medição de resultados facilita o acesso a recursos financeiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A medição de resultados facilita o acesso a donativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A medição de resultados é uma forma de atrair colaboradores e voluntários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **ANEXO 3- ORGANIZAÇÕES INQUIRIDAS**

### **Anexo 3.1- Organizações não-governamentais de cooperação para o desenvolvimento**

Abraço – Associação de Apoio a Pessoas com VIH/SIDA  
ACAPO - Associação de Cegos e Amblíopes de Portugal  
ACTUAR - Associação para a Cooperação e o Desenvolvimento  
ADAN - Associação de Ação Social para o Necessitado  
ADDHU - Associação de Defesa dos Direitos Humanos  
ADEP - Assoc. para o Desenv. Da Cultura e Ensino Profissional da Marinha Grande  
ADLML – Associação de Desenvolvimento Local do Minho-Lima  
ADPM – Associação para o Estudo e Defesa do Património Natural e Cultural do Concelho de Mértola  
AECODE - Associação de Especialistas para a Cooperação e Desenvolvimento  
Afetos com Letras – Associação para o Desenvolvimento pela Formação, Saúde e Educação  
AGIR XXI - Associação para a Inclusão Social  
Água Triangular  
AHEAD - Associação Humanitária para a Educação e Apoio ao Desenvolvimento  
AJAP - Associação de Jovens Agricultores de Portugal  
Ajuda Amiga - Associação de Solidariedade e Apoio ao Desenvolvimento  
Ajuda Internacional - Cidadãos Sem Fronteiras  
ALC - Associação Lusófona para o Desenvolvimento do Conhecimento  
AMU - Cooperação e Solidariedade Lusófona por um Mundo Unido  
AMURT Portugal – Associação de Apoio Social e Humanitário  
ANAFS - Associação Nacional dos Alistados das Formações Sanitárias  
Ao Norte - Associação de Produção e Animação Audiovisual  
APA – Associação Cívica Procurar Abraços  
APCS - Associação Portuguesa de Consultores Seniores  
APDES - Agência Piaget para o Desenvolvimento  
APDSI – Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação  
APF - Associação para o Planeamento da Família  
APOIAR - Associação Portuguesa de Apoio a África  
ASI - Associação de Solidariedade Internacional  
ASP - Associação Saúde em Português - Associação de Profissionais de Cuidados de Saúde Primários dos Países de Língua Portuguesa  
Associação Bem Sorrir  
Associação Coração sem Fonteiras  
Associação Cultural e Juvenil Batoto Yetu  
Associação Cultural Moinho da Juventude  
Associação Lusófona para o Desenvolvimento, Cultura e Integração  
Associação Karingana Wa Karingana  
Associação Nova Dimensão  
Associação para a Cooperação com os Países Africanos de Língua Portuguesa  
Associação Portuguesa de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho para o Desenvolvimento e Cooperação Internacional (APSHSTDDC)

Associação Reviravolta  
 Associação Sonhos de Afetos  
 Associação SPIN para o Intercâmbio formação e cooperação entre os povos  
 Associação Tane Timor  
 Associação The Big Hand  
 Associação Veterinários Sem Fronteiras - Portugal  
 Associação Viver 100 Fronteiras  
 Associação We and You (WAY)  
 ATACA - Associação de Tutores e Amigos d  
 ATACA - Associação de Tutores e Amigos da Criança Africana  
 ATLAS - Associação de Cooperação para o Desenvolvimento  
 Cadeia da Esperança - Organização de Solidariedade Internacional  
 Capitólio - Organização Não governamental para o Desenvolvimento  
 Chapitô - Coletividade Cultural e Recreativa de Sta. Catarina  
 CIC - Associação para a Cooperação, Intercâmbio e Cultura  
 Cidadãos do Mundo Associação  
 CIDAC - Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral  
 Cooperativa de Ensino e Arte – Escola Afro-Luso-Brasileira, C. R. L  
 Cores do Globo - Associação para a Promoção do Comércio Justo  
 CULTIVAR - Associação de Técnicos de Culturas Tropicais  
 Dialogue Café - Associação para a Promoção de Diálogo entre Culturas  
 EPAR – Desenvolvimento, Ensino, Formação e Inserção, CRL  
 Estímulo – Centro de Estudos – Associação  
 EU E OS MEUS IRMÃOS – Assoc. para o Desenvolvimento da Criança  
 FIDEMA - Associação para a Cooperação e Desenvolvimento  
 Fundação de Assistência Médica Internacional (AMI)  
 Fundação Assistência Humanitária Europa- Focus  
 Fundação Luso Africana para a Cultura – FLAC  
 Fundação Teresa Regojo para o Desenvolvimento  
 Governance and Justice Group (GJG) - Associação para a Promoção de Normas Internacionais de Governo e Administração da Justiça  
 Grupo Teatro do Oprimido - GTO  
 Help Images - Associação de Promoção e Apoio à Solidariedade Social  
 Helpe - O Nosso Mundo é Humano  
 Kór, Associação para a Formação  
 Kriscer – Associação de Cooperação e Educação para o Desenvolvimento Humano e Social  
 Liga Portuguesa Contra a SIDA  
 Ligar à Vida - Associação de Gestão Humanitária para o Desenvolvimento  
 Médicos do Mundo  
 Memórias e Gentes – Associação Humanitária  
 Meninos do Mundo - Associação  
 Missão Saúde para a Humanidade  
 Missão Teva Associação  
 MÓ DE VIDA - Cooperativa de Consumo, CRL  
 MONTE – Desenvolvimento Alentejo Central, ACE  
 OIKOS - Cooperação e Desenvolvimento  
 OPIS – Associação para a Cooperação e Desenvolvimento

Orbis - Cooperação e Desenvolvimento  
Organização Missanga – Associação de Promoção da Educação e Cultura  
Passo Positivo - Associação de Ação Social  
PCI - Paramédicos de Catástrofe Internacional  
Pista Mágica Associação  
Raia Histórica – Associação de Desenvolvimento do Nordeste da Beira  
Slice of Heaven – Associação  
Sun Aid – Associação para o Desenvolvimento pela Energia Solar  
Tabanca Pequena – Grupo de Amigos da Guiné-Bissau - Apoio e Cooperação ao Desenvolvimento Africano  
TESE – Associação para o Desenvolvimento da Tecnologia, Engenharia, Saúde e Educação  
Um Pequeno Gesto Uma Grande Ajuda – Associação  
WACT - We Are Changing Together - Associação

## **Anexo 3.2- Projetos cotados na bolsa de valores sociais**

A Vida Vale  
Agência ODM  
Audiodescrição.pt - Ouço, logo vejo  
Capital Aldeia  
Centro ABCReal Portugal  
Centro de Interpretação da Abelha  
Cozinhar o Futuro  
Crescer com Afetividade  
CRESCER dos 8 aos 80  
EC3 - Eco-Centro de Compostagem Caseira  
Educação é a Melhor Prevenção  
EfeitoD - Um Negócio que Faz a Diferença!  
Formar Campeões para a Vida  
Lar Telhadinho  
Lavandaria Solidária  
Mais cuidados, mais integrados  
Passos de Tempo  
Piscina Terapêutica Os 4 Elementos  
Polo Social - Manto  
POR TI- Projecto de Apoio a Ti  
Porto de Abrigo  
Projeto Viver, Crescer e Integrar  
Retalhos de Esperança  
Saúde a Sorrir  
Semear o Futuro  
Serviço de Intervenção e Apoio à Criança  
Social Innovation Challenge  
Unidade Móvel de Apoio ao Domicílio (UMAD)  
Menos é Mais - Teatro Debate  
Horta de Gerações

## ANEXO 4- ANEXOS ESTATÍSTICOS

### Anexo 4.1- Caracterização geral da organização social

#### Anexo 4.1.1- Número de segmentos sociais em que as organizações operam

	Total		ONGD		BVS	
	N (68)	%	N (44)	%	N (24)	%
1 categoria	31	45,6%	20	45,5%	11	45,8%
2 categorias	12	17,6%	7	15,9%	5	20,8%
3 categorias	10	14,7%	4	9,1%	6	25,0%
4 categoria	7	10,3%	5	11,4%	2	8,3%
5 categorias	5	7,4%	5	11,4%	0	0,0%
6 categorias	3	4,4%	3	6,8%	0	0,0%
<i>Média</i>	2,3		2,5		2,0	

#### Anexo 4.1.2- Organizações sociais que atuam em outros segmentos sociais

	Total (N=33)	ONGD (N=22)	BVS (N=11)
Crianças e/ou jovens	12	5	7
Estudantes	3	2	1
Toda a população	5	3	2
Potenciais criadores de iniciativas	1		1
Afetados e infetados VIH/Sida	2	2	
Busca e Salvamento	1	1	
Público em geral/organizações interessadas no voluntariado	1	1	
Grupos em situação de insegurança alimentar	1	1	
Agricultura	2	2	
Organizações internacionais	1	1	
Antigos combatentes da guerra colonial	1	1	
BoP	1	1	
Ajuda humanitária	1	1	
Imigrantes	1	1	

### Anexo 4.1.3- A posição do empreendedor na iniciativa: correlações

	<b>Função Exercida</b>	<b>Situação ocupacional</b>
Idade da organização	,280	-,120
Localização da organização	,026	-,252
Âmbito de atuação	-,295*	,291
<b>Público-Alvo:</b>		
Pessoas idosas	,017	-,052
Pessoas com deficiência física	-,086	,178
Minorias étnicas	-,050	-,063
Pessoas com carências financeiras	,000	-,031
Refugiados	,182	-,211
Pessoas com problemas de dependência	,030	,005
Pessoas socialmente excluídas	-,112	,111
Animais	-	-
Organizações e associações locais	-,138	,064
Outro	,220	-,199
<b>Finalidade da atividade da organização</b>		
Complementa os serviços dos mercados	,027	,015
Complementa os serviços do Estado	-,101	,154
Concorre com outros fornecedores	-,197	,221
Concorre com o Estado	,106	-,211
A atividade não é disponibilizada nos mercados	,109	-,212
<b>Traços pessoais</b>		
Abertura à experiência	-,070	,041
Consciosidade	-,329*	,138
Extroversão	-,248	,170
<b>Perfil demográfico</b>		
Género	-,174	,395**
Idade da organização	-,358*	,497**
Nível de escolaridade	-,150	-,083
Área de formação	,103	-,213
Situação ocupacional anterior	,129	-,069
Setor de proveniência	,088	-,226
Experiências anteriores		
Já criou uma organização	,297*	-,273
Os seus pais já criaram uma organização	-,047	-,156
Famíliares e amigos já criaram uma organização	-,131	,024
Tinha estado envolvido em projetos sociais	,000	,095
Tinha experiência na gestão de organizações	,019	,029
Participou em movimentos associativos na juventude	,108	-,381**
Ocorreram mudanças pessoais significativas	,088	-,065
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional	,188	-,333*
Conhecia alguém próximo com o problema a tratar pela organização	,174	,063
Tomou contacto com a questão social na juventude	-,012	-,022
Tomou contacto com a questão social alguns anos antes	-,257	,291
<b>Objetivos pessoais</b>		
Objetivos de carácter pessoal	,264	-,367*
Seguir o percurso de alguém	,045	-,171
Afiliação para com uma dada comunidade	-,063	,066
Determinação Social	-,325*	,289
<b>Perceção de viabilidade da iniciativa pelo indivíduo</b>		
Perceção de que o contexto é favorável	,000	,076
Perceção de posse das capacidades pessoais	-,179	,084
Perceção de desajabilidade	-,297*	,256

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.1.4 - A posição do empreendedor na iniciativa: distribuição de frequências

	Função exercida					Situação ocupacional	
	Presidente	Membro da Direção	Diretor	Técnico	Outro	Colaborador	Voluntário
Tipo de organização							
BVS	23,1%	15,4%	30,8%	15,4%	15,4%	76,9%	23,1%
ONGD	59,4%	15,6%	6,3%	9,4%	9,4%	37,5%	62,5%
Idade da organização							
1-3 anos	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%
3-10 anos	50,0%	23,1%	7,7%	15,4%	3,8%	50,0%	50,0%
>10 anos	40,0%	6,7%	20,0%	6,7%	26,7%	53,3%	46,7%
Localização geográfica							
Norte	57,1%	14,3%	0,0%	14,3%	14,3%	14,3%	85,7%
Centro	85,7%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	57,1%
Lisboa	39,1%	21,7%	17,4%	13,0%	8,7%	52,2%	47,8%
Alentejo	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%
Algarve	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Ilhas	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Varias	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Âmbito de atuação							
Local	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Regional	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%	0,0%
Nacional	33,3%	16,7%	25,0%	8,3%	16,7%	66,7%	33,3%
Internacional	60,7%	17,9%	3,6%	10,7%	7,1%	35,7%	64,3%
Público-alvo							
Pessoas idosas	71,4%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	57,1%
Pessoas com deficiência física	44,4%	11,1%	22,2%	0,0%	22,2%	66,7%	33,3%
Minorias étnicas	60,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	60,0%
Pessoas com carências financeiras	53,3%	13,3%	6,7%	13,3%	13,3%	46,7%	53,3%
Refugiados	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Pessoas com problemas de dependência	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Pessoas socialmente excluídas	45,5%	9,1%	18,2%	18,2%	9,1%	54,5%	45,5%
Animais	-	-	-	-	-	-	-
Organizações e associações locais	54,5%	0,0%	9,1%	9,1%	27,3%	54,5%	45,5%
Outro	56,0%	20,0%	4,0%	16,0%	4,0%	40,0%	60,0%
Finalidade da atividade da organização							
Complementa os serviços dos mercados	50,0%	14,3%	14,3%	14,3%	7,1%	50,0%	50,0%
Complementa os serviços do Estado	47,4%	10,5%	15,8%	10,5%	15,8%	57,9%	42,1%
Concorre com outros fornecedores	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%	0,0%
Concorre com o Estado	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
A atividade não é disponibilizada nos mercados	58,8%	11,8%	11,8%	5,9%	11,8%	35,3%	64,7%
Género							
Feminino	42,9%	14,3%	14,3%	17,9%	10,7%	64,3%	35,7%
Masculino	58,8%	17,6%	11,8%	0,0%	11,8%	23,5%	76,5%

(Continuação)

	Função exercida					Situação ocupacional	
	Presidente	Membro da Direção	Diretor	Técnico	Outro	Colaborador	Voluntário
Idade							
<18	-	-	-	-	-	-	-
18-34	16,7%	0,0%	25,0%	41,7%	16,7%	83,3%	16,7%
35-54	61,1%	22,2%	11,1%	0,0%	5,6%	50,0%	50,0%
55-64	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	66,7%
>65	77,8%	0,0%	11,1%	0,0%	11,1%	11,1%	88,9%
Nível de escolaridade							
Ensino Primário	-	-	-	-	-	-	-
Ensino Secundário	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	66,7%
Ensino Superior	50,0%	16,7%	11,9%	11,9%	9,5%	50,0%	50,0%
Área de formação							
Ciências da Saúde	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	66,7%
Ciências Matemáticas	-	-	-	-	-	-	-
Ciências Sociais	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%	25,0%
Ciências Económicas	66,7%	11,1%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%	77,8%
Engenharia	44,4%	22,2%	0,0%	11,1%	22,2%	33,3%	66,7%
Artes	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Humanidades	45,5%	18,2%	18,2%	9,1%	9,1%	63,6%	36,4%
Ensino	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Outros	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Situação ocupacional anterior							
Empregado	51,4%	17,1%	14,3%	5,7%	11,4%	48,6%	51,4%
Reformado	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Não ativo	37,5%	12,5%	12,5%	37,5%	0,0%	62,5%	37,5%
Setor de proveniência							
Setor Empresarial	52,9%	17,6%	5,9%	11,8%	11,8%	47,1%	52,9%
Setor Público	69,2%	15,4%	0,0%	0,0%	15,4%	30,8%	69,2%
Setor sem fins lucrativos	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Função Exercida							
Presidente	-	-	-	-	-	13,6%	86,4%
Membro da Direção	-	-	-	-	-	57,1%	42,9%
Diretor	-	-	-	-	-	100,0%	0,0%
Técnico	-	-	-	-	-	100,0%	0,0%
Outros	-	-	-	-	-	80,0%	20,0%

## Anexo 4.2- Fatores de promoção da iniciativa social

### Anexo 4.2.1- Os traços pessoais do empreendedor

#### Anexo 4.2.1.1- Posição do empreendedor em relação a diferentes atitudes pessoais

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio- Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Acredito no estabelecimento de um bom relacionamento com os meus pares	0%	0%	9%	40%	51%	4,4	0,7	4,0	5,0	5,0
Acredito na manutenção de um relacionamento harmonioso com os meus pares	0%	0%	11%	47%	42%	4,3	0,7	4,0	4,0	5,0
Acredito na promoção de uma relação de trabalho de confiança	0%	0%	7%	42%	51%	4,4	0,6	4,0	5,0	5,0
Acredito na importância de se obter um consenso antes de se formar uma conclusão	2%	2%	20%	36%	40%	4,1	0,9	3,5	4,0	5,0
Um dia gostaria de obter a posição mais elevada na organização	53%	13%	18%	11%	4%	2,0	1,3	1,0	1,0	3,0
Estou sempre atento a oportunidades para iniciar novos projetos	2%	7%	20%	24%	47%	4,1	1,1	3,0	4,0	5,0
Gosto de ganhar, mesmo quando a atividade não é muito importante	18%	16%	40%	18%	9%	2,8	1,2	2,0	3,0	4,0
Quando a maioria das pessoas já está esgotada com o trabalho, ainda continuo com energia	4%	4%	29%	18%	44%	3,9	1,2	3,0	4,0	5,0
Prefiro definir objetivos ambiciosos, do que objetivos fáceis de atingir	4%	7%	20%	36%	33%	3,9	1,1	3,0	4,0	5,0
Para mim, a mudança é excitante	4%	13%	13%	29%	40%	3,9	1,2	3,0	4,0	5,0
Os meus pares diriam que sou uma pessoa de confiança	0%	0%	7%	38%	56%	4,5	0,6	4,0	5,0	5,0
Os meus pares diriam que sou uma pessoa otimista	0%	4%	13%	33%	49%	4,3	0,9	4,0	4,0	5,0
Os meus pares diriam que tomo decisões com sensatez	0%	0%	22%	49%	29%	4,1	0,7	4,0	4,0	5,0
Trabalho melhor em ambientes que me permitam ser criativo	2%	9%	16%	27%	47%	4,1	1,1	3,0	4,0	5,0
Sei o que esperam de mim nos vários contextos sociais	2%	4%	36%	42%	16%	3,6	0,9	3,0	4,0	4,0
Os meus pares diriam que sou uma pessoa inovadora	4%	9%	13%	44%	29%	3,8	1,1	3,0	4,0	5,0
Os meus pares diriam que sou uma pessoa com uma mente aberta	0%	0%	18%	47%	36%	4,2	0,7	4,0	4,0	5,0
Gosto de concretizar os detalhes de uma tarefa de acordo com o planeado	0%	11%	11%	42%	36%	4,0	1,0	4,0	4,0	5,0
Os meus pares diriam que sou uma pessoa responsável	0%	0%	2%	33%	64%	4,6	0,5	4,0	5,0	5,0
Organizo o meu trabalho de modo a realizar em primeiro lugar as coisas mais importantes	0%	2%	11%	44%	42%	4,3	0,8	4,0	4,0	5,0
Conduzo a minha atividade de acordo com rigorosos princípios éticos	0%	0%	2%	22%	76%	4,7	0,5	4,5	5,0	5,0
Estou motivado em atingir os objetivos nas tarefas que me são atribuídas	0%	0%	11%	22%	67%	4,6	0,7	4,0	5,0	5,0

N=45

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente;

### Anexo 4.2.1.2- Correlações entre diferentes atitudes pessoais

	P.3.3.1	P.3.3.2	P.3.3.3	P.3.3.4	P.3.3.5	P.3.3.6	P.3.3.7	P.3.3.8	P.3.3.9	P.3.3.10	P.3.3.11	P.3.3.12	P.3.3.13	P.3.3.14	P.3.3.15	P.3.3.16	P.3.3.17	P.3.3.18	P.3.3.19	P.3.3.20	P.3.3.21	P.3.3.22	
P.3.3.1	1																						
P.3.3.2	,833**	1																					
P.3.3.3	,752**	,697**	1																				
P.3.3.4	,267	,385**	,431**	1																			
P.3.3.5	,384**	,405**	,231	,095	1																		
P.3.3.6	,507**	,540**	,565**	,239	,268	1																	
P.3.3.7	,174	,091	,311*	,174	,456**	,258	1																
P.3.3.8	,307*	,263	,294*	,151	,249	,351*	,224	1															
P.3.3.9	,269	,336*	,320*	-,075	,311*	,489**	,280	,476**	1														
P.3.3.10	,328*	,304*	,439**	,129	,385**	,389**	,442**	,349*	,564**	1													
P.3.3.11	,316*	,443**	,537**	,461**	,288	,390**	,350*	,392**	,262	,326*	1												
P.3.3.12	,158	,168	,197	-,002	,209	,299*	,175	,724**	,517**	,424**	,384**	1											
P.3.3.13	-,013	,003	,236	,257	,225	,112	,438**	,197	,011	,140	,430**	,300*	1										
P.3.3.14	,371*	,344*	,189	,103	,461**	,382**	,288	,147	,385**	,484**	,084	,149	-,236	1									
P.3.3.15	,304*	,269	,252	,283	,449**	,433**	,445**	,243	,301*	,441**	,363*	,336*	,324*	,518**	1								
P.3.3.16	,317*	,413**	,339*	,256	,398**	,574**	,245	,462**	,401**	,500**	,281	,457**	,014	,677**	,604**	1							
P.3.3.17	,417**	,357*	,328*	,210	,453**	,457**	,328*	,207	,290	,627**	,207	,252	,153	,622**	,533**	,650**	1						
P.3.3.18	,021	-,081	,097	,271	,112	,218	,360*	,327*	,110	,119	,245	,347*	,489**	-,001	,250	,199	,191	1					
P.3.3.19	,076	,082	,242	,336*	,169	,243	,156	,216	,067	,165	,496**	,174	,303*	,083	,287	,249	,239	,369*	1				
P.3.3.20	,089	,103	,324*	,317*	-,024	,231	,201	,361*	,017	,189	,393**	,309*	,471**	-,077	,283	,359*	,206	,462**	,540**	1			
P.3.3.21	,144	,188	,319*	,293	,036	,162	,199	,365*	,017	,241	,430**	,223	,306*	,034	,194	,217	,329*	,250	,212	,318*	1		
P.3.3.22	,372*	,256	,310*	,303*	,104	,407**	,191	,445**	,159	,252	,303*	,317*	,243	,339*	,330*	,480**	,392**	,321*	,457**	,583**	,309*	1	

(P.3.3.1) Acredito no estabelecimento de um bom relacionamento com os meus pares; (P.3.3.2) Acredito na manutenção de um relacionamento harmonioso com os meus pares; (P.3.3.3) Acredito na promoção de uma relação de trabalho de confiança; (P.3.3.4) Acredito na importância de se obter um consenso antes de se formar uma conclusão; (P.3.3.5) Um dia gostaria de obter a posição mais elevada na organização; (P.3.3.6) Estou sempre atento a oportunidades para iniciar novos projetos; (P.3.3.7) Gosto de ganhar, mesmo quando a atividade não é muito importante; (P.3.3.8) Quando a maioria das pessoas já está esgotada com o trabalho, ainda continuo com energia; (P.3.3.9) Prefiro definir objetivos ambiciosos, do que objetivos fáceis de atingir; (P.3.3.10) Para mim, a mudança é excitante; (P.3.3.11) Os meus pares diriam que sou uma pessoa de confiança; (P.3.3.12) Os meus pares diriam que sou uma pessoa otimista; (P.3.3.13) Os meus pares diriam que tomo decisões com sensatez; (P.3.3.14) Trabalho melhor em ambientes que me permitam ser criativo; (P.3.3.15) Sei o que esperam de mim nos vários contextos sociais; (P.3.3.16) Os meus pares diriam que sou uma pessoa inovadora; (P.3.3.17) Os meus pares diriam que sou uma pessoa com uma mente aberta; (P.3.3.18) Gosto de concretizar os detalhes de uma tarefa de acordo com o planeado; (P.3.3.19) Os meus pares diriam que sou uma pessoa responsável; (P.3.3.20) Organizo o meu trabalho de modo a realizar em primeiro lugar as coisas mais importantes; (P.3.3.21) Conduzo a minha atividade de acordo com rigorosos princípios éticos; (P.3.3.22) Estou motivado em atingir os objetivos nas tarefas que me são atribuídas.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

**Anexo 4.2.1.3- Correlações entre traços de personalidade, características da organização, perfil demográfico e motivações pessoais do empreendedor**

	Abertura à Experiência	Conscenciosidade	Extroversão
<b>Traços Pessoais</b>			
Abertura à experiência	1		
Conscenciosidade	,283	1	
Extroversão	,363*	,311*	1
<b>Características da organização</b>			
Idade da organização	,028	-,114	,046
Localização geográfica	,192	,091	-,020
Âmbito de atuação	-,027	-,052	,173
<b>Público-Alvo</b>			
Pessoas idosas	-,095	,039	,052
Pessoas com deficiências físicas	-,192	-,197	,091
Minorias étnicas	,169	,171	-,147
Pessoas com carências financeiras	-,155	-,059	-,049
Refugiados	-,147	-,113	-,135
Pessoas com problemas de dependências	-,159	-,113	-,081
Pessoas socialmente excluídas	,014	,172	,034
Animais	-	-	-
Organizações e associações locais	-,165	-,080	-,030
Outro	-,014	-,153	-,094
<b>Finalidade da atividade da organização</b>			
Complementa os serviços dos mercados	-,262	-,130	,025
Complementa os serviços do Estado	,136	,058	,047
Concorre com outros fornecedores	-,065	-,113	-,023
Concorre com o Estado	,231	,048	-,190
A atividade não é disponibilizada nos mercados	,008	,248	,187
<b>Perfil demográfico</b>			
Género	,005	-,039	-,088
Idade	-,067	,164	,119
Nível de escolaridade	,101	,030	,110
Área de formação	-,063	-,187	,166
Função ocupada na organização	-,070	-,329*	-,248
Situação ocupacional (colaborador vs. voluntário)	,041	,138	,170
<b>Experiências anteriores</b>			
Situação ocupacional anterior	-,104	-,014	-,119
Setor de proveniência	,170	,335*	-,022
Já criou uma organização	-,196	-,201	-,121
Os seus pais já criaram uma organização	,006	,110	-,053
Familiares e amigos já criaram uma organização	-,220	,136	,138
Tinha estado envolvido em projetos sociais	-,136	-,135	-,368*
Tinha experiência na gestão de organizações	-,304*	-,176	,075
Participou em movimentos associativos na juventude	-,066	,150	-,059
Ocorreram mudanças pessoais significativas	-,098	,000	-,104
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional	-,039	-,175	-,146
Conhecia alguém próximo com o problema a tratar pela organização	-,138	-,071	-,104
Tomou contacto com a questão social na juventude	-,118	,134	-,017
Tomou contacto com a questão social alguns anos antes	-,054	,232	,113
<b>Objetivos pessoais</b>			
Objetivos de carácter pessoal	,580**	,099	,338*
Seguir o percurso de alguém	,400**	-,059	,327*
Afiliação para com uma dada comunidade	,126	,152	,096
Determinação social	,016	,266	,576**
<b>Perceção de viabilidade da iniciativa</b>			
Perceção da favorabilidade do contexto	,054	,122	,171
Perceção de posse das capacidades pessoais necessárias	,544**	,538**	,371*
Perceção de desejabilidade	,244	,191	,389**

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

**Anexo 4.2.1.4- Expressão dos diferentes traços de personalidade em função das características da organização, do indivíduo e das suas motivações pessoais**

	Abertura à experiência (valor médio)	Consciosidade (valor médio)	Extroversão (valor médio)
<i>Média global</i>	4,1	4,4	3,9
<b>Características da organização</b>			
Tipo de organização			
BVS	4,3	4,6	3,8
ONGD	3,9	4,3	3,9
Idade da organização			
1-3 anos	4,3	4,7	4,1
3-10 anos	3,9	4,4	3,8
>10 anos	4,1	4,4	4,0
Localização geográfica			
Norte	4,0	4,5	4,0
Centro	3,3	4,2	3,6
Lisboa	4,1	4,4	4,0
Alentejo	4,4	4,0	3,0
Algarve	3,6	5,0	4,5
Ilhas	4,1	4,5	3,5
Varias	4,4	4,6	3,9
Âmbito de atuação			
Local	3,5	4,5	3,0
Regional	3,8	4,0	3,4
Nacional	4,4	4,7	4,1
Internacional	3,9	4,3	3,9
Público-Alvo			
Pessoas idosas	4,2	4,4	3,8
Pessoas com deficiências físicas	4,3	4,7	3,7
Minorias étnicas	3,6	4,1	4,3
Pessoas com carências financeiras	4,2	4,5	4,0
Refugiados	4,5	4,7	4,5
Pessoas com problemas de dependências	4,5	4,7	4,3
Pessoas socialmente excluídas	4,0	4,3	3,9
Animais	-	-	-
Organizações e associações locais	4,2	4,5	4,0
Outro	4,0	4,5	4,0
Finalidade da atividade da organização			
Complementa os serviços dos mercados	4,3	4,5	3,9
Complementa os serviços do Estado	3,9	4,4	3,9
Concorre com outros fornecedores	4,2	4,7	4,0
Concorre com o Estado	3,2	4,3	4,7
A atividade não é disponibilizada nos mercados	4,0	4,2	3,7
<b>Características do empreendedor</b>			
Género			
Feminino	4,0	4,4	4,0
Masculino	4,0	4,4	3,8
Idade			
<18			
18-34	4,1	4,1	3,8
35-54	3,9	4,6	3,8
55-64	3,7	4,3	3,9
>65	4,1	4,5	4,2
Nível de escolaridade			
Ensino Primário	-	-	-
Ensino Secundário	3,7	4,3	3,5
Ensino Superior	4,0	4,4	3,9

(Continuação)

	Abertura à experiência (valor médio)	Consciosidade (valor médio)	Extroversão (valor médio)
Área de formação			
Ciências da Saúde	4,0	4,6	3,5
Ciências Matemáticas			
Ciências Sociais	4,2	4,6	3,8
Ciências Económicas	4,2	4,5	4,1
Engenharia	3,6	4,1	3,6
Artes	4,7	4,9	4,4
Humanidades	3,8	4,2	4,1
Ensino	4,3	5,0	5,0
Outros	3,4	3,5	3,0
Função exercida			
Presidente	4,0	4,6	4,2
Membro da Direção	3,8	4,4	3,4
Diretor	4,4	4,4	4,2
Técnico	3,8	4,3	3,8
Outro	3,8	3,8	3,2
Situação ocupacional			
Colaborador	4,0	4,3	3,7
Voluntário	4,0	4,5	4,1
<b>Experiências anteriores</b>			
Situação ocupacional anterior			
Empregado	4,0	4,4	4,0
Reformado	3,7	4,0	3,7
Não ativo	3,8	4,4	3,7
Setor de proveniência			
Setor Empresarial	4,0	4,2	4,1
Setor Público	3,9	4,5	3,7
Setor sem fins lucrativos	4,5	4,8	4,3
Outras experiências			
Já criou uma organização	4,2	4,6	4,1
Os seus pais já criaram uma organização	4,0	4,3	4,0
Famíliares e amigos já criaram uma organização	4,1	4,3	3,8
Tinha estado envolvido em projetos sociais	4,0	4,5	4,1
Tinha experiência na gestão de organizações	4,2	4,5	3,8
Participou em movimentos associativos na juventude	4,0	4,3	4,0
Ocorreram mudanças pessoais significativas	4,1	4,4	4,0
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional	4,0	4,5	4,0
Conhecia alguém próximo com o problema a tratar pela organização	4,1	4,5	4,0
Tomou contacto com a questão social na juventude	4,1	4,3	3,9
Tomou contacto com a questão social alguns anos antes	4,0	4,3	3,8

## Anexo 4.2.2- Perfil demográfico do empreendedor social

### Anexo 4.2.2.1- Distribuição dos empreendedores pelas organizações sociais

	Total	Género		Idade			
		Feminino	Masculino	18-34	35-54	55-64	> 65
Tipo de Organização							
ONGD	28,9%	39,3%	11,8%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
BVS	71,1%	60,7%	88,2%	66,7%	66,7%	100,0%	66,7%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
Idade da organização							
1-3 anos	8,9%	10,7%	5,9%	16,7%	5,6%	0,0%	11,1%
3-10 anos	57,8%	57,1%	58,8%	58,3%	72,2%	50,0%	27,3%
> 10 anos	33,3%	32,1%	35,3%	25,0%	22,2%	50,0%	55,6%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>93,9%</i>
Localização geográfica							
Norte	15,6%	10,7%	23,5%	16,7%	11,1%	0,0%	33,3%
Centro	15,6%	14,3%	17,6%	0,0%	22,2%	33,3%	11,1%
Lisboa	51,1%	53,6%	47,1%	58,3%	44,4%	66,7%	44,4%
Alentejo	4,4%	7,1%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Algarve	2,2%	3,6%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%
Ilhas	2,2%	0,0%	5,9%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%
Varias	8,9%	10,7%	5,9%	8,3%	11,1%	0,0%	11,1%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
Âmbito de atuação							
Local	4,4%	7,1%	0,0%	8,3%	5,6%	0,0%	0,0%
Regional	6,7%	0,0%	17,6%	8,3%	5,6%	16,7%	0,0%
Nacional	26,7%	35,7%	11,8%	33,3%	27,8%	0,0%	33,3%
Internacional	62,2%	57,1%	70,6%	50,0%	61,1%	83,3%	66,7%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
Público-Alvo							
Pessoas Idosas	7,1%	7,9%	5,7%	6,3%	8,1%	0,0%	10,5%
Pessoas com deficiências física e/ou necessidades especiais	9,2%	12,7%	2,9%	9,4%	8,1%	0,0%	15,8%
Minorias étnicas	5,1%	4,8%	5,7%	3,1%	5,4%	0,0%	10,5%
Pessoas com carências financeiras	15,3%	15,9%	14,3%	15,6%	16,2%	20,0%	10,5%
Refugiados	2,0%	1,6%	2,9%	0,0%	2,7%	0,0%	5,3%
Pessoas com problemas de dependência	2,0%	1,6%	2,9%	0,0%	5,4%	0,0%	0,0%
Pessoas socialmente excluídas/Vulneráveis	22,4%	22,2%	22,9%	31,3%	18,9%	20,0%	15,8%
Animais	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Organizações e associações locais	11,2%	9,5%	14,3%	15,6%	5,4%	30,0%	5,3%
Outros	25,5%	23,8%	28,6%	18,8%	29,7%	30,0%	26,3%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
Finalidade da atividade da organização							
Complementa os serviços dos mercados	25,9%	33,3%	11,1%	40,0%	30,4%	0,0%	10,0%
Complementa os serviços do Estado	35,2%	33,3%	38,9%	33,3%	30,4%	33,3%	50,0%
Concorre com outros fornecedores	3,7%	5,6%	0,0%	0,0%	8,7%	0,0%	0,0%
Concorre com o Estado	3,7%	2,8%	5,6%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%
A atividade não é disponibilizada nos mercados	31,5%	25,0%	44,4%	26,7%	30,4%	33,3%	40,0%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

#### Anexo 4.2.2.2- Correlações entre variáveis demográficas do empreendedor

	P.2.1	P.2.2	P.2.3	P.2.4	P.2.7	P.2.8	P.3.1.1	P.3.1.2	P.3.1.3	P.3.1.4	P.3.1.5	P.3.1.6	P.3.1.7	P.3.1.8	P.3.1.9	P.3.1.10	P.3.1.11
P.2.1	1																
P.2.2	,538**	1															
P.2.3	-,159	-,184	1														
P.2.4	-,199	-,090	-,023	1													
P.2.7	-,166	-,130	,023	,100	1												
P.2.8	-,098	,017	-,118	,091	-	1											
P.3.1.1	-,367*	-,193	,013	-,127	,162	-,178	1										
P.3.1.2	-,069	,178	-,134	-,070	,115	,120	,384**	1									
P.3.1.3	,006	,059	-,107	,231	,035	,119	,340*	,356*	1								
P.3.1.4	,024	,168	-,071	,149	,069	,140	,128	,000	,143	1							
P.3.1.5	-,324*	-,066	,024	,244	,249	-,278	,326*	,160	,374*	,245	1						
P.3.1.6	-,262	-,162	,036	,180	,165	,286	,059	,181	,145	,109	,019	1					
P.3.1.7	-,086	-,025	-,286	-,049	-,023	,039	,148	,245	,018	,036	-,086	,145	1				
P.3.1.8	-,086	-,184	,143	,175	,416**	-,147	,244	,134	,036	,100	,135	,218	-,393**	1			
P.3.1.9	,040	-,106	-,208	,066	-,131	-,094	,070	-,275	,178	,196	-,055	,262	,178	,086	1		
P.3.1.10	,155	,047	-,095	,084	-,104	,174	-,111	-,067	,065	,119	,063	,109	-,202	,119	,120	1	
P.3.1.11	,006	,101	-,107	,037	,150	,335*	,051	,022	,107	,250	,098	-,036	-,071	,036	,086	,244	1

(P.2.1) Género; (P.2.2) Idade; (P.2.3) Nível de formação; (P.2.4) Área de formação; (P.2.7) Situação ocupacional anterior; (P.2.8) Setor de proveniência; (P.3.1.1) Antes desta iniciativa já criou uma organização; (P.3.1.2) Os pais já criaram uma organização; (P.3.1.3) Os familiares e amigos já criaram uma organização; (P.3.1.4) Envolvimento anterior em projetos sociais anteriores; (P.3.1.5) Experiências anterior na gestão de organizações; (P.3.1.6) Participação em movimentos associativos na juventude; (P.3.1.7) Mudanças significativas na sua vida pessoal; (P.3.1.8) Encontrava-se satisfeito com a situação profissional anterior; (P.3.1.9) Conhecimento de alguém próximo com um problema relacionado com a missão da organização; (P.3.1.10) Contacto com a questão social desde a juventude; (P.3.1.11) Contacto com a questão social alguns anos antes de ingressar na organização;

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.2.2.3- Características demográficas do empreendedor social em função das características da organização social, perfil e motivações pessoais do indivíduo

	Idade	Género	Nível de form.	Área de form.	Experiências passadas													
					Situação ocup. anterior	Setor de proven.	Já criou uma organiz.	Pais já criaram uma organiz.	Familiares e amigos já criaram organiz.	Envolvim. projetos sociais anteriores	Exper. em gestão	Particip. mov. Associ. Juventude	Mudanças pessoais significativas	Satisfação c/ situação prof.	Conhecia alguém com problema social	Contacto com a questão desde juventude	Contacto com a questão anos antes	
<b>Características da organização</b>																		
Idade da organização	,064	,245	,256	-,090	-,067	,067	-,046	-,074	-,158	,049	-,012	-,181	,064	-,217	-,217	-,323*	-,158	
Localização geográfica	-,137	-,138	,175	,009	,058	,078	,019	,014	,058	-,250	,093	-,108	-,334*	,052	-,266	,057	,058	
Âmbito de atuação	,061	,192	-,066	,263	-,014	-,183	-,147	-,193	,232	,088	,004	,146	-,100	,022	,167	,040	-,044	
<b>Público-Alvo</b>																		
Pessoas idosas	,081	-,008	-,115	,348*	,064	-,006	-,156	-,061	,033	,082	-,045	-,150	,279	-,213	,045	,052	,033	
Pessoas c/ deficiências físicas	,275	-,031	,089	,333*	,115	-,261	,024	-,111	,134	,000	,275	-,272	,134	,000	-,046	,044	,134	
Minorias étnicas	-,016	-,111	,189	-,167	-,092	-,004	-,085	,000	-,094	-,151	-,162	-,144	,047	-,151	,016	-,361*	-,236	
Pessoas c/ carências financ.	,065	,133	-,189	,144	,000	,159	,034	,236	,094	,151	-,032	,096	,378*	-,076	,130	,031	,189	
Refugiados	-,054	-,149	-,058	,190	,112	-,118	,088	,162	-,014	,115	-,054	,176	,202	,115	,054	-,221	-,231	
Pessoas c/ dependências	-,054	,054	-,058	,086	,112	-,290	-,145	-,108	-,231	,115	-,054	,176	,202	,115	,277	-,221	-,231	
Pessoas socialmente excluídas	,029	,329*	-,083	,088	-,184	-,039	-,177	-,044	-,244	-,012	-,155	-,109	,024	-,226	-,212	-,111	,024	
Animais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Organizações e assoc. locais	-,090	,143	,055	,151	,027	,084	-,047	-,026	,014	,180	,230	-,063	-,090	-,069	-,017	,039	,014	
Outro	-,051	-,014	-,120	-,161	,058	,173	,311*	,447**	,239	,060	,041	,183	-,209	,167	-,133	,109	-,120	
<b>Finalidade da atividade</b>																		
Compl. serviços dos mercados	,326*	,349*	,013	,244	,100	-,178	,067	,144	,340*	-,218	,029	,059	-,141	,128	-,029	,177	-,045	
Compl. serviços do Estado	,016	-,082	-,228	,035	-,198	-,121	-,089	,135	,168	,024	,202	,239	,078	,024	,169	,026	-,102	
Concorre c/ outros fornecedores	,168	,054	-,058	,138	,112	,054	-,145	-,108	-,014	,115	-,054	-,264	-,014	,115	,054	-,005	,202	
Concorre com o Estado	-,054	-,149	-,058	-,019	,112	,226	,088	-,108	-,231	,115	-,277	,176	-,014	,115	,054	,211	,202	
A atividade não é disponibiliz.	-,149	-,063	,159	-,111	-,249	,278	-,128	-,160	-,190	-,024	-,149	-,019	-,006	-,135	-,040	-,063	-,006	
<b>Posição na iniciativa</b>																		
Função Exercida	-,174	-,358*	-,150	,103	,129	,088	,297*	-,047	-,131	,000	,019	,108	,088	,188	,174	-,012	-,257	
Situação ocupacional	,395**	,497**	-,083	-,213	-,069	-,226	-,273	-,156	,024	,095	,029	-,381**	-,065	-,333*	,063	-,022	,291	
<b>Traços pessoais</b>																		
Abertura à experiência	,005	-,067	,101	-,063	-,104	,170	-,196	,006	-,220	-,136	-,304*	-,066	-,098	-,039	-,138	-,118	-,054	
Consciosidade	-,039	,164	,030	-,187	-,014	,335*	-,201	,110	,136	-,135	-,176	,150	,000	-,175	-,071	,134	,232	
Extroversão	-,088	,119	,110	,166	-,119	-,022	-,121	-,053	,138	-,368*	,075	-,059	-,104	-,146	-,104	-,017	,113	
<b>Objetivos pessoais</b>																		
Objetivos de caráter pessoal	-,193	-,139	,069	,190	,119	,253	,154	,233	-,032	-,029	-,060	,136	-,008	,332*	,006	,101	-,015	
Seguir o percurso de alguém	-,117	,034	,229	,030	-,129	-,023	-,069	-,125	-,355*	-,262	-,071	-,162	-,123	,091	-,216	,041	-,101	
Afiliação para c/ uma comunidade	-,063	,065	-,245	-,019	-,333*	,129	-,054	-,117	,036	,083	,017	,111	-,081	-,057	,023	,285	-,042	
Determinação social	-,118	,092	-,064	-,064	,035	-,113	,085	-,119	,154	-,091	,302*	,194	,086	-,254	,118	,119	,086	
<b>Perceção de viabilidade da iniciativa</b>																		
Perceção de favorab. do contexto	,147	,342*	-,034	-,135	-,181	-,236	,251	,284	,105	,122	,279	-,140	-,049	,088	-,256	-,144	-,218	
Perceção de posse capacidades	-,033	,162	,042	-,149	-,124	,167	,049	,083	-,043	-,186	-,338*	-,042	,103	-,186	-,110	-,005	,175	
Perceção de desejabilidade	-,024	,057	,157	-,030	-,107	-,168	,035	-,033	,061	-,192	,021	-,169	-,157	-,087	-,201	-,169	-,114	

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ; \*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

#### Anexo 4.2.2.4- As experiências pessoais e profissionais passadas do empreendedor nas diferentes categorias de organizações sociais

	Tipo de organização		Idade			Localização							Âmbito de atuação			
	ONGD	BVS	1-3 anos	3-10 anos	>10 anos	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Ilhas	Várias	Local	Regional	Nacional	Internacional
Já criou uma organização anteriormente	31,3%	30,8%	25,0%	30,8%	33,3%	42,9%	28,6%	30,4%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	41,7%	32,1%
Os pais já criaram uma organização	21,9%	15,4%	0,0%	23,1%	20,0%	28,6%	14,3%	17,4%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	16,7%	25,0%
Os familiares e amigos já criaram uma organização	46,9%	69,2%	50,0%	46,2%	66,7%	57,1%	42,9%	56,5%	100,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%	33,3%	75,0%	42,9%
Já tinha estado envolvido em projetos sociais anteriores	81,3%	69,2%	100,0%	73,1%	80,0%	57,1%	71,4%	82,6%	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	66,7%	78,6%
Já tinha experiência na gestão de organizações	62,5%	61,5%	75,0%	57,7%	66,7%	85,7%	57,1%	56,5%	50,0%	100,0%	100,0%	50,0%	0,0%	100,0%	75,0%	57,1%
Participação em movimentos associativos na juventude	65,6%	46,2%	25,0%	61,5%	66,7%	57,1%	71,4%	52,2%	50,0%	100,0%	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	41,7%	60,7%
Ocorreram mudanças pessoais significativas	56,3%	46,2%	50,0%	57,7%	46,7%	28,6%	42,9%	56,5%	50,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	66,7%	58,3%	53,6%
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional anterior	75,0%	84,6%	75,0%	69,2%	93,3%	85,7%	85,7%	73,9%	50,0%	100,0%	100,0%	75,0%	100,0%	66,7%	75,0%	78,6%
Conhecia alguém próximo com o problema social a tratar	34,4%	46,2%	0,0%	38,5%	46,7%	28,6%	42,9%	30,4%	0,0%	100,0%	100,0%	75,0%	50,0%	66,7%	41,7%	32,1%
Contacto com a questão social desde a juventude	50,0%	53,8%	25,0%	42,3%	73,3%	42,9%	42,9%	56,5%	100,0%	100,0%	0,0%	25,0%	50,0%	33,3%	66,7%	46,4%
Contacto com a questão social anos antes	56,3%	46,2%	25,0%	53,8%	60,0%	42,9%	71,4%	52,2%	100,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	66,7%	41,7%	57,1%

(Continuação)

	Público-Alvo									Finalidade da atividade da organização				
	Pessoas idosas	Pessoas c/ deficiências físicas	Minorias étnicas	Pessoas c/ carências financeiras	Refugiados	Pessoas c/ problemas de dependências	Pessoas socialmente excluídas	Organizações e associações locais	Outro	Compl. os serviços dos mercados	Compl. os serviços do Estado	Concorre com outros fornecedores	Concorre com o Estado	A atividade não é disponibilizada nos mercados
Já criou uma organização anteriormente	14,3%	33,3%	20,0%	33,3%	50,0%	0,0%	22,7%	27,3%	44,0%	35,7%	26,3%	0,0%	50,0%	23,5%
Os pais já criaram uma organização	14,3%	11,1%	20,0%	33,3%	50,0%	0,0%	18,2%	18,2%	36,0%	28,6%	26,3%	0,0%	0,0%	11,8%
Os familiares e amigos já criaram uma organização	57,1%	66,7%	40,0%	60,0%	50,0%	0,0%	40,9%	54,5%	64,0%	78,6%	63,2%	50,0%	0,0%	41,2%
Já tinha estado envolvido em projetos sociais anteriores	85,7%	77,8%	60,0%	86,7%	100,0%	100,0%	77,3%	90,9%	80,0%	64,3%	78,9%	100,0%	100,0%	76,5%
Já tinha experiência na gestão de organizações	57,1%	88,9%	40,0%	60,0%	50,0%	50,0%	54,5%	81,8%	64,0%	64,3%	73,7%	50,0%	0,0%	52,9%
Participação em movimentos associativos na juventude	42,9%	33,3%	40,0%	66,7%	100,0%	100,0%	54,5%	54,5%	68,0%	64,3%	73,7%	0,0%	100,0%	58,8%
Ocorreram mudanças pessoais significativas	85,7%	66,7%	60,0%	80,0%	100,0%	100,0%	54,5%	45,5%	44,0%	42,9%	57,9%	50,0%	50,0%	52,9%
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional anterior	57,1%	77,8%	60,0%	73,3%	100,0%	100,0%	68,2%	72,7%	84,0%	85,7%	78,9%	100,0%	100,0%	70,6%
Conhecia alguém próximo com o problema social a tratar	42,9%	33,3%	40,0%	46,7%	50,0%	100,0%	27,3%	36,4%	32,0%	35,7%	47,4%	50,0%	50,0%	35,3%
Contacto com a questão social desde a juventude	57,1%	55,6%	0,0%	53,3%	0,0%	0,0%	45,5%	54,5%	56,0%	64,3%	52,6%	50,0%	100,0%	47,1%
Contacto com a questão social anos antes	57,1%	66,7%	20,0%	66,7%	0,0%	0,0%	54,5%	54,5%	48,0%	50,0%	47,4%	100,0%	100,0%	52,9%

**Anexo 4.2.2.5- As experiências pessoais e profissionais passadas do empreendedor em função das suas características demográficas e situação ocupacional na organização**

	Género		Idade				Função Exercida					Situação na organização	
	Feminino	Masculino	18-34	35-54	55-64	>65	Presidente	Membro da direção	Diretor	Técnico	Outro	Colaborador	Voluntário
Já criou uma organização anteriormente	17,9%	52,9%	16,7%	27,8%	66,7%	33,3%	36,4%	57,1%	33,3%	0,0%	0,0%	18,2%	43,5%
Os pais já criaram uma organização	17,9%	23,5%	33,3%	16,7%	16,7%	11,1%	18,2%	28,6%	0,0%	40,0%	20,0%	13,6%	26,1%
Os familiares e amigos já criaram uma organização	53,6%	52,9%	58,3%	50,0%	66,7%	44,4%	50,0%	57,1%	33,3%	60,0%	80,0%	54,5%	52,2%
Já tinha estado envolvido em projetos sociais anteriores	78,6%	76,5%	83,3%	77,8%	100,0%	55,6%	77,3%	71,4%	100,0%	60,0%	80,0%	81,8%	73,9%
Já tinha experiência na gestão de organizações	50,0%	82,4%	58,3%	61,1%	66,7%	66,7%	63,6%	57,1%	83,3%	20,0%	80,0%	63,6%	60,9%
Participação em movimentos associativos na juventude	50,0%	76,5%	50,0%	55,6%	83,3%	66,7%	68,2%	57,1%	50,0%	20,0%	80,0%	40,9%	78,3%
Ocorreram mudanças pessoais significativas	50,0%	58,8%	50,0%	55,6%	50,0%	55,6%	54,5%	57,1%	66,7%	40,0%	40,0%	50,0%	56,5%
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional anterior	75,0%	82,4%	58,3%	83,3%	100,0%	77,8%	86,4%	71,4%	83,3%	40,0%	80,0%	63,6%	91,3%
Conhecia alguém próximo com o problema social a tratar	39,3%	35,3%	8,3%	55,6%	66,7%	22,2%	45,5%	42,9%	33,3%	0,0%	40,0%	40,9%	34,8%
Contacto com a questão social desde a juventude	57,1%	41,2%	66,7%	38,9%	50,0%	55,6%	54,5%	28,6%	66,7%	40,0%	60,0%	50,0%	52,2%
Contacto com a questão social anos antes	53,6%	52,9%	66,7%	38,9%	100,0%	33,3%	36,4%	85,7%	50,0%	60,0%	80,0%	68,2%	39,1%

(Continuação)

	Situação ocupacional anterior		Setor de proveniência					
	Colaborador	Voluntário	Empregado	Reformado	Não ativo	Setor Empresarial	Setor Público	Setor sem fins lucrativos
Já criou uma organização anteriormente	18,2%	43,5%	34,3%	50,0%	12,5%	23,5%	46,2%	40,0%
Os pais já criaram uma organização	13,6%	26,1%	22,9%	0,0%	12,5%	23,5%	30,8%	0,0%
Os familiares e amigos já criaram uma organização	54,5%	52,2%	54,3%	50,0%	50,0%	58,8%	53,8%	40,0%
Já tinha estado envolvido em projetos sociais anteriores	81,8%	73,9%	80,0%	50,0%	75,0%	88,2%	69,2%	80,0%
Já tinha experiência na gestão de organizações	63,6%	60,9%	68,6%	50,0%	37,5%	52,9%	84,6%	80,0%
Participação em movimentos associativos na juventude	40,9%	78,3%	62,9%	100,0%	37,5%	76,5%	53,8%	40,0%
Ocorreram mudanças pessoais significativas	50,0%	56,5%	54,3%	0,0%	62,5%	58,8%	46,2%	60,0%
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional anterior	63,6%	91,3%	85,7%	100,0%	37,5%	76,5%	100,0%	80,0%
Conhecia alguém próximo com o problema social a tratar	40,9%	34,8%	34,3%	50,0%	50,0%	29,4%	38,5%	40,0%
Contacto com a questão social desde a juventude	50,0%	52,2%	48,6%	50,0%	62,5%	58,8%	38,5%	40,0%
Contacto com a questão social anos antes	68,2%	39,1%	57,1%	50,0%	37,5%	70,6%	53,8%	20,0%

**Anexo 4.2.2.6- A influência da área de formação sobre o comportamento socialmente empreendedor- teste do qui-quadrado**

	N Observado <sup>a</sup>	N Esperado <sup>b</sup>	Resíduos <sup>c</sup>
Ciências da Saúde	6	5,6	<u>4</u>
Ciências Sociais	4	5,6	-1,6
Ciências Económicas	9	5,6	<u>3,4</u>
Engenharia	9	5,6	<u>3,4</u>
Artes	4	5,6	-1,6
Humanidades	11	5,6	<u>5,4</u>
Ensino	1	5,6	-4,6
Outros	1	5,6	-4,6

a. N=45

b. Teste para a hipótese de uma distribuição uniforme das respostas pelas diferentes áreas de formação

c.  $\alpha = 0,015$

**Anexo 4.2.2.7- A influência do contexto**

	Criação prévia de outras organizações		Idade			
	Sim	Não	18-34	35-54	55-64	>65
Experiência empreendedora dos pais						
Os pais já criaram organizações	42,9%	9,7%	33,3%	16,7%	16,7%	11,1%
Os pais nunca criaram uma organização	57,1%	90,3%	66,7%	83,3%	83,3%	88,9%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
Experiência empreendedora de familiares e amigos						
Familiares e amigos já criaram organizações	78,6%	41,9%	58,3%	50,0%	66,7%	44,4%
Familiares e amigos nunca criaram uma organização	21,4%	58,1%	41,7%	50,0%	33,3%	55,6%
<i>Subtotal</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

## Anexo 4.2.3- Motivações pessoais do empreendedor social- objetivos pessoais e percepção de viabilidade da iniciativa

### Anexo 4.2.3.1- A importância atribuída a diferentes motivações pessoais

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Estar fortemente comprometido com uma visão social	0%	0%	7%		24%	69%	4,6	0,6	4,0	5,0
Estar determinado em ser um agente de mudança social	0%	0%	9%		31%	60%	4,5	0,7	4,0	5,0
É uma forma de compromisso ou afiliação para com uma dada comunidade	4%	16%	18%		38%	24%	3,6	1,2	3,0	4,0
Estar determinado em fazer face a uma necessidade social de um modo economicamente viável	2%	7%	20%		20%	51%	4,1	1,1	3,0	5,0
Ter uma maior autonomia e independência ocupacional	24%	11%	36%		16%	13%	2,8	1,3	1,5	3,0
Gosto em assumir riscos e novos desafios	2%	2%	24%		29%	42%	4,1	1,0	3,0	4,0
Proporcionar oportunidades para a minha criatividade	16%	7%	18%		22%	38%	3,6	1,5	3,0	4,0
A criação de uma fonte de rendimentos	47%	16%	18%		13%	7%	2,2	1,3	1,0	2,0
Adotar um novo modelo de vida	22%	18%	20%		24%	16%	2,9	1,4	2,0	3,0
Aumentar o prestígio e status pessoal	56%	18%	22%		2%	2%	1,8	1,0	1,0	1,0
Seguir o modelo de pessoas que admiro	38%	16%	18%		18%	11%	2,5	1,4	1,0	2,0
Seguir uma tradição familiar	64%	18%	9%		7%	2%	1,6	1,0	1,0	1,0
Considerar este trabalho menos exigente do que numa empresa comercial	62%	13%	13%		9%	2%	1,8	1,1	1,0	1,0
Ser capaz de identificar uma necessidade social	4%	7%	27%		27%	36%	3,8	1,1	3,0	4,0
Ter a capacidade de ver riscos como oportunidades para criar valor social	7%	11%	27%		27%	29%	3,6	1,2	3,0	4,0
Ter competência e experiência necessárias para iniciar um novo projeto	2%	7%	16%		36%	40%	4,0	1,0	3,5	4,0
Disponer de recursos suficientes para lançar a iniciativa	13%	11%	29%		29%	18%	3,3	1,3	2,5	3,0
Existência de apoios e aconselhamento para este tipo de organizações	18%	27%	31%		13%	11%	2,7	1,2	2,0	3,0
Existência de um regime legal favorável para este tipo de organizações	27%	22%	27%		11%	13%	2,6	1,4	1,0	3,0
Existência de um regime fiscal favorável para este tipo de organizações	31%	18%	24%		13%	13%	2,6	1,4	1,0	3,0
Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto	22%	24%	31%		13%	9%	2,6	1,2	2,0	3,0
Facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto	29%	22%	29%		11%	9%	2,5	1,3	1,0	2,0
Existência de uma necessidade social que não estava a ser devidamente satisfeita	2%	4%	16%		20%	58%	4,3	1,0	4,0	5,0

N=45

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.2.3.2- Correlações entre motivações pessoais

	P.3.2.1	P.3.2.2	P.3.2.3	P.3.2.4	P.3.2.5	P.3.2.6	P.3.2.7	P.3.2.8	P.3.2.9	P.3.2.10	P.3.2.11	P.3.2.12	P.3.2.13	P.3.2.14	P.3.2.15	P.3.2.16	P.3.2.17	P.3.2.18	P.3.2.19	P.3.2.20	P.3.2.21	P.3.2.22	P.3.2.23	
P.3.2.1	1																							
P.3.2.2	,598**	1																						
P.3.2.3	,179	,199	1																					
P.3.2.4	,301*	,392**	,431**	1																				
P.3.2.5	-,111	-,126	-,015	,201	1																			
P.3.2.6	,118	,086	-,037	,120	,423**	1																		
P.3.2.7	-,173	-,090	-,065	,287	,607**	,543**	1																	
P.3.2.8	-,249	-,157	-,147	,033	,514**	,370*	,471**	1																
P.3.2.9	-,056	,062	-,226	,094	,272	,282	,332*	,527**	1															
P.3.2.10	-,173	-,165	-,034	,084	,437**	,264	,292	,413**	,338*	1														
P.3.2.11	-,095	-,054	,209	,283	,282	,233	,237	,296*	,354*	,462**	1													
P.3.2.12	,140	-,060	,056	,115	,197	,199	,293	,127	,292	,413**	,449**	1												
P.3.2.13	,060	,110	-,020	-,198	-,210	,117	-,089	-,046	,261	,267	,159	,385**	1											
P.3.2.14	,195	,033	,260	,328*	,204	,255	,135	,231	-,036	,240	,361*	,003	-,194	1										
P.3.2.15	,128	,345*	,149	,360*	,277	,460**	,294*	,255	,077	,257	,427**	,029	-,123	,624**	1									
P.3.2.16	,172	,100	,111	,403**	,106	,245	,119	,161	-,140	,293	,309*	-,006	-,207	,635**	,436**	1								
P.3.2.17	,103	,240	,133	,191	,283	,203	,047	,213	,138	,100	,425**	-,047	-,080	,271	,543**	,184	1							
P.3.2.18	,014	,004	,119	,090	,288	,277	,180	-,053	-,142	,096	,152	,048	-,064	,079	,261	-,008	,366*	1						
P.3.2.19	,125	,144	,052	,075	,063	,053	,025	-,213	,190	-,013	,074	,144	,235	-,030	,017	-,103	,232	,606**	1					
P.3.2.20	,084	,103	,087	,074	,119	,053	-,002	-,240	,147	,095	,110	,148	,338*	-,017	,011	-,114	,176	,607**	,935**	1				
P.3.2.21	-,133	-,093	,089	-,070	,290	,115	,117	,028	,077	,095	,299*	-,018	,095	,146	,292	-,059	,401**	,697**	,636**	,660**	1			
P.3.2.22	,038	,020	,206	,320*	,400**	,082	,182	-,039	,095	,191	,288	-,020	,006	,203	,218	,158	,326*	,592**	,558**	,557**	,731**	1		
P.3.2.23	,270	,395**	,106	,478**	-,097	,049	-,079	-,068	,028	-,158	,232	-,205	-,138	,294*	,450**	,226	,327*	,200	,139	,169	,117	,072	1	

(P.3.2.1) Estar fortemente comprometido com uma visão social; (P.3.2.2) Estar determinado em ser um agente de mudança social; (P.3.2.3) É uma forma de compromisso ou afiliação para com uma dada comunidade; (P.3.2.4) Estar determinado em fazer face a uma necessidade social de um modo economicamente viável; (P.3.2.5) Ter uma maior autonomia e independência ocupacional; (P.3.2.6) Gosto em assumir riscos e novos desafios; (P.3.2.7) Proporcionar oportunidades para a minha criatividade; (P.3.2.8) A criação de uma fonte de rendimentos; (P.3.2.9) Adotar um novo modelo de vida; (P.3.2.10) Aumentar o prestígio e status pessoal; (P.3.2.11) Seguir o modelo de pessoas que admiro; (P.3.2.12) Seguir uma tradição familiar; (P.3.2.13) Considerar este trabalho menos exigente do que numa empresa comercial; (P.3.2.14) Ser capaz de identificar uma necessidade social; (P.3.2.15) Ter a capacidade de ver riscos como oportunidades para criar valor social; (P.3.2.16) Ter competência e experiência necessárias para iniciar um novo projeto; (P.3.2.17) Dispor de recursos suficientes para lançar a iniciativa; (P.3.2.18) Existência de apoios e aconselhamento para este tipo de organizações; (P.3.2.19) Existência de um regime legal favorável para este tipo de organizações; (P.3.2.20) Existência de um regime fiscal favorável para este tipo de organizações; (P.3.2.21) Facilidade na obtenção de informações para iniciar o projeto; (P.3.2.22) Facilidade e simplicidade dos processos administrativos para o lançamento do projeto; (P.3.2.23) Existência de uma necessidade social que não estava a ser devidamente satisfeita.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.2.3.3- Correlações entre motivações pessoais, características da organização, a posição do empreendedor na organização e perfil do empreendedor

	Objetivos pessoais				Percepção de viabilidade da iniciativa		
	Objetivos de caráter pessoal	Seguir o percurso de alguém	Afiliação para com uma comunidade	Determinação social	Percepção de favorabilidade do contexto	Percepção de posse das capacidades pessoais	Percepção de deseabilidade
<b>Motivações pessoais</b>							
Objetivos de caráter pessoal	1						
Seguir o percurso de alguém	,343*	1					
Afiliação para com uma dada comunidade	-,048	,171	1				
Determinação social	-,074	-,066	,199	1			
Percepção de favorabilidade do contexto	,199	,180	,125	,049	1		
Percepção de posse das capacidades pessoais	,323*	,308*	,209	,202	,098	1	
Percepção de deseabilidade	-,066	,061	,106	,395**	,165	,396**	1
<b>Características da organização</b>							
Idade	-,015	,258	-,092	-,261	,132	,028	-,142
Localização geográfica	-,041	,120	-,125	-,171	-,270	-,064	,006
Âmbito de atuação	-,106	,001	,071	,138	-,032	-,085	,038
<b>Público-Alvo</b>							
Pessoas idosas	,142	-,233	-,196	,054	-,012	,055	-,128
Pessoas com deficiências físicas	-,096	,003	-,263	,136	,099	-,111	-,033
Minorias étnicas	,031	-,177	-,303*	-,156	-,037	,031	,162
Pessoas com carências financeiras	,028	-,334*	-,110	-,024	-,027	,038	-,092
Refugiados	,168	-,293	-,166	,004	,102	-,036	,056
Pessoas com problemas de dependências	,033	-,091	,023	,004	,007	-,232	-,049
Pessoas socialmente excluídas	-,049	-,020	-,051	-,051	,193	,125	,081
Animais	-	-	-	-	-	-	-
Organizações e associações locais	-,129	-,016	-,143	,049	,086	-,313*	-,054
Outro	,073	-,139	,022	-,084	,032	-,195	-,015
<b>Finalidade da atividade da organização</b>							
Complementa os serviços dos mercados	-,091	-,026	-,138	-,135	-,007	-,091	-,060
Complementa os serviços do Estado	,011	-,183	,072	,118	,184	-,186	-,041
Concorre com outros fornecedores	-,108	-,089	,118	,004	-,135	-,078	-,155
Concorre com o Estado	,076	,219	,212	,004	-,255	,254	,056
A atividade não é disponibilizada nos mercados	,212	,070	-,097	-,022	,112	,088	-,021
<b>Posição na organização</b>							
Função Exercida	,264	,045	-,063	-,325*	,000	-,179	-,297*
Situação ocupacional (colaborador vs. voluntário)	-,367*	-,171	,066	,289	,076	,084	,256

(Continuação)

	Objetivos pessoais				Percepção de viabilidade da iniciativa		
	Objetivos de caráter pessoal	Seguir o percurso de alguém	Afiliação para com uma comunidade	Determinação social	Percepção de favorabilidade do contexto	Percepção de posse das capacidades pessoais	Percepção de desejabilidade
<b>Traços pessoais do indivíduo</b>							
Abertura à experiência	,580**	,400**	,126	,016	,054	,544**	,244
Consciosidade	,099	-,059	,152	,266	,122	,538**	,191
Extroversão	,338*	,327*	,096	,576**	,171	,371*	,389**
<b>Características demográficas</b>							
Género	-,193	-,117	-,063	-,118	,147	-,033	-,024
Idade	-,139	,034	,065	,092	,342*	,162	,057
Nível de formação	,069	,229	-,245	-,064	-,034	,042	,157
Área de formação	,190	,030	-,019	-,064	-,135	-,149	-,030
<b>Experiências anteriores</b>							
Situação ocupacional anterior	,119	-,129	-,333*	,035	-,181	-,124	-,107
Setor de proveniência	,253	-,023	,129	-,113	-,236	,167	-,168
Já criou uma organização	,154	-,069	-,054	,085	,251	,049	,035
Os seus pais já criaram uma organização	,233	-,125	-,117	-,119	,284	,083	-,033
Familiares e amigos já criaram uma organização	-,032	-,355*	,036	,154	,105	-,043	,061
Tinha estado envolvido em projetos sociais	-,029	-,262	,083	-,091	,122	-,186	-,192
Tinha experiência na gestão de organizações	-,060	-,071	,017	,302*	,279	-,338*	,021
Participou em movimentos associativos na juventude	,136	-,162	,111	,194	-,140	-,042	-,169
Ocorreram mudanças pessoais significativas	-,008	-,123	-,081	,086	-,049	,103	-,157
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional	,332*	,091	-,057	-,254	,088	-,186	-,087
Conhecia alguém próximo com o problema a tratar pela organização	,006	-,216	,023	,118	-,256	-,110	-,201
Tomou contacto com a questão social na juventude	,101	,041	,285	,119	-,144	-,005	-,169
Tomou contacto com a questão social alguns anos antes	-,015	-,101	-,042	,086	-,218	,175	-,114

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

**Anexo 4.2.3.4- A importância dos diferentes objetivos pessoais em função das características da organização, posição do empreendedor na organização e perfil do empreendedor**

	Objetivos pessoais				Perceção de viabilidade da iniciativa		
	Objetivos de caráter pessoal (valor médio)	Seguir o percurso de alguém (valor médio)	Afiliação para com uma comunidade (valor médio)	Determinação social (valor médio)	Perceção de favorabilidade do contexto (valor médio)	Perceção capacidades pessoais (valor médio)	Perceção desejabilidade (valor médio)
<i>Média global</i>	3,5	2,1	3,6	4,5	2,6	3,8	4,3
<b>Características da organização</b>							
Tipo de organização							
BVS	3,9	2,2	3,9	4,5	2,6	4,1	4,2
ONGD	3,3	2,0	3,5	4,5	2,6	3,7	4,3
Idade							
1-3 anos	3,8	1,4	4,8	5,0	2,2	4,5	5,0
3-10 anos	3,4	2,0	3,4	4,5	2,6	3,6	4,2
>10 anos	3,5	2,4	3,7	4,3	2,8	4,1	4,2
Localização geográfica							
Norte	3,7	2,1	3,9	4,6	2,7	4,2	4,3
Centro	2,9	1,6	4,3	4,4	2,6	3,4	3,7
Lisboa	3,6	2,1	3,4	4,7	2,8	3,8	4,4
Alentejo	3,7	2,0	4,5	4,0	2,8	3,7	4,5
Algarve	3,3	3,5	3,0	4,0	2,2	5,0	5,0
Ilhas	4,0	1,5	2,0	4,0	2,0	5,0	4,0
Varias	3,2	2,4	3,8	4,3	1,6	3,4	4,0
Âmbito de atuação							
Local	3,0	2,5	3,5	5,0	2,6	3,7	4,0
Regional	3,8	1,8	3,0	3,7	2,8	4,0	4,0
Nacional	3,9	2,0	3,8	4,4	2,6	4,0	4,4
Internacional	3,3	2,1	3,6	4,6	2,6	3,7	4,3
Público-Alvo							
Pessoas idosas	3,1	2,7	4,1	4,4	2,7	3,7	4,6
Pessoas c/ deficiências físicas	3,7	2,1	4,2	4,3	2,4	4,0	4,3
Minorias étnicas	3,4	2,6	4,6	4,8	2,7	3,7	3,8
Pessoas c/ carências financeiras	3,4	2,6	3,8	4,5	2,7	3,8	4,4
Refugiados	2,7	3,5	4,5	4,5	2,1	4,0	4,0
Pessoas c/ problemas de dependências	3,3	2,5	3,5	4,5	2,6	4,8	4,5
Pessoas socialmente excluídas	3,5	2,1	3,7	4,6	2,4	3,7	4,2
Animais							
Organizações e associações locais	3,7	2,1	3,9	4,5	2,5	4,3	4,4
Outro	3,4	2,2	3,6	4,6	2,6	4,0	4,3

(Continuação)

	Objetivos pessoais				Perceção de viabilidade da iniciativa		
	Objetivos de caráter pessoal (valor médio)	Seguir o percurso de alguém (valor médio)	Afiliação para com uma comunidade (valor médio)	Determinação social (valor médio)	Perceção de favorabilidade do contexto (valor médio)	Perceção capacidades pessoais (valor médio)	Perceção desejabilidade (valor médio)
Finalidade da atividade da organização							
Complementa os serviços dos mercados	3,6	2,1	3,9	4,6	2,6	3,9	4,4
Complementa os serviços do Estado	3,5	2,3	3,5	4,4	2,4	4,0	4,3
Concorre com outros fornecedores	4,0	2,5	3,0	4,5	3,3	4,2	5,0
Concorre com o Estado	3,1	1,0	2,5	4,5	3,9	2,7	4,0
A atividade não é disponibilizada nos mercados	3,2	2,0	3,8	4,5	2,5	3,7	4,3
<b>Posição na organização</b>							
Função exercida							
Presidente	3,2	2,0	3,9	4,7	2,6	4,0	4,5
Membro da Direção	3,3	2,1	2,9	4,3	2,9	3,4	4,6
Diretor	4,4	2,2	3,3	4,3	2,1	4,0	4,0
Técnico	4,2	2,0	3,4	4,8	2,7	3,3	3,4
Outro	3,3	2,2	4,0	3,8	2,8	3,7	4,0
Situação ocupacional							
Colaborador	3,9	2,3	3,6	4,3	2,5	3,7	4,0
Voluntário	3,1	1,9	3,7	4,7	2,7	3,9	4,5
<b>Perfil pessoal</b>							
Género							
Feminino	3,6	2,2	3,7	4,6	2,5	3,8	4,3
Masculino	3,2	1,9	3,5	4,4	2,8	3,8	4,2
Idade							
<18	-	-	-	-	-	-	-
18-34	3,8	1,9	3,6	4,5	2,2	3,6	4,2
35-54	3,4	2,2	3,7	4,4	2,5	3,9	4,3
55-64	2,8	1,8	3,0	4,5	3,1	3,4	4,3
>65	3,5	2,2	4,0	4,7	3,2	4,2	4,3
Nível de escolaridade							
Ensino Primário	-	-	-	-	-	-	-
Ensino Secundário	3,2	1,2	4,7	4,7	2,8	3,7	3,7
Ensino Superior	3,5	2,1	3,6	4,5	2,6	3,8	4,3

(Continuação)

	Objetivos pessoais				Perceção de viabilidade da iniciativa		
	Objetivos de caráter pessoal (valor médio)	Seguir o percurso de alguém (valor médio)	Afiliação para com uma comunidade (valor médio)	Determinação social (valor médio)	Perceção de favorabilidade do contexto (valor médio)	Perceção capacidades pessoais (valor médio)	Perceção desejabilidade (valor médio)
Área de formação							
Ciências da Saúde	2,7	2,1	4,3	4,7	2,2	3,9	4,3
Ciências Matemáticas	-	-	-	-	-	-	-
Ciências Sociais	4,2	2,0	2,5	4,3	2,8	4,4	4,3
Ciências Económicas	3,4	2,0	3,4	4,8	3,1	4,0	4,4
Engenharia	3,1	1,8	3,4	4,2	3,3	3,3	3,9
Artes	4,9	2,8	3,8	4,5	2,6	4,4	4,0
Humanidades	3,4	2,4	3,9	4,6	2,2	3,7	4,6
Ensino	3,3	1,0	5,0	5,0	1,4	5,0	5,0
Outros	4,0	1,0	2,0	4,0	1,0	1,7	2,0
<b>Experiências anteriores</b>							
Situação ocupacional anterior							
Empregado	3,4	2,1	3,8	4,5	2,7	3,9	4,3
Reformado	3,8	2,8	4,0	4,0	4,2	3,5	3,5
Não ativo	3,7	1,7	2,8	4,6	2,0	3,6	4,1
Setor de proveniência							
Setor Empresarial	3,4	2,3	3,6	4,6	3,0	3,8	4,5
Setor Público	2,9	1,9	4,1	4,5	2,3	3,7	4,3
Setor sem fins lucrativos	4,7	2,4	3,8	4,4	2,5	4,5	4,0
Já criou uma organização	3,2	2,2	3,7	4,4	2,2	3,7	4,2
Os seus pais já criaram uma organização	3,0	2,3	3,9	4,7	2,0	3,7	4,3
Familiares e amigos já criaram uma organização	3,5	2,4	3,6	4,4	2,5	3,9	4,2
Tinha estado envolvido em projetos sociais	3,5	2,2	3,6	4,5	2,5	3,9	4,4
Tinha experiência na gestão de organizações	3,5	2,1	3,6	4,4	2,4	4,1	4,3
Participou em movimentos associativos na juventude	3,4	2,2	3,5	4,4	2,7	3,8	4,4
Ocorreram mudanças pessoais significativas	3,5	2,2	3,7	4,5	2,7	3,7	4,4
Encontrava-se satisfeito com a situação profissional	3,3	2,0	3,7	4,6	2,6	3,9	4,3
Conhecia alguém próximo com o problema a tratar pela organização	3,5	2,4	3,6	4,4	3,0	3,9	4,5
Tomou contacto com a questão social na juventude	3,4	2,0	3,3	4,4	2,8	3,8	4,4
Tomou contacto com a questão social alguns anos antes	3,5	2,2	3,7	4,5	2,8	3,7	4,4

## Anexo 4.3- Comportamentos e desempenho organizacionais

### Anexo 4.3.1- Ações estratégicas

#### Anexo 4.3.1.1 – Valorização atribuída às diferentes ações estratégicas

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio- Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Definição da missão.	0,0%	1,6%	3,2%	16,1%	79,0%	4,7	0,60	5,0	5,0	5,0
Comunicação e divulgação da missão interna e externamente.	0,0%	1,6%	8,1%	24,2%	66,1%	4,6	0,72	4,0	5,0,	5,0
Definição de objetivos.	0,0%	1,6%	1,6%	19,4%	77,4%	4,7	0,58	5,0	5,0	5,0
Existência de um plano estratégico.	1,6%	0,0%	4,8%	25,8%	67,7%	4,6	0,74	4,0	5,0	5,0
Programação das ações implementadas.	0,0%	1,6%	4,8%	25,8%	67,7%	4,6	0,66	4,0	5,0	5,0
Análise de outras organizações concorrentes.	3,2%	11,3%	24,2%	38,7%	22,6%	3,7	1,06	3,0	4,0	4,0
Análise do meio envolvente que rodeia a organização.	0,0%	1,6%	12,9%	37,1%	48,4%	4,3	0,76	4,0	4,0	5,0
Reuniões periódicas para acompanhamento do grau de execução do plano estratégico.	1,6%	1,6%	6,5%	43,5%	46,8%	4,3	0,81	4,0	4,0,	5,0
A existência de uma liderança visionária.	0,0%	0,0%	9,7%	30,6%	59,7%	4,5	0,67	4,0	50,	5,0
A existência de uma visão partilhada pelos membros da organização.	0,0%	0,0%	4,8%	19,4%	75,8%	4,7	0,56	4,8	5,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.1.2 – Correlações entre ações estratégicas

	Definição da missão	Comunicação e divulgação da missão	Definição de objetivos	Existência de um plano estratégico	Programação das ações implementadas	Análise de outras organizações	Análise do meio envolvente externa	Reuniões periódicas para acompanhamento da execução do plano estratégico	Existência de uma liderança visionária	A existência de uma visão partilhada pelos membros da organização
Definição da missão	1									
Comunicação e divulgação da missão interna e externamente	,579**	1								
Definição de objetivos	,579**	,488**	1							
Existência de um plano estratégico	,584**	,691**	,766**	1						
Programação das ações implementadas	,454**	,713**	,690**	,888**	1					
Análise de outras organizações concorrentes	,212	,206	,303*	,363**	,410**	1				
Análise do meio envolvente que rodeia a organização	,230	,390**	,390**	,507**	,519**	,647**	1			
Reuniões periódicas para acompanhamento do grau de execução do plano estratégico	,454**	,455**	,616**	,619**	,615**	,420**	,415**	1		
A existência de uma liderança visionária	,182	,102	,148	,099	,129	,243	,224	,425**	1	
A existência de uma visão partilhada pelos membros da organização	,394**	,283*	,362**	,419**	,478**	,501**	,380**	,470**	,528**	1

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

**Anexo 4.3.1.3 – Correlações entre ações estratégicas e características da organização**

	Formulação da estratégia	Análise ambiental	Implementação estratégia
Idade	,062	-,043	-,064
Localização geográfica	-,020	,073	,007
Âmbito de atuação	,097	,098	-,010
Público-Alvo			
Pessoas idosas	,062	-,073	,069
Pessoas com deficiências físicas	-,181	-,185	-,140
Minorias étnicas	,074	-,138	-,088
Pessoas com carências financeiras	-,019	-,322*	-,042
Refugiados	-,097	-,169	-,133
Pessoas com problemas de dependências	,045	-,095	-,031
Pessoas socialmente excluídas	,079	-,188	-,075
Animais	-	-	-
Organizações e associações locais	-,194	-,236	,041
Outro	-,085	,205	,119
Finalidade da atividade da organização			
Complementa os serviços dos mercados	-,106	-,007	-,186
Complementa os serviços do Estado	-,149	,070	,260*
Concorre com outros fornecedores	-,070	-,221	-,122
Concorre com o Estado	,082	-,003	-,043
A atividade não é disponibilizada nos mercados	,155	,014	,034

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

**Anexo 4.3.1.4 – A valorização atribuída às ações estratégicas em função das características da organização**

	Formulação da estratégia	Análise ambiental	Implementação estratégia
<i>Média Global</i>	4,6	4,0	4,6
Tipo de organização			
BVS	4,8	4,2	4,8
ONGD	4,5	3,9	4,5
Idade			
1-3 anos	4,6	4,2	4,9
3-10 anos	4,6	4,0	4,6
>10 anos	4,7	4,0	4,6
Localização geográfica			
Norte	4,9	4,3	4,7
Centro	4,4	3,6	4,2
Lisboa	4,6	3,9	4,7
Alentejo	4,7	4,2	4,5
Algarve	5,0	4,5	4,4
Ilhas			
Varias	4,6	4,3	4,6
Âmbito de atuação			
Local	4,6	3,9	4,6
Regional	4,4	3,7	4,4
Nacional	4,7	4,0	4,7
Internacional	4,7	4,0	4,6
Público-alvo			
Pessoas idosas	4,6	4,1	4,5
Pessoas com deficiências físicas	4,9	4,3	4,8
Minorias étnicas	4,5	4,2	4,7
Pessoas com carências financeiras	4,6	4,4	4,6
Refugiados	4,8	4,4	4,8
Pessoas com problemas de dependências	4,5	4,3	4,7
Pessoas socialmente excluídas	4,6	4,2	4,6
Animais			
Organizações e associações locais	4,8	4,3	4,6
Outro	4,7	3,8	4,5
Finalidade da atividade da organização			
Complementa os serviços dos mercados	4,7	4,0	4,7
Complementa os serviços do Estado	4,7	3,9	4,4
Concorre com outros fornecedores	4,7	4,5	4,8
Concorre com o Estado	4,4	4,0	4,7
A atividade não é disponibilizada nos mercados	4,5	4,0	4,6

## Anexo 4.3.2- Gestão de recursos

### Anexo 4.3.2.1- Valorização atribuída às variáveis de gestão de recursos humanos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Recrutamento e retenção de colaboradores	11,3%	3,2%	6,5%	29,0%	50,0%	4,0	1,32	4,0	4,5	5,0
Recrutamento e retenção de voluntários	3,2%	1,6%	12,9%	38,7%	43,5%	4,2	0,95	4,0	4,0	5,0
Recrutamento e retenção da equipa de gestão e de liderança	3,2%	1,6%	8,1%	41,9%	45,2%	4,2	0,92	4,0	4,0	5,0
Os grupos de trabalho dentro da organização.	1,6%	3,2%	8,1%	38,7%	48,4%	4,3	0,88	4,0	4,0	5,0
O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões.	4,8%	3,2%	9,7%	37,1%	45,2%	4,2	1,05	4,0	4,0	5,0
Encorajar os colaboradores a assumirem riscos.	8,1%	1,6%	29,0%	35,5%	25,8%	3,7	1,12	3,0	4,0	5,0
Encorajar as unidades dentro da organização a trabalharem em conjunto.	1,6%	1,6%	19,4%	24,2%	53,2%	4,3	0,94	4,0	5,0	5,0
A comunicação entre os elementos da organização.	0,0%	1,6%	8,1%	22,6%	67,7%	4,6	0,72	4,0	5,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.2- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos humanos

	P.5.1.1	P.5.1.2	P.5.1.3	P.5.4.1	P.5.4.2	P.5.4.3	P.5.4.4	P.5.4.5
P.5.1.1	1							
P.5.1.2	,349**	1						
P.5.1.3	,495**	,345**	1					
P.5.4.1	,247	,193	,523**	1				
P.5.4.2	,552**	,039	,370**	,469**	1			
P.5.4.3	,615**	,159	,407**	,475**	,688**	1		
P.5.4.4	,245	,113	,516**	,525**	,392**	,448**	1	
P.5.4.5	,154	,116	,263*	,440**	,324*	,361**	,609**	1

(P.5.1.1) Recrutamento e retenção de colaboradores; (P.5.1.2) Recrutamento e retenção de voluntários; (P.5.1.3) Recrutamento e retenção da equipa de gestão e de liderança; (P.5.4.1) Os grupos de trabalho dentro da organização; (P.5.4.2) O envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões; (P.5.4.3) Encorajar os colaboradores a assumirem riscos; (P.5.4.4) Encorajar as unidades dentro da organização a trabalharem em conjunto; (P.5.4.5) A comunicação entre os elementos da organização.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.3- Valorização atribuída às variáveis de gestão de recursos financeiros

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Subsídios e subvenções públicas	8,1%	9,7%	25,8%	32,3%	24,2%	3,6	1,20	3,0	4,0	4,3
Donativos de empresas	1,6%	6,5%	16,1%	27,4%	48,4%	4,2	1,02	3,8	4,0	5,0
Donativos de particulares	1,6%	9,7%	19,4%	19,4%	50,0%	4,1	1,11	3,0	4,5	5,0
Receitas geradas pela organização	6,5%	6,5%	9,7%	29,0%	48,4%	4,1	1,20	4,0	4,0	5,0
Financiamento	4,8%	4,8%	6,5%	33,9%	50,0%	4,2	1,08	4,0	4,5	5,0
A existência de fontes de financiamento adequadas.	3,2%	1,6%	9,7%	38,7%	46,8%	4,2	0,94	4,0	4,0	5,0
A capacidade de geração de receitas por parte da organização.	1,6%	1,6%	16,1%	35,5%	45,2%	4,2	0,89	4,0	4,0	5,0
A capacidade de atração de donativos.	1,6%	8,1%	11,3%	19,4%	59,7%	4,3	1,06	4,0	5,0	5,0
A capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades do dia a dia da organização.	1,6%	1,6%	8,1%	32,3%	56,5%	4,4	0,84	4,0	5,0	5,0
A geração de fundos para a realização de investimentos de expansão.	4,8%	3,2%	6,5%	46,8%	38,7%	4,1	1,01	4,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.4- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos financeiros

	P.5.1.4	P.5.1.5	P.5.1.6	P.5.1.7	P.5.1.8	P.5.4.6	P.5.4.7	P.5.4.8	P.5.4.9	P.5.4.10
<b>P.5.1.4</b>	1									
<b>P.5.1.5</b>	,175	1								
<b>P.5.1.6</b>	,121	,783**	1							
<b>P.5.1.7</b>	,055	,273*	,205	1						
<b>P.5.1.8</b>	,258*	,344**	,220	,104	1					
<b>P.5.4.6</b>	,070	,168	,079	,059	,600**	1				
<b>P.5.4.7</b>	,137	,273*	,218	,602**	,110	,253*	1			
<b>P.5.4.8</b>	,086	,645**	,763**	,115	,010	,164	,304*	1		
<b>P.5.4.9</b>	-,044	,313*	,182	,267*	,201	,375**	,522**	,335**	1	
<b>P.5.4.10</b>	,138	,286*	,139	,238	,324*	,422**	,521**	,247	,603**	1

(P.5.1.4) Subsídios e subvenções públicas; (P.5.1.5) Donativos de empresas; (P.5.1.6) Donativos de particulares; (P.5.1.7) Receitas geradas pela organização; (P.5.1.8) Financiamento; (P.5.4.6.) A existência de fontes de financiamento adequadas; (P.5.4.7) A capacidade de geração de receitas por parte da organização; (P.5.4.8) A capacidade de atração de donativos; (P.5.4.9) A capacidade de geração de fundos suficientes para as atividades do dia a dia da organização; (P.5.4.10) A geração de fundos para a realização de investimentos de expansão.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.5- Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão de recursos materiais

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Edifício/Instalações/Armazém	6,5%	3,2%	21,0%	43,5%	25,8%	3,8	1,1	3,0	4,0	5,0
Equipamentos (Ex. transporte, empilhadores, etc)	12,9%	11,3%	22,6%	35,5%	17,7%	3,3	1,3	2,8	4,0	4,0
Equipamentos e instalações.	6,5%	8,1%	24,2%	33,9%	27,4%	3,7	1,1	3,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.6- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos materiais

	P.5.1.9	P.5.1.10	P.5.4.11
P.5.1.9	1		
P.5.1.10	,559**	1	
P.5.4.11	,698**	,591**	1

(P.5.1.9) Posse Edifício/Instalações/Armazém; (P.5.1.10) Equipamentos (Ex. transporte, empilhadores, etc);

(P.5.4.11) Gestão Equipamentos e instalações.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.7- Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão de recursos tecnológicos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Hardware	8,1%	6,5%	24,2%	38,7%	22,6%	3,6	1,2	3,0	4,0	4,0
Software	8,1%	3,2%	19,4%	43,5%	25,8%	3,8	1,1	3,0	4,0	5,0
Tecnologias de informação e da comunicação	4,8%	3,2%	9,7%	50,0%	32,3%	4,0	1,0	4,0	4,0	5,0
Tecnologias da informação e da comunicação	4,8%	6,5%	19,4%	38,7%	30,6%	3,8	1,1	3,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.8- Correlações entre variáveis relativas à gestão de recursos tecnológicos

	P.5.1.11	P.5.1.12	P.5.1.13	P.5.4.12
P.5.1.11	1			
P.5.1.12	,952**	1		
P.5.1.13	,661**	,731**	1	
P.5.4.12	,617**	,636**	,755**	1

(P.5.1.11) Posse Hardware; (P.5.1.12) Posse Software; (P.5.1.13) Posse de tecnologias de informação e da comunicação; (P.5.4.12) Gestão de tecnologias da informação e da comunicação.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.9- Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão da imagem institucional

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Ações de divulgação e de comunicação	0,0%	1,6%	9,7%	46,8%	41,9%	4,3	0,71	4,0	4,0	5,0
Plano de atividades de marketing	1,6%	3,2%	21,0%	38,7%	35,5%	4,0	0,92	3,0	4,0	5,0
Marca	3,2%	6,5%	16,1%	29,0%	45,2%	4,1	1,08	3,0	4,0	5,0
Logotipo	0,0%	6,5%	21,0%	19,4%	53,2%	4,2	0,99	3,0	5,0	5,0
Site	0,0%	3,2%	6,5%	29,0%	61,3%	4,5	0,76	4,0	5,0	5,0
Newsletter	1,6%	4,8%	29,0%	29,0%	35,5%	3,9	1,00	3,0	4,0	5,0
O desenvolvimento de ações de comunicação e divulgação dos produtos e serviços da organização.	3,2%	0,0%	22,6%	35,5%	38,7%	4,1	0,96	3,0	4,0	5,0
O desenvolvimento de programas de marketing	8,1%	8,1%	24,2%	29,0%	30,6%	3,7	1,23	3,0	4,0	5,0
O conhecimento dos sucessos e insucessos dos programas de marketing levados a cabo pela organização	8,1%	9,7%	25,8%	24,2%	32,3%	3,6	1,26	3,0	4,0	5,0
Envio de mensagens consistentes às entidades interessadas (stakeholders) da organização	8,1%	6,5%	17,7%	30,6%	37,1%	3,8	1,24	3,0	4,0	5,0
A existência de uma marca, compreendida pelos colaboradores da organização	9,7%	6,5%	12,9%	30,6%	40,3%	3,9	1,29	3,0	4,0	5,0
A existência de uma marca, compreendida pelas entidades interessadas (stakeholders) da organização	9,7%	6,5%	14,5%	25,8%	43,5%	3,9	1,31	3,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.10- Correlações entre variáveis relativas à gestão da imagem institucional

	P.5.1.14	P.5.1.15	P.5.1.16	P.5.1.17	P.5.1.18	P.5.1.19	P.5.4.13	P.5.4.14	P.5.4.15	P.5.4.16	P.5.4.17	P.5.4.18
P.5.1.14	1											
P.5.1.15	,636**	1										
P.5.1.16	,209	,391**	1									
P.5.1.17	,199	,388**	,813**	1								
P.5.1.18	,221	,280*	,497**	,482**	1							
P.5.1.19	,450**	,342**	,339**	,299*	,397**	1						
P.5.4.13	,382**	,462**	,455**	,368**	,406**	,367**	1					
P.5.4.14	,547**	,734**	,460**	,392**	,388**	,487**	,801**	1				
P.5.4.15	,526**	,646**	,523**	,335**	,327**	,486**	,798**	,905**	1			
P.5.4.16	,583**	,552**	,302*	,176	,284*	,374**	,454**	,587**	,664**	1		
P.5.4.17	,315*	,486**	,686**	,587**	,289*	,347**	,605**	,589**	,643**	,528**	1	
P.5.4.18	,340**	,478**	,663**	,512**	,326**	,356**	,582**	,624**	,666**	,603**	,928**	1

(P.5.1.14) Ações de divulgação e de comunicação; (P.5.1.15) Plano de atividades de marketing; (P.5.1.16) Marca; (P.5.1.17) Logotipo; (P.5.1.18) Site; (P.5.1.19) Newsletter; (P.5.4.13) O desenvolvimento de ações de comunicação e divulgação dos produtos e serviços da organização; (P.5.4.14) O desenvolvimento de programas de marketing; (P.5.4.15) O conhecimento dos sucessos e insucessos dos programas de marketing levados a cabo pela organização; (P.5.4.16) Envio de mensagens consistentes às entidades interessadas (stakeholders) da organização; (P.5.4.17) A existência de uma marca, compreendida pelos colaboradores da organização; (P.5.4.18) A existência de uma marca, compreendida pelas entidades interessadas (stakeholders) da organização.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.11 Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão da reputação

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Sistema de recolha de comentários das entidades interessadas (stakeholders)	4,8%	4,8%	22,6%	40,3%	27,4%	3,8	1,05	3,0	4,0	5,0
Sistema de monitorização da perceção que as entidades interessadas (stakeholders) têm sobre a organização	4,8%	3,2%	22,6%	41,9%	27,4%	3,8	1,03	3,0	4,0	5,0
A implementação de mudanças, de acordo com as sugestões das entidades interessadas (stakeholders).	6,5%	4,8%	25,8%	38,7%	24,2%	3,7	1,10	3,0	4,0	4,3
Conhecimento das associações que as entidades interessadas (stakeholders) têm sobre a organização	6,5%	3,2%	19,4%	46,8%	24,2%	3,8	1,06	3,0	4,0	4,3
O envolvimento do público-alvo na organização	0,0%	1,6%	17,7%	33,9%	46,8%	4,3	0,81	4,0	4,0	5,0
O envolvimento da comunidade na organização	0,0%	1,6%	25,8%	32,3%	40,3%	4,1	0,85	3,0	4,0	5,0
Relacionamento com os stakeholders externos	3,2%	4,8%	19,4%	43,5%	29,0%	3,9	0,99	3,0	4,0	5,0
A colaboração com outras organizações	0,0%	1,6%	14,5%	37,1%	46,8%	4,3	0,78	4,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.12- Correlações entre variáveis relativas à gestão da reputação

	P.5.1.20	P.5.1.21	P.5.4.19	P.5.4.20	P.5.4.21	P.5.4.22	P.5.4.23	P.5.4.24
<b>P.5.1.20</b>	1							
<b>P.5.1.21</b>	,955**	1						
<b>P.5.4.19</b>	,701**	,727**	1					
<b>P.5.4.20</b>	,610**	,617**	,637**	1				
<b>P.5.4.21</b>	,060	,011	,109	,141	1			
<b>P.5.4.22</b>	,043	,021	-,068	,118	,648**	1		
<b>P.5.4.23</b>	,739**	,728**	,670**	,624**	,319*	,247	1	
<b>P.5.4.24</b>	,391**	,327**	,395**	,395**	,166	,173	,337**	1

(P.5.1.20) Sistema de recolha de comentários das entidades interessadas (stakeholders); (P.5.1.21) Sistema de monitorização da perceção que as entidades interessadas (stakeholders) têm sobre a organização; (P.5.4.19) A implementação de mudanças, de acordo com as sugestões das entidades interessadas (stakeholders); (P.5.4.20) Conhecimento das associações que as entidades interessadas (stakeholders) têm sobre a organização; (P.5.4.21) O envolvimento do público-alvo na organização; (P.5.4.22) O envolvimento da comunidade na organização; (P.5.4.23) Relacionamento com os stakeholders externos; (P.5.4.24) A colaboração com outras organizações.

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.13 Valorização atribuída às variáveis relativas à gestão da qualidade do serviço prestado

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Inquéritos de satisfação	4,8%	4,8%	17,7%	45,2%	27,4%	3,9	1,04	3,0	4,0	5,0
Relatórios de avaliação da qualidade dos serviços	1,6%	6,5%	11,3%	41,9%	38,7%	4,1	0,95	4,0	4,0	5,0
Programas de introdução de ações de melhoria	1,6%	6,5%	17,7%	27,4%	46,8%	4,1	1,03	3,0	4,0	5,0
A criação de uma experiência positiva para as entidades interessadas (stakeholders) através dos produtos ou serviços da organização.	4,8%	0,0%	14,5%	45,2%	35,5%	4,1	0,97	4,0	4,0	5,0
O nível de satisfação dos clientes com o tipo de programas, atividades ou serviços da organização.	3,2%	0,0%	14,5%	27,4%	54,8%	4,3	0,95	4,0	5,0	5,0
O nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos programas, atividades ou serviços da organização.	3,2%	0,0%	8,1%	25,8%	62,9%	4,5	0,90	4,0	5,0	5,0
O investimento dos recursos adequados para a melhoria dos produtos e serviços.	3,2%	3,2%	9,7%	45,2%	38,7%	4,1	0,95	4,0	4,0	5,0

N=62

(1) Importância muito baixa; (2) Importância baixa; (3) Importância nula; (4); Importância elevada; (5) Importância muito elevada;

### Anexo 4.3.2.14- Correlações entre variáveis relativas à gestão da qualidade do serviço prestado

	P.5.1.22	P.5.1.23	P.5.1.24	P.5.4.25	P.5.4.26	P.5.4.27	P.5.4.28
<b>P.5.1.22</b>	1						
<b>P.5.1.23</b>	,777**	1					
<b>P.5.1.24</b>	,709**	,894**	1				
<b>P.5.4.25</b>	,545**	,417**	,387**	1			
<b>P.5.4.26</b>	,644**	,491**	,451**	,652**	1		
<b>P.5.4.27</b>	,616**	,407**	,317*	,753**	,890**	1	
<b>P.5.4.28</b>	,602**	,620**	,624**	,541**	,700**	,660**	1

(P.5.1.22) Inquéritos de satisfação; (P.5.1.23) Relatórios de avaliação da qualidade dos serviços; (P.5.1.24) Programas de introdução de ações de melhoria; (P.5.4.25) A criação de uma experiência positiva para as entidades interessadas (stakeholders) através dos produtos ou serviços da organização; (P.5.4.26) O nível de satisfação dos clientes com o tipo de programas, atividades ou serviços da organização; (P.5.4.27) O nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos programas, atividades ou serviços da organização; (P.5.4.28) O investimento dos recursos adequados para a melhoria dos produtos e serviços;

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.15 Valorização atribuída à gestão do capital social

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Considero-me ser uma pessoa com um grande número de contactos e de conhecidos.	3,2%	1,6%	30,6%	37,1%	27,4%	3,8	,96	3,0	4,0	5,0
Considero que os contactos (networking) facilitam o acesso ao financiamento.	6,5%	3,2%	11,3%	33,9%	45,2%	4,1	1,14	4,0	4,0	5,0
Considero que os contactos (networking) permitem ter melhor acesso à informação.	3,2%	1,6%	6,5%	43,5%	45,2%	4,3	,90	4,0	4,0	5,0
Considero que os meus principais contactos são pessoas com um grande número de contactos ou conhecidos.	1,6%	3,2%	22,6%	48,4%	24,2%	3,9	,86	3,0	4,0	4,3
Utilizo os meus contactos para aceder a recursos.	1,6%	8,1%	21,0%	46,8%	22,6%	3,8	,94	3,0	4,0	4,0
Utilizo os meus contactos para aceder a financiamento.	6,5%	12,9%	27,4%	38,7%	14,5%	3,4	1,10	3,0	4,0	4,0

N=62

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente;

### Anexo 4.3.2.16- Correlações entre variáveis relativas à gestão do capital social

	P.5.5.1	P.5.5.2	P.5.5.3	P.5.5.4	P.5.5.5	P.5.5.6
<b>P.5.5.1</b>	1					
<b>P.5.5.2</b>	,042	1				
<b>P.5.5.3</b>	,143	,794**	1			
<b>P.5.5.4</b>	,554**	,259*	,306*	1		
<b>P.5.5.5</b>	,510**	,184	,292*	,645**	1	
<b>P.5.5.6</b>	,299*	,540**	,353**	,478**	,575**	1

(P.5.5.1) Considero-me ser uma pessoa com um grande número de contactos e de conhecidos; (P.5.5.2) Considero que os contactos (networking) facilitam o acesso ao financiamento; (P.5.5.3) Considero que os contactos (networking) permitem ter melhor acesso à informação; (P.5.5.4) Considero que os meus principais contactos são pessoas com um grande número de contactos ou conhecidos; (P.5.5.5) Utilizo os meus contactos para aceder a recursos; (P.5.5.6) Utilizo os meus contactos para aceder a financiamento;

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.17- Correlações entre a importância atribuída à gestão de recursos e as características da organização

	Gestão de colaboradores	Trabalho em equipa	Gestão de voluntários	Obtenção de donativos	Posse dos meios líquidos necessários	Geração de receitas próprias	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Comunicação e marketing	Identidade corporativa	Gestão de perceções	Envolvimento do público-alvo	Perceção de qualidade pelos stakeholders	Instrumentos de gestão da qualidade	Capital social
Idade	-,053	-,153	-,040	,017	-,009	-,079	,309*	,137	-,117	-,182	-,082	-,114	-,045	-,047	,017
Localização geográfica	-,095	,141	-,253*	,031	,188	-,078	,104	,054	,038	,063	,016	-,024	,170	,112	-,041
Âmbito de atuação	-,116	-,049	,175	,105	-,090	,031	-,141	-,139	,108	,079	-,008	-,105	-,067	-,063	,118
<b>Público-Alvo</b>															
Pessoas idosas	,180	,067	-,133	-,087	-,162	-,118	-,235	-,086	,032	,209	,044	,182	-,072	,088	,076
Pessoas com deficiências físicas	-,034	-,135	,043	-,128	-,220	-,176	-,338**	-,168	-,226	-,197	-,212	-,114	-,248	-,351**	-,010
Minorias étnicas	-,107	-,063	-,057	-,125	-,108	-,057	-,175	-,180	-,051	,058	,000	,032	,003	,039	,077
Pessoas com carências financeiras	,075	-,126	-,053	-,125	-,090	-,047	-,183	-,058	-,080	,020	-,021	,093	-,094	,001	,077
Refugiados	-,033	-,216	-,170	-,115	-,087	,045	-,185	-,109	-,035	,071	-,121	-,099	-,153	-,143	,195
Pessoas com problemas de dependências	-,012	-,095	,202	-,119	-,127	-,128	-,264*	-,044	-,123	-,124	-,165	-,115	-,074	-,212	-,078
Pessoas socialmente excluídas	,052	-,033	-,117	-,053	-,118	-,124	-,305*	-,240	-,135	-,072	-,084	,233	-,032	-,043	,081
Animais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Organizações e associações locais	-,006	-,064	,020	,044	,031	-,160	-,080	-,048	-,131	,108	-,228	,265*	-,075	,041	,206
Outro	,074	,152	-,045	,275*	,280*	,341**	,233	,306*	,188	,054	,216	,010	,233	,136	-,044
<b>Finalidade da atividade da organização</b>															
Complementa os serviços dos mercados	-,181	-,047	-,017	,033	-,123	,012	-,083	,033	-,242	,055	-,108	-,036	-,141	-,129	-,035
Complementa os serviços do Estado	,015	,014	,211	-,013	,141	-,072	,037	,015	-,016	-,008	-,002	,140	,085	-,041	-,162
Concorre com outros fornecedores	-,065	-,075	-,095	,079	-,127	-,137	-,194	-,282*	-,169	-,083	-,175	-,203	-,184	-,097	,022
Concorre com o Estado	,057	,269*	-,159	-,096	-,102	-,168	-,072	,004	,097	,024	,082	-,055	,200	-,100	-,177
A atividade não é disponibilizada nos mercados	,149	-,009	,135	,095	,109	,119	,094	,068	,159	,007	,086	,188	,035	,220	,091

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.2.18- Valorização atribuída à gestão de recursos em função das características da organização

	Gestão de colaboradores	Trabalho em equipa	Gestão de voluntários	Obtenção de donativos	Posse dos meios líquidos necessários	Geração de receitas próprias	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Comunicação e marketing	Identidade corporativa	Gestão de perceções	Envolvimento do público-alvo	Perceção de qualidade pelos stakeholders	Instrumentos de gestão da qualidade	Capital social
<i>Média Global</i>	4,0	4,4	4,2	4,2	4,2	4,1	3,6	3,8	4,0	4,1	3,8	4,3	4,3	4,0	3,7
Tipo de organização															
BVS	4,3	4,5	4,2	4,5	4,5	4,1	4,1	4,1	4,2	4,3	3,9	4,4	4,4	4,5	3,8
ONGD	3,8	4,3	4,2	4,0	4,1	4,2	3,4	3,7	3,9	4,0	3,8	4,2	4,2	3,8	3,7
Idade															
1-3 anos	4,2	4,7	3,8	4,7	4,6	4,8	3,1	3,5	4,6	5,0	4,4	4,5	4,5	4,6	3,6
3-10 anos	4,0	4,4	4,3	4,0	4,2	4,1	3,4	3,7	3,9	4,1	3,7	4,3	4,3	3,9	3,7
>10 anos	3,9	4,3	4,1	4,3	4,3	4,1	3,9	3,9	3,9	4,0	3,8	4,2	4,3	4,1	3,7
Localização geográfica															
Norte	4,4	4,7	4,9	4,2	4,3	4,5	4,0	4,1	4,5	4,6	4,3	4,3	4,5	4,5	3,9
Centro	3,3	3,8	3,8	4,1	3,9	4,0	3,4	3,3	3,5	3,9	3,2	4,1	3,5	3,4	4,0
Lisboa	4,0	4,4	4,3	4,2	4,3	4,2	3,4	3,8	3,9	4,0	3,8	4,3	4,3	4,0	3,6
Alentejo	4,5	4,5	3,6	3,3	4,2	3,0	4,0	4,0	3,8	3,7	3,7	4,2	4,6	4,0	3,3
Algarve	5,0	5,0	5,0	4,3	5,0	5,0	4,3	4,0	5,0	5,0	4,4	4,0	4,7	5,0	5,0
Ilhas															
Varias	3,4	4,7	3,6	4,5	4,7	4,3	4,2	4,0	4,3	4,7	4,0	4,2	4,7	4,5	3,8
Âmbito de atuação															
Local	4,1	4,4	4,4	4,0	4,1	4,2	3,7	4,0	3,5	4,0	3,6	4,4	4,3	4,1	3,9
Regional	4,2	4,4	3,2	3,7	4,3	3,7	3,7	3,9	3,7	3,8	3,9	4,2	4,3	4,0	2,9
Nacional	4,1	4,4	4,1	4,3	4,5	4,3	4,0	4,0	4,2	4,2	4,0	4,5	4,4	4,2	3,8
Internacional	3,8	4,4	4,3	4,2	4,1	4,1	3,4	3,7	3,9	4,2	3,7	4,1	4,2	3,9	3,8

(Continuação)

	Gestão de colaboradores	Trabalho em equipa	Gestão de voluntários	Obtenção de donativos	Posse dos meios líquidos necessários	Geração de receitas próprias	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Comunicação e marketing	Identidade corporativa	Gestão de perceções	Envolvimento do público-alvo	Perceção de qualidade pelos stakeholders	Instrumentos de gestão da qualidade	Capital social
Público-alvo															
Pessoas idosas	3,6	4,3	4,4	4,3	4,5	4,3	4,0	4,0	3,9	3,8	3,7	4,0	4,4	3,9	3,6
Pessoas com deficiências físicas	4,0	4,6	4,1	4,4	4,6	4,5	4,3	4,2	4,4	4,5	4,2	4,5	4,7	4,7	3,7
Mínorias étnicas	4,2	4,5	4,3	4,4	4,4	4,3	4,0	4,2	4,1	4,0	3,8	4,2	4,3	4,0	3,6
Pessoas com carências financeiras	3,9	4,5	4,3	4,3	4,3	4,2	3,9	3,9	4,1	4,1	3,8	4,2	4,4	4,0	3,6
Refugiados	4,1	4,8	4,7	4,5	4,4	4,0	4,2	4,1	4,0	3,9	4,1	4,5	4,7	4,4	3,2
Pessoas com problemas de dependências	4,0	4,7	3,3	4,7	4,7	4,7	4,8	4,0	4,4	4,7	4,5	4,7	4,6	4,9	4,0
Pessoas socialmente excluídas	3,9	4,4	4,3	4,2	4,4	4,3	4,0	4,1	4,1	4,2	3,9	4,0	4,3	4,1	3,6
Animais															
Organizações e associações locais	4,0	4,4	4,2	4,1	4,2	4,4	3,7	3,9	4,1	4,0	4,1	4,0	4,4	4,0	3,5
Outro	3,9	4,3	4,2	3,9	4,0	3,8	3,4	3,5	3,8	4,1	3,6	4,3	4,1	3,9	3,8
Finalidade da atividade da organização															
Complementa os serviços dos mercados	4,2	4,4	4,2	4,1	4,4	4,1	3,7	3,8	4,3	4,1	3,9	4,3	4,5	4,2	3,8
Complementa os serviços do Estado	3,9	4,4	4,0	4,2	4,1	4,2	3,6	3,8	4,0	4,1	3,8	4,1	4,2	4,1	3,9
Concorre com outros fornecedores	4,1	4,5	4,4	3,9	4,5	4,5	4,2	4,6	4,4	4,4	4,3	4,7	4,7	4,3	3,7
Concorre com o Estado	3,6	3,3	5,0	4,7	4,7	5,0	4,0	3,8	3,5	4,0	3,4	4,5	3,3	4,5	4,5
A atividade não é disponibilizada nos mercados	3,8	4,4	4,0	4,0	4,1	4,0	3,5	3,7	3,8	4,1	3,7	4,0	4,2	3,8	3,6

### Anexo 4.3.3- Desempenho organizacional

#### Anexo 4.3.3.1- Dimensão da organização em função do tipo de organização, idade e âmbito de atuação

	Total (N=62)	Tipo de organização		Idade			Âmbito de atuação			
		ONGD (N=42)	BVS (N=20)	1 a 3 anos (N=4)	3 a 10 anos (N=29)	> 10 anos (N=29)	Local (N=5)	Regional (N=6)	Nacional (N=16)	Internacional (N=35)
<b>Número de colaboradores</b>										
Média	20,3	15,3	30,7	4,3	9,1	33,7	41,6	15,7	36,4	10,7
Desvio-Padrão	35,1	28,4	45,3	4,9	13,3	46,4	48,5	8,9	53,4	19,5
Mínimo	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	4,0	6,0	0,0	0,0
Máximo	184,0	134,0	184,0	9,0	50,0	184,0	100,0	30,0	184,0	100,0
Percentil 25	2,0	0,8	4,3	0,0	1,0	5,5	4,5	9,0	2,0	0,0
Percentil 50	7,0	6,0	13,5	4,0	4,0	10,0	10,0	13,0	14,5	5,0
Percentil 75	20,3	12,0	31,5	8,8	12,0	42,5	94,5	24,0	43,8	12,0
<b>Número de voluntários</b>										
Média	149,3	39,2	406,3	34,5	255,6	52,2	21,0	6,4	41,7	234,2
Desvio-Padrão	826,0	70,4	1.502,0	44,0	1.186,4	89,0	18,8	5,9	65,5	1079,0
Mínimo	0,0	0,0	0,0	9,0	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0	2,0
Máximo	6.400,0	400,0	6.400,0	100,0	6.400,0	400,0	50,0	12,0	200,0	6400,0
Percentil 25	6,0	6,0	4,0	9,0	5,5	5,0	4,5	0,0	4,0	6,0
Percentil 50	14,0	17,5	9,5	14,5	10,0	15,0	20,0	10,0	10,0	15,0
Percentil 75	30,0	33,8	32,0	80,0	26,0	50,0	38,0	11,0	50,0	45,0
<b>Dimensão das equipes de trabalho</b>										
Média	170,0	54,5	439,4	38,8	264,6	87,7	62,6	22,2	80,3	244,8
Desvio-Padrão	825,6	80,2	1.496,7	40,9	1.186,9	98,0	46,5	14,4	93,3	1079,2
Mínimo	3,0	5,0	3,0	17,0	5,0	3,0	8,0	6,0	3,0	5,0
Máximo	6.412,0	400,0	6.412,0	100,0	6.412,0	400,0	115,0	40,0	334,0	6412,0
Percentil 25	13,5	12,8	15,0	17,3	9,5	23,0	19,0	8,0	20,0	12,0
Percentil 50	29,5	24,5	39,0	19,0	22,0	43,0	55,0	23,0	38,0	26,0
Percentil 75	64,3	60,5	131,8	80,0	45,0	125,0	110,0	36,0	130,0	62,0

(Continuação)

	Total (N=62)	Tipo de organização		Idade			Âmbito de atuação			
		ONGD (N=42)	BVS (N=20)	1 a 3 anos (N=4)	3 a 10 anos (N=29)	> 10 anos (N=29)	Local (N=5)	Regional (N=6)	Nacional (N=16)	Internacional (N=35)
<b>Percentagem de voluntários</b>										
Média	57,8%	64,5%	42,3%	75,7%	65,9%	46,5%	47,0%	21,7%	47,3%	69,1%
Desvio-Padrão	35,4%	32,8%	37,2%	28,0%	33,6%	35,8%	34,3%	22,2%	39,6%	30,7%
Mínimo	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	10,7%
Máximo	100,0%	100,0%	99,8%	100,0%	100,0%	100,0%	90,9%	52,2%	100,0%	100,0%
Percentil 25	23,6%	37,2%	7,4%	50,7%	33,3%	15,8%	13,7%	0,0%	7,0%	41,7%
Percentil 50	54,2%	66,7%	28,1%	76,5%	80,0%	41,7%	50,0%	25,0%	41,7%	80,0%
Percentil 75	96,2%	98,5%	89,4%	100,0%	99,5%	90,9%	78,8%	41,7%	90,9%	100,0%
<b>Número de beneficiários</b>										
Média	18.678,5	23.478,3	10.998,8	235,0	12.194,3	26.542,7	520,0	8289,3	5.367,2	31.072,6
Desvio-Padrão	72.803,5	89.722,4	31.496,0	320,4	29.848,4	99.422,7	589,0	17047,1	18.869,1	99.054,7
Mínimo	4,0	4,0	35,0	50,0	33,0	4,0	180,0	36,0	15,0	4,0
Máximo	500.000,0	500.000,0	136.000,0	605,0	136.000,0	500.000,0	1400,0	43.000,0	73.500,0	500.000,0
Percentil 25	105,0	212,5	54,3	50,0	250,0	115,0	185,0	159,0	38,0	250,0
Percentil 50	550,0	652,5	300,0	50,0	1.000,0	400,0	250,0	1.750,0	120,0	900,0
Percentil 75	2.875,0	3.000,0	2.225,0		5.000,0	1.375,0	1125,0	13.000,0	700,0	5.000,0
<b>Montantes anuais movimentados</b>										
Média	480.999,7	333.452,3	768.717,3	16.037,5	178.714,3	863.364,2	1.160.000,0	408.000,0	926.873,9	195.787,9
Desvio-Padrão	885.271,0	732.953,1	1.089.080,7	18.140,3	242.486,5	1.184.767,5	1.225.615,5	228.368,1	1.371.607,5	384.329,5
Mínimo	0,0	2.000,0	0,0	150,0	2.000,0	0,0	120.000,0	120.000,0	0,0	2.000,0
Máximo	4.500.000,0	3.000.000,0	4.500.000,0	40.000,0	1.000.000,0	4.500.000,0	2.500.000,0	690.000,0	4.500.000,0	2.000.000,0
Percentil 25	35.000,0	20.000,0	120.000,0	1.112,5	31.250,0	60.000,0	120.000,0	133.500,0	40.000,0	16.000,0
Percentil 50	120.000,0	60.000,0	500.000,0	12.000,0	100.000,0	271.000,0	1.010.000,0	500.000,0	255.000,0	60.000,0
Percentil 75	500.000,0	150.000,0	922.500,0	35.000,0	180.000,0	1.500.000,0	2.350.000,0	547.500,0	1.375.000,0	170.000,0

### Anexo 4.3.3.2- Correlações entre desempenho, características da organização, idade e género do empreendedor

	Número de colaboradores	Número de voluntários	Dimensão equipas de trabalho	Percentagem de voluntários	Número de beneficiários	Valores anuais movimentados	Desempenho económico	Desempenho social	Importância atribuída à medição de resultados
<b>Características da organização</b>									
Idade	,345**	-,072	-,057	-,295*	,115	,385**	,045	-,070	-,130
Localização geográfica	,028	,009	,011	-,225	-,109	-,006	-,205	-,125	-,148
Âmbito de atuação	-,256*	,107	,096	,343**	,154	-,306*	-,061	-,022	,081
<b>Público-Alvo</b>									
Pessoas idosas	-,340**	,054	,039	-,083	-,273*	-,414**	-,087	,130	,108
Pessoas com deficiências físicas	-,145	,060	,054	,227	,125	-,216	,057	,039	,036
Minorias étnicas	-,164	,047	,040	-,037	-,362**	-,168	-,204	,014	-,036
Pessoas com carências financeiras	,010	,092	,093	-,043	,096	-,086	,099	,133	-,018
Refugiados	,136	,019	,025	-,226	-,459**	,129	-,042	-,033	-,128
Pessoas com problemas de dependências	,073	,037	,040	,082	-,509**	,099	-,251*	-,128	-,043
Pessoas socialmente excluídas	,073	,082	,086	-,103	-,173	-,014	-,078	,173	-,030
Animais	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Organizações e associações locais	,013	,091	,091	-,014	,071	-,041	-,009	,061	-,151
Outro	,181	-,124	-,117	-,216	,142	,215	,372**	,229	-,015
<b>Finalidade da atividade da organização</b>									
Complementa os serviços dos mercados	,178	-,218	-,211	-,445**	,078	,038	,086	-,065	-,186
Complementa os serviços do Estado	-,019	,102	,102	,122	,186	-,079	,168	,169	-,086
Concorre com outros fornecedores	-,342**	,059	,045	,213	-,408**	-,336**	-,339**	-,142	-,169
Concorre com o Estado	,064	,033	,036	,113	,036	,095	-,023	-,067	,214
A atividade não é disponibilizada nos mercados	,013	,105	,106	,081	,057	,088	-,036	,045	,182
<b>Características gerais do empreendedor</b>									
Género	-,010	-,100	-,101	,019	-,171	-,076	-,030	-,039	-,018
Idade	-,048	-,011	-,013	,091	-,175	-,124	-,052	,037	-,061

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

**Anexo 4.3.3.3- Possibilidade de geração de excedentes em função das características da organização social**

Total	41,9%
Tipo de organização	
BVS	40,0%
ONGD	42,9%
Idade	
1-3 anos	25,0%
3-10 anos	41,4%
>10 anos	44,8%
Localização geográfica	
Norte	33,3%
Centro	30,0%
Lisboa	43,8%
Alentejo	60,0%
Algarve	100,0%
Ilhas	-
Varias	40,0%
Âmbito de atuação	
Local	40,0%
Regional	50,0%
Nacional	31,3%
Internacional	45,7%
Público-Alvo	
Pessoas idosas	53,3%
Pessoas com deficiências físicas	45,5%
Minorias étnicas	40,0%
Pessoas com carências financeiras	55,0%
Refugiados	33,3%
Pessoas com problemas de dependências	33,3%
Pessoas socialmente excluídas	42,3%
Animais	-
Organizações e associações locais	55,0%
Outro	31,3%
Finalidade da atividade da organização	
Complementa os serviços dos mercados	45,0%
Complementa os serviços do Estado	48,3%
Concorre com outros fornecedores	28,6%
Concorre com o Estado	50,0%
A atividade não é disponibilizada nos mercados	42,9%

### Anexo 4.3.3.4- Desempenho geral das organizações sociais

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Capacidade para a prossecução dos seus principais objetivos	1,6%	4,8%	11,3%	45,2%	37,1%	4,1	0,9	4,0	4,0	5,0
Capacidade para atingir a missão social	1,6%	3,2%	8,1%	40,3%	46,8%	4,3	0,9	4,0	4,0	5,0
Capacidade para atingir objetivos sociais	1,6%	3,2%	11,3%	41,9%	41,9%	4,2	0,9	4,0	4,0	5,0
Capacidade para atingir objetivos económicos	8,1%	11,3%	37,1%	32,3%	11,3%	3,3	1,1	3,0	3,0	4,0
O crescimento da procura pelos programas da organização	3,2%	6,5%	19,4%	48,4%	22,6%	3,8	1,0	3,0	4,0	4,0
O crescimento do número de beneficiários da organização	4,8%	4,8%	17,7%	50,0%	22,6%	3,8	1,0	3,0	4,0	4,0
O crescimento dos valores, em euros, anuais movimentados pela empresa	6,5%	16,1%	30,6%	27,4%	19,4%	3,4	1,2	3,0	3,0	4,0
O aumento da sustentabilidade económica da organização	9,7%	14,5%	27,4%	27,4%	21,0%	3,4	1,2	2,8	3,0	4,0

N=62

(1) Desempenho muito baixo; (2) Desempenho baixo; (3) Desempenho nulo; (4) Desempenho elevado; (5) Desempenho muito elevado.

### Anexo 4.3.3.5- Correlações entre as variáveis de desempenho geral da organização

	P.6.6.1	P.6.6.2	P.6.6.3	P.6.6.4	P.6.6.5	P.6.6.6	P.6.6.7	P.6.6.8
<b>P.6.6.1</b>	1							
<b>P.6.6.2</b>	,810**	1						
<b>P.6.6.3</b>	,749**	,930**	1					
<b>P.6.6.4</b>	,372**	,339**	,306*	1				
<b>P.6.6.5</b>	,434**	,489**	,426**	,648**	1			
<b>P.6.6.6</b>	,420**	,473**	,430**	,399**	,699**	1		
<b>P.6.6.7</b>	,395**	,416**	,344**	,561**	,572**	,721**	1	
<b>P.6.6.8</b>	,313*	,378**	,369**	,663**	,573**	,502**	,770**	1

(P.6.6.1) Capacidade para a prossecução dos seus principais objetivos; (P.6.6.2) Capacidade para atingir a missão social; (P.6.6.3) Capacidade para atingir objetivos sociais; (P.6.6.4) Capacidade para atingir objetivos económicos; (P.6.6.5) O crescimento da procura pelos programas da organização; (P.6.6.6) O crescimento do número de beneficiários da organização; (P.6.6.7) O crescimento dos valores, em euros, anuais movimentados pela empresa; (P.6.6.8) O aumento da sustentabilidade económica da organização;

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

### Anexo 4.3.3.6- Valorização da prática de medição de resultados pelas organizações sociais

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Média	Desvio-Padrão	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
A medição de resultados permite a introdução de programas de melhoria.	0,0%	1,6%	8,1%	43,5%	46,8%	4,4	0,7	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados permite legitimar a organização perante os seus principais stakeholders.	1,6%	3,2%	16,1%	35,5%	43,5%	4,2	0,9	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados melhora a visibilidade da organização.	1,6%	1,6%	9,7%	37,1%	50,0%	4,3	0,8	4,0	4,5	5,0
A medição de resultados facilita o acesso a recursos financeiros.	3,2%	3,2%	14,5%	37,1%	41,9%	4,1	1,0	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados facilita o acesso a donativos.	0,0%	6,5%	12,9%	37,1%	43,5%	4,2	0,9	4,0	4,0	5,0
A medição de resultados é uma forma de atrair colaboradores e voluntários.	0,0%	3,2%	16,1%	29,0%	51,6%	4,3	0,9	4,0	5,0	5,0

### Anexo 4.3.3.7- Correlações entre variáveis relativas à prática da medição de resultados

	P.6.7.1	P.6.7.2	P.6.7.3	P.6.7.4	P.6.7.5	P.6.7.6
<b>P.6.7.1</b>	1					
<b>P.6.7.2</b>	,766**	1				
<b>P.6.7.3</b>	,466**	,707**	1			
<b>P.6.7.4</b>	,411**	,461**	,346**	1		
<b>P.6.7.5</b>	,522**	,340**	,291*	,511**	1	
<b>P.6.7.6</b>	,452**	,436**	,548**	,173	,529**	1

(P.6.7.1) A medição de resultados permite a introdução de programas de melhoria; (P.6.7.2) A medição de resultados permite legitimar a organização perante os seus principais stakeholders; (P.6.7.3) A medição de resultados melhora a visibilidade da organização; (P.6.7.4) A medição de resultados facilita o acesso a recursos financeiros; (P.6.7.5) A medição de resultados facilita o acesso a donativos; (P.6.7.6) A medição de resultados é uma forma de atrair colaboradores e voluntários;

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;

\*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

## Anexo 4.4- Correlações entre comportamentos e desempenho organizacional

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
Formulação da estratégia	1																				
Análise Ambiental	,451**	1																			
Implementação da estratégia	,305*	,398**	1																		
Gestão de colaboradores	,345**	,500**	,407**	1																	
Trabalho em equipa	,540**	,488**	,477**	,477**	1																
Gestão de voluntários	,217	,106	,367**	,222	,166	1															
Obtenção de donativos	,241	,265*	,275*	,110	,274*	,108	1														
Posse dos meios líquidos necessários	,101	,495**	,352**	,497**	,276*	,093	,281*	1													
Geração de receitas próprias	,211	,254*	,282*	,267*	,190	,168	,272*	,385**	1												
Recursos físicos	,193	,402**	,369**	,258*	,410**	,341**	,208	,380**	,141	1											
Recursos tecnológicos	,192	,499**	,403**	,498**	,572**	,270*	,309*	,510**	,297*	,667**	1										
Comunicação e marketing	,524**	,480**	,376**	,431**	,604**	,157	,509**	,437**	,423**	,388**	,480**	1									
Identidade corporativa	,163	,303*	,436**	,222	,303*	,246	,198	,357**	,147	,272*	,245	,404**	1								
Gestão das perceções	,502**	,465**	,463**	,516**	,603**	,176	,224	,492**	,465**	,292*	,474**	,703**	,443**	1							
Envolvimento do público-alvo	-,021	,090	,106	,364**	,252*	,110	-,138	,201	,050	,106	,253*	,206	,132	,137	1						
Perceção de qualidade pelos stakeholders	,434**	,510**	,453**	,516**	,577**	,167	,076	,618**	,285*	,326**	,492**	,563**	,354**	,781**	,192	1					
Instrumentos de gestão da qualidade	,415**	,492**	,516**	,543**	,649**	,237	,235	,559**	,285*	,516**	,560**	,517**	,409**	,641**	,394**	,544**	1				
Capital social	-,118	-,157	,062	,044	-,193	,063	,170	,125	,280*	-,045	,026	,086	,163	-,019	-,056	-,142	,133	1			
Desempenho económico	,060	,106	,221	,310*	,201	,131	-,003	,282*	,302*	,204	,332**	,211	,077	,398**	,175	,373**	,270*	,037	1		
Desempenho Social	,224	-,057	,275*	,179	,292*	-,001	,191	-,094	,031	-,020	,079	,210	,008	,151	,315*	,036	,153	-,022	,495**	1	
Importância atribuída à medição de resultados	,611**	,243	,417**	,348**	,532**	,178	,268*	,140	,229	,105	,255*	,619**	,287*	,630**	,021	,456**	,370**	-,004	,314*	,374**	1

(1) Formulação da estratégia; (2) Análise Ambiental; (3) Implementação da estratégia; (4) Gestão de colaboradores; (5) Trabalho em equipa; (6) Gestão de voluntários; (8) Obtenção de donativos; (9) Posse dos meios líquidos necessários; (10) Geração de receitas próprias; (11) Recursos físicos; (12) Recursos tecnológicos; (13) Comunicação e marketing; (14) Identidade corporativa; (15) Gestão das perceções; (16) Envolvimento do público-alvo; (17) Perceção de qualidade pelos stakeholders; (18) Instrumentos de gestão da qualidade; (19) Capital social; (20) Desempenho económico; (21) Desempenho Social; (22) Importância atribuída à medição de resultados;

\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.05$ ;  
 \*\* A correlação é estatisticamente significativa para  $\alpha=0.01$ ;

